

Accompagner les agriculteurs pour des exploitations agricoles multiperformantes en Grand Est

Acquis du projet

mesPerspectives



Anne Schaub (CRAGE)

Avec la collaboration de : Gilles Saget (Idele), Laurence Echevarria (Idele), Yves Le Roux (ENSAIA), Cécile Foissey (CA52), Claire Sinigaglia (CRAGE), Nathalie Zimmermann (CRAGE), Mylène Bazar (CRAGE), Aurore Bechtel (CRAGE), Juliette Viel (Idele-CRAGE), Arthur Specker (CRAGE), Mélodie Barbier (CRAGE), Olivier Bohn (CA 57), Florian Boyer (CA 54), Claire Buy (CAA), Pascal Carillet (CA 55), Catherine Caussin (CA 52), Laurence Gerbaud (CA52), David Justeau (CA 10), Marc-Antoine Leclère (CA 51), Gautier Mansart-Rogier (CA 08), Christophe Marconnet (CA 57), Denis Moulènes (CA 88), Didier Philippe (CA 08), Pierre-Elie Wagler (CA 55), Anne Jais-Nielsen (Résolia).



ARPIDA Animation Régionale des Partenariats pour l'innovation et le Développement Agricole Edition 2018
La responsabilité du Ministère en charge de l'agriculture ne saurait être engagée



Janvier 2021

TABLE DES MATIERES

1ère partie : Résumé des acquis du projet MesPerspectives.....	4
Principaux acquis du projet MesPerspectives	5
Enseignements issus des enquêtes auprès des conseillers, chefs de service, directeurs	5
Enseignements issus de la collecte et de l'analyse des documents contenant des références	6
Mise en accessibilité des documents contenant les références collectés	6
Elaboration d'une méthode d'entretien et d'analyse d'exploitations multiperformantes en vue de communiquer auprès d'autres agriculteurs sur ces cas inspirants	7
Montée en compétences de 11 conseillers sur l'approche globale par échanges entre pairs	7
Conditions de réussite d'un groupe d'échanges entre pairs pour monter en compétences, issues de l'expérience MesPerspectives	7
2ème partie : Le projet MesPerspectives.....	9
2.1 Etat de l'art.....	10
L'agriculture durable : la perspective de nouveaux modèles agricoles.....	10
La multi-performance : le concept opérationnel de l'agriculture durable à l'échelle de l'exploitation agricole	10
La transition des systèmes d'exploitation agricole : un besoin d'accompagnement....	13
Le conseil de demain : comment accompagner la transition vers davantage de multi-performance ?.....	14
L'accompagnement des Chambres d'Agriculture : un positionnement stratégique à défendre.....	15
L'enjeu des références pour le conseil stratégique de transition	16
Le contexte agricole de la région Grand Est : une agriculture de polyculture-élevage	17
Références bibliographiques	17
2.2 Besoins constatés et finalité du projet MesPerspectives	18
2.3 Définitions utilisées dans le projet.....	19
2.4 Structure du projet MesPerspectives.....	20
Action 0 : Coordination du projet (pilote : A. Schaub, CRAGE)	20
Action 1 : Diagnostic des besoins des conseillers pour mieux accompagner les agriculteurs vers la multi-performance (pilote : Y. Le Roux, ENSAIA).....	20
Action 2 : Des références système d'exploitation pour le conseil de demain : capitalisation et appropriation par les conseillers et agriculteurs (pilotes : G. Saget & L. Echevarria, Idele)	21

Action 3 : Description de cas concrets multi-performants inspirants (pilote : A. Schaub, CRAGE)	21
Action 4 : Faire connaître et valoriser les références système et les cas concrets multi-performants auprès d'agriculteurs et de conseillers (pilotes : M. Bazar, C. Sinigaglia, A. Schaub CRAGE)	21
Action 5 : Groupe d'échange entre pairs (conseillers) sur leur activité de conseil de transition vers la multi-performance (pilotes : C. Foissey, CA52 & A. Schaub, CRAGE)	22
Action 6 : Contribuer à une offre de formations pour le conseil de transition vers la multi-performance (pilote : A. Jais-Nielsen, Résolia)	22
3ème partie : Résultats : Diagnostic de la prise en compte de la multi-performance dans le conseil et moyens et méthode mis en œuvre pour son déploiement	23
3.1 Concept de multi-performance	24
3.2 Prise en compte et déploiement de la multi-performance	24
3.3 La transversalité : au cœur d'une approche globale multi-performante	25
3.4 Quels outils pour aborder la multi-performance ?	25
3.5 Conclusions sur le diagnostic	26
4ème partie : Résultats : Caractérisation des références disponibles en Grand Est pour accompagner les agriculteurs vers la multiperformance	27
4.1 Méthodologie de collecte des références	28
4.2 Caractérisation des références	28
L'évaluation du niveau d'approche globale	28
L'évaluation du niveau de multi-performance.....	29
4.3 Bilan des références disponibles	30
Une bonne représentativité des filières du Grand Est.....	30
une diversité favorable au conseil de transition.....	31
... Mais des références systèmes trop compartimentées.....	31
L'approche technico-économique est dominante	32
Favoriser les réseaux de références	33
5ème partie : Résultats : Mise au point d'une méthode d'entretien en vue de produire des communications sur des exploitations multiperformantes	34
5.1 Construction du déroulé type d'un entretien	35
5.2 Un entretien narratif à l'aide d'un support	36
5.3. Dépouillement/analyse des entretiens	37
6ème partie : Résultats : solutions envisagées pour la diffusion des documents contenant les références	39
6.1 Opéra Connaissances	40
6.2 Extranet OPUS	40

6.3 Site web	40
7ème partie : Résultats : Groupe d'échanges de pratiques de conseil entre pairs : bilan de l'expérience de 11 conseillers utilisant l'approche globale	41
7.1 Principe d'un groupe d'échanges entre pairs sur le métier	42
Principes.....	42
Activités du groupe d'échanges de pratiques MesPerspectives	42
7.2 Capitalisation des échanges du groupe MesPerspectives pour d'autres conseillers	43
7.3 Bilan de l'expérience pour des chefs de services et RH	45
Quelle valeur ajoutée pour un jeune conseiller ?	45
Quelle valeur ajoutée pour un conseiller expérimenté ?	45
Quelle valeur ajoutée pour la Chambre ?	46
Quels méthodes / outils ont été abordés ?	46
Quels changements ont été initiés ?	46
Qu'est-ce qui a manqué ?	47
Conditions de réussite pour un futur dispositif	47
8ème partie : Résultats : Pistes pour des formations renouvelées	49
8.1 Formations proposées par resolia en 2021	50
8.2 Nouveau : Parcours de formations sur les pratiques bas carbone	51
8.3 A l'avenir : développer les groupes d'échanges de pratiques sur la multiperformance, au niveau interdépartemental ou régional.....	52
9ème partie : Perspectives.....	53
9.1 Structurer l'acquisition de références.....	54
9.2 Structurer la capitalisation et la mise à disposition des références.....	54
9.3 Proposer des services de conseil stratégique aux agriculteurs s'appuyant sur la démarche d'approche globale et intégrant la multiperformance.....	54
9.4 Faire un travail de fond pour la montée en compétences des conseillers sur l'approche globale, notamment par l'échange de pratiques	54
Annexe.....	56
Liste des livrables.....	57
Accessibles sous Opéra Connaissances	57
Accessibles sur le site web de la CRAGE.....	57
Réservé aux 11 conseillers du groupe d'échanges.....	58

1ERE PARTIE : RESUME DES ACQUIS DU PROJET

MESPERSPECTIVES

(Anne Schaub, CRAGE)

Les chambres d'agriculture affichent une stratégie de positionnement sur l'accompagnement personnalisé des agriculteurs vers la multi-performance, en mettant en avant des compétences d'approche globale de l'exploitation agricole et des valeurs d'indépendance, ce qui différencie le conseil chambre de celui d'autres structures.

L'hypothèse faite dans le projet MesPerspectives est que le conseil stratégique « multiperformance de l'exploitation agricole » est nécessaire pour permettre aux exploitations d'évoluer et d'être proactives. MesPerspectives est un préalable au développement de ce service aux agriculteurs en travaillant sur deux axes :

- **Des outils** adéquats pour les conseillers, notamment des **références technico-socio-économico-environnementales** : les références sont indispensables pour positionner les performances de l'exploitation et diagnostiquer les marges de progrès possibles. Elles sont aujourd'hui sous-valorisées car dispersées, souvent peu accessibles, surtout les références sociales et environnementales. Le projet vise à les rendre **plus accessibles** aux conseillers.
- **Des compétences** spécifiques des conseillers : le projet contribue à faire évoluer les compétences sur :
 - Sur la **méthode d'approche globale de l'exploitation** : qui est bien connue de certains conseillers (certains conseillers d'entreprise, parfois élevage), mais pas de tous (notamment les conseillers spécialisés).
 - Sur **les volets sociaux et environnementaux** : qui sont encore insuffisamment présents dans le conseil, alors que la demande sociétale en fait de plus en plus une condition d'accès aux marchés.
 - En termes de **posture pour une co-construction du conseil** avec l'agriculteur, en faisant appel notamment à l'écoute active des besoins de l'agriculteur et en favorisant son autonomie de décision et d'invention. Une part d'autonomie est en effet nécessaire car chaque situation, singulière, rend l'application de recette universelle illusoire. De plus, le contexte agricole étant difficile et changeant, l'agriculteur doit être en capacité de s'adapter pour davantage de résilience.

PRINCIPAUX ACQUIS DU PROJET MESPERSPECTIVES

ENSEIGNEMENTS ISSUS DES ENQUETES AUPRES DES CONSEILLERS, CHEFS DE SERVICE, DIRECTEURS

La mise en œuvre de la multi-performance est encore partielle même pour les conseillers aguerris à l'approche globale et l'analyse stratégique, en particulier sur les externalités environnementales des systèmes étudiés. Le caractère non monétarisable de certains critères de la multi-performance rend difficile leur intégration dans le conseil et sa valorisation dans une prestation. La prise en compte de la multi-performance nécessite à la fois une coordination dans les compétences des conseillers mais aussi une structuration dans le conseil qui devrait permettre aux exploitants de mieux appréhender l'intérêt d'aborder la multi-performance. Les références apparaissent indispensables mais les thématiques de la multi-performance sont couvertes de manière très inégale et le mode de diffusion de ces références est plus ou moins formalisé en fonction des productions et thématiques abordées. Une interrogation sur la pérennisation de la production des références par les conseillers, très chronophage, est portée par de nombreux enquêtés. L'usage du numérique par les exploitants, via les réseaux sociaux ou les applications, apparaissent en plein développement et questionnent la pratique professionnelle de certains conseillers en particulier pour le suivi et la capitalisation des innovations issues du terrain.

ENSEIGNEMENTS ISSUS DE LA COLLECTE ET DE L'ANALYSE DES DOCUMENTS CONTENANT DES REFERENCES

Plus de 400 documents ont été collectés, contenant des références en grandes cultures et polyculture-élevage.

Le premier constat est que les 440 références capitalisées sont représentatives des filières de polyculture-élevage du Grand Est. Pour la partie végétale des systèmes agricoles du Grand Est, il existe également de nombreuses références. Malheureusement, elles adoptent généralement une approche technique, avec des bilans réalisés par culture (blé, colza, ...).

Sur les 440 références enregistrées, 189 références soit 43%, correspondent à des références concernant spécifiquement le Grand Est.

Les documents ont été identifiés selon leur nature car celle-ci induit une finalité d'usage variable (résultats de fermes, témoignages, documents thématiques, cas type...). La grande quantité de références issues de résultats de fermes est un point très positif car les conseillers ont montré leur intérêt pour ce type de documents qui se révèlent généralement très pertinents pour appuyer le conseil.

Le panel montre un ratio de 80% de références quantitatives contre 20% de références qualitatives.

On observe qu'environ 80% des références, soit 355 documents, présentent au moins une vision à l'échelle de l'atelier. Une dichotomie assez claire se dégage au sein de ces 355 références. Environ 60% de celles-ci appréhendent l'ensemble de l'exploitation agricole, soit 210 références, et environ 40% ne concernent que l'atelier (143 références). Ces résultats montrent que l'approche globale reste partielle et que la majorité des documents ne permettent pas d'appréhender l'ensemble de l'exploitation agricole (<50%). Ces résultats sont particulièrement vrais dans le domaine des productions végétales car très peu de documents dépassent l'approche « système de cultures » (12,8%). A titre de comparaison, 95 références en productions animales, sur les 312 totalisées, sont stratégiques, soit proportionnellement le double.

Les références du panel sont essentiellement technico-économiques. En effet, plus de la moitié des documents présentent systématiquement des critères indicatifs du niveau de production (rendement, litre de lait ou kilo de viande produit...) et/ou une évaluation des charges. Les marges économiques ainsi que l'EBE sont des indicateurs également couramment utilisés. Les autres volets sont traités de façon plus hétérogène. La thématique énergétique est principalement abordée via la quantité de fioul consommé (en L/ha ou en €/ha) ; l'environnement est appréhendé via la question de la pollution des eaux (produits phytosanitaires et lixiviation du nitrate), la fertilité des sols, la diversification des assolements et les émissions de gaz à effet de serre ; enfin, le volet social traite principalement du temps de travail et/ou de la question du développement territorial et des liens sociaux. La moitié des références ne traitent qu'une ou deux thématiques dans un même document. Bien souvent, il s'agit de références technico-économiques. Au contraire, on constate que les documents qui traitent plus de quatre thématiques à la fois sont plus rares (<25%), ce qui confirme que les références d'accompagnement vers davantage de multi-performance sont imparfaites.

MISE EN ACCESSIBILITE DES DOCUMENTS CONTENANT LES REFERENCES COLLECTES

Les métadonnées de 40 documents, déjà accessibles sous Opéra Connaissances, ont été complétées pour faciliter leur recherche. Les autres documents n'ont pas encore été enregistrés sous Opéra Connaissances, c'est un travail qui reste à faire à l'issue du projet (capitalisation des documents).

Les 440 documents collectés doivent être valorisés sur un outil spécifique de gestion documentaire afin d'être accessibles aux conseillers (diffusion des documents). Avant de réfléchir aux différentes solutions techniques pour cet outil, on a fait des catégories de termes utilisés pour les filtres de recherche et créé une arborescence pour la structuration des filtres. Puis le choix de l'outil à mettre en place pour la diffusion et la valorisation des références s'est

porté sur trois types de solutions, pour lesquelles on a identifié les avantages et les inconvénients :

- Opéra Connaissances (outil interne des Chambres d'agriculture)
- Extranet OPUS (site web des Chambres d'agriculture)
- Site web

Cette étude permettra de définir un cahier des charges de l'outil si le feu vert est donné au niveau régional pour mettre en place un outil partagé de gestion documentaire des références.

ELABORATION D'UNE METHODE D'ENTRETIEN ET D'ANALYSE D'EXPLOITATIONS MULTIPERFORMANTES EN VUE DE COMMUNIQUER AUPRES D'AUTRES AGRICULTEURS SUR CES CAS INSPIRANTS

L'idée est de présenter une évolution dynamique de l'exploitation, expliquant le processus complet de chaque changement important mis en place, depuis l'élément qui l'a déclenché jusqu'aux freins et limites rencontrés, puis aux solutions trouvées et finalement évaluées.

La méthode d'entretien décrit en détail la trajectoire de l'exploitation, faite de changements successifs, à partir d'outils schématiques. Cette méthode intègre à la fois cinq dimensions du changement (objectifs, évènements déclencheurs, verrous/freins/échecs, solutions, déterminants de la réussite) et intègre des éléments d'analyse du changement (motivations, comportements, attitudes et repères spécifiques d'un agriculteur).

MONTEE EN COMPETENCES DE 11 CONSEILLERS SUR L'APPROCHE GLOBALE PAR ECHANGES ENTRE PAIRS

Il y a eu 8 jours d'échanges entre conseillers, 4 fois 2 jours, entre octobre 2019 et septembre 2020, animés par deux animatrices.

Le principe est de mobiliser l'intelligence collective pour faire évoluer sa propre façon d'exercer son activité de conseil, afin de faire face à des situations de conseil qui se complexifient. De plus, à l'issue de la période de rencontres du groupe, les participants sont capables à leur tour de reproduire (de façon moins formelle) cette recherche collective de solutions avec d'autres collègues qui n'auront pas participé au groupe, pour qu'eux aussi fassent évoluer leurs pratiques de conseil. Il s'agit d'une autre façon de monter en compétences, alternative à la formation continue classique. Ces dispositifs d'échanges de pratiques entre pairs sont aujourd'hui reconnus comme formations et peuvent être financés comme tels.

Les échanges portent à la fois sur le contenu du conseil et sur la posture. L'objectif est d'explorer comment le contenu est utilisé dans la relation avec l'agriculteur pour le bénéfice de l'agriculteur (quel contenu, sous quelle forme, pour faire quoi, à quel moment avec l'agriculteur, dans quel but). Les échanges entre conseillers-pairs sont provoqués par des situations de travail concrètes (action précise en interaction avec un agriculteur, à un moment donné, dans un lieu donné) :

- Vécues par un conseiller et racontées par lui au groupe
- Futures pour un conseiller, racontées par lui au groupe
- Jeu de rôle
- Situations réelles avec un agriculteur par exemple

Un mémo à destination exclusive des participants capitalise ces échanges.

Une synthèse de ce mémo est aussi disponible pour des conseillers qui n'ont pas participé aux échanges.

