

Document rédigé dans le cadre de la recherche-action PerfEA.

Garnier A., Jeanneaux P., Bletterie N., Chabin Y, Pervanchon F., De Torcy B., Capitaine M., De Framond H.



Une recherche-action réalisée grâce au partenariat scientifique et technique de :



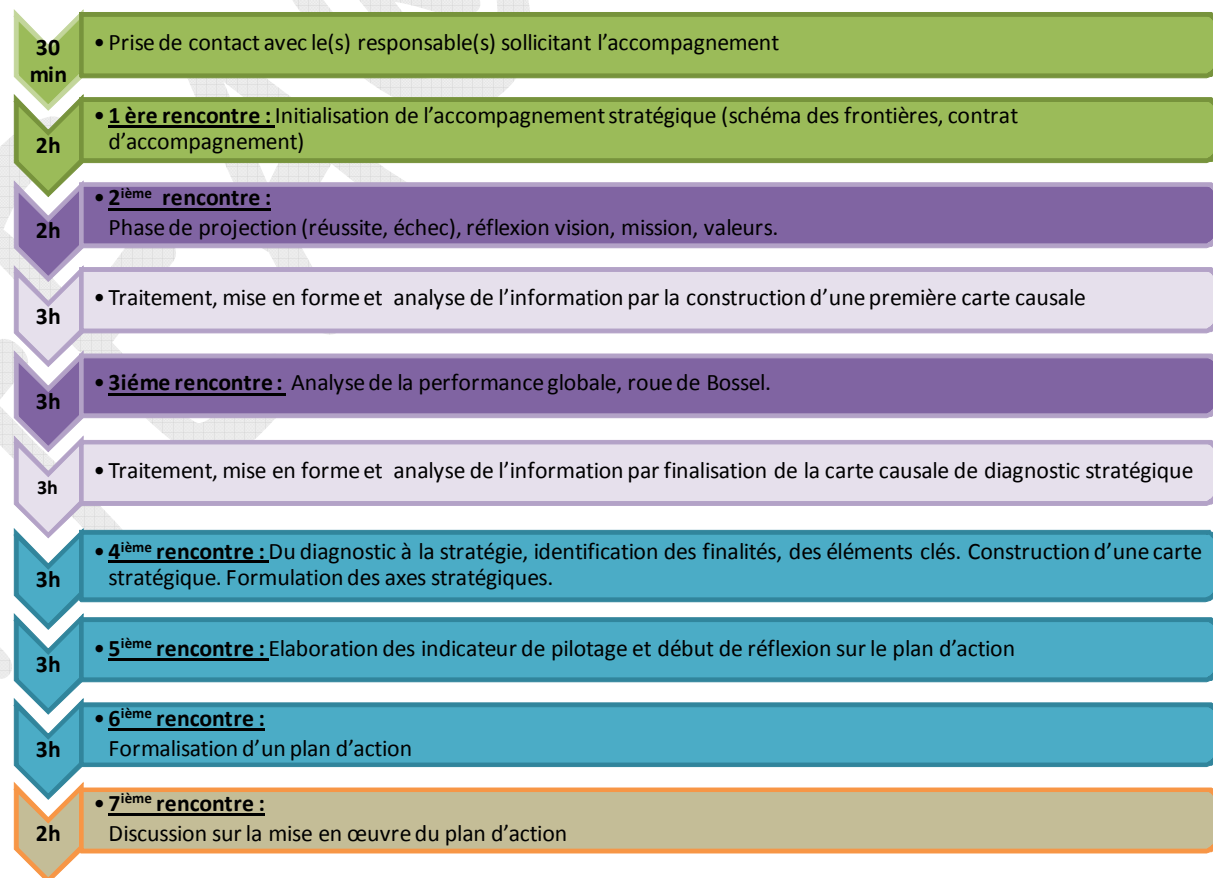
Une recherche-action réalisée avec le soutien financier de :



PerfEA sur une exploitation individuelle (prestation d'accompagnement individuel)

