

# Accompagner des agriculteurs dans leur réflexion stratégique

*Dans un contexte où les enjeux sont nombreux et l'environnement évolutif, il devient difficile pour les agriculteurs de piloter l'évolution de leur exploitation. Cette difficulté peut être exacerbée à certains moments de la carrière (restructuration, lancement d'une activité) par la nécessité de devoir faire des choix engageants pour l'avenir. Pour accompagner les agriculteurs dans leurs décisions stratégiques, une formation-action a été mise en œuvre. Une première session s'est déroulée avec 4 jeunes agriculteurs de la région Centre.*



**Quatre jeunes agriculteurs du Centre ont élaboré, en formation, des stratégies d'avenir pour leur exploitation.**

Il est difficile de mener une réflexion stratégique seul, car la réflexion stratégique nécessite un regard distancié qui ne soit pas soumis aux biais d'appréciation que l'on peut avoir seul, « la tête dans le guidon ». Partant de ce constat, le travail avec un groupe de pairs agriculteurs paraît une solution intéressante, le groupe apportant à la fois un questionnement et des exemples qui favorisent la prise de recul et qui aident à avancer sur son cas propre. Intéressés par ce type de réflexion en collectif, 4 agriculteurs, membres du bureau du syndicat JA Centre, ont souhaité participer dans le cadre du programme de

recherche-action PerfEA au test d'une formation-action à la stratégie.

## **Une formation-action collective pour construire des stratégies individuelles**

La formation-action testée vise à améliorer les capacités de pilotage stratégique des agriculteurs et à développer leur autonomie de décision. Elle a été construite à partir de l'expérience acquise dans le programme de recherche-action PerfEA (1) auquel Trame a apporté sa contribution. PerfEA vise à construire et à transférer un itinéraire méthodologique permettant d'accompagner les

exploitations agricoles dans leur démarche de management stratégique de la performance globale. Un premier travail de co-construction d'une démarche d'accompagnement a été réalisé avec 7 exploitations d'EPLEFPA (cf. *Travaux-et-Innovations* n°183 - décembre 2011 -pp. 19-22). Il a permis de tester avec des groupes (comités de réflexion stratégique créés sur les EPLEFPA) un certain

(1) Opération cofinancée par l'Union européenne avec le Fond européen de développement régional, soutenue par l'Etat-FNADT et la région Auvergne dans le cadre de la convention inter-régionale Massif central. Elle reçoit également le soutien financier de l'ADEME.

nombre d'outils d'accompagnement à la réflexion stratégique et d'aide à la formalisation et au pilotage de la stratégie. Ces outils ont été repris et adaptés pour permettre à chaque agriculteur d'un groupe en formation de construire son propre projet.

La formation a été de construite de manière à ce que chaque journée permette aux agriculteurs de construire une étape de leur stratégie. Ainsi le premier jour permet de s'approprier les concepts du management stratégique et d'identifier ses parties-prenantes (acteurs en interaction avec l'exploitation et qui interviennent dans sa performance). Le jour suivant est consacré à l'expression des envies, des valeurs, et à l'analyse de la situation de l'exploitation dans son environnement. La troisième journée est centrée sur le diagnostic stratégique et la formalisation des axes stratégiques de chaque

### Schéma Pyramide de la stratégie



stagiaire. La quatrième journée permet de construire son propre tableau de bord stratégique. La cinquième et la sixième journée sont consacrées à la pro-

duction de son propre plan d'action. A chaque journée, les agriculteurs réfléchissent individuellement, en binôme ou collectivement, à leur cas propre

### Tableau Déroulé de la formation

Journées	Objectifs pédagogiques	Questionnements stratégiques	Outils/méthodes d'accompagnement
<b>J1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'approprier le déroulement d'une démarche de réflexion stratégique.</li> <li>■ Savoir identifier ses parties-prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quel est mon environnement et mes parties prenantes ?</li> <li>■ Qui mobiliser pour la réflexion stratégique ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Construire avec le groupe un schéma présentant la réflexion stratégique.</li> <li>■ Chaque agriculteur construit son schéma des frontières</li> </ul>
<b>J2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Différencier les notions de buts, de valeurs, d'objectifs.</li> <li>■ Avoir une approche réflexive de ce qu'est la performance d'une exploitation agricole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles sont les valeurs de l'organisation, les missions de l'exploitation ?</li> <li>■ Quelle vision future de l'exploitation ?</li> <li>■ Quels sont les processus de performance globale ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lecture dirigé d'un article de journal.</li> <li>■ Interview mutuel des agriculteurs à partir d'un guide d'entretien.</li> <li>■ Compléter le cadre de réflexion sur la performance globale.</li> </ul>
<b>J3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introduire la notion de levier stratégique.</li> <li>■ Mettre en évidence l'interdépendance et la cohérence d'une stratégie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment formaliser mes buts ?</li> <li>■ Quels sont les éléments clés de ma stratégie ?</li> <li>■ Quels sont mes axes stratégiques ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Travail à partir du diagnostic stratégique sous forme de carte causale.</li> </ul>
<b>J4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Discuter la notion de pilotage d'une stratégie.</li> <li>■ S'approprier la notion d'indicateurs stratégiques et de tableau de bord de pilotage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les éléments à piloter lors de la mise en œuvre de la stratégie ?</li> <li>■ Quels indicateurs de pilotage de la performance dois-je définir ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La carte causale comme appui à l'identification des éléments clés.</li> <li>■ Grille d'aide à la définition des indicateurs.</li> <li>■ Echanges entre le groupe et l'accompagnateur.</li> </ul>
<b>J5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Discuter l'intérêt de la formalisation d'un plan d'action pour la réflexion et le pilotage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles actions qui doivent être prioritairement mise en œuvre ?</li> <li>■ Comment définir une action ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Echanges entre le groupe et l'accompagnateur.</li> <li>■ Grille d'aide à la définition d'une action.</li> </ul>
<b>J6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Communiquer sa stratégie en interne et en externe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment formaliser ma stratégie ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Document de synthèse présentant la stratégie.</li> </ul>