CONDITIONS DE REUSSITE D'UN GROUPE D'ECHANGES ENTRE PAIRS POUR MONTER EN COMPETENCES, ISSUES DE L'EXPERIENCE MESPERSPECTIVES

L'objectif dans MesPerspectives était de monter en compétences sur l'approche globale, mais ce type de groupe peut viser d'autres compétences. Pour favoriser l'efficacité du groupe, veiller à :

- Un cadre de bienveillance, confiance et non-jugement instauré par l'animateur
- La pluralité de métiers et d'expérience
- Des regards différents mais, pour chacun, une part dans le sujet (le « principe commun » qui fonde et soude le groupe)
- Des temps de trajet à minimiser (échelle départementale ou interdépartementale mais plus difficile en grande région)
- L'intervalle entre deux rencontres d'1 à 2 mois maximum
- Assiduité : tous présents du début à la fin
- Co-animation : 1 animateur avec un profil coach et 1 animateur « pair » avec les autres membres du groupe
- Co-construction du programme entre animateurs et participants
- Alternance de temps d'apports ou de formation avec des temps d'échanges purs
- Mise en situation réelle chez un agriculteur est appréciée
- Prévoir un temps pour mesurer et synthétiser ce qui a été fait, ce que chacun en retire et sur quoi chacun a besoin de se former pour aller plus loin, individuellement ou collectivement
- Faire vivre le groupe : se revoir périodiquement (annuel ou tous les 2 ans) sur des rencontres thématiques ou pour approfondir certains sujets évoqués

2EME PARTIE : LE PROJET MESPERSPECTIVES

(Anne Schaub, CRAGE & Juliette Viel, Idele-CRAGE)

2.1 ETAT DE L'ART

L'AGRICULTURE DURABLE : LA PERSPECTIVE DE NOUVEAUX MODELES AGRICOLES

Depuis les années 1980, la société prend progressivement conscience des externalités négatives de l'agriculture et des limites du modèle d'après-guerre. L'attente d'un nouveau modèle de développement agricole plus « durable » qui répondrait aux besoins du présent sans compromettre le développement des générations futures, émerge très largement. La publication du rapport Brundtland propulse le concept de développement durable sur le devant de la scène (Brundtland, 1987) et les instances internationales s'emparent du sujet. Socle de base de la réflexion au sommet de Rio de 1992, ce rapport fait germer l'idée d'une croissance verte à l'échelle mondiale. S'en suit la création de l'Agenda 21, qui formalise plus de 2 500 recommandations en faveur d'une meilleure gestion de l'environnement. La question de l'agriculture n'est alors pas épargnée puisqu'un chapitre entier lui est consacré et vise à promouvoir un développement agricole et rural durable. Au final, la formalisation des concepts de durabilité consolide les nouvelles orientations attendues pour l'agriculture, ce qui induit la généralisation de la notion d' « agriculture durable ». Plusieurs définitions de l'agriculture durable coexistent mais Zham et al. (2015) en proposent une élargie, dans laquelle se retrouvent les trois piliers du développement durable : « Une agriculture durable est une agriculture écologiquement saine, économiquement viable, socialement juste et humaine. Elle contribue d'une part à la durabilité du territoire dans laquelle elle s'ancre par la multifonctionnalité de ses activités et d'autre part à la fourniture de services environnementaux globaux qui répondent aux enjeux non territorialisables du développement durable. ». Plus qu'une fin en soi, l'agriculture durable se révèle être un cap, un horizon à atteindre. Ainsi, malgré des objectifs communs, il n'existe pas « un » modèle d'agriculture durable mais bien « plusieurs types » d'agricultures durables. En fonction des objectifs individuels des exploitants, il sera possible d'accentuer ou non certains aspects de la durabilité. On trouve alors des modèles « agro-écologiques » comme l'agriculture raisonnée, l'agriculture à haute valeur environnementale, l'agriculture écologiquement intensive ou l'agriculture de conservation, où les aspects économiques et environnementaux priment. Au contraire, l'agriculture paysanne et l'agriculture de qualité appréhendent davantage les volets sociaux et économiques. L'agriculture durable n'est donc pas une recette applicable mais bien un chemin à construire en fonction des contraintes structurelles, de celles du territoire mais également de ses aspirations personnelles. Dans tous les cas, l'agriculture durable se construit principalement en opposition à l'agriculture intensive, et c'est la diversité des niveaux de rupture qui génère la pluralité de systèmes agricoles « durables ». En conclusion, si cette lecture permet de comprendre la mouvance générale, elle ne permet pas d'appréhender le concept de manière concrète à l'échelle de l'exploitation.

LA MULTI-PERFORMANCE : LE CONCEPT OPERATIONNEL DE L'AGRICULTURE DURABLE A L'ECHELLE DE L'EXPLOITATION AGRICOLE

L'agriculture reste un concept abstrait dont l'expression est le fruit de l'agglomération d'exploitations agricoles (Zham et al., 2015). Face à ce constat, il semble nécessaire de surpasser le concept d'agriculture durable pour envisager la contribution des systèmes agricoles au développement durable. L'approche multi-fonctionnelle de l'agriculture montre que les exploitations agricoles, au travers de leurs pratiques, génèrent des biens et des services que l'on peut considérer comme des produits (Guyomard et al, 2013). En fonction du niveau de fourniture et de satisfaction apporté, chaque produit peut se voir attribué un niveau de performance. Dans une optique de développement durable, la satisfaction est atteinte lorsque les résultats sont acceptables sur les plans économique, environnemental et social. En définitive, être une exploitation durable revient à user de pratiques agricoles performantes dans trois domaines, c'est-à-dire à être une exploitation multi-performante. En 2013, l'INRA publie un rapport dont une partie du travail vise à inventorier l'ensemble des biens et des services

produits sur une exploitation agricole. Plus qu'un simple inventaire, cette synthèse présente les cinq classes de performances que l'on pourrait exiger d'une ferme (Guyomard et al., 2013) :

- La production dont la satisfaction dépend du volume et de la qualité des récoltes
- L'économie qui renvoie à la viabilité économique de la ferme
- La consommation de ressources naturelles qui fait allusion aux économies potentielles de ressources naturelles non renouvelables ou difficilement renouvelables
- La protection de l'environnement qui évalue le niveau de préservation ou d'amélioration de la qualité de l'environnement
- Les performances sociales qui mesurent l'acceptabilité des pratiques pour l'agriculteur mais également pour la société.

Pour promouvoir des fermes multi-performantes, l'évaluation du caractère plus ou moins durable des performances agricoles est nécessaire. Au travers de son étude, l'INRA propose 35 indicateurs permettant une mesure plus fine des cinq catégories de performances. L'ensemble de ces indicateurs est présenté dans le tableau 1. Une « méta-performance » s'exprime au travers de plusieurs performances élémentaires. L'agriculture durable restant un cap à atteindre, de nombreux modèles peuvent permettre d'y arriver. Grâce aux indicateurs proposés par l'INRA, l'agriculteur peut ainsi appréhender les performances qu'il sera en mesure de générer ou qu'il souhaitera travailler. Si un céréalier ne peut contribuer à l'amélioration de la qualité de l'eau en réduisant l'utilisation de produits vétérinaires, la réduction de l'usage de produits phytosanitaires lui permettra de contribuer à sa manière à la multi-performance. En définitive, ce travail présente de nombreux atouts. Tout d'abord, il fait le bilan des performances générées sur une exploitation agricole, ce qui permet de définir à quoi ressemblerait une exploitation multi-performante. Deuxièmement, cette définition se place au niveau de décision des agriculteurs (Guyomard et al., 2013), ce qui la rend très compréhensible et opérationnelle. Enfin, le mode d'évaluation est également intéressant puisqu'il s'agit, non pas d'un niveau de performance dans l'absolu, mais bien d'un niveau de variation au profit d'une évolution favorable (Guyomard et al., 2013). Ainsi elle permet à chacun d'imaginer les évolutions de pratiques favorisant davantage de multi-performance.

Méta-performance	Performance	Performances élémentaires
Production	Production	Augmenter la production
		Améliorer la qualité des produits de récolte
Économie	Rentabilité	Augmenter la rentabilité
	Soldes de gestion	Diminuer les charges variables
		Augmenter la valeur ajoutée
		Augmenter l'Excédent Brut d'Exploitation
		Augmenter le Résultat Courant avant impôt
	Robustesse	Augmenter l'autonomie productive
		Diminuer la dépendance aux aides
		Diversifier les productions
		Diminuer l'endettement
	Transmissibilité	Améliorer la transmissibilité
Ressources naturelles	Énergie	Réduire la consommation directe d'énergie
		Réduire la consommation indirecte d'énergie
	Eau (quantité)	Réduire la consommation d'eau (irrigation, bâtiments)
	Engrais	Réduire la consommation de phosphore (fertilisation, alimentation)
Environnement	Sol	Limiter le compactage
		Diminuer les risques d'érosion
		Augmenter le taux de matière organique
		Limiter l'accumulation d'éléments trace métalliques
	Eau (qualité)	Diminuer la lixiviation du nitrate
		Diminuer l'utilisation de produits phytosanitaires
		Diminuer le ruissellement de phosphore
		Diminuer l'utilisation de médicaments vétérinaires
	Air	Diminuer les émissions de GES
		Diminuer les émissions d'odeurs
		Diminuer les émissions de polluants organiques
	Biodiversité	Augmenter les surfaces semi-naturelles
		Augmenter la diversité des cultures
		Augmenter la mosaïque paysagère
Diversifier la mosaïque paysagère		
Réduire les perturbations de l'écosystème		
Social	Travail	Diminuer le temps de travail et/ou sa pénibilité
	Santé	Diminuer l'exposition aux risques de santé
	Bien-être animal	Améliorer le bien-être animal

Tableau 1 : Les performances de l'exploitation agricole appréciées à l'aune des biens produits et des services rendus (Guyomard et al., 2013)

En 2017 au cours des États Généraux de l'Alimentation, l'APCA a insisté sur le terme « multiperformance », comme un cap vers lequel les exploitations devraient se tourner pour rester compétitives (Decoeur-Michel et al., 2018) et il semble que les chambres d'agriculture soient les seuls organismes de conseil à intégrer ce néologisme à leur stratégie de conseil.

Le livre blanc sur la multiperformance des exploitations agricoles, édité par le réseau national des chambres d'agriculture en janvier 2018, définit la multiperformance comme « la performance sur le pilier économique, social et environnemental des activités, comme la

capacité de l'entreprise agricole à être rentable économiquement, tout en étant pleinement intégrée dans le tissu social du territoire et en ayant des externalités neutres ou positives sur son écosystème » (APCA, 2018). C'est une notion avant tout définie pour et à l'échelle de l'entreprise agricole et qui doit être complémentaire de la démarche d'approche globale des exploitations agricoles (APCA, 2018). L'APCA a donné une définition large de la multiperformance afin de permettre de l'adapter aux problématiques locales et a proposé des pistes à explorer : la diversification des sources de revenu, le développement de filières locales, l'amélioration de la qualité du sol et de l'eau, la réduction des charges, la valorisation des externalités positives, la réduction des intrants, et enfin l'inclusion sociale et la montée en compétences des exploitants. Pour l'APCA, la multiperformance économique, sociale et environnementale est une condition de résilience face aux enjeux de plus en plus nombreux et complexes auxquels la production agricole doit répondre (APCA, 2018). Mais la résilience, qui est « la capacité d'un système à retrouver un état initial ou un nouvel état d'équilibre, après une perturbation » (Fagon et al., 2017), n'est pas toujours liée à la multiperformance d'une exploitation ; néanmoins, dans un contexte changeant et imprévisible, pour qu'une exploitation soit multiperformante et le reste, elle doit être capable de s'adapter en permanence à l'évolution de son environnement pour trouver/garder un état d'équilibre entre ses performances, donc elle doit être résiliente.

L'APCA n'a pas, comme l'INRA, proposé d'outil permettant de qualifier précisément les constituants de la multiperformance, c'est pourquoi nous avons opté pour la classification des performances de l'INRA dans le projet MesPerspectives.

LA TRANSITION DES SYSTEMES D'EXPLOITATION AGRICOLE : UN BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT

Engager le mouvement de transition vers davantage de multi-performance des exploitations suppose de réussir à faire évoluer les pratiques des agriculteurs. Le projet ACCA rappelle qu'« une transition désigne le processus par lequel les principes qui régissent un système sont modifiés, entraînant un ensemble de changements concernant autant les valeurs des acteurs que les techniques » (Duhamel, 2019). Selon le niveau de rupture engagé, un simple ajustement de pratiques peut s'avérer suffisant. En réalité, la transition vers davantage de multi-performance invite à reconsidérer plusieurs composantes du système d'exploitation, c'est-à-dire à le reconcevoir dans sa globalité (Gagneur et Thiery, 2018). Cela impose de réussir à combiner différentes compétences à la fois techniques, socio-économiques et environnementales. La transition vers davantage de multi-performance, requiert donc des compétences d'approche globale, appelées aussi analyse systémique. Cette approche peut être définie comme « une technique d'analyse de situation qui a pour but d'intégrer tous les aspects de l'objet étudié » (Chambres d'agriculture, 2015). Lorsque cette technique va plus loin en proposant un plan d'action pour répondre à un objectif préalablement fixé, on parle alors d'approche stratégique (Chambres d'agriculture, 2015). La transition vers la multi-performance requiert précisément une vision stratégique, puisqu'il s'agit d'organiser des pratiques pour répondre à un objectif de durabilité des systèmes. Au regard de la diversité des modèles agricoles existants, la littérature s'accorde pour dire qu'adopter une vision stratégique cohérente est un processus complexe car il suppose d'appréhender les contraintes de l'exploitation, ainsi que les attentes individuelles de l'agriculteur (Gagneur et Thiery, 2018). « Quel que soit le contexte, on attend des exploitations un ensemble cohérent de performances économiques, sociales, environnementales, pour lesquelles ne sont clairement établis ni les systèmes techniques qui permettent de les définir, ni les procédures qui permettent de les évaluer. Or on sait que moins la situation est standard, et moins les connaissances sont disponibles pour formuler et résoudre le (les) problème(s), plus la co-construction du problème et la coproduction des solutions sont nécessaires » (Laurent et al., 2006). Ainsi, de nombreux auteurs reconnaissent la place légitime des conseillers dans l'accompagnement des agriculteurs (Guyomard et al., 2013, Gagneur et Thiery, 2018) car ces

derniers ne sont pas toujours en mesure de prendre le recul nécessaire lors de la prise de décision. C'est pourquoi le métier de conseiller fait sens, car il s'inscrit dans un objectif constant de « faire changer ou d'accompagner le changement des modes de productions et des pratiques agricoles » (Ruault, 2017). En conclusion, la transition vers de nouveaux modèles agricoles suppose de maîtriser l'approche globale pour veiller à la cohérence des choix de pilotage. En particulier, les conseillers ont une place légitime pour accompagner les agriculteurs dans cette transition car ils offrent un appui stratégique. Mais l'approche stratégique est-elle une condition suffisante pour accompagner la transition de demain ?

Période	Principales missions du conseil agricole
Années 50	Conseil de vulgarisation : « diffusion des connaissances techniques, économiques et sociales (...) » (Décret français de 1959)
Années 60-70	Conseil de développement agricole : « se préoccuper de la gestion de l'entreprise, de l'organisation du travail et des marchés (...) » qui apparaît dans les lois d'orientation de 1960-1962
Années 80	Apparition du conseil global d'entreprise s'appuyant sur l'approche systémique de l'exploitation agricole.
Années 90	Apparition du conseil stratégique et d'une offre individualisée de conseil
Années 2000	Fragmentation des acteurs du conseil et émergence du « conseil de territoire »

Tableau 2 : Synthèse des principales évolutions du conseil agricole en France (Ruault, 2017)

LE CONSEIL DE DEMAIN : COMMENT ACCOMPAGNER LA TRANSITION VERS DAVANTAGE DE MULTI-PERFORMANCE ?

En 2012, le projet agro-écologique pour la France affirme que « l'ensemble des acteurs doit s'engager à travers un conseil rénové aux agriculteurs pour les accompagner dans la transition. Par exemple, (...) en développant une lecture globale du fonctionnement de l'exploitation » (Ministère de l'agriculture, 2016). Comme il l'a été expliqué précédemment, l'accompagnement stratégique semble être une voie à engager pour réussir la transition vers plus de multi-performance. Apparue dans les années 1990 (voir tableau 2), le conseil stratégique se place en contre-pied d'une approche de type : « un problème élémentaire – une solution standardisée » (Gagneur et Thiery, 2018). Au contraire, il vise à soutenir l'agriculteur dans ses prises de décisions en proposant un gradient de réponses depuis des postures de techniciens prescripteurs à des démarches d'accompagnateur « coach » inspirées de l'action sociale (Gagneur et Thiery, 2018). Le conseil stratégique a donc du sens pour l'accompagnement de demain puisqu'il permet de « clarifier les objectifs et le fonctionnement de l'exploitation en mobilisant une grande diversité d'éléments hétérogènes intégrés ensemble dans une même approche globale » (Gagneur et Thiery, 2018). Cependant, l'approche stratégique n'est pas « intrinsèquement agro-écologique » ce qui signifie que l'agriculteur peut décider d'être, ou non, stratégiquement dans une dynamique de transition vers la multi-performance (Gagneur et Thiery, 2018). En somme, le conseil stratégique « contribue principalement à améliorer les performances d'un système éprouvé, qui n'est pas remis en cause ». Le conseil pour accompagner la transition vers la multi-performance doit donc surpasser le conseil stratégique. Un autre conseil s'avère alors intéressant pour l'accompagner vers la multi-performance : le conseil de transition. Le CGAAER le définit comme suit : « Il prend en compte les objectifs et contribue à la construction d'un itinéraire de transition vers des systèmes doublement performants (...) Ce conseil correspond aux orientations de « Produire autrement » ». La force de ce conseil réside dans la posture du conseiller qui aide à la maturation des projets tel un facilitateur (Gagneur et Thiery, 2018). La différence entre le conseil stratégique et le conseil de transition repose sur la finalité. L'un vise à « améliorer les performances » tandis que l'autre envisage « de construire un itinéraire de transition » (Gagneur et Thiery, 2018). A eux seuls, ces conseils se montrent insuffisants pour accompagner les fermes vers la multi-performance car l'un oeuvre principalement à l'amélioration des performances économiques tandis que le second regarde davantage les performances socio-écologiques au détriment, parfois, du revenu. C'est

donc bien la combinaison des deux qui semble particulièrement pertinente. Le « conseil stratégique de transition » ou « conseil stratégique en multiperformance » permettrait, dans un premier temps, de construire un « itinéraire de transition » puis, en prenant appui sur le conseil stratégique, assurerait les performances économiques du système.

L'ACCOMPAGNEMENT DES CHAMBRES D'AGRICULTURE : UN POSITIONNEMENT STRATEGIQUE A DEFENDRE

Si les agriculteurs restent les principaux décideurs, les organismes de conseil ont un rôle d'accompagnement à jouer, pour mener à bien cette transition. Depuis les années 1950, de nombreux organismes ont développé une activité de conseil. Parmi les plus communs, peuvent être cités : les négoce privés, les coopératives, les centres de gestion, les conseillers indépendants et les Chambres d'Agriculture. Au milieu de ces nombreux organismes, les Chambres d'Agriculture ont toujours eu une position à part entière. En effet, leur statut d'établissement public sous tutelle de l'état leur confère un certain nombre de missions obligatoires dont celles de : « contribuer à l'amélioration de la performance économique, sociale et environnementale des exploitations agricoles » (Code rural) et de « promouvoir la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires » (Loi ESSOC, EGA de 2018). Ainsi, les Chambres d'Agriculture doivent répondre de l'accompagnement vers plus de multi-performance en tant que mission de service public confiée par l'Etat. Pourtant, même si le développement du monde agricole a principalement été l'affaire des Chambres d'Agriculture et des syndicats (Ruault, 2017), ces dernières font face à une concurrence féroce. Adopter un positionnement de leader sur le créneau du conseil stratégique de transition avec une approche systémique représente une réelle opportunité stratégique à saisir pour les Chambres d'Agriculture.

