

Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise

F. Pervanchon

Les agriculteurs trouvent de l'intérêt à s'emparer de la notion de stratégie. Cette démarche leur permet d'être acteurs de leur avenir et d'être plus autonomes dans leur prise de décision pour piloter leur entreprise. Quand on les interroge sur leurs motivations dans leur métier, ne disent-ils pas que cela leur permet de rester maître chez eux, de ne pas avoir de patrons, d'être leur propre chef ?

Dans ce cadre, Trame, réseau national qui regroupe des fédérations d'agriculteurs¹ et de salariés agricoles² a développé une recherche-action avec des agriculteurs de son réseau pour élaborer une méthode d'accompagnement des agriculteurs pour leur permettre de définir leur stratégie et aboutir à un plan d'actions. La méthodologie s'apparente à une démarche classique de management par projet appliquée dans d'autres secteurs non agricoles (LEMAITRE, 1985). Elle est basée sur un ensemble de questions qui mène à une réflexion progressive face à un problème. Elle s'utilise en particulier en formation mais, une fois formés, les agriculteurs manipulent de façon autonome, seuls ou en groupe, les outils et méthodes acquis par apprentissage.

1. La démarche stratégique permet aux agriculteurs de devenir autonomes

La stratégie, c'est se projeter dans l'avenir pour savoir ce que l'on veut (notion de projet), et définir ensuite comment passer de sa situation présente à la situation désirée pour demain (notion de plan d'actions au service de sa stratégie).

■ Savoir définir un objectif est une étape essentielle

Le pas essentiel dans la démarche stratégique est de savoir ce que l'on veut, donc de définir un

objectif. Dans la pratique de management, un objectif doit être mesurable, daté, clair, précis, positif, réaliste et respectueux de soi et des autres. Ainsi, *"je veux gagner plus d'argent"* n'est pas un objectif. *"Je maintiens mon EBE jusqu'en 2013 au niveau de la moyenne des 5 dernières années"* est un objectif !

Cette étape de la définition est la plus complexe pour l'agriculteur car elle implique d'être clair avec soi-même. Les autres étapes sont liées à celle-ci : savoir ce qui est vital pour soi (ce qui doit être cohérent avec ses objectifs), identifier ce qui ne va pas aujourd'hui (le "problème" ou "l'insatisfaction"). La dernière étape revient à identifier ses ressources et ses contraintes pour passer du présent à la situation désirée. Si on traite d'emblée des contraintes, alors on est sûr de trouver toutes les raisons de ne pas atteindre son objectif !

■ Être autonome et capable de changement

La stratégie n'est pas une science réservée à des experts, mais une démarche, une méthode de réflexion qui peut s'acquérir et devenir peu à peu un réflexe pour être efficace dans sa prise de décision. Spontanément, en tant qu'humains, nous nous appuyons sur ce que nous connaissons déjà et, face au changement, nous réagissons de façon défensive. Par exemple, un salarié à qui l'on demande de changer de façon de travailler, ou un agriculteur à qui l'on propose de trouver de nouveaux créneaux commerciaux vont dire : *"On a déjà essayé"*, *"si c'était aussi simple nous l'aurions déjà fait depuis longtemps"*, *"c'est facile, quand on n'est pas concerné"*, etc. Les blocages sont donc le plus souvent internes aux personnes, liés à la peur du changement.

Apprendre à être stratège, c'est se donner les moyens de ne plus avoir peur du changement : il s'agit de savoir ce que l'on veut vraiment (une nouvelle production, du temps pour soi, écrire un livre, augmenter

1 FN Geda, Fédération nationale des groupes d'étude et de développement agricole, et Ancema, Association nationale des cercles d'échanges de machines agricoles.

2 FNAsavpa, Fédération nationale des associations de salariés de l'agriculture pour la vulgarisation du progrès agricole.

AUTEUR

TRAME, 6, rue de La Rochefoucauld, F-75009 Paris ; f.pervanchon@trame.org

son revenu, voyager, faire un pèlerinage, changer de mode de production...) et, à partir de là, de se donner les moyens d'atteindre l'objectif fixé, en s'appuyant sur ses ressources personnelles et en profitant d'éventuelles opportunités (des personnes ressources, des évolutions techniques ou juridiques...).