## L'accompagnement stratégique : une posture

La réussite de la formation-action, comme d'autres dispositifs de co-construction, repose sur la capacité de l'accompagnateur à créer les conditions satisfaisantes à sa réalisation et à la mobilisation des acteurs. L'accompagnateur est le garant du bon déroulement de la démarche de réflexion stratégique et de son efficacité. Il s'appuie sur les différents ateliers pour faire émerger du contenu et propose des éléments de synthèse et d'analyse. Il n'intervient sur les contenus que pour les reformuler ou les synthétiser.

Comme dans d'autres situations, le conseiller n'intervient plus en appui technique pour répondre à une question immédiate.

Il doit avoir une bonne connaissance des outils mobilisés dans l'itinéraire méthodologique (objets de questionnement et processus d'animation associés) afin d'être capable de les adapter à tout moment en fonction de la production des membres du groupe. En effet, selon les collectifs et les individus, les attentes ne sont pas les mêmes, certains ont une pensée stratégique déjà affirmée d'autres moins. C'est là que le rôle de l'accompagnateur est essentiel, il doit être capable d'adapter en direct les processus qu'il souhaite mettre en place avec le groupe de façon à l'accompagner dans sa réflexion en s'adaptant à son avancement. Cette exigence s'appuie sur 3 dimensions qui fondent la posture d'accompagnement (1) :

- une dimension relationnelle forte,
- une idée de cheminement en laissant l'agriculteur maître de la direction qu'il souhaite prendre (dimension par ailleurs questionnée de différentes manières dans la formation-action),
- une dimension temporelle qui consiste à s'adapter au rythme de chacun des membres du groupe.

(1) Cf. Paul, M. (2004). « L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique ». Paris - L'Harmattan.

selon les procédures d'animation proposées par l'accompagnateur. Chaque journée permet de monter une marche de la pyramide stratégique (cf. schéma « Pyramide de la stratégie »), c'est-à-dire de formaliser sa stratégie et les outils facilitant sa mise en œuvre (tableau de bord stratégique et plan d'action). Une dernière journée, 6 mois plus tard, permettra de faire le point collectivement sur l'avancée de la mise en œuvre de la stratégie.

### A chaque étape des outils d'accompagnement et de synthèse

Chaque journée de formation s'appuie sur une mise en situation des agriculteurs pour, d'une part répondre à des objectifs pédagogiques qui visent à rendre les agriculteurs plus autonomes

dans leur prise de décision, et d'autre part les accompagner dans leur réflexion en élaborant ensemble des réponses concrètes à leurs questionnements stratégiques.

### La carte causale, un outil innovant apprécié des participants

Dans la démarche PerfEA, la carte causale est un outil essentiel. Une carte causale est une représentation graphique qui articule des idées, en fonction de liens de causalité, repérables dans le discours des agriculteurs, formant ainsi des chaînes de causalité (cf. schéma « Extrait de carte causale »).

Ainsi au cours de la formation, à partir des dires des agriculteurs concernant la situation de leur exploitation, son de-

venir et ses finalités exprimés lors des échanges de la deuxième journée, l'accompagnateur construit pour chaque agriculteur, grâce à un logiciel spécifique, un diagnostic stratégique sous la forme d'une carte causale.

Cette carte met en lumière les articulations entre les éléments de la stratégie de l'agriculteur par exemple, la production, la commercialisation, le travail, l'épanouissement personnel, les finances.

Elle est ensuite utilisée comme un outil de synthèse et de médiation en présentant à l'agriculteur sa propre stratégie.

La confrontation

à une représentation de son raisonnement amène à le reconsidérer ou le confirmer. La carte causale est également utilisée comme un outil d'analyse mettant en évidence les finalités de l'agriculteur et les éléments clés de sa stratégie.