Objectif du conseil	Approche méthodologique	Cas où la méthode est pertinente	Pertinence pour le conseil stratégique de transition
<i>Transfert de connaissances et de technologies</i>	Le conseiller dit ce qu'il faut faire et encadre l'agriculteur	Si le problème et les solutions sont connus	Pratique pour rendre la stratégie opérationnelle sur le terrain
<i>Aide à la décision</i>	Le conseiller propose des options et l'agriculteur décide	Si le projet est connu et diverses solutions sont possibles en fonction de la situation de chaque agriculteur.	Utile pour construire la stratégie
<i>Résolution de problèmes</i>	Le conseiller coproduit le conseil avec les agriculteurs	Si un problème identifié par les acteurs demande une analyse particulière et que les solutions sont soit connues, mais à adapter à la situation locale une fois le diagnostic élaboré, soit à inventer avec les acteurs	Utile pour construire la stratégie
<i>Renforcement de capacités</i>	Le conseiller appuie des processus d'apprentissage pour rendre les agriculteurs plus autonomes	S'il s'agit de renforcer l'autonomie des agriculteurs pour résoudre des problèmes complexes qu'ils peuvent rencontrer de manière récurrente	Utile pour pérenniser la transition
<i>Accompagnement des initiatives et des projets</i>	Le conseiller facilite la construction et la mise en oeuvre du projet	Si le projet du/des acteurs est complexe et original, et les solutions à	Nécessaire pour engager la transition

		mettre en oeuvre sont toujours nouvelles	
<i>Médiation entre les acteurs et résolution de conflits</i>	Le conseiller joue un rôle d'animateur et facilite les interactions entre acteurs	Si le problème est complexe et la solution dépend d'un accord à trouver entre plusieurs groupes d'acteurs	Utile puisque le conseil stratégique inclut une approche « filière »

Tableau 3 : Typologie des différentes approches systèmes (Duhamel, 2019) et évaluation de leur intérêt pour le conseil stratégique de transition.

L'ENJEU DES REFERENCES POUR LE CONSEIL STRATEGIQUE DE TRANSITION

Les conseillers des Chambres d'Agriculture ont un rôle à jouer dans l'accompagnement vers davantage de multi-performance des systèmes d'exploitation. De nombreux auteurs se sont interrogés sur l'instruction du conseil face aux situations de changement (Guillot et al., 2013 ; Gagneur et Thiery, 2018). Dans un contexte aussi incertain, Lémery (2006) affirme que pour les conseillers, « il n'est pas évident de savoir à quoi s'adapter, ce qu'il faut apprendre et de quoi il s'agirait de prendre conscience (...). Quant à savoir quoi faire, c'est une autre affaire, d'autant moins évidente (...) ». Il existe une diversité d'approches de conseil allant du simple transfert de connaissances, jusqu'à l'accompagnement de projet (voir détails dans le tableau 3). Si le transfert de connaissances relève davantage des compétences du conseiller-expert prodiguant un conseil technique, les autres approches semblent pertinentes pour la mise en oeuvre du conseil stratégique de transition. Quoi qu'il en soit, l'ensemble des approches ont pour dénominateur commun de solliciter des données chiffrées. Ainsi, le conseiller doit agir tel un « catalyseur » qui nourrit le groupe « par un transfert d'avancées venant d'autres groupes » (Compagnone et al., 2009). Cette vision est particulièrement pertinente lorsqu'il accompagne et/ou résout un problème. Le conseiller apporte les données, les décrit, les met en perspective d'autres données pour permettre aux agriculteurs de se situer « face aux informations et injonctions contradictoires » (Compagnone et al., 2009). Ainsi, même si les données ne représentent plus une finalité en soi, elles fonctionnent comme une pièce du puzzle, indispensable pour la mise en oeuvre du conseil stratégique de transition. C'est pourquoi, les conseillers ont besoin de références, c'est-à-dire d'informations jouant le rôle de repère pour d'autres situations. Disposer de références est bien un « élément pivot pour mieux calibrer les incitations (...) et le conseil » (Guillou, 2013), en particulier le conseil stratégique de transition. Pourtant, certains problèmes émergent concernant la question des références. Dès 2013, Marion Guillou met en avant « un manque notoire de coordination dans l'acquisition, le partage, la gestion et la valorisation des données et références » (Guillou, 2013). Ce phénomène reste, encore aujourd'hui, d'actualité et les Chambres d'Agriculture n'échappent pas à la règle. Il semble donc important d'engager un travail de capitalisation et de valorisation des références, favorable à davantage de multi-performance. En particulier, cela permettra d'assurer une meilleure appropriation des données par les conseillers des Chambres d'Agriculture. Ceci semble d'autant plus vrai que la massification des données agricoles est réelle, conséquence de l'implantation des nouvelles technologies sur les exploitations agricoles (robot de traite, distributeur d'aliments automatisé, électronique embarqué, guidage gps, ...). Le « Big Data » fait son apparition dans le monde agricole, multipliant les sources de données ainsi que leur diversité. La question de la valorisation des données apparaît comme un enjeu qu'il semble nécessaire de maîtriser dans le but de maintenir un conseil fiable. Pour autant, il ne faut pas avoir peur du Big Data car « l'apport de connaissances pour l'agriculture sera incroyable » (Ministère de l'agriculture, 2016). Ainsi, sous couvert d'une certaine structuration, l'intégration du Big Data s'annonce prometteur et nécessaire pour la promotion de la multi-performance puisqu'il offre des perspectives « d'agriculture de haute précision plus économe et plus verte » (Ministère de l'agriculture, 2016).

LE CONTEXTE AGRICOLE DE LA REGION GRAND EST : UNE AGRICULTURE DE POLY-CULTURE-ELEVAGE

La Région Grand Est se caractérise par un territoire fortement occupé par l'espace agricole. Ce dernier y représente plus de 45% de la surface, soit 3 millions d'hectares (Interbev Grand Est, 2018). En particulier, la diversité des sols et des climats permet de retrouver une grande diversité de productions sur la zone. Toutefois, la part des productions animales et végétales est à souligner puisqu'elles représentent respectivement 35 et 32% des exploitations. En 2010, 6 476 exploitations sur 49 000 associent une activité d'élevage à une activité de polyculture et c'est près de 11 000 actifs sur 26 955 qui travaillent sur une exploitation de polyculture ou poly-élevage. L'agriculture de polyculture-élevage est donc source d'activité et d'identité pour le territoire. Malheureusement, l'observation des fermes de polyculture élevage montre que les ateliers d'élevage et de polycultures sont généralement gérés séparément. Ce phénomène induit une plus forte sensibilité à la volatilité des marchés ainsi qu'un manque de synergie préjudiciable au développement de la multi-performance (Interbev Grand Est, 2018). Ce constat montre que la promotion de l'approche globale et du conseil stratégique de transition dans la Région Grand Est fait sens pour permettre aux exploitations de polyculture élevage d'être plus résilientes et plus performantes à l'avenir.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

APCA, 2018. Livre blanc sur la multiperformance des exploitations agricoles « Cap sur les projets des entreprises, réussir les transitions » [en ligne]. Chambres d'agriculture France. http://www.chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/FAL_commun/publications/National/LivreBlancMultiperformance_janv2018.pdf

Brundtland G. H., 1987. Notre avenir à tous (Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement), CNUED Genève., version française 1989, Ed. du Fleuve

Chambres d'Agriculture. Octobre 2015. Conseil et stratégie : Présentation du projet et capitalisation des réflexions. https://chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/FAL_commun/publications/National/Casdar/Conseil_Strategie.pdf

Compagnone C., Auricoste C., Lemery B., 2009. Conseil et développement en agriculture – Quelles nouvelles pratiques ? Educagri / Quae, 200 pages.

Decoeur-Michel, M., Simeon, V., Chemla-Sagnes, S., Trouillier, A., Pouch, T., Betencourt, E., Lallouet, J., Migliore, S., 2018. Dans Terre#01 - Le magazine d'information des chambres d'agricultures. https://chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/FAL_commun/publications/National/TERRES_le-MAG-01.pdf

Duhamel S., Résolia-APCA. Février 2019. Le projet ACCA : vers un conseil de transition en agroécologie.

Fagon, J., Caillaud, D., Seegers, J., Dockès, A., 2017. Les éleveurs bovins lait face aux crises et aux aléas. <http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/INOSYS-reseaux-delevage/publication/idelesolr/recommends/les-eleveurs-bovins-lait-face-aux-crisis-et-aux-aleas-1.html>

Gagneur C.A., et Thiery O., Décembre 2018. Etude sur les conditions de déploiement d'un accompagnement stratégique vers une agriculture à bas niveau d'intrants.

Guillot M.N. et Al. Octobre 2013. Développer la capacité des conseillers à agir face à la diversité des situations de conseil en grande culture. <<https://journals.openedition.org/economierurale/4105#tocto1n5>>

Guillou M., Agreenium. Mai 2013. Vers des agricultures doublement performantes pour concilier compétitivité et respect de l'environnement – Propositions pour le Ministre. <https://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/documents//rapport_marion_guillou_cle05bdf5.pdf>

Guyomard H., Huyghe C., Peyraud J-L et al., Septembre 2013. Vers des agricultures à hautes performances. Volume 2 : Conception et évaluation de systèmes innovants en agriculture conventionnelle. <<http://inra-dam-front-resources-cdn.brainsonic.com/ressources/afile/243145-16164-resource-rapport-vers-des-agricultures-a-hautesperformances-volume2.html>>

Interbev Grand Est. 2018. Atlas Grand Est de l'élevage herbivore. Disponible sous forme de fiches thématiques téléchargeables sur <www.la-viande.fr/atlas>

Laurent C, Labarthe P, Cerf M, 2006. L'Europe et le conseil agricole. Evolutions dans six pays d'Europe. In : Rémy J, Brives H, Lémery B. (coord), Conseiller en agriculture, INRA et Educagri éditions, pp. 103-118

Lémery B. (2006). Nouvelle agriculture, nouvelles formes d'exercice et nouveaux. Enjeux du conseil aux agriculteurs. In Rémy J, Brives H, Lémery B., « Conseiller en agriculture ». Dijon, Éditions, Educagri p. 172-174.

Ministère de l'Agriculture, Avril 2016. Le projet agro-écologique en 12 clés. <<https://agriculture.gouv.fr/le-projet-agro-ecologique-en-12-cles>>

Ruault C, GERDAL. Novembre 2017. L'évolution du conseil en agriculture et les enjeux d'aujourd'hui. <http://www.csa-be.org/IMG/pdf/cruault_evolution_du_conseil_et_enjeux_actuels_final-2.pdf>

Zahm F., Alonso Ugaglia A., Boureau H. et al, 2015. Agriculture et exploitation agricole durables : état de l'art et proposition de définitions revisitées à l'aune des valeurs, des propriétés et des frontières de la durabilité en agriculture. Innovations agronomiques. Numéro 46, pages 105 à 125. <<https://www6.inra.fr/ciag/content/download/5717/43271/file/Vol46-9-Zahm.pdf>>

2.2 BESOINS CONSTATES ET FINALITE DU PROJET MES PERSPECTIVES

Les exploitations ont des marges de progrès vers davantage de multi-performance. Les agriculteurs ne sont pas forcément conscients de ces marges de progrès.

Les références système sont des outils utiles à l'agriculteur notamment pour auto-diagnostiquer son exploitation, et au conseiller pour accompagner l'agriculteur vers la (multi)performance via l'analyse stratégique. Elles sont aujourd'hui dispersées et peu ou mal diffusées.

Il existe encore dans les chambre d'agriculture un conseil « sans écoute » et prescriptif, qui laisse peu de place aux besoins de l'agriculteur et à sa capacité d'autonomie de décision et d'invention. Or une part d'autonomie est nécessaire car chaque situation, singulière, rend l'application de recette universelle illusoire. De plus, le contexte agricole étant difficile et changeant, l'agriculteur doit être en capacité de s'adapter pour davantage de résilience.

Les chambres d'agriculture affichent une stratégie de positionnement sur l'accompagnement personnalisé des agriculteurs vers la multi-performance, en mettant en avant des compétences d'approche globale de l'exploitation agricole et des valeurs d'indépendance, ce qui différencie le conseil chambre de celui d'autres structures.

L'hypothèse faite dans le projet MesPerspectives est que le conseil stratégique « multiperformance de l'exploitation agricole » est nécessaire pour permettre aux exploitations d'évoluer et d'être proactives. En conséquence, pour proposer ce service aux agriculteurs, il est important de développer :

- Des outils adéquats pour les conseillers, notamment des références technico-socio-économico-environnementales.
- Des compétences spécifiques des conseillers :
 - o Sur la méthode d'approche globale de l'exploitation
 - o Sur les volets sociaux et environnementaux
 - o En termes de posture pour une co-construction du conseil avec l'agriculteur.

Le projet MesPerspectives est un préalable au développement de ce service aux agriculteurs. Il propose des outils pour les conseillers accompagnateurs d'agriculteurs en transition, mais aussi développe leurs compétences, en se limitant aux grandes cultures et polyculture-élevage.

La finalité du projet est donc de donner des perspectives au métier d'agriculteur :

- Avec des agriculteurs mieux armés pour changer leurs pratiques pour gagner en multi-performance
- Et des conseillers plus compétents pour les accompagner vers une multi-performance qui dure.

2.3 DEFINITIONS UTILISEES DANS LE PROJET

Il n'y a pas une seule définition possible pour les termes suivants. Ici sont présentées les définitions partagées au sein du projet MesPerspectives.

Les mots utilisés dans le projet croisent deux notions, souvent confondues sous le vocable « global » : la notion de système et celle de multiperformance.

Nous conservons le mot « global » dans l'expression « approche globale de l'exploitation agricole » qui est une démarche (méthode) pour aborder l'exploitation comme un système ayant une finalité et formé d'éléments internes en interaction et en interaction avec l'extérieur (système d'exploitation). Le mot « global » sera associé à cette échelle qui est celle de l'exploitation.

Nous n'emploierons pas « global » pour parler de performances multiples dans différentes dimensions, pour cela nous dirons « mutiperformance ».

A noter que l'approche système, qui est une façon d'aborder les choses, peut se décliner à d'autres échelles, infra (système de culture, système d'élevage) ou supra (système territorial), mais qui ne sont pas ou peu traitées dans projet MesPerspectives. La notion de multiperformance peut aussi s'appliquer à ces échelles infra et supra.

Différents types de conseillers accompagnent les agriculteurs : ceux qui font du conseil spécialisé par atelier (culture, lait...) ou du conseil global à l'échelle de l'exploitation, qui peut être technico-économique (peu en multiperformance aujourd'hui) ou stratégique.

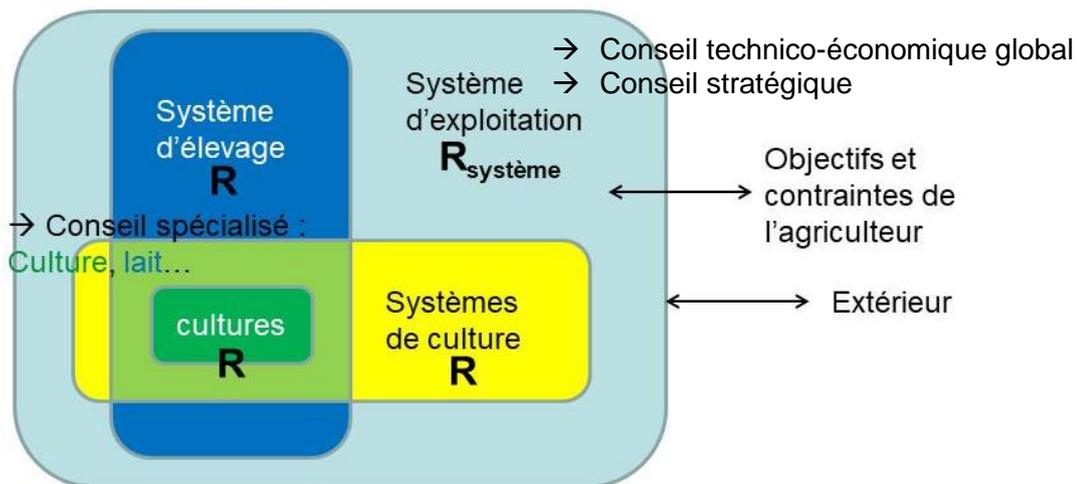


Figure 1 : les différents systèmes emboîtés et les références et conseils associés aux différentes échelles

Système : combinaison (assemblage) d'éléments en interaction, qui se combinent entre eux pour aboutir au résultat recherché lors de leur assemblage.

Référence : donnée chiffrée contextualisée, construite par un tiers « de confiance », mobilisable par le conseiller ou l'agriculteur pour agir de façon tactique ou stratégique. Ce sont des outils pour le conseil.

Les références (R sur le schéma) se déclinent à différentes échelles complémentaires. Le projet MesPerspectives s'est essentiellement intéressé à l'échelle du système d'exploitation avec les références dites « système » qui permettent d'appréhender le fonctionnement global de l'exploitation sur les aspects techniques, organisationnels, économiques et sociaux.

Approche globale de l'exploitation agricole : méthode qui vise à comprendre le fonctionnement de l'exploitation (objectifs et contraintes de l'agriculteur, interactions entre ateliers et avec l'extérieur) et qui débouche sur un diagnostic (forces, faiblesses, pistes d'amélioration).

Conseil stratégique : établissement d'un diagnostic (avec la démarche d'approche globale), accompagnement de l'agriculteur dans la définition d'objectifs à moyen-long termes, co-construction d'un plan d'action, suivi dans le temps.

Exploitation agricole multiperformante : qui atteint de bons résultats dans plusieurs domaines à la fois (production, économie, social, environnement, préservation des ressources naturelles) et qui est résiliente, c'est-à-dire qui a la capacité à s'adapter (rebondir) après un choc.

2.4 STRUCTURE DU PROJET MESPERSPECTIVES

ACTION 0 : COORDINATION DU PROJET (PILOTE : A. SCHAUB, CRAGE)

La CRAGE assure l'animation du projet et garantit le lien entre les différentes actions et la cohérence de l'ensemble.

Volet DIAGNOSTIC :

ACTION 1 : DIAGNOSTIC DES BESOINS DES CONSEILLERS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES AGRICULTEURS VERS LA MULTI-PERFORMANCE (PILOTE : Y. LE ROUX, ENSAIA)

Le diagnostic des besoins des conseillers des chambres d'agriculture du Grand Est pour accompagner les agriculteurs vers la multi-performance fonde les deux autres volets du projet (volet outils et communication et volet compétences) en vérifiant les hypothèses émises qui sont les suivantes :

- Il existe différentes formes de conseil assuré par les chambres d'agriculture (coaching, stratégique, technico-économique global, spécialisé...) donc plusieurs types de conseillers, dont la proportion varie avec la stratégie de chaque chambre départementale, ainsi qu'avec le service de rattachement (entreprise, productions animales, productions végétales...).
- L'intensité de la collaboration entre conseillers de types différents varie aussi vraisemblablement entre chambres d'agriculture.
- Tous les types de conseillers ont un rôle à jouer dans l'accompagnement des agriculteurs vers la multiperformance.
- Tous ont besoin de références pour asseoir leur conseil.
- Tous ont besoin d'être capables d'appréhender le fonctionnement global de l'exploitation, qui inclut la mise en œuvre d'une posture d'écoute active, et ont besoin de collaborer ensemble pour le bénéfice de l'exploitation. Il faut donc favoriser le décloisonnement entre services.
- Les compétences doivent être regardées sous le double angle technique d'expertise et humain de posture.

