

Guide de présentation de la démarche d'entretien stratégique (Formation des 28 et 29 juin 2022, Matiti)

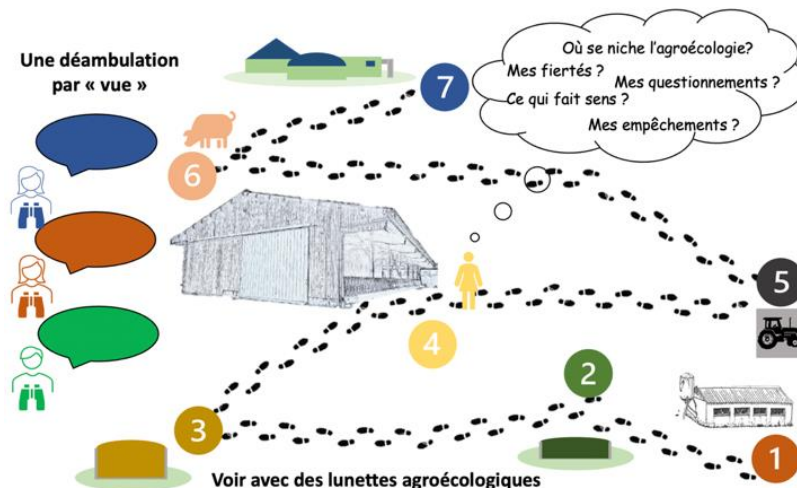
(Philippe Cousinié, animateur Réso'them Agronomie-Ecophyto, juin 2022)

Ce guide a pour objet de présenter la démarche d'entretien stratégique conçue par Réso'them et destinée à accompagner la transition agroécologique. Il a pour but de préparer les apprenants à la reconception des systèmes de production dans le contexte du plan « Enseigner à produire autrement ».

Objectifs de la démarche d'entretien stratégique

La démarche d'entretien stratégique a été conçue par Réso'them en 2020 pour accompagner la mise en œuvre des PLEPA (plans locaux « enseigner à produire autrement ») et réaliser des plans d'actions de transition agroécologique à l'échelle des 192 exploitations agricoles de l'enseignement agricole.

Le principe de la démarche est de partir de la réalité des acteurs de terrain pour éviter les travers des diagnostics traditionnels afin d'identifier ce qui fait sens et ce qui questionne. C'est une démarche qui s'appuie sur les sciences humaines et sociales. Elle ne se limite pas à la dimension technique (agricole ou alimentaire) car elle englobe d'autres dimensions clés : pédagogie, économie, social et culture. Elle est souple, simple et connectée aux besoins du terrain pour se questionner et problématiser. Elle offre aux apprenants des lunettes agroécologiques.



L'objectif initial de la démarche a été élargi à la demande des établissements. Il regroupe trois visées :

1. **Accompagner les établissements dans la mise en place des plans locaux EPA (PLEPA) pour l'agroécologie et les transitions afin d'identifier des chantiers stratégiques** (techniques et pédagogiques) au sein des établissements.
2. **Répondre à des besoins pédagogiques** liés aux questionnements de l'agroécologie, des transitions et de la reconception à partir d'enjeux locaux, de thématiques diverses (exemple : biodiversité, écoresponsables, arrêt du glyphosate) et de QSV (questions socialement vives).
3. **Faciliter la concertation et les échanges** sur l'agroécologie et les transitions au sein de l'établissement.

Dans le cadre du plan EPA 2 (2020 à 2024), cette démarche répond à plusieurs demandes :

- Demande institutionnelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation, de la DGER et des DRAAF/DAAF avec un objectif de promouvoir la reconception des systèmes agricoles.
- Demande sociétale issue des consommateurs, associations, citoyens et collectifs.
- Démarche de transition agroécologique pour fournir des aliments locaux, sains et de qualité tout en préservant les écosystèmes.
- Enjeu de santé unique (*One Health*) pour préserver la santé de l'environnement (sols, eau, air, biodiversité), des animaux et des humains.

