

ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LE CONSEIL COOPERATIF

Synthèse du Séminaire du 20 octobre 2015



Dans cette perspective, à travers ce séminaire organisé le 20 octobre 2015 dans le cadre du programme de développement de Coop de France avec le soutien financier du Casdar, nous avons souhaité identifier « les enjeux et les perspectives pour le conseil coopératif ».

Accompagner les adhérents dans l'évolution de leurs exploitations est un élément essentiel de la relation de confiance entre l'agriculteur et sa coopérative. Cet accompagnement, qui repose sur la production de connaissances, l'innovation et la recherche de valeur ajoutée, est valorisé par les conseillers de coopératives à travers l'acte de conseil.

L'agriculture évolue sous l'influence de multiples facteurs : contexte réglementaire, volatilité des cours, augmentation du niveau de compétences des agriculteurs et évolution de leurs pratiques, meilleure prise en compte des dimensions environnementales et sociétales.

Le conseil coopératif est incontournable en tant que facteur d'amélioration de la productivité des exploitations et de recherche de valeur ajoutée, mais aussi comme source de valeur environnementale et sociétale.

Il doit continuer à s'adapter en réponse aux évolutions dans les filières, dans les territoires, et ainsi répondre aux besoins et aux attentes des adhérents.

80 personnes ont participé aux travaux du séminaire :

Des élus, des directeurs et responsables techniques de coopératives, mais aussi, des acteurs de la recherche et des représentants de nos partenaires institutionnels : ministère de l'Agriculture, DRAAF, ADEME, Agence de l'Eau et Conseil Départemental.

L'ÉVOLUTION DU CONSEIL ET LES PERSPECTIVES

Synthèse de la table ronde n°1

Les différents intervenants ont réaffirmé le caractère essentiel du conseil pour le maintien du lien avec les adhérents, mais aussi comme maillon indispensable de la stratégie des coopératives pour assurer la pérennité des filières tout au long de la chaîne de valorisation des produits agricoles.

Les adhérents expriment de nouvelles attentes en matière de « conseil coopératif ».

Il doit être **plus technique** mais aussi **plus stratégique**, afin que les adhérents puissent **anticiper** et se positionner sur les nouvelles exigences qui influent sur la production agricole.

Les agriculteurs les plus innovants peuvent être à l'initiative de nouvelles pratiques. Les réseaux sont des vecteurs intéressants pour diffuser ce que doit être l'agriculture de demain (exemples : club Agrosol Vivescia, Sentinelles de la terre® chez Terrena, réseaux fermes DEPHY, GIEE...).

Dès lors se pose la question de l'organisation du conseil au sein de la coopérative et des compétences nécessaires aux techniciens pour accompagner de façon toujours plus pertinente et efficiente leurs adhérents.

Certaines coopératives ont revu leur organisation (rôle d'animation de groupe, service agronomie/développement durable) et ont spécialisé des conseillers sur des services particuliers ou en tant qu'experts au sein de la coopérative.

Au niveau des compétences, la formation par alternance permet aux apprentis techniciens de mieux appréhender les problématiques de terrain (licence professionnelle...). Il y a nécessité de former des jeunes.

En effet, peu de conseillers, capables d'apporter un conseil systémique, sont disponibles sur le marché du travail.

La question du recrutement d'ingénieurs au poste de conseiller est posée. Un ingénieur risque de vouloir, assez rapidement, évoluer vers un autre poste. L'enjeu est de parvenir à les garder au sein de la coopérative.

Un travail sur l'attractivité du métier de conseiller au sein des coopératives doit être engagé auprès des établissements de formation.

L'accompagnement des adhérents dans l'évolution de leurs pratiques, à travers l'acte de conseil, n'est envisageable que s'il vise à concilier performance environnementale et efficacité économique.

Le conseil doit permettre de produire ce que les clients demandent.

A titre d'exemple, la coopérative Limdor (collecte et commercialise des fruits) est consultée sur de nombreux cahiers des charges. Le conseil d'administration a décidé d'en faire la synthèse afin que les adhérents se l'approprient. Ainsi, toute la production peut répondre à la demande de tous les clients, sur des marchés à forte valeur ajoutée.