Le diagnostic doit aussi établir si la stratégie de conseil stratégique en multiperformance ressort comme pertinente aux yeux des directeurs, chefs de service, conseillers et si les conseillers demandent une montée en compétence de leur part en approche globale et davantage de décloisonnement entre conseillers au sein d'un service et/ou entre services.

Le diagnostic repose sur des enquêtes auprès de directeurs, chefs de service et conseillers. La méthodologie d'enquête est une approche non suggérée pour ne pas présupposer cet état des lieux.

Volet OUTILS & COMMUNICATION :

ACTION 2 : DES REFERENCES SYSTEME D'EXPLOITATION POUR LE CONSEIL DE DEMAIN : CAPITALISATION ET APPROPRIATION PAR LES CONSEILLERS ET AGRICULTEURS (PILOTES : G. SAGET & L. ECHEVARRIA, IDELE)

Dans le Grand Est, des références issues d'approches globales sont produites de manière plus ou moins nombreuse et récente suivant les filières. Cependant, toutes ces références sont aujourd'hui incomplètes, dispersées et souvent sous valorisées. Pour faciliter l'accès aux références, un état des lieux des références système existantes en grandes cultures et polyculture-élevage est réalisé dans l'action 2 :

- Collecte de documents contenant des références : documents publics (sites web...), documents à diffusion « privée » (obtenus via des entretiens avec des conseillers)
- Caractérisation des documents contenant les références : type de référence, usage, mode d'acquisition, de capitalisation, de diffusion...

Un stage de 6 mois (M2) contribue à cette activité (Juliette Viel en 2019).

ACTION 3 : DESCRIPTION DE CAS CONCRETS MULTI-PERFORMANTS INSPIRANTS (PILOTE : A. SCHAUB, CRAGE)

Certaines exploitations sont aujourd'hui performantes sur plusieurs domaines de la multiperformance. Ces cas concrets multi-performants peuvent inspirer d'autres agriculteurs et peuvent être utilisés par les conseillers pour, soit mettre en mouvement des agriculteurs vers des changements de pratiques, soit être utiles à des agriculteurs ayant déjà la volonté de faire évoluer leur système pour concevoir de nouveaux systèmes multi-performants.

L'action 3 identifie le contenu et la forme des informations susceptibles d'inspirer d'autres agriculteurs :

- Identification des cas multiperformants à décrire
- Mise au point de la méthode d'entretien avec l'agriculteur et de la méthode d'analyse pour en tirer les informations intéressantes.
- Réalisation des enquêtes (6), analyse des enquêtes (1)
- Mise au point de la formalisation des informations pour des communications efficaces (non réalisé)

Un stage de 6 mois (M2) contribue à cette activité (Arthur Specker en 2019).

ACTION 4 : FAIRE CONNAITRE ET VALORISER LES REFERENCES SYSTEME ET LES CAS CONCRETS MULTI-PERFORMANTS AUPRES D'AGRICULTEURS ET DE CONSEILLERS (PILOTES : M. BAZAR, C. SINIGAGLIA, A. SCHAUB CRAGE)

L'action 4 valorise les résultats des actions 2 et 3 (action 2 uniquement dans les faits puisque l'action 3 n'est pas allée jusqu'à la production de communications) :

- Mise à jour de métadonnées de documents déjà présents dans Opéra Connaissances pour faciliter leur recherche et réflexion sur un outil de gestion documentaire pour faciliter l'accès des documents contenant des références aux conseillers.

Un stage de 2 mois (DUT) contribue à cette activité (Mélodie Barbier en 2020).

- Organisation d'un séminaire à destination des conseillers pour faire connaître les résultats de l'action 2 et contribuer à l'appropriation des références par les conseillers par leur participation à des ateliers.
- Organisation d'une réunion régionale sur les suites à donner au projet MesPerspectives sur l'acquisition, la capitalisation, la diffusion des références et le lien aux différentes formes de conseil.

Volet COMPETENCES DES CONSEILLERS :

ACTION 5 : GROUPE D'ÉCHANGE ENTRE PAIRS (CONSEILLERS) SUR LEUR ACTIVITÉ DE CONSEIL DE TRANSITION VERS LA MULTI-PERFORMANCE (PILOTES : C. FOISSEY, CA52 & A. SCHAUB, CRAGE)

Un groupe de 11 conseillers se réunissent régulièrement pendant un an pour échanger sur leur activité de conseil utilisant l'approche globale via des situations de travail concrètes décortiquées et analysées, de façon à progresser individuellement dans l'accompagnement des agriculteurs grâce au collectif. Un groupe fermé avec les mêmes participants s'engage du début à la fin de l'expérience.

- Promotion du principe d'échanges de pratiques de conseil entre pairs auprès de chefs de services. Création d'un groupe diversifié.
- Rencontres du groupe (4x2 jours sur un an), animé par 2 animatrices.
- Capitalisation des acquis à destination des conseillers du groupe et d'autres.
- Bilan de l'expérience à destination des chefs de service et de Résolia.

ACTION 6 : CONTRIBUER A UNE OFFRE DE FORMATIONS POUR LE CONSEIL DE TRANSITION VERS LA MULTI-PERFORMANCE (PILOTE : A. JAIS-NIELSEN, RESOLIA)

L'objectif de l'action 6 est d'établir des recommandations pour de futures offres de formations de conseillers exerçant une activité de conseil de transition vers la multi-performance.

- Recensement des formations existantes pour les conseillers accompagnateurs de changement (en collectif ou en individuel) au sein de l'offre de formation Résolia,
- Identification des manques à partir du diagnostic des besoins issus de l'action 1 et du retour d'expérience de l'action 5.

**3EME PARTIE : RESULTATS : DIAGNOSTIC DE LA PRISE EN
COMPTE DE LA MULTI-PERFORMANCE DANS LE CONSEIL ET
MOYENS ET METHODE MIS EN ŒUVRE POUR SON DEPLOIEMENT**

Yves Le Roux (ENSAIA) & Juliette Viel (Idele-CRAGE)

Quel accompagnement vers la multi-performance des exploitants agricoles par les chambres d'agriculture du Grand-Est ?

3.1 CONCEPT DE MULTI-PERFORMANCE

En 2013, l'INRA publie un rapport qui vise à inventorier l'ensemble des biens et des services produits sur une exploitation agricole. Plus qu'un simple inventaire, cette synthèse présente les cinq classes de performance potentiellement évaluables :

- La production qui analyse le volume et de la qualité des récoltes (quantité, critères qualitatifs)
- L'économie qui renvoie à la viabilité économique de la structure (rentabilité, robustesse, transmissibilité...)
- La consommation de ressources naturelles qui concerne les économies potentielles de ressources naturelles non renouvelables ou difficilement renouvelables (phosphore, énergie fossile, eau...)
- La protection de l'environnement qui évalue le niveau de préservation ou d'amélioration de la qualité de l'environnement (eau, air, GES, carbone dans les sols, érosion, biodiversité...)
- Les performances sociales qui mesurent l'acceptabilité des pratiques pour l'agriculteur mais également pour la société (temps de travail, santé, bien-être animal...)

En 2018, l'étude ACCA (AgroEcologie, ACCompagner les Accompagnateurs) réalise un diagnostic sur l'évolution du conseil vers un conseil de transition en agroécologie et en particulier sur le pilotage stratégique et agronomique dans un environnement instable.

C'est à partir du cadre théorique de la multi-performance, et des éléments de synthèse issus de l'étude ACCA qu'un diagnostic a été réalisé afin d'évaluer la prise en compte de la multi-performance et des moyens et méthode mis en œuvre pour son déploiement dans l'accompagnement des exploitants agricoles par les Chambres d'agriculture du Grand-Est. Une vingtaine d'entretiens semi-directifs, la plupart en face à face ont été réalisés auprès de conseillers (élevage, agronomie, entreprise), chefs de service, directeur de chambre d'agriculture entre mars et septembre 2019.

3.2 PRISE EN COMPTE ET DEPLOIEMENT DE LA MULTI-PERFORMANCE

Pour une très grande majorité des enquêtés, la multi-performance n'est pas un terme utilisé dans leur exercice professionnel, même si de par son caractère explicite, tous arrivent à définir correctement le concept, les termes « agro-écologie » et « agriculture durable » étant plus couramment utilisés.

Pour beaucoup des interrogés (les conseillers en particulier) les 5 piliers de la multi-performance sont de fait hiérarchisés dans leur pratique professionnelle. En effet, il ne peut y avoir de multi-performance si le pilier technico-économique n'est pas d'abord validé. Cette priorisation donnée au pilier technico-économique est justifiée par plusieurs éléments. L'absence ou tout au moins la trop faible rémunération pour certaines performances identifiées (GES, bien-être animal, carbone, biodiversité...) qui n'incite pas les conseillers à proposer une réflexion ; dans la même logique, les exploitants sont peu demandeurs ; certains chefs de service des Chambre d'agriculture ne poussent pas les conseillers dans cette voie. Même pour les dispositifs financés (l'installation par exemple) la multi-performance n'est pas totalement abordée. En effet, aux yeux des enquêtés, pour certaines performances, peu d'indicateurs sont disponibles ou facilement utilisables ou encore les conseillers ne sont pas formés pour les aborder (carbone, énergie, GES...). La problématique des phytosanitaires apparaît particulière. En effet une volonté de changement des pratiques par les exploitants est observée par les conseillers, que ce soit pour des questions réglementaire, d'impasse agronomique ou de volonté de changement, même s'il n'y a pas ou peu de monétarisation possible.

Pour l'ensemble des enquêtés, le déploiement de la multi-performance nécessite l'appropriation et l'utilisation de « l'approche globale », il est aussi fait référence à « l'analyse systémique » ou « l'analyse stratégique » pour sa mise en œuvre. Tous ou presque considèrent

faire de « l'approche globale », mais à des niveaux d'intégration différents : la parcelle ou l'exploitation ou l'exploitation dans son contexte de filière et de territoire. Pour certains conseillers, « l'approche globale » ne peut s'envisager qu'à l'échelle de l'exploitation en y incluant le territoire et les logiques de filière. Cette différence de perception semble dépendre, dans notre cas, du niveau d'intervention du conseiller sur l'exploitation.

3.3 LA TRANSVERSALITE : AU CŒUR D'UNE APPROCHE GLOBALE MULTI-PERFORMANTE

Pour l'ensemble des enquêtés, le déploiement de la multi-performance nécessite aussi plus de transversalité entre les différentes compétences. L'approche globale doit être associée à plus de décloisonnement dans les services des chambres d'agriculture, décloisonnement inhérent à la structuration de ces Chambres, organisée globalement en pôles/marchés sur les thématiques élevage, agronomie, entreprise, territoire-collectivité.

En plus de la transversalité inter-services, certains chefs de service ont indiqué que le déploiement de la multi-performance n'était pas un processus naturel et évident pour les exploitants agricoles et dépendait de la structuration de l'offre de conseil proposée et d'une cohérence entre ces niveaux de conseil. L'organisation du conseil en 3 niveaux a été identifiée et préconisée pour pouvoir proposer un conseil en multi-performance. Tout d'abord une approche de conseil sous forme collective/territoriale permet un partage d'expériences qui peut susciter des questionnements individuels ainsi que des interrogations spécifiques abordables dans des groupes innovants. Pour quelques personnes interrogées il est nécessaire d'avoir ces 3 structurations de conseil (collectif/territorial, individuel, innovant) pour pouvoir déployer un conseil multi-performant.

3.4 QUELS OUTILS POUR ABORDER LA MULTI-PERFORMANCE ?

Au-delà de la structuration du conseil, l'ensemble des conseillers indiquent utiliser de manière permanente des références pour de nombreux usages et de nombreuses thématiques : comparaison de groupe, reconception de systèmes, éléments pour alimenter des modèles de simulation... Pour le domaine des productions végétales, un besoin de références liées aux régions agricoles cohérentes d'un point de vue pédoclimatique a été clairement identifié.

L'ensemble des enquêtés indiquent ne pas ou peu utiliser Opéra-connaissances. De nombreuses raisons ont été évoquées, principalement la difficulté d'usage, une recherche par mots-clés inadaptés et pour certains un manque de formation. Seules les références concernant des sujets ou productions atypiques sont recherchées sur Opéra-connaissances.

La diffusion des références est plus ou moins formalisée selon les thématiques, elle peut être très organisée au sein d'un réseau organisé et animé (productions de lait et viande par exemple) mais aussi limitée à une diffusion inter-personnelle locale, non formalisée. Ainsi chaque conseiller met en œuvre une stratégie personnelle pour la recherche de références. Tous se disent malgré tout plutôt satisfaits de cette organisation. Par contre, cette approche très individuelle rend difficile, pour un nouvel entrant, un accès efficient aux références disponibles.

Les champs thématiques couverts par les références sont principalement d'ordre technico-économique (à l'échelle des ateliers), correspondant à la demande de conseil réalisé. La thématique qualité de l'eau semble elle aussi bien renseignée, pour les autres volets de la multi-performance peu ou pas de références sont facilement disponibles. Un manque de formation sur certaines thématiques a été identifié (bien-être animal, GES...).

Certains conseillers sont eux-mêmes producteurs de références. Bien que très chronophage et consommatrice de moyens, cette activité est considérée comme nécessaire par les producteurs de références eux-mêmes, mais des interrogations sur la pérennité de cette activité ont été mentionnées par plusieurs conseillers et chefs de services.

Un développement important de groupes fermés d'exploitants via les réseaux sociaux qui partagent leurs démarches innovantes est observé. Pour la plupart des enquêtés, le suivi, le partage, la capitalisation-validation et valorisation des innovations issues du terrain, non référencées dans les réseaux, apparaît aujourd'hui comme un réel manque. L'utilisation de plus en plus fréquente par les exploitants (plutôt les jeunes) d'applications numériques est aussi constatée avec une réponse quasi immédiate assurée par ces outils. Sans remettre en cause ce nouvel usage du numérique et des applications associées, certains conseillers s'interrogent sur la qualité réelle des informations partagées et délivrées et la nécessaire prise en compte de cette nouvelle modalité dans leur approche du conseil.

3.5 CONCLUSIONS SUR LE DIAGNOSTIC

La mise en œuvre de la multi-performance est encore partielle même pour les conseillers aguerris à l'approche globale et l'analyse stratégique, en particulier sur les externalités environnementales des systèmes étudiés. Le caractère non monétarisable de certains critères de la multi-performance rend difficile leur intégration dans le conseil et sa valorisation dans une prestation. La prise en compte de la multi-performance nécessite à la fois une coordination dans les compétences des conseillers mais aussi une structuration dans le conseil qui devrait permettre aux exploitants de mieux appréhender l'intérêt d'aborder la multi-performance. Les références apparaissent indispensables mais les thématiques de la multi-performance sont couvertes de manière très inégale et le mode de diffusion de ces références est plus ou moins formalisé en fonction des productions et thématiques abordées. Une interrogation sur la pérennisation de la production des références par les conseillers, très chronophage, est portée par de nombreux enquêtés. L'usage du numérique par les exploitants, via les réseaux sociaux ou les applications, apparaissent en plein développement et questionnent la pratique professionnelle de certains conseillers en particulier pour le suivi et la capitalisation des innovations issues du terrain.

**4EME PARTIE : RESULTATS : CARACTERISATION DES
REFERENCES DISPONIBLES EN GRAND EST POUR ACCOMPAGNER
LES AGRICULTEURS VERS LA MULTIPERFORMANCE**

Gilles Saget (Idele), Laurence Echevarria (Idele) & Juliette Viel (Idele-CRAGE)

L'objectif du projet Casdar MesPerspectives est de mieux armer agriculteurs et conseillers pour accompagner les exploitations agricoles vers une multi-performance qui dure et ainsi donner des perspectives au métier d'agriculteur.

Les références systèmes d'exploitation ont été identifiées comme étant des outils utiles pour progresser vers davantage de multi-performance. Elles permettent aux agriculteurs d'auto-diagnostiquer leurs exploitations et aux conseillers d'accompagner les agriculteurs via l'analyse stratégique. Pourtant, ces références sont dispersées, sous-valorisées et souvent incomplètes. Une capitalisation et une caractérisation de ces dernières ont été réalisées pour pouvoir mieux les mobiliser.

4.1 METHODOLOGIE DE COLLECTE DES REFERENCES

Deux approches complémentaires ont été imaginées afin de capitaliser les références systèmes. Tout d'abord, une première phase de collecte s'est basée sur l'existence de sites « collecteurs » et « diffuseurs » de références. Certains sites, bien connus des pilotes du projet, ont fait l'objet de recommandations orales (site de l'Institut de l'élevage, Opéra Connaissances, l'IFCE, les sites des Chambres départementales, le réseau Ecophyto PIC, etc...). D'autres ont été le résultat de recherches hasardeuses mais finalement fructueuses (site du projet Portecow,...). Quoi qu'il en soit, les références disponibles ont fait l'objet d'une première sélection pour ne garder que les documents pertinents par rapport au projet. Pour être sélectionnés, les documents devaient au moins (Rapport de stage de Juliette Viel, 2019) :

- Présenter une méthodologie d'approche globale
- Traiter d'un ou plusieurs sujets favorables au déploiement de la multi-performance
- Contenir des références, c'est-à-dire des données chiffrées contextualisées, ou contribuer à l'accompagnement vers davantage de multi-performance
- Être opérationnels pour les conseillers et/ou les agriculteurs

En parallèle, un programme de collecte plus qualitatif a été réalisé. Lors des entretiens conduits avec les conseillers des CDA, certaines références ont pu être collectées ou naturellement validées. Cette collecte a permis d'identifier, de manière fiable, certaines références mobilisées quotidiennement par les conseillers. Un groupe d'experts, régulièrement en contact avec un réseau de conseillers, a également été sollicité afin de partager les documents jugés utiles pour ces derniers.

4.2 CARACTERISATION DES REFERENCES

Chaque document a fait l'objet d'une identification fine qui repose sur un processus de triple qualification :

- 1) **Enregistrement des données descriptives** telles que : le nom, la date de publication, le nombre de pages, le type de document, le public cible, la filière, la région d'étude, la source, le caractère périssable des données et le lien pour y accéder.
- 2) **Évaluation du niveau d'approche globale** au regard d'une typologie clairement définie
- 3) **Identification et notation du niveau de multi-performance** du document

L'ÉVALUATION DU NIVEAU D'APPROCHE GLOBALE

L'évaluation prend appui sur une typologie contenant cinq familles de références :

1. les références stratégiques.
2. les références « inter-ateliers »
3. les références « atelier »
4. les références techniques d'appui à l'approche globale
5. les références techniques

Le mode d'affectation est binaire, c'est-à-dire qu'une référence ne peut appartenir à deux catégories à la fois.

L'ÉVALUATION DU NIVEAU DE MULTI-PERFORMANCE

L'évaluation de la multi-performance prend appui sur la définition proposée par l'INRA (voir tableau ci-dessous). La notation de la multi-performance s'articule en trois étapes.