C'est une démarche qui s'adresse en priorité aux apprenants et qui comprend quatre grandes étapes :

1. Préparation de l'entretien stratégique avec des prérequis.
2. Réalisation de la démarche sur la base d'une visite (établissement, exploitation agricole).
3. Analyse des résultats de la visite et des interviews.
4. Restitution des résultats auprès de l'équipe de direction, des interviewés et du public à sensibiliser pour la mise en œuvre d'un plan d'action.

Préparation de l'entretien stratégique

La préparation est à réaliser dans le cadre d'une visite avec déambulation (exploitation agricole, atelier technologique, établissement, cuisines, lieu d'accueil ou de vente) pour repérer les objets, lieux et problématiques à étudier. Plusieurs points clés sont à préparer :

- **Constitution d'un collectif d'enquête** : la démarche a été conçue à la base pour être réalisée par des apprenants accompagnés d'enseignants. Elle peut être réalisée par des adultes. Le collectif comprend à minima un groupe d'enquêteurs (2 à 3 personnes), des observateurs (2), une prise d'enregistrements, photos et vidéos (2), une prise de note (2) soit au total de 6 à 10 personnes environ.
- **Groupe d'enquête** : 2 à 3 personnes en général voire plus dans le cas d'experts. Il est important de garder le fil directeur de l'enquête et du questionnement. Il peut y avoir une répartition des rôles.
- **Organisation** : la durée d'interview est variable (1h30 à 2h pour le principal interviewé, parfois moins comme 30 mn pour un salarié) à réaliser à la suite voire en simultané selon le nombre de personnes à questionner. Bien prévenir l'établissement à visiter des différentes étapes et en particulier de la restitution qui vise à réunir les personnes à sensibiliser dont l'équipe de direction a minima.
- **Cible (interviewés)** : DEA/DAT, salariés agricoles (selon leurs rôles), chargés de missions, chefs de projets, enseignants/formateurs associés (tiers-temps, technique : agronome, zootechnicien, économie, gestion, aménagement paysager, agroéquipement...), partenaires extérieurs (à définir).
- **Recommandations** : il est souhaitable de réaliser les enquêtes sans la présence des autres personnes interviewées. En effet, le groupe d'enquête risque dans ce cas d'influencer les réponses. L'accent sera mis à la fois sur le verbal et le non-verbal (comportements, attitudes, réactions, aspects sensibles).

Prérequis pour la démarche stratégique

La préparation implique d'intégrer des prérequis utiles pour la compréhension et l'analyse des entretiens. Les prérequis sont destinés à bien intégrer les concepts d'agroécologie et de reconception :

1. Intégrer la **grille ESR** dans l'analyse en l'appliquant aux différentes thématiques ou chantiers identifiés.
2. Intégrer les nuances entre **agroécologie faible et forte** (ou durabilité restreinte et élargie) afin de mieux positionner les stratégies de reconception.
3. Intégrer les **stratégies de reconception** (Pas à pas et « de novo » ou rupture).

Les trois éléments suivants constituent ces prérequis :

Grille d'analyse ESR (S.B. Hill, R. J; MacRae, 1995)

Niveaux de transition		Stratégie de transition agroécologique
E	Efficiency	Réduire la consommation et le gaspillage des ressources rares et coûteuses en raisonnant les apports d'intrants et leur économie.
S	Substitution	Remplacer des produits ou des composantes du système de production pour permettre un moindre impact environnemental et/ou une meilleure adaptation.
R	Reconception	Transformer l'ensemble du système de production en repensant l'intégralité de son fonctionnement avec des changements plus complexes et plus longs à mettre en œuvre.

Adaptation Philippe Cousinié, 2022

Plusieurs recommandations d'utilisation pratique de la grille ESR sont utiles.