Cette démarche conduit celui qui la suit à prendre en main son avenir et à en devenir acteur. Prenons un agriculteur : pour lui, c'est passer d'une posture passive *"On ne peut rien contre la PAC, je vais perdre des primes et une grande part de mon revenu"*, à une posture active telle que par exemple *"Je veux développer une nouvelle activité de service sur l'exploitation ; je vais trouver les moyens de payer un salarié"*. Il faut dépasser les réflexes stérilisants du genre *"On a tout essayé ; ça ne dépend pas de nous"* et enclencher une dynamique d'autonomie de pensée et d'action.

■ Savoir être créatif

La stratégie nécessite enfin d'être créatif. Car savoir ce que l'on veut ne suffit pas : il faut se donner les moyens de l'atteindre. Pour cela, il est essentiel de sortir des cadres de références classiques et s'autoriser une part de folie en regardant la réalité sous tous ses angles. Prenons l'exemple lors d'une formation d'un agriculteur qui souhaite d'ici deux ans entourer son domaine de 15 km de haies. Le coût est de 25 000 €, qu'il n'a pas et ne peut pas emprunter. Alors ? Doit-il abandonner ? Non, car il en a besoin pour être bien chez lui. Dans ce cas, de nombreux exercices de créativité sont mobilisables pour trouver toutes sortes d'idées simples ou originales : jeu de la balle, brainstorming, métaplan, cartes mentales, etc. (ASTIER, 2006). Il sera toujours temps, une fois les idées collectées, de les trier et de choisir !

Noter que ces exercices d'imagination sont d'autant plus riches qu'ils sont menés en groupe : tous au service de chacun.

Si les agriculteurs comprennent les enjeux derrière cette démarche, ils font face à la difficulté majeure d'accepter le changement sur les exploitations, et dans leur façon de penser. Dès lors, une approche respectueuse de leur fonctionnement et pragmatique est nécessaire pour leur permettre de s'approprier progressivement les réflexes d'une démarche stratégique.

2. La méthode développée par Trame pour un accompagnement efficace

Nous décrivons par ordre chronologique les grandes étapes qui marquent l'apprentissage de la démarche stratégique par les agriculteurs. Ces étapes peuvent se dérouler dans le cadre d'un parcours de formation.

■ Y voir clair sur ses objectifs

Une première journée est consacrée à la prise de connaissance des personnes et de leurs projets, à la découverte de la démarche stratégique et de ses outils. Chacun s'entraîne en binôme ou en groupe à clarifier ses objectifs, ses ressources et ses besoins. Grâce aux premières séquences en binômes, les agriculteurs constatent rapidement qu'ils sont les principaux acteurs de la démarche et ainsi ils se l'approprient.

Pour faciliter la mise en route, le premier rôle de l'animateur est de mettre en place un cadre de travail favorable. Les agriculteurs prennent le temps de se connaître : chacun précise pourquoi il est venu, ce qu'il attend du travail en groupe.

L'animateur explique précisément la démarche, les différentes étapes à suivre et ensuite les agriculteurs sont accompagnés pour franchir ces étapes. Pour commencer, les agriculteurs travaillent sur ce qui est vital pour eux, puis ils approfondissent ce qui ne va pas aujourd'hui pour eux et sur l'exploitation (leurs insatisfactions). Ensuite, ils réfléchissent en binôme sur ce qu'ils veulent pour demain.

Les outils mobilisés sont assez simples : un jeu de cartes de questions et réponses par exemple permet une appropriation ludique de ce qu'est un objectif et un but. Par le jeu, les agriculteurs apprennent à les différencier. Par exemple à la question : *"je veux faire de l'assolement en commun : est-ce un objectif ?"*, les agriculteurs sont partagés sur la réponse. Outre le problème de la formulation (ici ce n'est pas un objectif puisque ni daté, ni mesurable), peu à peu, ils comprennent aussi que l'assolement en commun s'inscrit dans un projet plus global d'exploitation. Ce n'est qu'un moyen au service d'un but souvent plus large tel que réduire ses charges pour gagner plus d'argent ou dégager du temps pour soi.