Déroulement type de la démarche d'accompagnement individuel

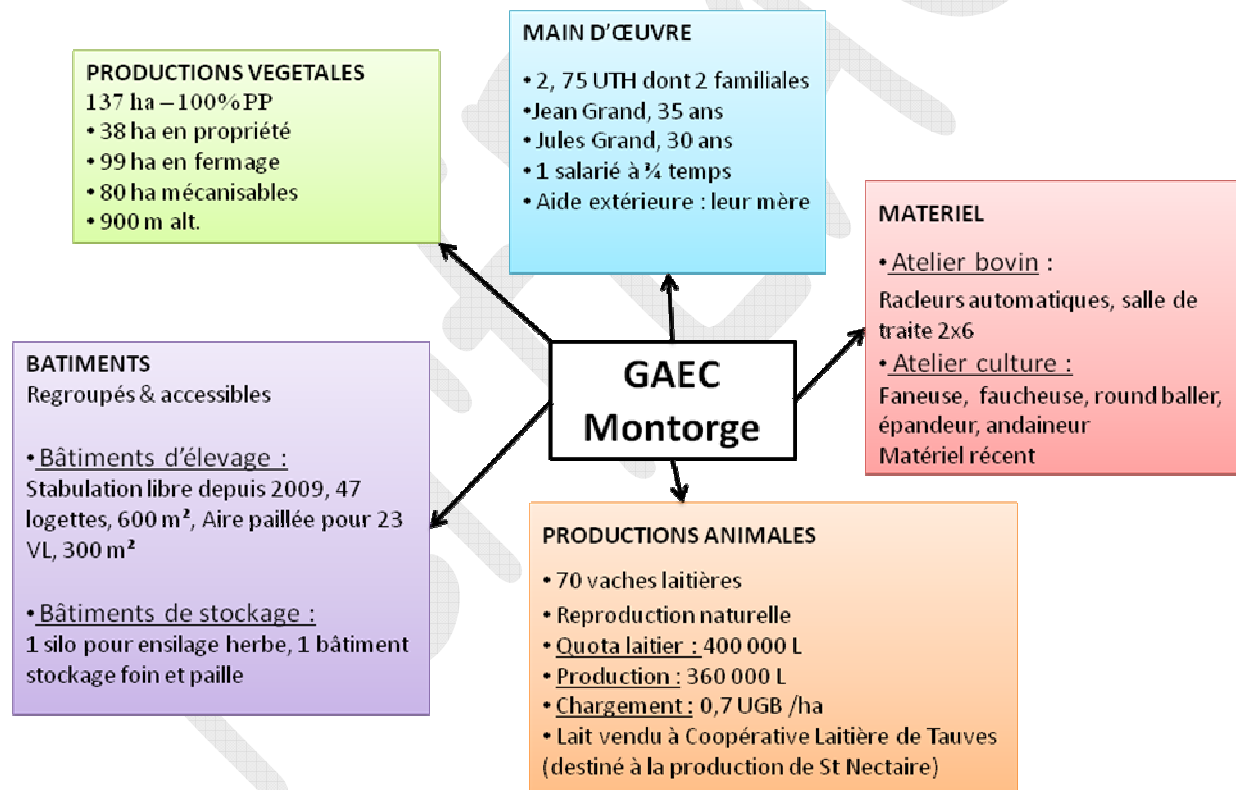
Le schéma ci-contre fait apparaître les différentes étapes de la démarche d'accompagnement mise en œuvre dans le cas d'une prestation individuelle (ou avec un faible nombre de personnes). Les deux premières étapes correspondent à une phase d'initialisation de la réflexion stratégique, il s'agit de d'accorder accompagnateurs et personnes accompagnés sur l'échelle de la réflexion, la méthode mobilisée et les conditions du déroulement de l'accompagnement. Les 2^{ème} et 3^{ème} rencontres visent à construire avec l'agriculteur un diagnostic stratégique. Selon la situation, une seule rencontre peut suffire à construire le diagnostic stratégique. Bien sûr, lors de ces phases de recueil d'information, la posture de l'accompagnateur est essentielle afin de favoriser l'explicitation des enjeux. Les phases qui suivent permettent aux personnes accompagnées de formaliser la stratégie et les différents outils permettant sa mise en œuvre. Ces phases peuvent prendre plus ou moins de temps, l'accompagnateur doit avancer au rythme des personnes accompagnées. La dernière étape permet de faire le point avec l'agriculteur sur les difficultés éventuelles rencontrées lors de la mise en œuvre du plan d'action.



Exemple d'accompagnement

La démarche d'accompagnement présentée ci-dessous a été réalisée auprès d'un petit GAEC (2 personnes) par un groupe de 8 élèves ingénieurs de VetAgro-Sup. Il a été réalisé sur un temps court (3 semaines), plus court que le temps optimal de mise en œuvre de la démarche dans le cas d'une prestation d'accompagnement. Le schéma ci-dessous présente les principales caractéristiques de l'exploitation.