Recommandations pour lire la grille d'analyse ESR

1. *La grille ESR traduit une progression avec un changement de niveau dans la stratégie de transition pour aller vers la reconception avec un degré de rupture variable et croissant.*
2. *La grille ESR traduit également des combinaisons plus ou moins complexes de leviers techniques à l'échelle d'un système de production. Il ne faut donc pas la lire de manière linéaire.*
3. *La grille ESR ne juxtapose pas des systèmes entre eux mais des stratégies et des leviers d'amélioration.*
4. *Pour le niveau reconception, il existe plusieurs différenciations possibles ou sous-ensembles, soit des stratégies « pas à pas » et « de novo » (rupture) ; soit des stratégies d'agroécologie faible (l'essentiel se joue sur l'agronomie ou la zootechnie ou dans les techniques) ou d'agroécologie forte (toutes les dimensions de la durabilité sont associées dont l'économie, le social et l'humain) voire une transformation au-delà qui remet en cause le système (contrainte climatique).*
5. *La stratégie à l'échelle d'un système se traduit par le choix des niveaux de transitions et de leurs combinaisons au sein du même système (Ex : en grandes cultures, décalage des apports azotés, arrêt des herbicides, désherbage mécanique, allongement de la rotation et diversification végétale).*
6. *Les trois niveaux ESR sont à définir en précisant leur échelle d'application (Ex : parcelle, système de production, ferme, atelier, établissement, territoire).*

L'Agroécologie faible se définit comme un nouveau modèle agricole à l'échelle d'un système de culture, d'élevage ou d'exploitation sans remise en cause du modèle d'organisation socioéconomique de la filière et dont les protagonistes demeurent les professionnels et les organismes de recherche. L'attente principale vient de l'innovation technique et du marché des solutions. Elle sous-entend une **dominante technique axée sur la production**.

L'Agroécologie forte est la rénovation du système alimentaire dans son ensemble (de la fourche à la fourchette et de l'assiette au champ) comprenant les rapports économiques et sociaux des producteurs aux consommateurs et avec toutes les parties prenantes de la filière. Cette approche s'intéresse à la valeur ajoutée au sein de la filière, au droit foncier, aux innovations sociales et aux règles encadrant la commande publique. Elle sous-entend une **dimension technique, sociale, culturelle, éthique et économique**.

Matthieu Calame a défini ces deux notions dans son ouvrage « Comprendre l'agroécologie » (Matthieu Calame, « *Comprendre l'agroécologie* », 2016, p 96.).

En complément de ces définitions, la reconception a été définie selon deux stratégies essentielles par le chercheur INRAE Jean-Marc Meynard (*Jean-Marc Meynard, 2012*) :

La stratégie « Pas à pas » indique au départ une agroécologie faible à base d'innovations progressives pour s'adapter au changement et s'orienter progressivement vers une agroécologie forte. La prise de risque est moindre et le niveau de résilience est faible. La difficulté est de pouvoir faire face aux aléas climatiques, économiques ou sanitaires. « *Il s'agit d'un processus progressif en boucles d'apprentissage et permettant d'arriver à un système final en rupture forte avec le système initial si l'investissement dans le temps est maintenu.* » (*Chieze et Casagrande, 2021*).

La stratégie de rupture (ou « de novo ») est l'adaptation aux variations brutales de l'environnement avec une prise de risque élevée qui demande des moyens. Elle génère des besoins importants de savoirs, d'échanges et de réseaux. Cette approche s'articule avec un autre état d'esprit et des valeurs (Par exemple : arrêt des molécules de synthèse pour préserver l'environnement et la santé). Elle se situe dans une perspective d'agroécologie forte. « *Un atelier de novo à dire d'experts part d'une page blanche afin de ne pas brider la créativité et de pouvoir ouvrir le champ des possibles.* » (*Chieze et Casagrande, 2021*).

Réalisation de la démarche d'entretien stratégique

En préalable, on peut interroger chaque personne sur ces représentations : *qu'est-ce pour vous l'agroécologie ? Les transitions ? La reconception ?*

L'objectif est de faire parler le plus possible les acteurs pour qu'ils partagent leur point de vue de manière libre. Le questionnement sera donc le plus ouvert possible.