Des visuels assurent aussi une symbolisation des concepts et des idées propres à la démarche stratégique. Par exemple, dans ce genre de démarche, il

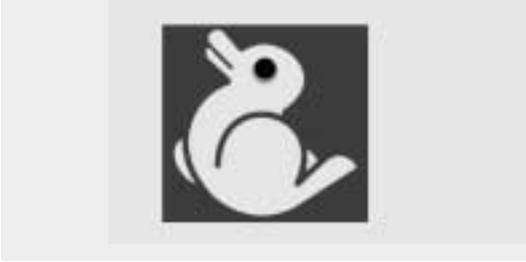


FIGURE 1 : Image d'Epinal 'lapin-canard' : les agriculteurs sont invités à regarder l'image sous tous ses angles. En fonction du regard, la réalité change.

est important de savoir regarder la réalité sous différents angles pour se demander si elle est aussi négative (ou positive) que ce que l'on imagine au premier regard. Pour cela, une image d'Epinal est très efficace (figure 1).

En fin de journée, les agriculteurs se rendent compte qu'exprimer son objectif est un travail à la fois basique et difficile et qu'ils ont une grande difficulté à écrire l'objectif qui les anime derrière le désir qu'ils ont d'un projet (leur but). Il faut noter aussi que chacun a du mal à sortir du champ technique pour exprimer ce qui relève plutôt d'un "rêve" à réaliser.

A la fin de cette première étape, chacun a identifié et exprimé ses aspirations (objectifs, buts) et les problèmes qu'il souhaite résoudre. La confrontation au regard des autres est un facteur d'efficacité pour l'appropriation de la démarche.

■ Des visites de terrain

Après l'appropriation théorique et pratique intervient l'étape sur le terrain : chaque agriculteur qui le souhaite reçoit le groupe sur son exploitation pour traiter de son cas personnel. Chacun prépare la présentation de son exploitation grâce à une grille d'autodiagnostic inspirée des outils d'autodiagnostic de développement durable (PERVANÇON, 2004) et à l'appui d'un conseiller local pour des aspects technico-économiques sommaires (EBE, annuités et indicateurs personnels). L'agriculteur qui reçoit présente au groupe l'histoire de son exploitation, quelques critères techniques et économiques, ses objectifs et le plan d'actions pressenti pour atteindre ces objectifs.

La démarche progressive leur permet de reprendre conscience que ce qu'ils ont envie de faire, ils peuvent le faire. Cette formation est pour chacun l'occasion d'exprimer et d'écrire des idées, des envies qu'il n'a jamais eu l'occasion de dire à d'autres. C'est

un moyen de tester ses projets avec le regard de ses pairs, lequel sert de caution et de référence à la pertinence du projet. Le groupe pose les bonnes questions et celui qui reçoit aboutit rapidement à un plan d'actions concrètes. Il a été démontré depuis plusieurs années par les formateurs en management que le travail en groupe permet de résoudre des situations complexes et aboutit à des résultats proches de ceux des experts ou spécialistes (LEMAITRE, 1985).

■ Des apports extérieurs sont possibles

En complément de l'accompagnement des réflexions personnelles et de l'analyse des cas d'étude, il peut parfois sembler nécessaire d'apporter aux agriculteurs un ensemble d'informations techniques. Il peut s'agir aussi d'aller faire des visites chez d'autres agriculteurs qui appliquent une technique particulière (un distributeur automatique, un robot de traite, une chaudière à plaquettes...) ou un mode d'organisation spécifique (assolement en commun, groupement d'intérêt économique...).

Ces présentations permettent à chacun des participants engagés dans une démarche stratégique de prendre du recul par rapport à sa situation et d'aborder des éléments de faisabilité. Avec le travail préalable sur l'importance de définir des objectifs, les agriculteurs sont plus performants dans leur analyse et leur questionnement. Par exemple, face à la présentation technique et économique d'un nouveau matériel, les agriculteurs réagissent moins par coup de cœur : ils mettent en relation ce qui leur est exposé avec leur objectif, ce qui peut leur permettre de faire le deuil de l'achat d'un matériel neuf et surdimensionné.

3. Exemple d'application : cas des éleveurs face au changement climatique

Aujourd'hui le parcours Stratégie de Trame a été appliqué auprès d'une soixantaine d'agriculteurs, éleveurs, céréaliers, polyculteurs, de tous âges et de toute la France. Des administrateurs d'une association de salariés agricoles d'Eure-et-Loir l'ont même testé avec intérêt.

La démarche étant modulaire et basée sur un apport de méthode inspirée du management d'entreprise et non de connaissances, elle est applicable à tout problème ou tout projet : économique, familial, technique, environnemental, artistique, collectif, individuel,

associatif, etc. Elle serait même applicable à des entreprises non agricoles, TPE (artisans, commerçants...) ou PME (coopérative, groupement d'employeurs...).

