

«Mon rôle est de jeter des ponts»

Daniel Bärtschi est depuis le début de l'année le nouveau directeur de Bio Suisse, succédant ainsi à Stefan Flückiger, qui avait quitté l'Association des organisations d'agriculture biologique en mai 2010. Le bio actualités s'est brièvement entretenu avec lui peu après son entrée en fonction.

bio actualités: Voilà presque un semestre et demi que Bio Suisse fonctionne sans directeur. A-t-on vraiment besoin de vous ici?

Daniel Bärtschi: La question est justifiée ... Les affaires roulent effectivement aussi sans directeur, car Doris Schwarzenbach a pris pour cela les mesures nécessaires avec la Direction. Il faut bien sûr quand même un directeur pour s'attaquer à certains projets ou faire appliquer les stratégies. Il faut quelqu'un «en haut» pour diriger le secrétariat et assurer la liaison avec et entre le Comité, les organes et les producteurs. Il faut aussi un visage tourné vers l'extérieur, quelqu'un qui puisse assumer la responsabilité. Une chose est cependant bien claire: sans l'équipe de Bio Suisse je ne serais rien. Je suis très heureux que cette équipe soit composée de personnes très compétentes.

Les trois derniers directeurs ne sont restés en moyenne qu'un peu plus de deux ans à Bio Suisse. Peut-on s'attendre à ce que vous restiez un peu plus longtemps?

J'ai déjà dit lors de l'Assemblée des délégués que je me réjouis de rester plusieurs

toujours se perfectionner – même pour les tâches de direction! La capacité de diriger est en partie donnée, mais le reste, il faut l'apprendre.

Avec la démocratie fédérative de Bio Suisse, ce sont les producteurs et productrices qui ont le dernier mot. Vous reste-t-il une marge de manœuvre?

Bien sûr! Il faut évidemment commencer par savoir écouter et prendre les gens au sérieux. Ensuite il faut aussi transmettre les informations: que disent les autres personnes impliquées? Il y a différents intérêts et points de vue et, à Bio Suisse, c'est la base qui décide à la fin. Il est important d'être capable de tenir compte de plusieurs points de vue, d'essayer de comprendre et de montrer les conséquences possibles des différentes options. Le dialogue est donc important – la communication sera sans aucun doute une de mes tâches centrales.

Êtes-vous donc un grand communicateur?

Bon, je ne discute généralement pas sans fin ni dans tous les détails ... la communication doit savoir se concentrer sur l'essentiel. – Quelquefois il ne faut pas trop parler mais faire quelque chose. L'important est de rester authentique et de montrer de la compréhension pour les points de vue des autres.

Votre père Jakob Bärtschi est un pionnier du bio: il a reconverti sa ferme de l'Emmental il y a déjà quarante ans! Auriez-vous donc pour ainsi dire reçu la philosophie bio au berceau?

Oui, on peut dire que je l'ai absorbée avec le lait maternel. J'ai vu ce que c'était de se reconverter au bio à une époque où le bio n'était pas bien accepté. Il fallait sans cesse se justifier, et même à l'école on m'avait collé des surnoms de circonstance, et à l'école d'agriculture on ne m'appelait que «le bio». Impossible de dire que ça ne vous marque pas.

Les ados ayant toujours tendance à se rebeller contre ce qu'on leur a donné dès le berceau, ne vous-êtes-vous jamais révolté contre cette chose bio?

Oh, je me suis bien un peu rebellé, mais

pas fondamentalement contre le bio. J'ai par contre volontairement fait mon apprentissage agricole dans des exploitations conventionnelles, car je voulais savoir à quoi ressemblait l'agriculture dans son ensemble. J'ai fait ma première année dans une grande exploitation de Suisse romande avec des céréales, des pommes de terre et des vaches laitières. J'ai alors été marqué par une expérience, celle de devoir mettre pour la première fois une combinaison protectrice avec des lunettes

«Je n'ai pas l'intention de n'être venu ici que pour en repartir le plus vite possible.»

de protection et un masque pour préparer les produits de traitement pour les cultures de pomme de terre. J'ai toujours eu l'impression que le bio était la bonne voie, mais je ne voulais pas être seulement considéré comme le fils de mon père. J'ai donc cherché ma propre voie ... peut-être que c'était un détour.

Aujourd'hui c'est votre frère Andreas, qu'on connaît mieux sous le nom de Res, qui dirige la ferme. Et Res est aussi président de la CLA, la Commission de labellisation agricole. Deux fonctions clés de Bio Suisse dans

«Il faut un directeur pour s'attaquer à certains projets ou appliquer les stratégies, et il faut aussi un visage tourné vers l'extérieur.»

années à Bio Suisse. Je suis resté entre huit et douze ans aux différentes places où j'ai déjà travaillé, et c'est à peu près l'horizon – je n'ai certainement pas l'intention de n'être venu ici que pour en repartir le plus vite possible.

Vous êtes agriculteur et ingénieur agronome, et votre titre étatsunien, le Master en Management des Organisations, ne passe pas inaperçu. Cette formation va-t-elle vous rendre capable de diriger Bio Suisse?

Pas à elle seule, mais c'est certainement une très bonne base. Gérer des organisations est en fait tout sauf simple, surtout dans le cas des organisations à but non lucratif. Avoir un certain bagage et du savoir-faire dans ce domaine est plus qu'utile. Et il faut

Portrait

Daniel Bärtschi, 43 ans, marié et père de deux enfants, a grandi dans une ferme biologique pionnière de l'Emmental. Agriculteur avec certificat fédéral de capacité, il a ensuite étudié l'agronomie à la Haute école suisse d'agriculture (HESA) de Zollikofen, et il a ramené des USA un Master en Management des Organisations.