Avant d'engager le questionnement, il est utile de demander à l'enquêté de signaler un lieu ou d'indiquer un objet qui questionne sur le thème étudié (autour de l'agroécologie) ou dont il est fier : *de quoi êtes-vous fier par rapport aux travaux réalisés en lien avec l'agroécologie et les transitions ?*

Questionnaire proposé pour l'entretien stratégique

1. **Démarche et posture** : *Quelle est votre démarche agroécologique au quotidien et quelles sont vos actions concrètes les plus significatives ? Quels sont vos systèmes de production et vos pratiques ? La transition agroécologique est-elle en accord avec vos principes ? (Question de précaution à poser si le DEA n'exprime pas sa posture). Qu'est-ce qui fait sens pour vous ? Qu'est-ce qui vous préoccupe ? Cela répond à quels enjeux ? A quel niveau de transition : Efficience, substitution, reconception ? Quel est le lien à la pédagogie ? (Enseignants, apprenants). Durée indicative 20 mn.*
2. **Récit principal portant sur un état des lieux** : *Quel état des lieux pouvez-vous faire sur vos pratiques en faveur de l'agroécologie ? Quelles expériences avez-vous eu ? Quels sont les résultats positifs obtenus ? (Fiertés, leviers, facteurs de réussite) Avez-vous eu des échanges techniques avec des partenaires ? Quelles difficultés rencontrez-vous pour en sortir ? Quels changements cela provoque-t-il ? (Abandons, renoncements, problèmes, nouveautés ?). Point de vigilance : Préciser les échecs et les réussites. Durée indicative 30 mn.*
3. **Perspectives** : *Quel sera votre niveau d'engagement et quelles sont les leviers facilitateurs ou les pistes ? Comment allez-vous relever les défis actuels (chantiers stratégiques) ? Quels impacts sont attendus de vos initiatives de reconception ? Quels sont vos besoins actuels pour reconcevoir vos systèmes (Organisation, agroéquipement, partenaires) ? Quel lien faites-vous avec la pédagogie ? Point de vigilance : Bien préciser les besoins que ce soit en financements, en moyens, en appuis, en conseil, en ressources et sur le plan technique (Ex : Choix des couverts végétaux en cultures intermédiaires). Durée indicative 30 mn.*

Remarque : Relancer si nécessaire l'interviewé par des questions relatives au cadre de l'analyse pour compléter les éléments présentés. Insister à ce niveau, si cela n'est pas clair, pour dégager les priorités pour l'exploitation voire faire reformuler chaque enquête. Adapter si besoin ces questions à d'autres interlocuteurs que les DEA sachant que les enseignants interviennent dans le projet d'exploitation.

Points de vigilance par rapport au cadre d'analyse : menaces, opportunités, leviers essentiels, verrous à surmonter, priorités à repérer. Repérer également les points de cohérence et d'incohérence pour bien confronter les avis à l'issue de l'enquête.

Analyse des résultats

Après les entretiens, le collectif d'enquête se réunit pour analyser les résultats. A ce stade il est possible de réaliser des sous-groupes suivant les effectifs pour ensuite mettre en commun les éléments d'analyse obtenus.

Un débriefing de deux heures entre les enquêteurs, en l'absence des enquêtés permet d'échanger sur les informations collectées, de les compléter et de mettre en évidence les points de compréhension et d'incompréhension. Dans la démarche initialement conçue par Réso'them, l'équipe définit ensuite les **mots clefs**, les **problèmes identifiés ou dilemmes**, les **fiertés ou pépites**, les **partenariats actuels et à venir**, les **idées** et les **propositions ou pistes d'avenir**. Tous ces éléments peuvent permettre de contribuer à construire un schéma mettant en évidence les chantiers prioritaires.

Les chantiers identifiés sont à passer au filtre de la grille ESR (Efficience/Substitution/Reconception) afin de retenir ceux qui concernent la reconception.

Pour adapter la démarche à des stratégies de reconception, la proposition serait de préciser : la **situation des systèmes de culture** sur l'exploitation, **les pratiques actuelles**, les **expériences acquises (fiertés)**, les **leviers**, les **difficultés**, les **dilemmes**, les **changements** provoqués, les **appuis et partenariats**, les **besoins** et les **pistes de chantiers stratégiques** (au filtre de la grille ESR). In fine, sera évoqué le lien à la pédagogie.

Le filtre par la grille ESR

L'intérêt de la grille ESR est de bien identifier les pistes qui relèvent de la reconception et de son niveau (strictement technique, technique - pédagogique, technique – social – humain - économique, etc.). Faire le lien avec le territoire, la société, la profession, l'établissement (élèves/profs/divers).

L'objectif est de donner la priorité aux chantiers stratégiques qui relèvent de la reconception plutôt que de la seule efficacité ou de la seule substitution.