Citation 1

« Au niveau de la réglementation, il faut avoir toujours un temps d'avance. Celle-ci ne va faire que continuer. »

Laurent Rougerie - Technicien LIMDOR

Citation 2

« On va aller jusqu'au service personnalisé, ce qui demande de grandes compétences au niveau du technicien, mais aussi de savoir mobiliser des connaissances disponibles dans d'autres sphères de la coopérative. »

Maryline Fillipi - INRA

Citation 3

« Quand on sort de l'école, on ne connaît pas grand-chose au niveau technique. »

Xavier Masson – Technicien Vivescia

Citation 4

« La séparation vente - conseil ne correspond pas aux métiers de la coopérative. »

Bruno Simon – Directeur commercial Production Végétale Terrena

LE CONSEIL COOPERATIF AU SERVICE DE LA TRIPLE PERFORMANCE

Synthèse des ateliers

L'organisation et le management du Conseil

Les compétences des conseillers techniques, aussi abouties soient-elles, ne pourront être valorisées pleinement que dans le cadre d'une organisation efficiente et réactive. L'organisation et le management du conseil sont des éléments à ne pas négliger. Les réflexions sur le conseil technique occultent trop souvent la chaîne hiérarchique en responsabilité. Les conseillers disposent en général de bases techniques satisfaisantes et sont autonomes dans la réalisation de leur travail. Pour autant cette autonomie ne doit pas engendrer de rupture des échanges au sein de la coopérative, entre conseillers et entre services, pour la mise en place d'accompagnements cohérents. La situation d'une exploitation doit être connue et accessible à tout moment par les différents intervenants



(« notion de **vision globale** »). Pour ce faire, les pratiques de formalisation des visites, des conseils, des plans d'action préconisés, doivent être encouragées et organisées. Un référent par exploitation peut être désigné : mais de qui s'agit-il ? Celui qui intervient le plus sur l'exploitation ou celui-ci qui s'assure qu'entre services les pratiques sont cohérentes ?

La formalisation du conseil permet aussi d'assurer sa traçabilité et de faire reconnaître sa valeur ajoutée. Cette reconnaissance de valeur contri-

bue à aborder plus sereinement la question de la facturation du conseil tant auprès de l'agriculteur qu'avec le conseiller.

Au-delà de l'organisation interne de chaque structure se pose désormais également la question de la mutualisation. La synergie ainsi créée entre les structures permet de mieux répondre aux attentes des adhérents : expertise plus pointue, service spécifique, fréquence de passage sur les exploitations. Cette approche de mutualisation se heurte encore à la concurrence entre intervenants. Les mentalités évoluent cependant rapidement.

L'évolution numérique actuelle doit permettre de répondre rapidement à ces impératifs d'organisation et de management du travail. Nous le voyons concrètement dans l'évolution des logiciels de Gestion de Relation Client (GRC) avec l'apparition de nouveaux modules techniques, la réflexion sur les bases de données mutualisées... Cependant la dématérialisation, l'accès à distance, la rationalisation des déplacements ne doivent pas remplacer les relations humaines, le lien avec les adhérents et entre conseillers techniques. Les échanges numériques ne remplaceront jamais la communication. En effet c'est dans l'échange direct que l'on peut convaincre. Au-delà du conseil technique, le conseiller porte l'image et le projet de sa structure. Sa présence régulière sur les exploitations reste un impératif.

Les besoins en compétences des conseillers



La multiplication des missions assignées à l'agriculture, la diversification des modèles d'agriculture et des profils d'agriculteurs, la complexification des cadres réglementaires... sont autant de transformations qui affectent et bouleversent les cadres d'exercice du métier de conseiller.

Les conseillers doivent être le relais de la stratégie de la coopérative auprès des adhérents, en prenant en compte le projet individuel de l'agriculteur au sein du projet collectif.

Une des complexités réside dans la disparité des profils d'agriculteurs et de leurs attentes en matière de conseil. Les besoins en compétences des conseillers doivent être différenciés et segmentés pour répondre aux différents profils d'agriculteurs. « Face à un agro-manager, il faut mettre un conseiller ayant les compétences adéquates à ce profil ».

Partant du constat que « les agriculteurs auront des besoins de plus en plus importants en matière d'accompagnement et de suivi », deux leviers sont identifiés. Il faut d'une part, consolider le socle des compétences détenu par tous les conseillers, et d'autre part spécialiser des conseillers afin qu'ils deviennent des experts référents sur une thématique, auprès du reste de l'équipe.

Il faudra travailler avec les établissements d'enseignement pour amener de la transversalité dans les formations initiales et continues. Il conviendra de proposer des formations spécifiques sur des thématiques aussi diverses que la stratégie et la gestion des exploitations, les aspects commerciaux, les caractéristiques agro-environnementales du territoire, la réglementation, la sécurité au travail, la gestion du temps de travail et les aspects énergétiques.