Nous choisissons de présenter ici une application à l'accompagnement d'éleveurs qui souhaitent mettre en place une stratégie pour résoudre les problèmes liés au changement climatique ; une récapitulation des étapes de la démarche est présentée dans l'encadré 1.

■ Etape 1 : préciser en quoi le changement climatique est un problème pour l'éleveur

Nous avons postulé qu'un problème est une situation insatisfaisante qu'il faut rendre satisfaisante (LEMAÎTRE, 1985). Dès lors, les questions à traiter par l'agriculteur sont : *"En quoi le changement climatique entraîne une situation insatisfaisante pour moi ? Suis-je concerné ? Puis-je quelque chose ?"*

- Bien cerner le problème

Face aux enjeux de changement climatique, les éleveurs peuvent se sentir démunis : ils n'ont pas pris sur tout. Sur un plan méthodologique, nous les amenons à préciser leurs champs possibles d'action. Ainsi, le problème de changement climatique devient le plus souvent pour l'éleveur un problème de sécheresse.

Le principe est qu'on ne peut résoudre un problème dont les contours ne sont pas sous notre contrôle. Par exemple (figure 2) un éleveur dira : *"les problèmes écologiques et économiques de l'augmentation de l'effet de serre m'échappent. Ce qui dépend de moi : trouver des solutions pour maintenir mon chiffre d'affaire, menacé par la sécheresse, et/ou changer mon système de production"*. Il est nécessaire que, pour que l'éleveur agisse, il ait pris conscience d'un problème sur lequel il a prise (*"mes bêtes ne sont pas assez nourries"*).

Dans cette phase, il est utile d'aborder ce qui serait la situation satisfaisante pour l'éleveur : il répond à *"Que dois-je atteindre ?"*. Associé à des outils simples tels que les 5P (en binôme, l'un pose à l'autre 5 fois la question *"Pourquoi cela sera satisfaisant ?"*), cette réflexion permet de bien définir le problème.

ENCADRÉ 1 : Synthèse des étapes de la démarche stratégique de Trame.

• Etape 1 : En groupe d'agriculteurs en salle : découverte

- Prise de connaissance des personnes et de leurs projets ("Pourquoi sommes-nous tous là aujourd'hui ?")
- Découverte de la démarche stratégique et de ses outils ("Comment ça marche la stratégie ? Est-ce vraiment pour moi, agriculteur ?"). Les exercices à animer permettent de traiter les questions suivantes :
 - a) "Qu'est-ce qui est vital pour moi ?"
 - b) "Qu'est-ce qui mériterait d'être amélioré sur mon exploitation ?"
 - c) "Quels sont mes objectifs ?"
 - d) "De quoi est-ce que je dispose ? Quels sont mes ressources et mes besoins ?"

• Etape 2 : En groupe d'agriculteurs, sur chaque exploitation : application et approfondissement

- Travail sur les exploitations ("Que ce passe-t-il chez moi ? Comment fais-je pour obtenir ce que je veux ?").
 - a) Pour aider la réflexion, un autodiagnostic peut être remis avant les travaux sur chaque exploitation, à remplir seul, ou en binôme, en prévision de la présentation de son cas aux autres membres du groupe.
 - b) Chaque exploitant reçoit ensuite ses collègues chez lui une demi-journée.
 - c) Application *in situ* de tous les exercices de l'étape 1.
 - d) Exercice de créativité pour dégager les pistes en vue d'un plan d'actions précis pour passer "du rêve à la réalité".

• Etape 3 : Réunion de bilan utile 6 mois plus tard

- Où en sont les agriculteurs de leur plan d'actions : qu'ont-ils réalisé ou non et pourquoi ?
- Comment se passe l'accompagnement des agriculteurs par le conseiller agricole ? Quelles suites à donner en groupe ? Comment le groupe s'entraide-t-il sur chaque cas individuel ?

En fonction des besoins et du temps disponible : intervention(s) d'expert(s) pour identifier ou préciser les opportunités ou contraintes à venir. Les experts sont là pour apporter un éclairage, donner un point de vue ; ils ne sont pas là pour dire "c'est comme ça que vous devez faire". Le conseiller peut dans ce cas prévoir un temps de formation à la conduite d'entretien pour permettre aux agriculteurs de recueillir des informations utiles pour leur stratégie.