La carte causale a

été appréciée par les participants à la formation. Ils retiennent sa capacité à mettre en évidence les différents domaines qui contribuent à la performance de l'exploitation (par exemple : organisation du travail, économie, production...) et les leviers stratégiques qu'ils doivent mobiliser, mais également le côté ludique de l'outil qui rend l'exercice intéressant.

### Le tableau de bord stratégique, un outil clé de la démarche

Construire un tableau de bord stratégique, c'est d'abord se donner le moyen de piloter la mise en œuvre de sa stratégie en se dotant d'un petit nombre d'indicateurs propres à l'organisation et en cohérence avec sa stratégie. Ces indicateurs peuvent être financiers et non financiers, de court et

“ Une formation particulièrement bien adaptée à des agriculteurs confrontés à une évolution à venir. ”





Tableau

## Extrait d'un tableau de bord construit au cours de la formation (4 indicateurs sur 8)

Stratégie		Tableau de bord stratégique			
Domaine de performance	Levier stratégique	Indicateur stratégique	Etat actuel de l'indicateur	Etat souhaité de l'indicateur	Ecart entre la mesure et l'idéal
limiter les risques pour dégager du revenu	Avoir un revenu stable et prévisible grâce à l'ETA	Volume de facturation de l'ETA	65 000 €	Compris entre 80 000 € et la limite du faisable (temps et M.O.)	15 000 € (soit 150 ha de plus de moisson)
	Maîtriser la culture du maïs irrigué	Stabilité de la marge sur le maïs	Marge 2011	Pas en dessous de la moyenne des 5 dernières années	A définir
Avoir un ETA et une qualité de vie	Concilier charge de travail et résultats économiques	EBE / (nombre de jours de travail effectifs)	A définir Mesurer le nombre de jours réellement travaillés de chacun (associés et salariés)	Augmenter le ratio	
Qualité de vie	Se libérer du temps	Nombre de jours libres pour moi	Bon confort de vie	Garder le même confort quand mes parents seront en retraite	

## TÉMOIGNAGE

## Raphaël, agriculteur dans le Loiret

« Je suis installé depuis 2001, en GAEC avec mes parents, sur 190 ha de polyculture élevage. Nous avons un troupeau d'une vingtaine de vaches allaitantes. J'ai par ailleurs développé une activité de prestation de travaux agricoles qui atteint aujourd'hui 100 ha, plus 200 ha à la moisson.

Cette formation nous a été présentée à une période de réflexion sur l'avenir de l'exploitation. Mes parents vont bientôt prendre leur retraite, et j'avais plusieurs idées en tête pour adapter l'entreprise après leur départ : fallait-il arrêter l'élevage, réorganiser l'activité de prestation, embaucher ? Je voulais pouvoir analyser plus précisément ces hypothèses. Ces 6 jours de formation m'ont permis d'explicitier mes envies, mes idées, de les décrire, et d'en analyser les conséquences. La carte causale est très utile pour cela : elle remet en ordre la situation, les ateliers, les causes et les conséquences des actions. Pour moi, c'est réellement une photographie de mon exploitation, avec laquelle je prends conscience de la répartition du travail et des revenus. Le fait de faire cette formation à plusieurs agriculteurs est très enrichissant. Ce n'est pas facile de rentrer dans la logique d'un autre et d'analyser la situation et les décisions d'autres agriculteurs, mais ça m'a permis de profiter de leurs situations, et de leur regard sur mon exploitation. C'est bien d'être interpellé par d'autres agriculteurs sur son propre raisonnement.

Grâce à cette formation, je vois clair dans mon projet. J'ai monté une SARL dont je serai le gérant, avec mon père comme associé non exploitant après son départ à la retraite.

L'entreprise de battage se développe, mais je ne suis plus limité par le statut agricole. L'atelier d'élevage diminue progressivement, en vue d'un arrêt dans quelques années. La formation PerfEA m'a donné de l'assurance pour mon projet, en me permettant de préciser ma vision, mes valeurs, mes objectifs. J'ai présenté mon projet, grâce au tableau de bord stratégique et à la carte causale, à mon conseiller de gestion qui a été impressionné par ce travail. Cela a permis de passer très rapidement à l'action, avec un conseil précis pour créer la SARL, et organiser le transfert d'une partie du matériel du GAEC vers la SARL.

Je trouve cette formation particulièrement adaptée à des agriculteurs ayant 8 à 10 ans de pratique, et confrontés à une évolution à venir. En agriculture, il faut savoir tout le temps se remettre en question, en fonction des événements, du marché, des opportunités, pour trouver la meilleure solution, s'orienter, prévoir les conséquences d'un choix.

Ma carte causale et mon tableau de bord stratégique sont dans mon bureau, prêts à être ressortis pour revoir où j'en suis de mon plan d'action. »

*Propos recueillis par Bertrand de Torcy, Trame  
Co-animateur de la formation avec Ambroise Garnier*