La grille ESR peut s'appliquer ou s'adapter à toutes les transitions à mettre en œuvre dans l'établissement notamment dans les champs : agricole, élevage, alimentaire, écologique, énergétique, technique et pédagogique.

Les chantiers stratégiques

Ce sont des chantiers collectifs à la fois techniques, pédagogiques mais aussi sociaux, humains, culturels et économiques. Ces chantiers englobent les communautés de l'établissement et doivent permettre de déboucher sur des plans d'actions consensuels avec des objectifs techniques et pédagogiques.

Pour préparer la restitution, le groupe d'enquête préparera une synthèse sous forme de posters, de diaporama ou de schémas à présenter aux enquêtés et à l'équipe de direction. Il est important de prévoir une articulation avec la communauté pédagogique.

Restitution des résultats

A partir d'une analyse du contexte local et de la démarche d'entretien stratégique, la restitution a pour but de discuter des chantiers de reconception à mettre en place. La présentation du collectif d'enquête s'adresse en priorité à l'équipe de direction, aux personnes enquêtées et au public à sensibiliser (communauté éducative). Cette dernière étape doit permettre d'engager des discussions et de définir des pistes stratégiques en reconception.

Analyse du contexte local

L'entretien stratégique doit permettre de repérer des éléments clés du contexte local de l'EA (exploitation agricole de l'établissement) :

- Ce qui a été fait : Réflexions DEA/salariés/EPL/partenaires, diagnostics et projets agroécologiques, état d'avancement du PLEPA (plan local EPA), projet d'établissement. Point spécifique sur la pédagogie.

- De repérer la situation de l'EA par rapport aux priorités EPA 2 (Egalim, AB, SDG et labels, intrants) et des transitions (changement climatique, One Health, intrants, autonomie, etc.).
- Les forces en présence sur le territoire : Acteurs clés, réseaux.
- Les enjeux clés du territoire et les enjeux globaux (changement climatique, biodiversité).
- Les situations locales à signaler (Tensions, verrouillages, difficultés).
- Le potentiel de reconception de l'EA (Leviers, innovations, envies).

Analyse de la démarche d'entretien stratégique

Le cadre d'analyse se situe dans la sphère de production de l'exploitation agricole et dans les espaces non agricoles également concernés par les chantiers stratégiques.

L'analyse intègre notamment les points suivants en lien avec les efforts et les contraintes rencontrés :

- Les expériences acquises (tests, expérimentations, essais) et l'état des réflexions.
- Les Leviers et les facteurs de réussite pour développer des chantiers en agroécologie.
- Les difficultés, contraintes et les échecs rencontrés.
- Les changements provoqués (abandons, renoncements, problèmes, nouveautés).
- Les appuis et les aides reçus (personnes ressources, partenariats, moyens matériels, humains et autres).

Identification de chantiers stratégiques de reconception à valider

L'identification de chantiers stratégiques est à proposer avant une validation par chaque établissement. C'est une approche qui doit conduire à réaliser un plan d'action avec un ou plusieurs scénarios de reconception. Ce volet de la démarche intègre plusieurs questionnements :

- Les pistes de chantiers stratégiques et les étapes dans le temps (Déjà fait, 2022, 2023, 2024).
- Les impacts attendus par les chantiers : gouvernance, organisation matérielle (achat d'agroéquipement), financière et humaine, évolutions des systèmes de production.
- Le choix des indicateurs de suivi, de réalisations, de résultats et d'impact
- Les besoins pour finaliser les chantiers à mettre en œuvre.
- Le lien à la pédagogie (implication des enseignants et des apprenants).

Ressources

- [Démarche d'entretien stratégique.](#)
- [Témoignages autour de l'entretien stratégique.](#)
- Meynard Jean-Marc, 2012 : *La reconception est en marche ! Innovations agronomiques n°20*, p 143-153.
- Chieze Blandine et Casagrande Marion, 2021 : *Guide pratique de co-conception, projet Friendly Fruit, INRAE*, 51 p.
- *A paraître en septembre 2022 : Mémento de la reconception (Réso'them, coordination Philippe Cousinié)*