De la multiplication des missions d'animation de réseaux découlent deux besoins identifiés au cours de l'atelier : **développer les compétences** de certains conseillers à l'animation collective et **valoriser les données collectées**.

Les participants ont également exprimé leurs attentes et points de vigilance en matière de recrutement et de formation des conseillers.

A l'heure actuelle, on observe des difficultés à recruter des profils de

conseillers possédant à la fois des compétences techniques fortes et une capacité à replacer l'activité des entreprises agricoles dans un contexte territorial et environnemental.

Attirer certaines compétences en élevage, cultures spécialisées... mais surtout les conserver au sein des « petites structures » sont de réelles préoccupations.

Coop de France doit pouvoir développer des formations courtes, spécifiques, sur la base d'une analyse des besoins, pour chaque filière et par profil de conseillers. Ce qui permettra de construire, pour chaque conseiller, un parcours de formation adapté en fonction des compétences acquises et des compétences requises au regard de l'évolution des postes.

La mise en œuvre du Conseil en réponse aux attentes des adhérents

Les participants à cet atelier ont tout d'abord relevé la diversité des attentes des adhérents vis-à-vis du conseil apporté par leur coopérative :

- sur la sécurité réglementaire : besoin d'être accompagnés et rassurés,
- sur les techniques de production : transfert d'innovation,
- sur les coûts de production,
- sur l'organisation du temps de travail,
- sur la mise en place et le suivi des différents cahiers des charges...

Les profils d'adhérents sont également de plus en plus diversifiés. Cela conduit les coopératives à adapter leur offre de conseil, par exemple en spécialisant leurs conseillers par thématique, par secteur géographique...

Les coopératives sont en outre amenées à anticiper les besoins de conseil autour des projets qu'elles développent. La force du conseil coopératif réside dans la capacité d'entraînement des adhérents autour de ces projets répondant à des stratégies de plus long terme.

La place des partenaires locaux des coopératives, comme les entreprises de travaux agricoles ou les Cuma, est un élément à prendre en considération dans l'évolution du conseil coopératif.

Le conseil délivré par les coopératives doit tenir compte de l'ensemble de ces évolutions en respectant les attentes de chacun des adhérents dans une stratégie définie et partagée collectivement.



La recherche et le développement pour accompagner le changement

L'acquisition de références agronomiques, les nouvelles technologies et l'innovation organisationnelle (forme du conseil...) sont les champs prioritaires de la R&D pour les coopératives, en lien avec la demande sociétale et les exigences des clients des filières agroalimentaires. Les innovations permettent de développer de nouveaux services pour les adhérents, avec pour objectif de répondre à l'évolution de leurs besoins en termes de conseil, voire de l'anticiper.

La gestion de la R&D par les coopératives prend des formes variables en fonction notamment des moyens qui y sont alloués : cela va d'un service innovation dédié à une prestation externalisée sur un sujet spécifique.

La mutualisation pour la recherche d'innovations au sein d'un territoire est un atout des coopératives, au moins pour tous les aspects qui ne rentrent pas dans le champ concurrentiel.

Des partenariats riches et diversifiés de R&D déjà noués localement entre coopératives et organismes techniques, organismes de recherche, établissements d'enseignement supérieur, devront être renforcés. Cela sera notamment le cas sur les expérimentations de pratiques limitant l'impact sur l'environnement.

LE CONSEIL COOPERATIF : VISIONS ET ATTENTES DES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

Synthèse de la table ronde n°2

Selon nos partenaires (DRAAF, Agence de l'Eau, Conseil Régional, ADEME), l'agriculture et la coopération doivent répondre aux enjeux de la transition environnementale et énergétique. A plusieurs reprises, le mot « rupture » a été prononcé. Les agriculteurs et les coopératives doivent se projeter dans une agriculture plus durable, économe en intrants, de nouveaux systèmes de production doivent être mis en œuvre.

Le rôle du conseil coopératif dans ce changement est central. Le conseiller doit être capable d'appréhender la stratégie globale d'une exploitation et de la mettre en cohérence avec celle de la coopérative.

Le conseil est une interface de dialogue entre les agriculteurs et leur coopérative.

Nos partenaires considèrent que la particularité du conseil coopératif est son lien fort avec l'aval en général, avec les outils de transformation que possède la coopérative. Ce lien a un impact indéniable sur la façon dont est dispensé le conseil.