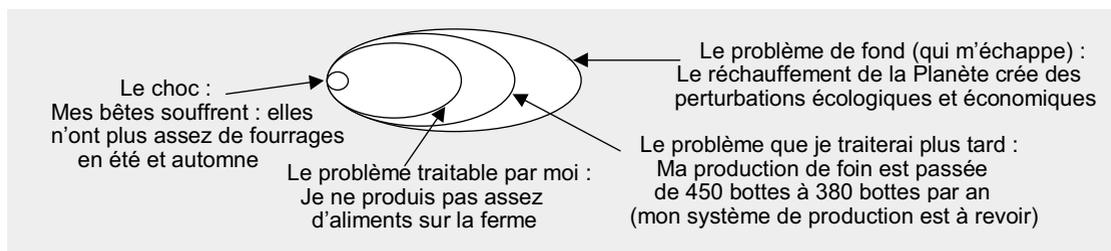


FIGURE 2 : Les sphères d'actions de l'éleveur face au problème du changement climatique.

- L'éleveur connaît les relations entre tous les éléments de son système

Pour l'éleveur, l'effet du changement climatique est une question, en plus de nombreuses autres, pour son entreprise. Il est donc essentiel d'aborder aussi les autres contraintes et opportunités pour son exploitation. Outre les problèmes liés au climat, il faut inviter l'éleveur à traiter tous ses problèmes en cours ou à venir. D'ailleurs, il les aborde souvent spontanément : il est l'expert qui sait ce qui va ou ne va pas dans son entreprise. L'animateur doit donc l'aider à faire les relations entre tous les problèmes qu'il rencontre. Un outil tel que les 5M (diagnostic rapide de : Milieu, Matière, Main d'œuvre, Matériel et Méthode) permet d'y parvenir.

■ Etape 2 : Définir des objectifs une fois les problèmes identifiés

- Un exercice difficile

Notre pratique nous montre que les éleveurs ont des difficultés à exprimer des objectifs. La méthode employée leur impose quelques règles pour y parvenir : un objectif doit être clair, mesurable, daté, formulé positivement, réaliste, sous contrôle. Par exemple : "Le 15 juillet prochain, j'aurai un stock de foin suffisant pour nourrir les bêtes tout l'été". Il faut bannir toute formulation de moyen ("il n'y a qu'à faire cela"), ou stérilisante ("il n'y a pas de solutions pour moi"). L'expression des objectifs peut se faire efficacement en faisant travailler les éleveurs en binôme sur leur cas, à tour de rôle.

- Hiérarchiser les objectifs et vérifier leur cohérence

Une fois une série d'objectifs exprimée pour son propre cas, chaque éleveur se pose plusieurs questions qui peuvent être traitées en groupe : "A quel

problème (insatisfaction) mes objectifs répondent-ils ? Sont-ils cohérents par rapport à mes insatisfactions ? par rapport aux objectifs de mes associés ou conjoint ? Puis-je les hiérarchiser dans le temps et par importance ? Quelles sont les ressources et les limites que je vois ?". Cela revient à définir des objectifs principaux et des sous-objectifs (GIRARDIN et al., 2005). Pour chaque objectif, l'éleveur est invité par l'animateur à décrire des actions possibles, avec des dates de réalisation. Pour faciliter ce travail, l'animateur utilise des techniques de créativité (ASTIER, 2006). Parmi un ensemble d'objectifs, certains peuvent porter sur l'adaptation au changement climatique. L'exercice permet de relativiser le problème climatique par rapport à sa situation personnelle et de trouver des solutions efficaces.

■ Etape 3 : Vers un plan d'actions

Les deux étapes précédentes franchies, les éleveurs organisent tous les éléments récoltés selon la figure 3. Cette organisation visuelle permet de dresser les bases d'un plan d'actions plus ou moins précis selon le temps passé à traiter les étapes 1 et 2.

4. Précautions à prendre par les conseillers agricoles dans ce processus

Les conseillers agricoles jouent un rôle fondamental dans cette approche : ils animent la formation et s'assurent de la mise en place des plans d'actions par les éleveurs. La formation prend une journée de découverte de la démarche, puis une demi-journée par exploitation est nécessaire pour traiter chaque cas individuel, avec l'aide du groupe. Dans tout le processus, le groupe d'agriculteurs apporte l'expertise et les références pour traiter chaque cas individuel. Cette démarche ne donne pas de recette, mais un cadre souple et adaptable par le conseiller, qui permet à terme une prise d'autonomie décisionnelle (CASTORIADIS, 1992) par les agriculteurs : ils savent résoudre leurs problèmes eux-mêmes et trouver des solutions selon le contexte de leur exploitation.