La première, consiste à identifier dans le document analysé, les indicateurs qui permettent l'évaluation des performances agricoles.

La seconde étape correspond au pointage des performances élémentaires évaluées dans le document. Il s'agit alors de faire correspondre le critère à la ou les performances élémentaires mesurées. Dans le cas où une performance élémentaire est pointée, un point est alors attribué à la méta-performance correspondante. Chaque méta-performance ne peut se voir attribuer au maximum qu'un seul point. Ainsi, un document évaluant une seule performance élémentaire du volet économie aura le même nombre de point qu'un document mesurant plusieurs performances élémentaires de ce même volet économie. L'évaluation du niveau de multi-performance de la référence se fait grâce à une note sur 5 traduisant l'idée suivante : plus la note est haute, plus le document évalue une association de performances économiques, environnementales, sociales et/ou sociétales. Or l'évaluation multiple a du sens puisqu'elle permet d'avoir une vision globale de la multi-performance.

Méta-performance	Performance	Performances élémentaires
Production	Production	Augmenter le rendement
		Améliorer la qualité de la production
Economie	Rentabilité	Augmenter la rentabilité
	Soldes de gestion	Diminuer les charges variables
		Augmenter la valeur ajoutée
		Augmenter l'Excédent Brut d'Exploitation
		Augmenter le Résultat Courant avant impôt
	Robustesse	Augmenter l'autonomie productive
		Diminuer la dépendance aux aides
		Diversifier les productions
		Diminuer l'endettement
	Transmissibilité	Améliorer la transmissibilité
Ressources naturelles	Energie	Réduire la consommation d'énergie directe totale (hors électricité)
		Réduire la consommation d'énergie indirecte totale (hors électricité)
	Eau (quantité)	Réduire la consommation d'eau (irrigation, bâtiments)
	Phosphore	Réduire la consommation de phosphore (fertilisation, alimentation)
Environnement	Sol	Limiter le compactage
		Diminuer l'érosion
		Augmenter le taux de matière organique
		Limiter l'accumulation d'éléments trace métalliques
	Eau (qualité)	Diminuer la lixiviation du nitrate
		Diminuer l'utilisation de produits phytosanitaires
		Diminuer le ruissellement de phosphore
		Diminuer l'utilisation de médicaments vétérinaires
	Air	Diminuer les émissions de GES
		Diminuer les émissions d'odeurs
		Diminuer les émissions de polluants organiques
		Diminuer les émissions d'ammoniac
	Biodiversité	Augmenter les surfaces semi-naturelles
		Augmenter la diversité des cultures
Augmenter la mosaïque paysagère		
Réduire les perturbations de l'écosystème		
Social	Travail	Diminuer le temps de travail et/ou sa pénibilité
	Santé	Diminuer l'exposition aux risques de santé
	Bien-être animal	Améliorer le bien-être animal

Tableau 4 : Les performances de l'exploitation agricole d'après l'INRA

4.3 BILAN DES REFERENCES DISPONIBLES

Avec 440 références capitalisées, il existe un grand nombre de documents contenant des références d'approche globale et multi-performance disponibles pour les conseillers. En termes de contenu, les références se montrent très diverses à la fois dans le fond et dans la forme.

UNE BONNE REPRESENTATIVITE DES FILIERES DU GRAND EST

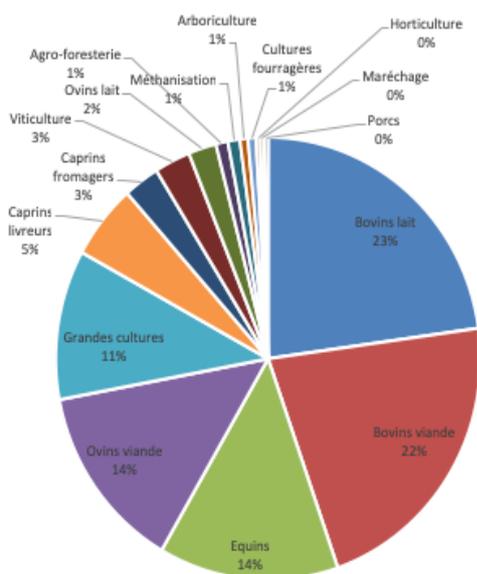


Figure 2 : Répartition des documents spécifiques à une filière (n=339)

Le premier constat est que les 440 références capitalisées sont représentatives des filières de polyculture-élevage du Grand Est.

Les filières bovines et ovines viande sont couvertes par respectivement une centaine et une cinquantaine de documents. Concernant les caprins, aucun document régional n'est produit à l'heure actuelle. Toutefois, la filière étant en construction, des références génériques ont été capitalisées afin de donner des outils d'accompagnement aux conseillers. La filière ovine lait se trouve dans la même situation et dispose d'une dizaine de documents. Concernant la filière équine, la présence d'un réseau national assure la production régulière de documents, ce qui a permis la capitalisation d'un nombre élevé de références (une quarantaine).

L'information concernant les élevages d'herbivores est présente en quantité avec un haut niveau de précision puisqu'un grand nombre de documents sont spécifiques à une filière donnée (bovins lait, bovins viande, etc.). Ce résultat est un atout puisqu'il signifie que les conseillers ont à disposition l'information nécessaire pour accompagner convenablement les différents ateliers de l'exploitation.

Pour la partie végétale des systèmes agricoles du Grand Est, il existe également de nombreuses références. Malheureusement, elles adoptent généralement une approche technique, avec des bilans réalisés par culture (blé, colza, ...). Certaines références traitent de plusieurs productions en parallèle, et d'autres sont spécifiques à un groupe de cultures comme les cultures fourragères ou les cultures de vente.

Sur les 440 références enregistrées, 189 références, soit 43%, correspondent à des références concernant spécifiquement le Grand Est. Ce résultat se révèle particulièrement intéressant au regard des exigences exprimées par les conseillers. Par ailleurs, le niveau d'observation peut se révéler éminemment fin puisque certaines références concernent plus particulièrement un département. En réalité, seulement une quarantaine de références, concernent l'ensemble du Grand Est. Les 149 références restantes se déclinent par ancienne région administrative (Alsace, Lorraine, Champagne-Ardenne). Pour certaines, il est même possible d'attribuer un département en particulier.

UNE DIVERSITE FAVORABLE AU CONSEIL DE TRANSITION...

Les documents ont été identifiés selon leur nature car celle-ci induit une finalité d'usage variable. Les résultats sont présentés dans le graphique ci-contre. L'abondance de certaines références est le fruit d'une plus grande diversité de sujets à traiter. Ceci est le cas des témoignages et des productions thématiques. Les cas-types, sont quant à eux, voués à être produits en nombre plus limité. La grande quantité de références issues de résultats de fermes est un point très positif car les conseillers ont montré leur intérêt pour ce type de documents. En effet, ces résultats se révèlent généralement très pertinents pour appuyer le conseil.

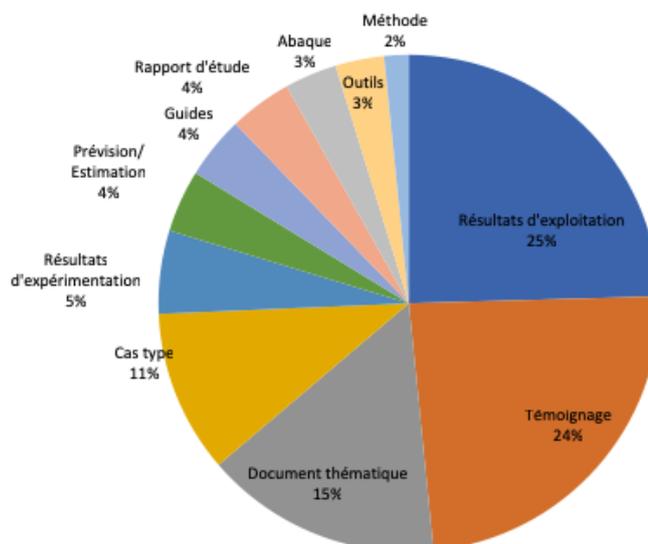


Figure 3 : Nature des documents (n=440)

Concernant l'usage des références, deux grandes catégories de références peuvent être opposées : les références *stricto sensus*, identifiables par des critères numériques ; et les références qualitatives, qui traitent de certains aspects de la multi-performance sans pour autant en mesurer la valeur. Les références qualitatives sont des outils pour l'accompagnement au changement, alors que les références *stricto sensus* peuvent être des outils de terrain pour le chiffrage de projets. Le panel montre un ratio de 80% de références quantitatives contre 20% de références qualitatives.

... MAIS DES REFERENCES SYSTEMES TROP COMPARTIMENTEES

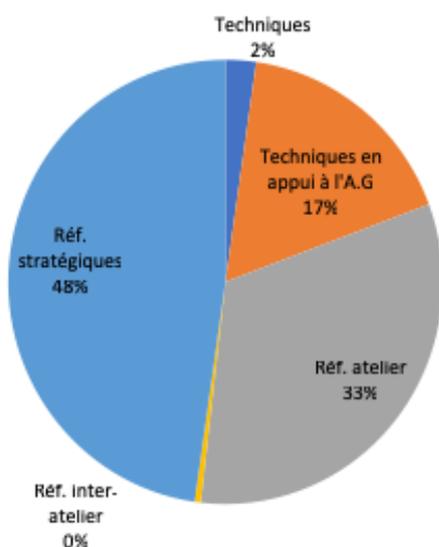


Figure 4 : Distribution des références selon leur niveau d'approche globale

On observe qu'environ 80% des références, soit 355 documents, présentent au moins une vision à l'échelle de l'atelier. Une dichotomie assez claire se dégage au sein de ces 355 références. Environ 60% de celles-ci appréhendent l'ensemble de l'exploitation agricole, soit 210 références, et environ 40% ne concernent que l'atelier (143 références). Dans une optique de multi-performance, on pourrait regretter la part relativement importante de références atelier, qui favorisent les approches en silo.

Ces résultats montrent que l'approche globale reste partielle et que la majorité des documents ne permet pas d'appréhender l'ensemble de l'exploitation agricole (<50%). Ces résultats sont particulièrement vrais dans le domaine des productions végétales car très peu de documents dépassent l'approche

« système de cultures » (12,8%). A titre de comparaison, 95 références en productions animales, sur les 312 totalisées, sont stratégiques, soit proportionnellement le double.

L'APPROCHE TECHNICO-ECONOMIQUE EST DOMINANTE

Les références du panel sont essentiellement technico-économiques. En effet, plus de la moitié des documents présente systématiquement des critères indicatifs du niveau de production (rendement, litre de lait ou kilo de viande produit...) et/ou une évaluation des charges. Les marges économiques ainsi que l'EBE sont des indicateurs également couramment utilisés. Quoiqu'il en soit, ces premiers résultats sont intéressants puisqu'ils permettent de montrer que les conseillers disposent actuellement des données nécessaires à l'appui du conseil majoritairement déployé, c'est-à-dire du conseil technico-économique.

Les autres volets sont traités de façon plus hétérogène. La thématique énergétique est principalement abordée via la quantité de fioul consommé (en L/ha ou en €/ha) ; l'environnement est appréhendé via la question de la pollution des eaux (produits phytosanitaires et lixiviation du nitrate), la fertilité des sols, la diversification des assolements et les émissions de gaz à effet de serre ; enfin, le volet social traite principalement du temps de travail et/ou de la question du développement territorial et des liens sociaux.

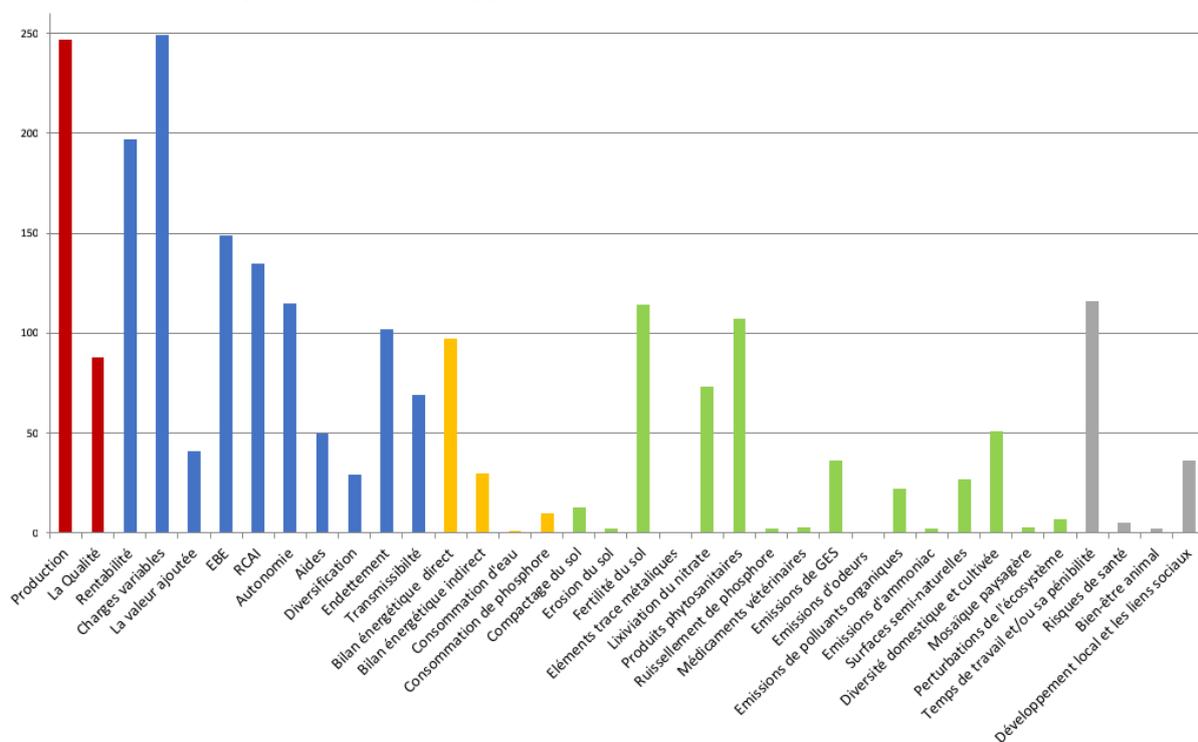


Figure 5 : Résultats de l'occurrence des thématiques dans les références capitalisées (n=440)

La moitié des références ne traite qu'une ou deux thématiques dans un même document. Bien souvent, il s'agit de références technico-économiques. Au contraire, on constate que les documents qui traitent plus de quatre thématiques à la fois sont plus rares (<25%), ce qui confirme que les références d'accompagnement vers davantage de multi-performance sont imparfaites.

FAVORISER LES RESEAUX DE REFERENCES

La capitalisation des références et leur caractérisation montrent que la production et la diffusion de références d'approche globale multi-performante peuvent être favorisées par la mise en place de réseaux formalisés. Si les entretiens avaient déjà permis de comprendre que différentes stratégies de diffusion existaient, l'analyse des références confirme ce constat. Les résultats sont présentés dans la figure ci-dessous.

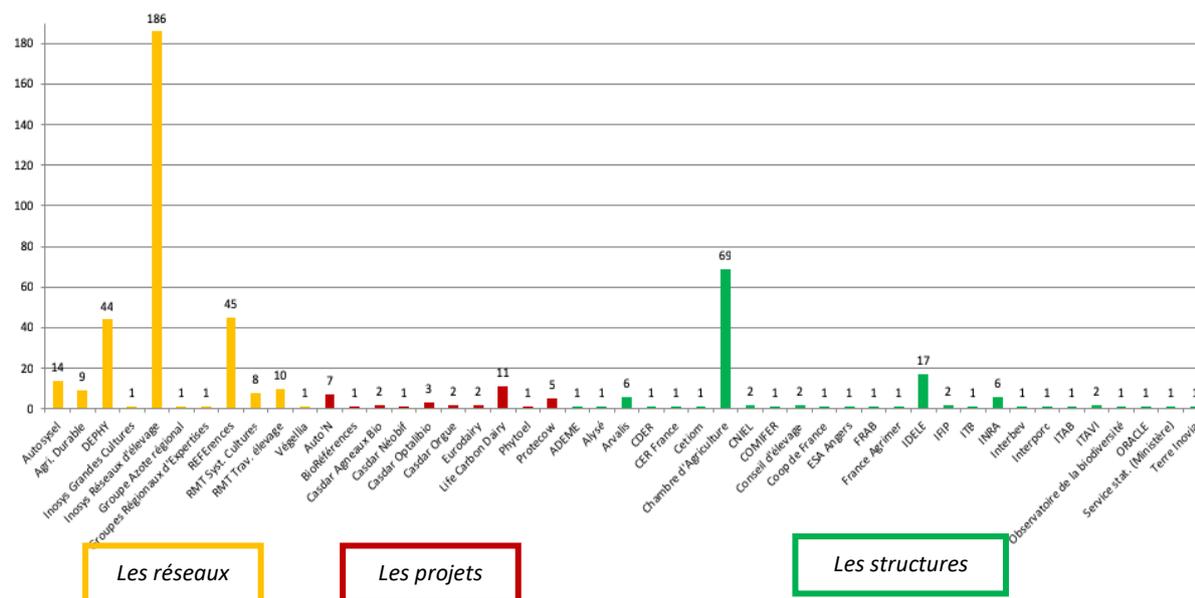


Figure 6 : Synthèse des principaux producteurs de références (n>440)

Trois grandes familles de producteurs de références ont été identifiées :

- Les références issues des réseaux
- Les références produites lors de projets spécifiques
- Les références générées par les organismes agricoles

Concernant les organismes agricoles, les Chambres d'Agriculture ainsi que l'Institut de l'élevage ont été identifiés comme des structures fortement contributrices de références. Les autres organismes semblent apporter leur expertise de façon ponctuelle sur certaines productions.

Les projets, quant à eux, sont intéressants car ils génèrent des documents généralement standardisés. Pour peu que le sujet du projet ait un lien avec l'approche globale ou la multi-performance, ils sont une ressource intéressante à ne pas négliger.

Les résultats montrent que la structuration en réseau reste la plus favorable à la production de références. L'intégralité des références équine proviennent du réseau REFErences, 95,6% des références ovins viande et 65% des références bovins lait proviennent du réseau d'élevage INOSYS. Concernant les grandes cultures, le pourcentage diminue puisque les réseaux (DEPHY, Agriculture Durable et RMT Systèmes de cultures innovants) ne couvrent que 45,9% de références de polyculture. Les Chambres d'agriculture contribuent fortement à la production de références agronomiques.

**5EME PARTIE : RESULTATS : MISE AU POINT D'UNE METHODE
D'ENTRETIEN EN VUE DE PRODUIRE DES COMMUNICATIONS SUR
DES EXPLOITATIONS MULTIPERFORMANTES**

Anne Schaub (CRAGE) & Arthur Specker (CRAGE)

Dans une optique de transition vers la multiperformance des exploitations, nous nous sommes demandé quelles communications seraient les plus efficaces pour préparer différents profils d'agriculteurs à se mettre en mouvement en :

- Sensibilisant des agriculteurs à leur possibilité de progrès vers davantage de multiperformance : les inviter à considérer de nouveaux paradigmes.
- Expliquant des processus de réussite à des agriculteurs qui ont pour objectif clair de faire évoluer leur système en le concevant différemment ou en améliorant son fonctionnement

L'objectif visé pour ce type de communications n'est pas d'animer des changements de pratiques, mais des changements qui s'opèrent avant le changement de pratiques (sensibilisation, représentations d'un processus de changement).