Le nouveau directeur de Bio Suisse apporte avec lui son expérience de conseiller agricole en Suisse, en Allemagne, en Corée du Nord, en Russie et en Roumanie, et il était jusqu'à fin 2010 membre de la Direction de World Vision Suisse, un organisme d'entraide chrétien et humanitaire pour lequel il était responsable de projets en Asie, en Afrique, en Amérique latine et en Europe de l'Est.

la famille Bärtschi, cela pourrait-il poser des problèmes?

Je ne pense pas. Je suis tout à fait capable de réfléchir et de décider par moi-même, et je n'ai pas l'intention d'influencer Bio Suisse avec des intérêts familiaux. Chacun a ses tâches, son rôle, et nous sommes tous les deux des personnes autonomes.

En Suisse, la surface cultivée en bio stagne depuis quelques années à environ 11 pour cent. Le nombre de producteurs bio a diminué de 500 par rapport au sommet atteint en 2004. Bio Suisse a maintenant lancé son Offensive Bio. Cette campagne a-t-elle bien démarré?

Beaucoup de facteurs influencent la décision de passer au bio ou pas. Nous travaillons sur plusieurs niveaux, p. ex. au renforcement des services de conseil et à l'amélioration de la transparence du marché. Nous sommes aussi en train de rendre les directives bio plus claires et plus compréhensibles.

Mais il n'y a toujours pas de grande vague de reconversions en vue?

Nous avons déjà réussi à interrompre la tendance à la baisse. Je considère l'Offensive Bio comme un processus à long terme. Nous devons toujours mieux montrer aux agriculteurs que le bio a de gros avantages – aussi économiques, pas seulement écologiques. Il y a bien sûr aussi le niveau politique. Une amélioration des conditions cadres via la politique agricole

«Quelquefois il ne faut pas trop parler mais faire quelque chose.»

nous aiderait à augmenter la proportion de bio, d'autant plus que l'agriculture dans son ensemble régresse chaque année d'à peu près deux pour cent du nombre d'exploitations.

Arriverons-nous de cette manière une fois à «La Suisse, Pays Bio»?

«La Suisse, Pays Bio» est une vision à très long terme, et il est plus que vraisemblable que cela prenne plusieurs générations. Je trouve que cette vision est importante parce qu'elle montre dans quelle direction nous allons et où nous voulons arriver. Une vision doit toujours aller un peu plus loin que ce qu'il est réaliste d'atteindre.

Une autre des visions de Bio Suisse est celle du commerce équitable au long de toute la filière de valorisation, et un groupe de travail est en train de développer un Code



«Nourri de philosophie bio dès le sein maternel»: Daniel Bärtschi, le nouveau directeur de Bio Suisse.

d'équité pour le Bourgeon. Peut-on vraiment en attendre quelque chose?

C'est le début de quelque chose d'entièrement nouveau en Suisse. On connaît le commerce équitable avec le Sud, mais il ne concerne jamais que des niches de production. Rendre le commerce équitable en Suisse est bien sûr un but ambitieux, car il s'agit de mettre ensemble les acteurs importants de la filière et de définir un cadre. Nous devons le développer, puis avancer dans cette voie et vérifier sans cesse comment ça fonctionne. Il est important que, en plus de l'écologie et de l'économie, l'agriculture biologique tienne aussi plus compte des aspects sociaux. Je trouve très motivant de travailler dans cette direction.

Vous avez travaillé depuis 1999 pour l'organisme chrétien d'entraide internationale World Vision Suisse. Voilà donc un grand changement: retour à l'agriculture et travail en Suisse, à la tête de l'union suisse des paysans bio.

J'ai une grande estime pour les expériences que j'ai faites dans la coopération internationale au développement. L'agriculture revêt dans les pays du Sud une importance totalement différente. De nombreuses familles utilisent là-bas la moitié de leur revenu pour se nourrir.

Après un peu moins de douze ans, j'ai eu l'impression d'avoir fait le tour des problèmes et des crises – et que tout commençait à se répéter. Et puis on a toujours ses racines, et j'ai de nouveau commencé

à avoir envie de faire quelque chose en Suisse.

D'après quels principes voulez-vous diriger l'équipe du secrétariat de Bio Suisse?

Je crois avoir assez bien assimilé le concept du *leader-serviteur*, aussi appelé *leadership de service*, selon lequel il faut veiller à ce que les autres collaborateurs puissent bien se développer et mettre à profit leurs points forts et leurs potentiels. Il y a bien sûr des objectifs à atteindre, et la

«Je dois veiller à ce que les collaborateurs puissent mettre à profit leurs points forts.»

fonction de modèle est aussi importante: à mon avis, un directeur ne doit pas exiger quelque chose qu'il ne vit pas lui-même.

Paysans, productrices, preneurs de licences, organisations membres, commissions techniques, interprofessions ... le directeur de Bio Suisse doit réussir à réunir des intérêts parfois contradictoires sous le même toit.

Je suis un médiateur. Quand tout le monde n'est pas du même avis, ce qui est bien sûr fréquent et normal, il est important de se lever et de servir d'intermédiaire. Et à la fin il faut aussi être prêt à décider. Je crois que c'est dans mes cordes: rassembler des opinions différentes sans forcément vouloir donner raison à tout le monde puis, quand la décision est prise, savoir la justifier et l'appliquer.

Interview: Markus Bär