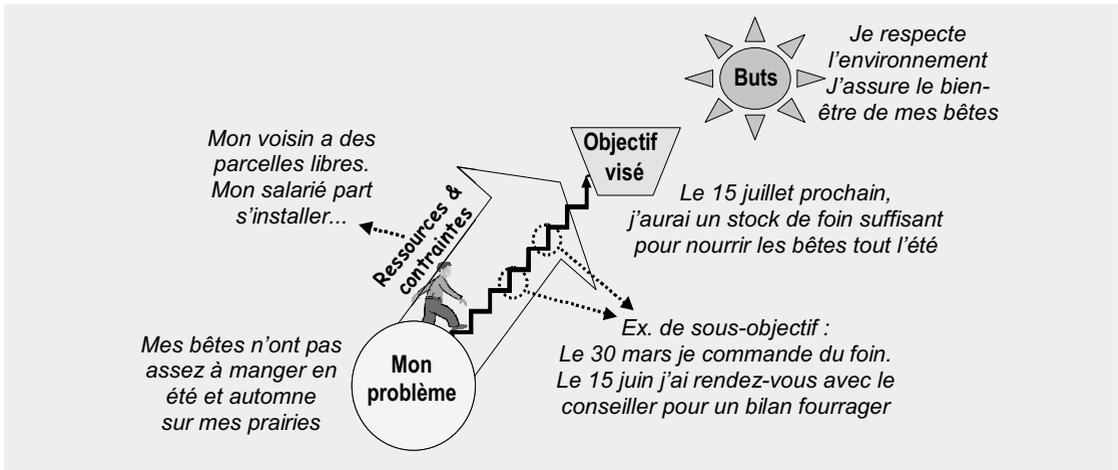


FIGURE 3 : Vers un plan d'actions.

Il est donc essentiel que les conseillers agricoles soient préalablement formés pour pouvoir appliquer cette démarche. En effet, il ne s'agit plus là d'apporter des informations ou un conseil technique, mais de faire de l'accompagnement à la stratégie. Les conseillers agricoles doivent acquérir des outils, des méthodes et une posture parfois différents de ce qu'ils pratiquent quotidiennement. Les méthodes portent notamment sur le questionnement ouvert, l'écoute active, la reformulation neutre, la synthèse à chaud à l'aide de schémas. Les outils sont à chercher du côté du management (plan d'action, définition d'objectif, identification des atouts, contraintes, opportunités, menaces, etc.) et de la créativité (brainstorming, carte mentale, jeux de rôles, etc.). Quant à la posture, il s'agit d'acquérir des savoir-faire permettant une vision systémique de l'exploitation agricole (parfois les questions techniques soulevées font émerger des problèmes plus personnels que professionnels qu'il faut identifier et aborder) et des savoir-être : le conseiller devient moins un expert 'qui sait' et plus un accompagnateur ou un animateur qui 'aide l'autre à savoir'.

5. Perspectives à explorer

La démarche stratégique présentée ici ne fait pas tout : elle est une étape indispensable de mise en route des agriculteurs dans une dynamique de changement. Il est nécessaire d'aller plus loin, par exemple en couplant les démarches stratégiques avec une

approche prospective ; cela permet notamment d'identifier :

- les perspectives de croissance ou d'inflation par secteur,
- les aspects marketing (tendances de la consommation, positionnement, détermination des "cibles" et segmentations de clientèle et des parts de marché visées),
- les analyses de la concurrence... y compris internationale,
- les risques (normes réglementaires émergentes ou prévisibles par exemple).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ASTIER M., coord. (2006) : "La créativité dans tous ses états", *Dossier Travaux et Innovations*, n°124.
- CASTORIADIS C. (1992) : *Les carrefours du labyrinthe*, Gallimard Ed..
- GIRARDIN P. et al. (2005) : *Indicateurs et tableaux de bord*, Lavoisier Ed.
- LEMAÎTRE P. (1985) : *Des méthodes efficaces pour trouver des solutions*, Chotard Ed.
- PERVANÇON F. coord. (2004) : "Les agriculteurs s'engagent vers le développement durable", n° spécial *Travaux et Innovations*, n°110.