Pour ce faire, il faut pouvoir :

- Identifier des ressorts de communication utiles pour sensibiliser à la multiperformance
- Identifier des ressorts de communication utiles pour comprendre des processus de réussite d'agriculteurs

Il s'agit de comprendre pour chaque exemple d'agriculteur multiperformant, quelles stratégies sont mises en place pour réussir à maintenir une exploitation multiperformante et résiliente, afin de s'en inspirer pour accompagner la transition d'autres agriculteurs vers la multiperformance. Il s'agit également de comprendre les fondements des réussites de ces agriculteurs et de préciser quels sont les repères suivis, à quel moment ils sont suivis et pour quelles raisons.

Pour cela, la proposition est de présenter une évolution dynamique d'un système expliquant le processus complet de chaque changement important mis en place, depuis l'élément qui l'a déclenché jusqu'aux freins et limites rencontrés, puis aux solutions trouvées et finalement évaluées.

Nous proposons une méthode d'entretien permettant de décrire en détail la trajectoire, faite de changements successifs d'une exploitation agricole, à partir d'outils schématiques. Cette méthode intègre à la fois cinq dimensions du changement (objectifs, évènements déclencheurs, verrous/freins/échecs, solutions, déterminants de la réussite) et intègre des éléments d'analyse du changement (motivations, comportements, attitudes et repères spécifiques d'un agriculteur).

5.1 CONSTRUCTION DU DEROULE TYPE D'UN ENTRETIEN

Un entretien type se fait en 3 phases principales (Figure 7) :

- 1) Une présentation du fonctionnement actuel de l'exploitation ainsi que du parcours de l'exploitant (environ 20 minutes). Durant cette phase, il s'agit de comprendre quelles performances sont remarquables du point de vue de l'agriculteur en lui demandant ce qui fonctionne bien sur son exploitation aujourd'hui. Les relances sont différentes pour chaque agriculteur et ont pour but de vérifier dans quelle mesure les éléments avancés par le conseiller avec qui on a échangé auparavant sont validés par l'agriculteur.
- 2) Une présentation des étapes déterminantes, qui ont particulièrement influencé le fonctionnement de l'exploitation depuis l'installation de l'agriculteur (ou avant) et un zoom sur chacune de ces étapes : les évènements qui les ont déterminées, les freins rencontrés, les solutions avancées, les nouveaux objectifs apparus, les satisfactions, les désillusions. Des questions sont ensuite posées non pas sur des changements principaux mais sur des améliorations de façons de faire (environ 2 heures). Nous demandons pour cela de donner des exemples d'améliorations mises en place.
- 3) Nous parlons ensuite spécifiquement d'exemples de problèmes qu'il est possible de rencontrer sur l'exploitation et des solutions apportées. Enfin, nous demandons à l'agriculteur quels sont les messages qu'il voudrait faire passer à ses pairs.

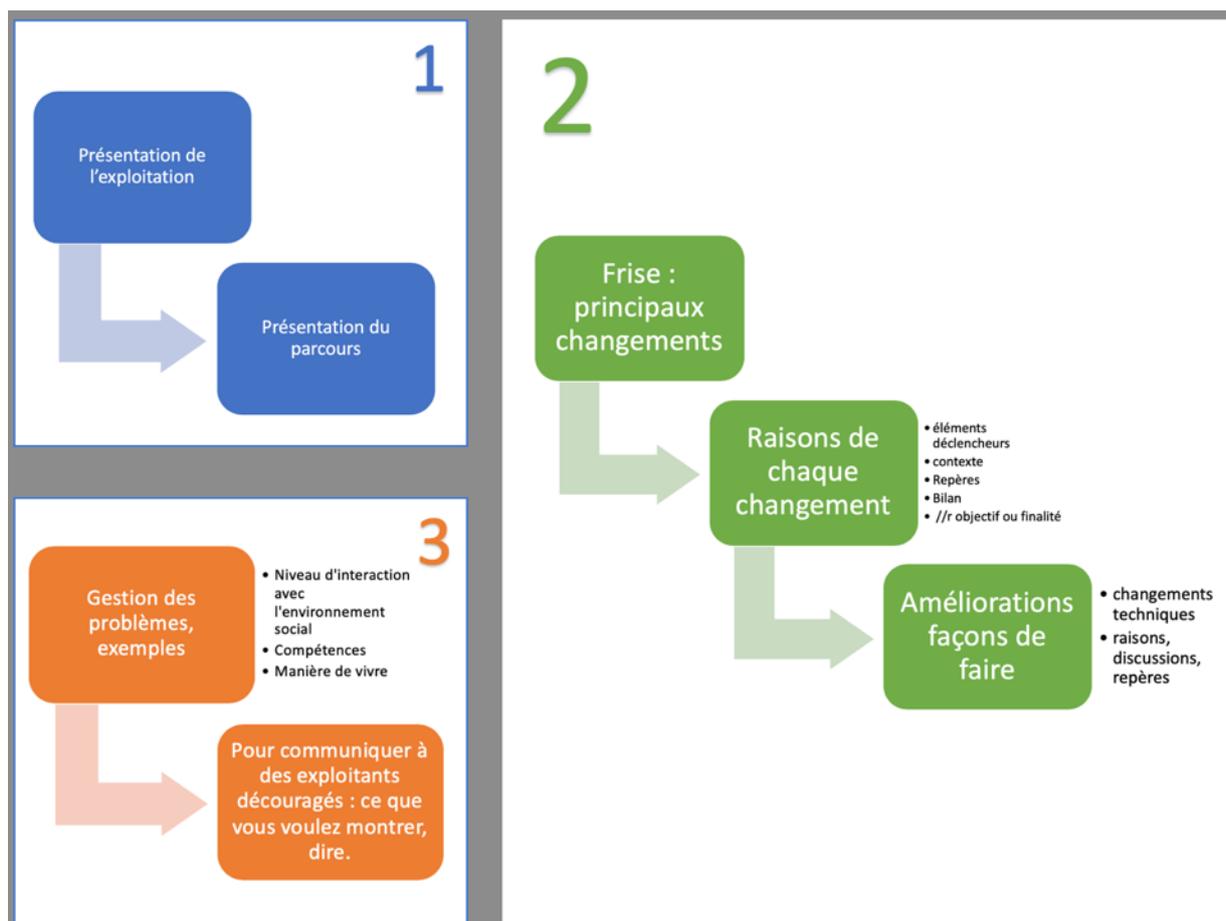


Figure 7 : Schéma détaillant le déroulé type en trois phases d'un entretien

5.2 UN ENTRETIEN NARRATIF A L'AIDE D'UN SUPPORT

L'entretien commence par la présentation d'un schéma à l'agriculteur (Figure 8) qui constitue le document de prise de notes. C'est un schéma que nous utilisons pour rendre compte d'un maximum de dimensions du changement : objectifs de l'agriculteur, évènements déclencheurs d'un changement, verrous/freins et échecs rencontrés, solutions (imaginées et mises en œuvre), et enfin les déterminants de la réussite. La colonne vertébrale du document est la ligne où sont renseignés les principaux changements (ou étapes déterminantes) passés, présents et à venir. Remplir ce document en cours d'entretien nous permet de le discuter avec les agriculteurs en fin d'entretien en résumant les notes prises. L'intérêt de ce type de schéma est de se représenter une vue d'ensemble de l'histoire de l'exploitation et de pouvoir dessiner des liens entre les différentes parties horizontales : par exemple faire des allers-retours entre freins, solutions envisagées ou mises en place, limites rencontrées et nouvelles solutions envisagées ou mises en place. Nous recommandons d'imprimer ce schéma au format A3.

La légende du schéma, dans une logique d'approche globale, intègre 5 pistes qui peuvent expliquer des changements : le milieu physique, le contexte réglementaire, l'environnement socio-professionnel, le contexte d'une filière, les attentes sociétales.

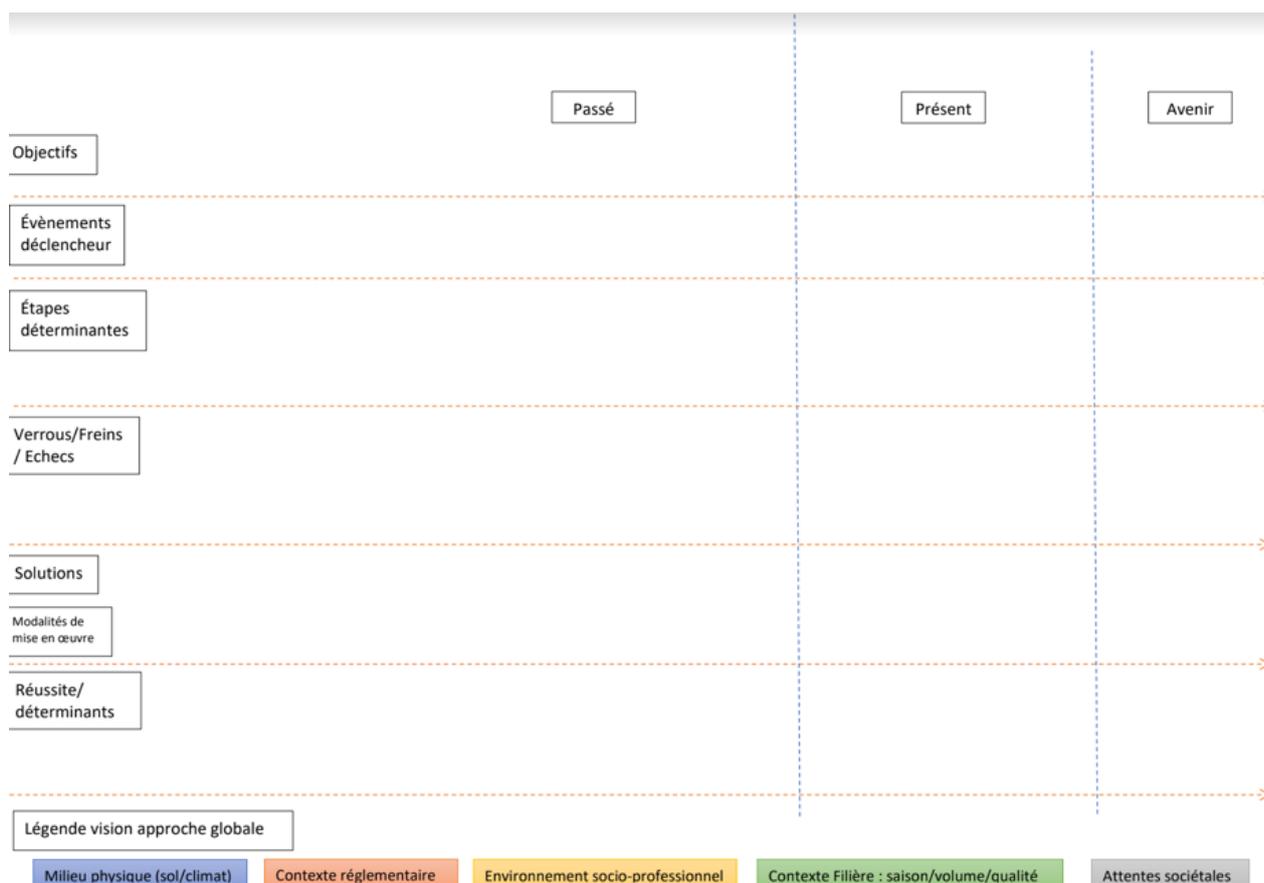


Figure 8 : Document de prises de notes durant l'entretien

Ce type d'entretien est à la fois semi-directif et narratif : l'exercice pour l'agriculteur consiste à raconter une partie de ses expériences vécues, tout en répondant à des questions ouvertes (pour ne pas omettre de parler des difficultés rencontrées par exemple). Certains agriculteurs, très à l'aise dans les explications, préfèrent (après avoir présenté leur exploitation) réfléchir à voix haute et en direct en s'aidant de la Figure 8. Pour d'autres, il est plus naturel de répondre aux questions préparées dans le guide d'entretien les unes après les autres.

Notre objectif est aussi de mettre la personne à l'aise afin qu'elle se livre plus facilement et que l'on puisse comprendre ses manières d'agir et de penser, ce qui signifie que nous ne nous contentons pas de poser des questions ouvertes sur un ton impersonnel : nous cherchons à nous engager subjectivement dans l'entretien en encourageant la personne, en introduisant un autre point de vue, en suggérant des éléments d'analyse, et en n'hésitant pas à nous détacher de la grille d'analyse (Figure 8) pour faire commenter une information.

5.3. DEPOUILLEMENT/ANALYSE DES ENTRETIENS

Le dépouillement des entretiens n'a pas pour objectif d'analyser les exploitations les unes par rapport aux autres. Chaque exploitation est analysée séparément. La phase de dépouillement des entretiens consiste donc simplement :

- à décrire l'exploitation et son fonctionnement actuel
- à placer sur une frise les étapes déterminantes mises en avant lors de l'entretien et à les classer selon un code couleur (exemple : vert pour des changements liés à l'agronomie, bleu pour des changements liés aux personnes etc)
- pour chaque étape déterminante mise en avant, à expliquer le ou les processus de changement liés à cette étape et abordés avec l'agriculteur à l'aide de la Figure 9.

Plusieurs lectures de la retranscription d'un entretien sont nécessaires pour, premièrement, identifier tous les changements dont il est possible de parler et, deuxièmement, décrire ces changements à partir de la Figure 9.

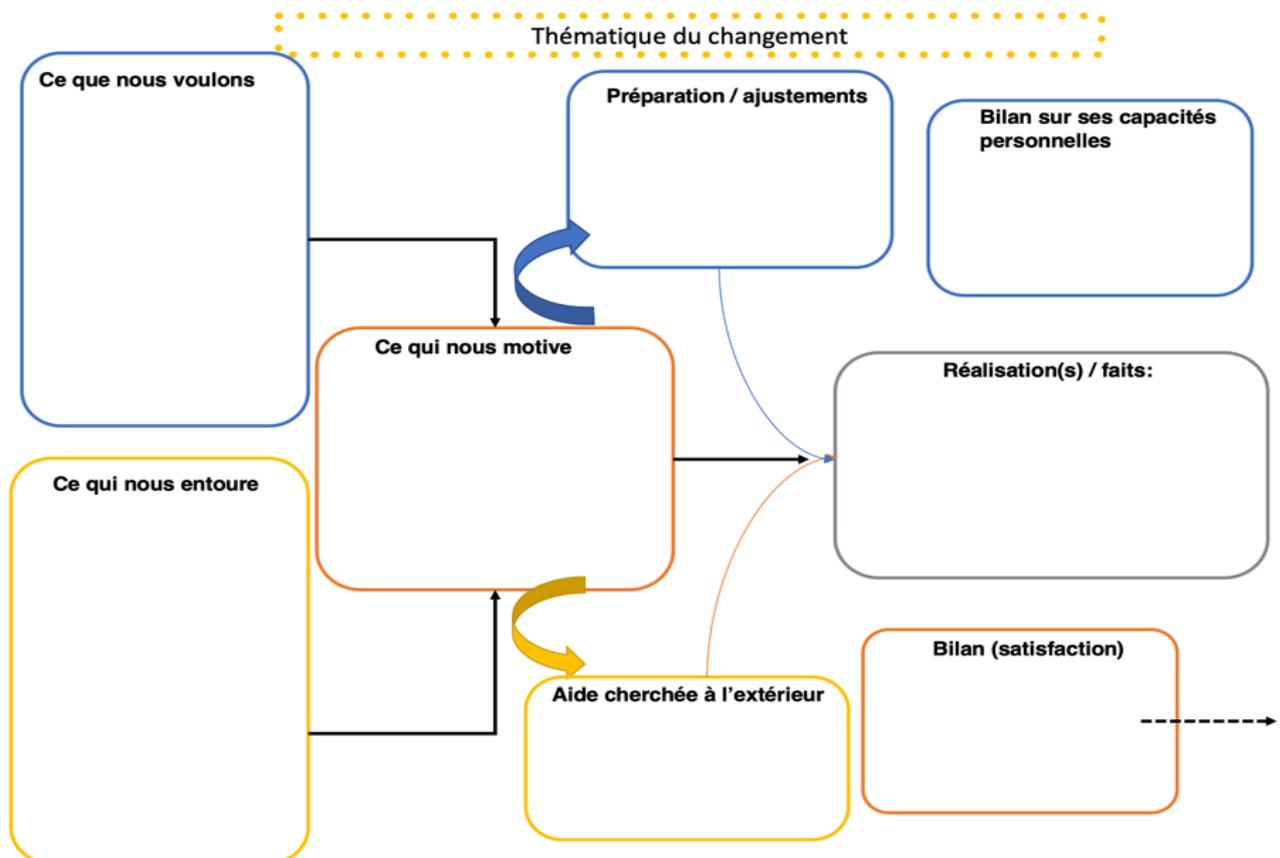


Figure 9 : Schéma d'analyse d'un processus de changement, adapté d'un modèle général de la motivation (Mitchell et Daniels, 2003 ; Charles-Pauvers *et al.*, 2006).

La Figure 9 se lit de gauche à droite. Dans chaque case, on place les termes exacts utilisés par l'agriculteur et un maximum de *verbatim*. La case « ce que nous voulons » permet de formaliser les objectifs de l'agriculteur face à une situation bien précise. Elle se distingue de la case « ce qui nous motive » qui permet de définir la philosophie de l'agriculteur face à une situation : y voit-il des opportunités, des menaces qui l'obligent à réagir ? Dans la case « Préparation / ajustements », et la case « Aide recherchée à l'extérieur », l'idée est de se demander comment l'agriculteur s'est préparé à opérer le changement en question : avait-il les connaissances nécessaires ? Quels ont été ses comportements ? Est-il certain d'avoir pris le temps de la réflexion etc... La case « Bilan » reflète la satisfaction de l'agriculteur, les faits constatés. La case « Bilan sur ses capacités personnelles » permet plutôt de donner un avis sur ce que le changement a apporté à la personne : y a-t-il eu une prise de conscience ? De nouvelles attitudes ou de nouveaux comportements face à certaines situations ?

Les entretiens durent en moyenne 3 heures, durée qui permet d'aborder en détails tous les processus de changements mis en avant par les agriculteurs. La Figure 9 est également présentée à l'agriculteur, au début de l'entretien, afin qu'il se rende compte des éléments que nous souhaitons renseigner et que cela facilite le déroulé de l'entretien.

Au sein d'un changement important mis en place sur l'exploitation, il peut y avoir plusieurs processus à décrire à l'aide de la Figure 9 : un projet qui n'a pas abouti peut, par exemple, être à l'origine d'une nouvelle idée qui, elle, a été mise en place.