Concernant le changement en général, les coopératives doivent être à l'écoute du terrain. Le conseil n'est pas juste descendant. Elles doivent s'appuyer sur les agriculteurs innovants pour démultiplier de nouvelles pratiques.

Ces attendus soulignent la nécessaire expertise en matière de réglementation des conseillers, pour pouvoir accompagner au mieux l'adhérent dans les

évolutions de son système. De même, les participants insistent sur les enjeux de formation permanente, à la fois du conseiller et de l'adhérent, qui doivent constituer une équipe de réflexion plutôt qu'un binôme prescripteur/applicateur.

Les Conseils Régionaux sont prêts à déployer des soutiens financiers (crédits propres et FEADER, modalités ouvertes sur certaines régions) pour accompagner, à travers le conseil individuel, les agriculteurs dans l'évolution de leurs pratiques en lien avec la triple performance.

L'objectif est de pouvoir toucher le plus d'agriculteurs possible. Les modalités seront différentes selon les régions.

Le modèle devra ensuite s'entretenir sans financement pérenne de la part des pouvoirs publics.

Plusieurs partenaires ont évoqué le coût du conseil et son financement, ainsi que les compétences et la formation des conseillers.



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

Ce séminaire, riche en échanges, a permis de conforter et souligner le rôle actuel et futur du conseil coopératif auprès des agriculteurs :

- le conseil délivré par les coopératives vise à obtenir des produits de qualité répondant aux exigences des cahiers des charges de différents acheteurs, qu'ils soient locaux ou internationaux, dans un contexte de compétitivité accrue ;
- il doit traduire et anticiper, auprès des adhérents, les attentes sociétales en matière d'environnement et de sécurité sanitaire des produits ;
- enfin, face à l'évolution rapide de la réglementation, la coopérative doit accompagner et conforter les agriculteurs dans leurs prises de décision, par un conseil technique expert personnalisé.

Afin de répondre à ces différents objectifs, plusieurs leviers stratégiques ont été évoqués : la création de valeur par l'acquisition de références, les nouvelles technologies, la valorisation collective des données.

L'innovation peut également passer par des partenariats diversifiés notamment sur des sujets de recherche et développement, afin d'assurer une meilleure interaction entre la recherche et les coopératives et les conseillers. A ce titre, des coopératives développent un service R&D en interne.

Face aux différentes attentes des parties prenantes (adhérents, clients, services de l'Etat, consommateurs/citoyens) et aux enjeux environnementaux, le conseiller de la coopérative est amené à développer une expertise nouvelle. L'acquisition des compétences peut passer par de nouvelles formes d'échange et de mutualisation entre conseillers qu'il conviendra de développer, par des formations spécifiques, ou par un lien renforcé avec les instituts techniques ou l'enseignement.

Les coopératives restent donc plus que jamais des acteurs incontournables permettant d'apporter des solutions viables répondant à la triple performance à destination de leurs adhérents agriculteurs.



Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale « Développement agricole et rural »

La responsabilité du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt ne saurait être engagée.

L'animation du séminaire a été assurée par Yves Cariou (Oxymore). Nous remercions par ailleurs tous les intervenants aux tables rondes : **Table ronde n°1** : Maryline Filippi (INRA), Jean-Luc Claire (Coop de France Lorraine) et François Monge (Coop de France), Michel Texier et Laurent Rougerie (Limdor), Bruno Simon (Terrena), Xavier Masson (Vivescia). • **Table ronde n°2** : Frédéric Gallois (Conseil Régional Champagne-Ardenne), Bruno Lion (DRAAF Midi Pyrénées), Jérôme Mousset (ADEME), Franck Solacroup (Agence de l'Eau Adour-Garonne).

Le séminaire et cette synthèse ont été élaborés par le réseau Coop de France dans le cadre de l'action « le conseil coopératif, outil pour accompagner le changement agro-écologique » de son programme de développement. Pour toute information complémentaire vous pouvez contacter le responsable de l'action, Guillaume Dyrska, Coop de France Midi-Pyrénées ou la coordinatrice du programme, Françoise Ledos, Coop de France.

Réalisation graphique et mise en page : Stéphanie de Campos (stephanie.decampos@coopdefrance.coop)



COOP DE FRANCE

43 rue Sedaine - CS 91115 - 75538 PARIS Cedex 11

Tél. : 01 44 17 57 00 - Fax : 01 48 06 70 30 - Mail : contact@coopdefrance.coop

Site : www.coopdefrance.coop - www.lacooperationagricole.coop