6EME PARTIE : RESULTATS : SOLUTIONS ENVISAGEES POUR LA DIFFUSION DES DOCUMENTS CONTENANT LES REFERENCES

Claire Sinigaglia (CRAGE), Nathalie Zimmermann (CRAGE) & Mélodie Barbier (CRAGE)

Les documents contenant des références et collectés au cours du projet « MesPerspectives » doivent être valorisés sur un outil spécifique de gestion documentaire afin d'être accessibles aux conseillers des Chambres d'agriculture. Ce travail de mise à disposition des références s'est déroulé en plusieurs étapes : catégorisation des termes utilisés pour les filtres de recherche et création d'une arborescence pour la structuration des filtres ; sélection des documents à référencer dans la base de données documentaire ; intégration de ces références par l'intermédiaire de l'outil de saisie des métadonnées de chaque document.

Le choix de l'outil à mettre en place pour la diffusion et la valorisation des références s'est porté sur trois types de solutions :

- Opéra Connaissances (outil interne des Chambres d'agriculture)
- Extranet OPUS (site web des Chambres d'agriculture)
- Site web

Ces trois solutions apportent toutes des avantages et des inconvénients. Les perspectives seront orientées en fonction des besoins exprimés par les utilisateurs. L'objectif visé par la mise en place d'un outil est de proposer un accès et une recherche simplifiée des références sur la multiperformance agricole aux conseillers des Chambres d'agriculture.

6.1 OPERA CONNAISSANCES

Opéra Connaissances est l'outil actuellement utilisé par l'ensemble des Chambres d'agriculture. Cette base documentaire permettant la capitalisation des connaissances des travaux du réseau des Chambres et du monde agricole. Il possède plusieurs atouts dont un moteur de recherche performant, permettant de constituer un corpus d'information sur un sujet. Dans le cadre du projet « MesPerspectives », l'outil pourrait être structuré selon les critères de la multiperformance via un système de filtre. Plusieurs avantages sont à prendre en compte : l'outil est actuellement utilisé et il contient une partie des documents acquis au cours de ce projet. L'accès aux documents reste néanmoins accessible uniquement aux conseillers des Chambres d'agriculture puisqu'il s'agit d'un outil interne.

6.2 EXTRANET OPUS

L'extranet reprend des particularités d'Opéra Connaissances puisque c'est également un outil des Chambres d'agriculture. Dans son fonctionnement, l'extranet est un site web qui permet de créer des accès en fonction de profil utilisateur. Ceci signifie que les données accessibles peuvent varier en fonction de la méthode d'accès du visiteur. Lorsqu'un visiteur se connecte avec un identifiant et un mot de passe, il peut accéder à plus de contenus que sans cette authentification. Concernant l'accès aux ressources documentaires, cette solution se base sur un lien possible entre Opéra Connaissances, lieu de stockage des documents, et l'extranet ce qui permettrait d'accéder aux documents disponibles sur Opéra en offrant un espace uniquement dédié à la multiperformance agricole sur l'extranet OPUS.

L'extranet offre plusieurs avantages, notamment une plus grande ergonomie et donne une plus grande ouverture pour l'accès aux références. De par les contraintes techniques, un développement de modules complémentaires pour la recherche, la navigation et faciliter la communication entre les deux outils avec un prestataire informatique externe serait nécessaire pour valoriser les documents.

6.3 SITE WEB

La valorisation des références sur la multiperformance agricole pourrait être effectuée sur un site web spécifiquement dédié et externe aux outils utilisés dans les Chambres d'agriculture. Ce site permettrait de construire les contenus autour de la valorisation des ressources documentaires. La mise en place d'un site web dédié nécessite un développement complet par un prestataire externe. L'avantage serait d'ouvrir le champ des possibles au niveau des fonctionnalités et modes d'accès aux documents ciblés dans le projet « MesPerspectives ».

**7EME PARTIE : RESULTATS : GROUPE D'ECHANGES DE
PRATIQUES DE CONSEIL ENTRE PAIRS : BILAN DE L'EXPERIENCE
DE 11 CONSEILLERS UTILISANT L'APPROCHE GLOBALE**

Anne Schaub (CRAGE), Cécile Foissey (CA52) & Anne Jais-Nielsen (Résolia)

7.1 PRINCIPE D'UN GROUPE D'ÉCHANGES ENTRE PAIRS SUR LE METIER

PRINCIPES

Le principe est de mobiliser l'intelligence collective pour faire évoluer sa propre façon d'exercer son activité de conseil, afin de faire face à des situations de conseil qui se complexifient. De plus, à l'issue de la période de rencontres du groupe, les participants sont capables à leur tour de reproduire (de façon moins formelle) cette recherche collective de solutions avec d'autres collègues, qui n'auront pas participé au groupe, pour qu'eux aussi fassent évoluer leurs pratiques de conseil. Il s'agit d'une autre façon de monter en compétences, alternative à la formation continue classique. Ces dispositifs d'échanges de pratiques entre pairs sont aujourd'hui reconnus comme formations et peuvent être financés comme tels.

Les échanges sont organisés et animés par un ou deux animateurs, idéalement pairs des conseillers du groupe et formés à cette démarche (par exemple la formation Résolia).

Les échanges portent à la fois sur le contenu du conseil et sur la posture. L'objectif est d'explorer comment le contenu est utilisé dans la relation avec l'agriculteur pour le bénéfice de l'agriculteur (quel contenu, sous quelle forme, pour faire quoi, à quel moment avec l'agriculteur, dans quel but).

Les échanges sont provoqués par des situations de travail concrètes (action précise en interaction avec un agriculteur, à un moment donné, dans un lieu donné) :

- Vécues par un conseiller et racontées par lui au groupe
- Futures pour un conseiller, racontées par lui au groupe
- Jeu de rôle
- Situations réelles avec un agriculteur

La réflexivité est fondamentale pour la prise de conscience qui permet l'invention de nouvelles façons de faire le conseil. Les séances « récit » d'un conseiller sont suivies de questions-réponses avec le groupe, puis de reformulation, puis de conception de nouvelles façons de faire. Les jeux de rôles sont suivis de débriefing par les participants et les observateurs, puis de synthèse sur des nouvelles façons de faire.

Pour que des échanges soient possibles, il faut que les conseillers partagent un principe commun qui les relie (ici l'approche globale est leur préoccupation commune) qui leur permette de comprendre les situations de travail de leurs collègues. Cependant ils faut aussi qu'ils soient assez différents pour que les échanges soient enrichissants.

ACTIVITES DU GROUPE D'ÉCHANGES DE PRATIQUES MESPERSPECTIVES

Il y a eu 8 jours d'échanges, 4 fois 2 jours, entre octobre 2019 et septembre 2020, animés par un tandem, une coach certifiée et une chef de projets R&D. Aucune des animatrices n'exerce le métier de conseiller.

	Profil des 11 conseillers
Provenance géographique et d'organisme	1 conseiller (CA51, 52, 10, 55, 54, 88, Alsace) 2 conseillers (CA08, 57)
Service	Entreprise : 5 conseillers Elevage : 3 conseillers Culture : 3 conseillers
Ancienneté	Jeunes conseillers : 4 Conseillers expérimentés : 7

Tableau 5 : caractéristiques de conseillers du groupe d'échanges de pratiques MesPerspectives

Les échanges ont porté sur le diagnostic technico-économique (entretien avec l'agriculteur, analyse, comptes rendus écrits et oraux à l'agriculteur), l'autodiagnostic de résilience de l'agriculteur, les outils d'évaluation environnementale, la gestion des documents contenant des références ; le tout toujours mis en perspective dans la relation avec l'agriculteur.

7.2 CAPITALISATION DES ECHANGES DU GROUPE MESPERSPECTIVES POUR D'AUTRES CONSEILLERS

Voici les points essentiels à retenir, issus des échanges :

Préparer le rdv avec l'agriculteur. Notamment se renseigner sur l'exploitation et les agriculteurs si on ne les connaît pas. Eclaircir la demande de l'agriculteur en amont si possible. Clarifier la demande en discutant avec l'agriculteur, mettre en mots la demande et la faire valider par l'agriculteur. Avoir un devis avec un intitulé et un prix en adéquation avec la demande. Et ne répondre qu'à cette demande (contenu et forme du rendu). Pour que cela fonctionne, l'étape d'identification du besoin de l'agriculteur est donc primordial, il faut arriver à l'approfondir avec l'agriculteur jusqu'à ce que sa question soit claire (il y a parfois des questions cachées sous la première question formulée).

Se déplacer chez l'agriculteur permet d'obtenir des informations techniques, mais c'est aussi créer du lien, il est pour eux plus facile de se livrer.

Pas de rdv trop longs, maximum 1h30 ; si ce n'est pas suffisant, proposer plusieurs rdv, proposer une pause.

Pour gagner du temps d'entretien, à la fin d'un rdv on peut donner une clé USB avec des documents pour préparer le prochain rdv (tableaux à remplir...) ou proposer un questionnaire en ligne. Mais ne pas rendre ce travail préparatoire obligatoire, certains n'aiment pas « si vous voulez on le fera ensemble et ça prendra plus de temps ». Ce temps que conseiller et agriculteur passent en séance à répondre à des questions « faciles » est aussi un temps utile pour instaurer la relation, la confiance. Si l'agriculteur a tout préparé à l'avance, il faut donc prendre un temps pour reformuler les informations et rassurer l'agriculteur. Et seulement ensuite passer à des questions complexes et intimes de valeurs et d'objectifs.

Un entretien en visioconférence est possible, peut faire gagner du temps, est parfois obligatoire pour des raisons sanitaires. Mais jamais pour un premier entretien, il faut se connaître, avoir créé du lien avant.

Cadrer le rdv au démarrage (temps, objectifs, étapes).

Cadrer à la fin du rdv (reformuler et faire valider l'essentiel du fonctionnement de l'exploitation et la demande de l'agriculteur, annoncer les suites).

La ferme d'un agriculteur, c'est l'histoire de sa vie, on doit le respecter.

- Ne pas porter de jugement de valeur (éviter les mots pouvant être mal interprétés, « optimiser » par exemple).
- Rejoindre l'agriculteur, là où il est, comprendre son état émotionnel et le reconnaître en mettant des mots dessus, mais sans ressentir ce qu'il ressent (danger pour le conseiller), reconnaître le côté positif de l'agriculteur, sa motivation, son intention positive. Même si le conseiller est persuadé que le changement est nécessaire et que ce qui viendra après serait mieux, l'agriculteur n'en est pas là, donc mettre des mots sur la situation actuelle de l'agriculteur. Ex : « Vous vous levez le matin, vous faites plein d'efforts, et moi je vous dis que ça ne va pas, vous trouvez ça injuste, ça vous met en colère et c'est normal. »
- Mettre un « pare-chocs » pour maintenir la relation quand l'action du conseiller (ou ses paroles) risquent de heurter l'agriculteur, mais sont nécessaires. Mettre un pare-chocs est dire tout haut ce qui risque d'arriver, pour diminuer le risque que cela arrive ou que ce soit plus supportable pour l'agriculteur si cela arrive et que la relation soit maintenue malgré tout. Ex : « La solution que je te proposerai ne te plaira pas forcément, ça m'inquiète, je ne voudrais pas que notre relation en pâtisse, j'ai déjà perdu un client de cette façon et il a été en colère quelques années, puis m'a remercié longtemps après ».
- Disposer d'un catalogue de métaphores dans lequel piocher pour faire passer un message difficile à entendre pour l'agriculteur. Identifier des situations professionnelles courantes et la métaphore qui l'illustre. Ex : « Vous avez tellement envie de vous

installer, c'est le rêve de votre vie, vous voyez cette exploitation près de chez vous, alors vous êtes capable de vous lancer dans n'importe quel projet, cette montagne, cet Himalaya que vous voulez gravir avec des petites chaussures, vous êtes très ambitieuse et courageuse, et [pas mais !] ça m'inquiète, je me dis que ça va être très très dur. Que je vous dise que c'est trop dur, vous êtes déçue, vous m'en voulez, et c'est normal. »

Ecoute active. Etre pleinement là, dans l'interaction avec l'agriculteur. Pas de prise de note à l'ordinateur en entretien avec l'agriculteur.

Questions ouvertes. Pas « est ce que vous avez peur... » : sous-entend qu'il doit avoir peur et la réponse est oui ou non. Plutôt : « comment vous envisagez... », « Ça fait quoi par rapport à l'organisation du travail... », « Que ressentent vos associés par rapport à ça... ».

Poser une question, puis à partir de la réponse (parfois une généralité), continuer à creuser, pour obtenir des choses précises, des faits concrets.

Reformuler régulièrement ce que dit l'agriculteur, pour s'assurer d'avoir bien compris et recalibrer l'attitude et le questionnement en permanence, pour maintenir la relation.

Quand il y a plusieurs agriculteurs, trouver des moyens adaptés pour faire parler ceux qui ne parlent pas spontanément :

Envoyer les questions avant l'entretien pour qu'ils puissent préparer les réponses (un document succinct).

Tendre des perches : « et vous, vous en pensez quoi ? » sans s'acharner pour ne pas mettre mal à l'aise.

Les sortir du cadre : leur téléphoner individuellement avec un prétexte.

Pour l'analyse des données ou explorer des solutions, se faire aider par des collègues d'autres services, spécialisés.

Compte-rendu oral à l'agriculteur : répondre à la question posée de façon claire et directe. Si l'agriculteur souhaite des explications plus poussées, il posera des questions. Exemple de support : carte mentale (= schéma heuristique = mindmap).

Compte-rendu écrit à l'agriculteur : doit correspondre aux besoins de l'agriculteur. Les messages essentiels répondant à sa question doivent être visibles et clairs.

S'adapter à la personnalité de l'agriculteur (être directif ou pas ; lui poser la question du rendu désiré : matrice gains-pertes ou avis tranché sur l'option la plus adéquate à dire d'expert ?)

S'adapter au public (banque, financeur, agriculteur) : un document, ou plusieurs

- Aller à l'essentiel :

Etre synthétique : pas trop de chiffres, pas trop de texte, pas trop long

Mettre en avant ce qui est important, pas le reste

Pas trop d'options ; l'option imaginée par l'agriculteur doit faire partie des options étudiées

Ni trop ni pas assez de précautions

- Faciliter la compréhension :

Des couleurs

Des tableaux, mais pas trop

Des schémas : radar...

Des pictogrammes : thermomètre, feu rouge...

Des photos

Mettre en gras l'important

- Le compte-rendu écrit s'inscrit aussi dans la relation conseiller-agriculteur :

Ne jamais envoyer le compte-rendu par mail ou courrier sans l'accompagner d'une explication orale

Pas que des critiques

Arriver en temps et en heure, pas une fois que la décision est prise par l'agriculteur

Conforme au devis : répond à la question posée, adapté au temps disponible en fonction du coût

Ne pas oublier que le conseiller a des objectifs de moyens (mettre tout en œuvre pour répondre à la demande de l'agriculteur), pas de résultats (ce qu'en fait l'agriculteur ensuite).

7.3 BILAN DE L'EXPERIENCE POUR DES CHEFS DE SERVICES ET RH

Le bilan de l'expérience d'échanges entre pairs sur le métier a été fait, à destination des chefs de service et responsables RH en charge de la formation continue. Ces dispositifs sont en effet depuis peu reconnus comme dispositifs de formation continue et peuvent faire l'objet de financement dans ce sens.

Une évaluation « à chaud » a été réalisée le dernier jour du dispositif du groupe d'échange de pratique. Puis des entretiens « à froid » ont été proposés aux participants, environ 1 à 2 mois après la fin du dispositif.

Ces entretiens ont été réalisés par une tierce personne, Anne Jais-Nielsen consultante formation chez Resolia, qui n'a pas participé au groupe. Tous les participants n'ont pas pu être enquêtés du fait du départ de certains de leur Chambre et du décalage dans le temps en raison du contexte sanitaire, ce qui a rendu le délai de réalisation des entretiens plus court. Voici la synthèse des entretiens et évaluations des participants. Les verbatim sont issus des entretiens et anonymés.

QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR UN JEUNE CONSEILLER ?

- « Super intéressant quand on est plus jeune conseiller, on voit **comment font ceux qui ont plus d'expérience** »
- « Cela permet d'être plus **rassuré** »
- « Cela m'a **conforté**. J'ai pris du **recul** et de la **confiance en moi** »
- « Je n'avais jamais eu de retour extérieur. J'ai pu améliorer quelques points (gestuelle, façon de conduire les rdv avec les agriculteurs) »
- « Importance de l'**avis extérieur** »
- « J'ai trouvé intéressant de **voir d'autres approches** »
- « J'aurais eu besoin **d'aller plus loin sur les outils et sur la méthode de l'approche globale**, parfois un peu trop flou »

QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR UN CONSEILLER EXPERIMENTE ?

- « On a déjà l'habitude de faire, ça m'a **conforté sur la méthode** »
- « Conforté sur l'**importance des échanges transversaux** »
- « Le partage d'expérience, ça renvoie à des cas vécus »
- « Besoin **d'aller plus loin sur les aspects humains**, les aspects familiaux »
- « Intérêt de **mélanger les métiers** »
- « J'ai **pris conscience des nombreux outils** dont on dispose déjà »
- « Arriver à **prendre du recul, lever le nez du guidon** »
- « Les apports de l'animatrice coach sur les domaines humains ont été mobilisant : **poser les bonnes questions, laisser du temps** à l'agriculteur de répondre... »
- « Cela questionne aussi nos **limites : à quel moment transmettre le dossier ?** »
- « Notre **casquette expert peut parfois bloquer**, trouver un **autre éclairage** »

QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR LA CHAMBRE ?

- **Décloisonner les services** : « dynamique de groupe intéressante avec des jeunes et des anciens », des fonctions différentes : conseillers et managers
- **Croiser les compétences et les disciplines** : conseillers d'entreprise, conseillers élevage, conseiller agronomie végétales, agriculture biologique, profil coach relations humaine (animatrice)
- **Créer du transversal**
- **Meilleure inter-connaissance au sein de la grande région**
- **Réassurance et montée en compétence des conseillers** : se rassurer pour les plus jeunes ; découvrir de nouveaux champs de compétences pour les plus expérimentés
- **Aller plus loin sur le changement climatique** : c'est encore difficile à aborder, manque d'outils, « on est cloisonné entre élevage, culture... alors qu'il faut avoir une réponse globale pour s'adapter au changement climatique. Il faut une réflexion collective »
- **Répondre aux attentes nouvelles des agriculteurs** : « j'observe un changement des questionnements des agriculteurs depuis 2016. Ce n'est plus technique, on n'a pas de réponse à apporter ; il faut une attitude différente et je ne sais pas comment m'y prendre »

QUELS METHODES / OUTILS ONT ETE ABORDES ?

Ce groupe n'avait pas pour objectif de former les conseillers aux différentes méthodes utilisées en conseil. Voici une liste non exhaustive des outils /méthodes évoqués par les participants lors des entretiens d'évaluation.

Une participante n'avait aucune expérience en Approche globale, elle l'a ressenti comme pénalisant pour elle (cf prérequis et conditions de réussite de ce type de groupe d'échange).

- Approche globale de l'entreprise agricole
- Diagnostic 360°
- Dynamic Strategy
- Agile profil
- CAP2ER (*outil évoqué et testé mais le conseiller qui l'utilisait a quitté le groupe en cours, les autres participants ont regretté de ne pas davantage approfondir cette méthode, notamment l'interprétation des sorties*)
- Mindmapping
- Compte-rendu de conseil
- Partage de ressources et références (synthèse du projet MesPerspectives , Centre de gestion, références internes, INOSYS...)
- Techniques de questionnement
- Co-développement
- Mise en situation
- Cas concret chez un exploitant

QUELS CHANGEMENTS ONT ETE INITIES ?

A seulement deux mois de la fin du dispositif, les participants trouvent difficile de mesurer les changements réalisés.

Ils ont évoqué les points suivants :

- Suite à la **séquence sur les comptes rendus** :

- plusieurs les ont modifiés afin de les rendre plus synthétiques, d'ajouter des éléments visuels et d'utiliser la carte mentale ;
- certains ont ensuite retravaillé au sein de leur équipe les comptes rendus remis aux agriculteurs.
- Sur les **techniques d'entretien et de questionnement** :
 - « j'essaie de mieux cadrer au départ temps et objectifs du rdv »
 - « mieux cerner le collectif, donner la parole à celui qui ne parle pas »
 - « comment faire parler ceux qui ne parlent pas »,
 - « comment bousculer un agriculteur sans que la relation en pâtisse »
- Sur le **volet environnemental et climatique** :
 - « Cela reste difficile d'aborder les sujets environnementaux avec l'agriculteur [quand celui-ci n'est pas demandeur], c'est souvent en périphérie du rdv »
 - « Ils parlent rarement du changement climatique, leur 1^{er} souci est de dégager un revenu correct. J'ouvre alors la discussion par exemple sur l'agroforesterie, planter des arbres pour valoriser des parcelles non valorisées »
 - « La Chambre a organisé une réunion sur le bambou : il y a un intérêt pour les cultures à forte valeur ajoutée environnementale. J'aborde ces sujets par de la discussion, du questionnement. »
 - « Quand j'interviens chez un agriculteur bio, les aspects santé et environnement sont très importants. Chez les autres, il y a peu de demande. »
 - « Dans le cadre du projet « Fermes du futur » la région Grand Est soutient des projets innovants, ces agriculteurs sont beaucoup plus sensibilisés à l'environnement, les conseillers interviennent en binôme, un sur l'économique et un sur l'environnement »

QU'EST-CE QUI A MANQUE ?

- Presque tous soulignent leur **besoin d'outils sur la dimension environnementale**.
- « **Besoin de synthétiser** ce qu'on a vu ; on a brassé beaucoup d'outils, de références... ce serait bien de faire une synthèse de ce qu'on a fait, ce qu'on en retient et sur quoi on veut travailler par la suite ; comment faire vivre le groupe ? »
- « Une **journée chez un chef d'entreprise** (hors agriculture) avec retour de l'entrepreneur (mise en situation et résultat) »
- « **Témoignages ou entretiens avec des « visionnaires »** pour nous donner leur vision de l'agriculture et du conseil de demain »

CONDITIONS DE REUSSITE POUR UN FUTUR DISPOSITIF

- Le **cadre de bienveillance, confiance et non-jugement** instauré par les animatrices
- La **pluralité de métiers et d'expérience**
- Des **regards différents mais, pour chacun, une part dans le sujet** (ici l'approche globale : une participante ne l'avait pas et a eu du mal à retirer les bénéfices du groupe)
- **Limiter les temps de trajet** et donc la **distance géographique** entre les participants (échelle départementale ou interdépartementale mais pas grande région)
- L'intervalle entre deux rencontres **d'1 à 2 mois maximum**
- **Assiduité** : tous présents du début à la fin
- **Co-animation** : 1 animateur avec un profil coach et 1 animateur « pair » avec les autres membres du groupe
- Associer les participants à la **co-construction du programme**

- **Insérer des temps d'apports ou de formation** à l'utilisation des outils (par exemple, certains conseillers ont été frustrés de ne pas pouvoir aller plus loin sur l'outil CAP2ER ; certains ont trouvé que ça manquait de cadre)
- **La mise en situation chez un agriculteur a été appréciée ; cela pourrait aussi avoir lieu chez un entrepreneur hors agriculture (artisan, chef d'entreprise) afin de se décentrer**
- Prévoir un **temps pour mesurer et synthétiser** ce qui a été fait, ce que chacun en retire et sur quoi chacun a besoin de se former pour aller plus loin, individuellement ou collectivement
- **Faire vivre le groupe** : se revoir périodiquement (annuel ou tous les 2 ans) sur des rencontres thématiques ou pour approfondir certains sujets évoqués

8EME PARTIE : RESULTATS : PISTES POUR DES FORMATIONS RENOUVELEES

Anne Jais-Nielsen (Résolia)

Pour répondre aux transitions agricoles et climatiques (environnementale, agroécologique, climatique, économique, sociale, sanitaire, financière), l'accompagnement des systèmes agricoles passe par le développement d'un conseil de transition. L'objectif final du conseil de transition est d'accompagner l'exploitation agricole dans l'ensemble de ses composantes pour y apporter cohérence et performance tout en s'ajustant à son contexte. Ce conseil beaucoup plus complexe génère un véritable changement de paradigme agricole.

Parallèlement au projet Mes Perspectives, un **référentiel d'activités et de compétences** nécessaires pour réaliser un conseil de transition en agroécologie a été réalisé par l'APCA-Resolia dans le cadre de l'étude « Agroécologie, accompagner les accompagnateurs : pour un conseil axé sur une approche globale des exploitations agricoles » (cf Opéra Connaissances).

Trois champs de compétences majeurs y sont identifiés :

- Approche systémique et globale de l'exploitation agricole
- Développement de pratiques agroécologiques à l'échelle de l'exploitation et du territoire
- Méthodes du conseil et de l'accompagnement collectif et individuel

8.1 FORMATIONS PROPOSEES PAR RESOLIA EN 2021

Pour répondre à ces besoins de montée en compétences majeures, Resolia propose les principales formations suivantes :

Champs de compétences pour le conseil de transition	Titre des principales formations (liste non exhaustive)
Approche systémique globale de l'exploitation agricole	Intégrer la vision stratégique dans le conseil technique
	Proposer une vision stratégique rapide à son client <i>(outil Dynamic Strategy + Mindmapping)</i>
	Conseil approche globale : poser un diagnostic
	Bâtir et chiffrer un projet en approche globale Nouveau
	Approche globale : faisabilité et résilience d'un projet Nouveau
	Réaliser un conseil stratégique phytos
	Concevoir des systèmes de cultures intégrés innovants
	Innovation terrain : la repérer, la valoriser, la capitaliser
Développement de pratiques agroécologiques à l'échelle de l'exploitation et du territoire	Initier le changement de pratiques chez l'agriculteur
	Les fondamentaux de l'agriculture biologique
	HVE 3 : accompagner les agriculteurs à la certification
	Alternatives au glyphosate : leviers agronomiques et conseil
	Gérer des systèmes de cultures avec peu ou sans herbicides
	Agriculture de conservation : techniques de mise en œuvre
	Renforcer le couplage cultures-élevage Nouveau

	Intégrer le bien-être animal dans mon conseil
	Adapter les systèmes d'élevage au changement climatique <i>Nouveau</i>
	Intégrer le changement climatique dans mon conseil <i>Nouveau</i>
	Changement climatique et agriculture : comprendre pour agir
	Conjuguer pratiques agricoles et qualité de l'air
Méthodes du conseil et de l'accompagnement individuel et collectif	L'écoute active : un atout dans mon conseil
	Les clefs d'une relation de conseil de qualité et durable
	Faire émerger le projet d'un agriculteur
	Cycle « Parcours Humania »
	Accompagner les stratégies de résilience des agriculteurs
	Accompagner un agriculteur dans ses changements
	Animer un groupe dans la durée
	Construire une démarche de groupe GIEE-30000 et l'animer
	Animer un collectif en démarche de changement
Animer des échanges de pratiques entre agriculteurs	

Tableau 6 : formations proposées par Résolia (Contact : Sophie DUHAMEL, consultante formation veille métiers)

8.2 NOUVEAU : PARCOURS DE FORMATIONS SUR LES PRATIQUES BAS CARBONE

Voir Page 215 du catalogue Resolia 2021

ACCOMPAGNER LES PRATIQUES BAS-CARBONE : PARCOURS DE FORMATIONS

Avec l'offre de formations RESOLIA, les conseillers peuvent construire leur parcours pour accompagner la transition des élevages vers des pratiques bas carbone.

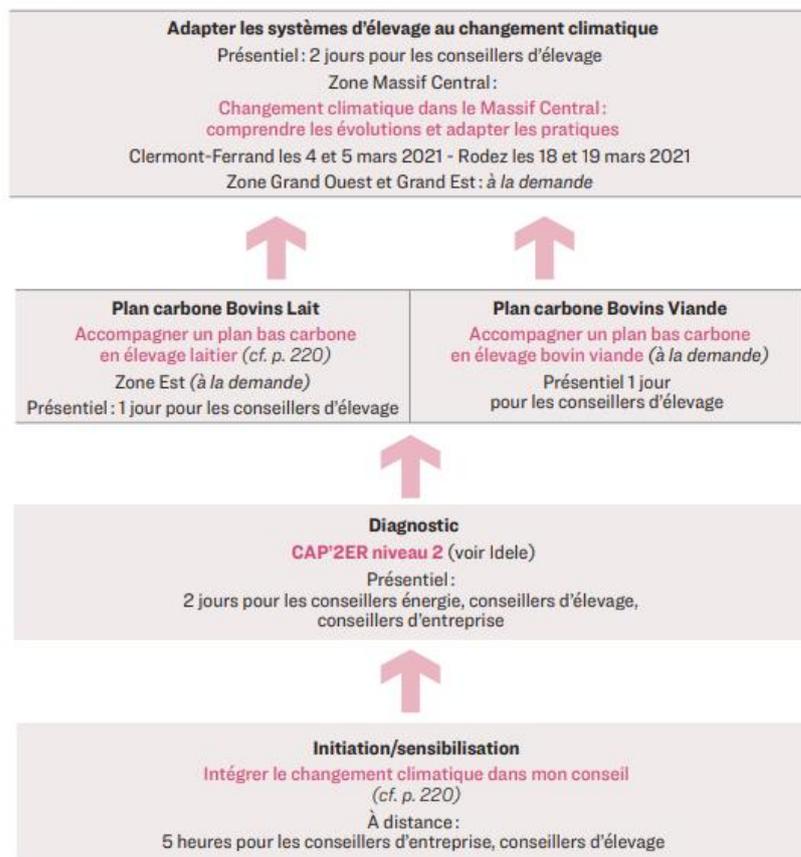


Figure 10 : formations Résolia au parcours bas carbone (Contact : Isabelle BENNEHARD, consultante formation thématique élevage)

8.3 A L'AVENIR : DEVELOPPER LES GROUPES D'ÉCHANGES DE PRATIQUES SUR LA MULTIPERFORMANCE, AU NIVEAU INTERDEPARTEMENTAL OU REGIONAL

Les Chambres d'agriculture peuvent développer en interne des groupes d'échange de pratique entre conseillers, à l'image de la région Grand Est. Elles peuvent également solliciter Resolia pour organiser ce type de formation par l'échange de pratique et mobiliser des formateurs spécifiques pour les apports d'outils et méthodes complémentaires.

9EME PARTIE : PERSPECTIVES

Anne Schaub (CRAGE)

A l'issue du projet et du séminaire du 6/10/2020, une réunion avec les partenaires du projet et d'autres personnes des chambres d'agriculture du Grand Est a permis d'identifier quatre chantiers importants, trois urgents (à démarrer dès 2021) et un moins urgent.

9.1 STRUCTURER L'ACQUISITION DE REFERENCES

Il est urgent et important que les réseaux existants (Inosys, Déphy, GIEE et groupes « métiers » existants : Méthanisation, Herbe, GES...) partagent davantage les informations entre eux, partagent et discutent les méthodologies d'acquisition des références, établissent ensemble les types de références à acquérir, notamment sur les productions atypiques, et éventuellement discutent de l'intérêt d'un socle commun de références quels que soient la filière ou le réseau.

9.2 STRUCTURER LA CAPITALISATION ET LA MISE A DISPOSITION DES REFERENCES

Il est urgent et important d'assurer un accès plus facile aux références à jour de chaque réseau, grâce à un outil structuré et partagé par tous les réseaux. Pour ce faire, il faudra valoriser le travail réalisé dans MesPerspectives (documents contenant les références collectés, début de capitalisation dans Opéra Connaissances des documents, réflexion sur l'outil de gestion documentaire pour la mise à disposition) en s'appuyant sur des groupes d'utilisateurs déjà existants.

9.3 PROPOSER DES SERVICES DE CONSEIL STRATEGIQUE AUX AGRICULTEURS S'APPUYANT SUR LA DEMARCHE D'APPROCHE GLOBALE ET INTEGRANT LA MULTIPERFORMANCE

Ce type de service semble nécessaire à développer et des expériences de service s'en rapprochant ont été développées ces derniers temps : le projet Fermes du Futur, le service Dynamic Strategy...

Pour aller plus loin il faudra, c'est important et urgent, :

- Analyser les besoins des agriculteurs, ce qui n'a pas du tout été fait dans MesPerspectives : les besoins d'accompagnement, mais aussi leur consentement à payer.
- Former des conseillers à ce type de conseil (Dynamic Strategy notamment) et disposer d'une liste de conseillers dans le Grand Est aptes à réaliser ces prestations.
- Entretien et mettre à jour les outils (références...) et les compétences pour les adapter aux évolutions des besoins des agriculteurs et des conseillers. Pour ce faire, se reposer sur des groupes utilisateurs des services (agriculteurs), des groupes utilisateurs de références (groupes métier, têtes de réseaux...), éventuellement d'autres groupes (échanges de pratiques...).

9.4 FAIRE UN TRAVAIL DE FOND POUR LA MONTEE EN COMPETENCES DES CONSEILLERS SUR L'APPROCHE GLOBALE, NOTAMMENT PAR L'ECHANGE DE PRATIQUES

Il faut travailler l'articulation des compétences métiers en mettant en perspective les outils, les méthodes et les références. C'est un chantier primordial mais non urgent.

L'approche globale ne concerne plus uniquement les services entreprises, elle s'impose à toutes les activités de conseil et il est essentiel d'assembler toutes les compétences du réseau des chambres d'agriculture. Un des défis majeurs de l'accompagnement de l'agriculture de demain sera d'être capable d'intégrer simultanément les enjeux économiques, environnementaux et humains, car l'agriculteur devra être en capacité de faire des arbitrages complexes sur des sujets parfois contradictoires.

Un des moyens pour faire évoluer les compétences des conseillers est la mise en place d'échanges de pratiques entre pairs :

- Ponctuellement des « formations-échanges de pratiques » pour travailler la posture des conseillers spécialisés (écoute active, penser plus global),
- Ou dans la durée créer un groupe d'échanges sur les références et l'approche globale « référents métiers » (tous les métiers du conseil, quel que soit le conseil)

Les 4 chantiers sont inter-dépendants et doivent donc être coordonnés. L'organisation concrète dépend de la réorganisation en cours du réseau des chambres d'agriculture du Grand Est (« Fair RéseauT »).

ANNEXE

Anne Schaub (CRAGE)

LISTE DES LIVRABLES

ACCESSIBLES SOUS OPERA CONNAISSANCES

- Compte-rendu complet du projet MesPerspectives : « Accompagner les agriculteurs pour des exploitations agricoles multiperformantes en Grand Est : acquis du projet MesPerspectives »
- Résumé des résultats du projet MesPerspectives : « Accompagner les agriculteurs pour des exploitations agricoles multiperformantes en Grand Est : résumé des acquis du projet MesPerspectives »
- Notice avec les liens vers les 5 vidéos des présentations au séminaire du 6/10/2020 : « Les Références, un socle pour notre conseil »
- Rapport de stage de Juliette Viel (2019) : « Contribuer au déploiement du conseil multi-performant dans le Grand Est : capitalisation et structuration des références système »
- Compte-rendu sur le Diagnostic : « Diagnostic de la prise en compte de la multi-performance dans le conseil et moyens et méthode mis en œuvre pour son déploiement ».
- Compte-rendu sur les documents collectés sur les Références : « Caractérisation des références disponibles en Grand Est pour accompagner les agriculteurs vers la multiperformance »
- Démarche mise en point lors du stage d'Arthur Specker (2019) : « Mise au point d'une méthode d'entretien en vue de produire des communications sur les exploitations agricoles multiperformantes ».
- Compte-rendu sur le Groupe d'échanges sur le métier entre pairs-conseillers : « Groupe d'échanges de pratiques de conseil entre pairs : bilan de l'expérience de 11 conseillers utilisant l'approche globale ».

40 documents re-référencés pour faciliter leur recherche (métadonnées complétées)

ACCESSIBLES SUR LE SITE WEB DE LA CRAGE

- Compte-rendu complet du projet MesPerspectives : « Accompagner les agriculteurs pour des exploitations agricoles multiperformantes en Grand Est : synthèse des acquis du projet MesPerspectives »
- 5 vidéos des présentations au séminaire du 6/10/2020 : « Les Références, un socle pour notre conseil »
- Rapport de stage de Juliette Viel (2019) : « Contribuer au déploiement du conseil multi-performant dans le Grand Est : capitalisation et structuration des références système »
- Compte-rendu sur le Diagnostic : « Diagnostic de la prise en compte de la multi-performance dans le conseil et moyens et méthode mis en œuvre pour son déploiement ».
- Compte-rendu sur les documents collectés sur les Références : « Caractérisation des références disponibles en Grand Est pour accompagner les agriculteurs vers la multiperformance »
- Démarche mise en point lors du stage d'Arthur Specker (2019) : « Mise au point d'une méthode d'entretien en vue de produire des communications sur les exploitations agricoles multiperformantes ».
- Compte-rendu sur le Groupe d'échanges sur le métier entre pairs-conseillers : « Groupe d'échanges de pratiques de conseil entre pairs : bilan de l'expérience de 11 conseillers utilisant l'approche globale ».

- Résumé du rapport de stage d'Arthur Specker (2019) : « Trajectoires d'exploitations agricoles multiperformantes : quelle communication pour animer quels changements ? »
- Rapport de stage de Mélodie Barbier (2020) : Structuration d'une base de données documentaire : choisir en vue d'une valorisation des ressources portant sur la multiperformance agricole dans une solution technique d'interrogation »

RESERVE AUX 11 CONSEILLERS DU GROUPE D'ECHANGES

Capitalisation des échanges : « Conseil utilisant la démarche de l'approche globale de l'exploitation agricole : Mémo à l'usage du conseiller, issu des échanges de pratiques de conseil entre pairs au sein du groupe MesPerspective (2019-2020) ».