Carte d'identité : une exploitation laitière en zone de montagne



Etape 1 : Initialisation de la réflexion stratégique (schéma des frontières et contrat d'accompagnement)

Cette phase vise à définir le déroulement de la démarche d'accompagnement et sa portée. A l'issue de cette phase, l'accompagnateur et la (les) personnes(s) qui sollicite(nt) l'accompagnement signent un contrat d'accompagnement qui spécifie les engagements de chacun (financiers notamment), les personnes mobilisées, les résultats attendus, la durée de l'accompagnement et le déroulement prévu de l'accompagnement.

Cette première rencontre est l'occasion pour l'accompagnateur de prendre connaissance de l'environnement dans lequel l'accompagnement va se déroulé. Il pourra ainsi demander à la personne accompagnée de lui décrire l'historique de la ferme, de lui détailler les raisons qui l'amène à solliciter un accompagnement...

Lors de cette phase, l'accompagnateur amènera la (les) personne(s) accompagnée(s) à identifier les parties-prenantes de l'exploitation et à expliciter les relations qu'elles ont avec l'exploitation. Pour ce faire, l'accompagnateur invitera la (les) personne(s) accompagnée(s) à compléter le schéma des frontières de l'organisation. Ce schéma est un outil intermédiaire destiné à faciliter les échanges entre l'accompagnateur et la (les) personne(s) accompagnée(s) (cf. partie présentant l'itinéraire méthodologique). A l'issue de cet atelier, l'accompagnateur invite le(s) participant(s) à avoir une réflexion sur la façon dont les différentes parties prenantes peuvent i) apporter un regard intéressant sur la stratégie de l'exploitation ii) être impactés (positivement ou négativement) par des choix stratégiques iii) contribuer à la mise en œuvre d'un projet stratégique. Enfin, la (les) personne(s) ayant sollicité l'accompagnement décide de la taille que doit prendre la cellule de réflexion stratégique.

Dans le cas étudié, les 2 frères en GAEC ont souhaité associer à la réflexion stratégique la femme de l'un d'entre eux qui envisage de s'installer en transformation fromagère.

Lors de cette phase, il est essentielle que l'accompagnateur soit dans une posture d'écoute active, il s'agit de comprendre le contexte de l'accompagnement afin d'adapté au mieux la démarche d'accompagnement. Dans cette phase l'accompagnateur doit également s'assurer que la (les) personne(s) accompagnée(s) ait bien conscience des engagements que cela comporte (disponibilité, temps, déstabilisation possible...).

Etape 2 : Phase de projection

La phase de projection (cf. fiche projection dans l'itinéraire méthodologique) permet de lancer la réflexion stratégique. Lors de cette phase, la personne participant à l'accompagnement est amenée à réfléchir sur les valeurs qui l'animent, la (les) mission(s) de l'exploitation, la façon dont elle conçoit l'exploitation dans l'avenir et sur les buts qu'elle cherche à atteindre. L'accompagnateur cherche à recueillir du matériel pour construire la carte causale. Pour atteindre ce double objectif, l'accompagnateur abordera différentes thématiques avec la personne accompagnée : les réussites/échecs, la mission de l'exploitation, les valeurs, la mission de l'exploitation et enfin la projection dans l'avenir. Pour animer cette phase d'échange, l'accompagnateur a à sa disposition quelques grandes questions correspondant aux différentes thématiques. Ensuite l'accompagnateur reste dans une posture d'écoute active (hum, hum ; c'est-à-dire, en quoi est-ce une réussite/ un échec ; rebondit sur des mots flou...) pour faire expliciter les propos. L'accompagnateur prend en note les chainages de causalité (ou enregistre les échanges).

Questions à poser, thématiques à questionner :

Commencer par réexpliquer les objectifs de l'entretien, le lien avec la suite de la démarche...

De mander de présenter les grandes lignes de fonctionnement de l'exploitation ? (ne pas s'y attarder, c'est une mise en route... on y reviendra)

Quelles sont les réussites et échecs passés et actuels de l'exploitation ? (prendre le temps, reposer la question, les premiers éléments ne sont pas toujours les plus intéressants).

Réflexion valeurs, mission :

Pourquoi avoir choisi le métier d'agriculteur ? (pour rentrer dans la discussion autour des valeurs, peut donner des éléments sur le registre de valeurs (éléments pour rebondir dans la phase de réflexion sur les valeurs))

Possibilité de travailler avec des photos, on demande l'agriculteur de préparer avant l'entretien 3 photos, ce qui fait honte, ce dont on est fière, représentation du développement durable.

Que représentent les photos que vous avez amenées ? Pourquoi ?

Si il fallait retenir quelques grands principes qui sont essentiels pour vous ? (Les Valeurs)

A quoi sert l'exploitation ? Pourquoi elle existe ? (Les missions)

Projection dans l'avenir :

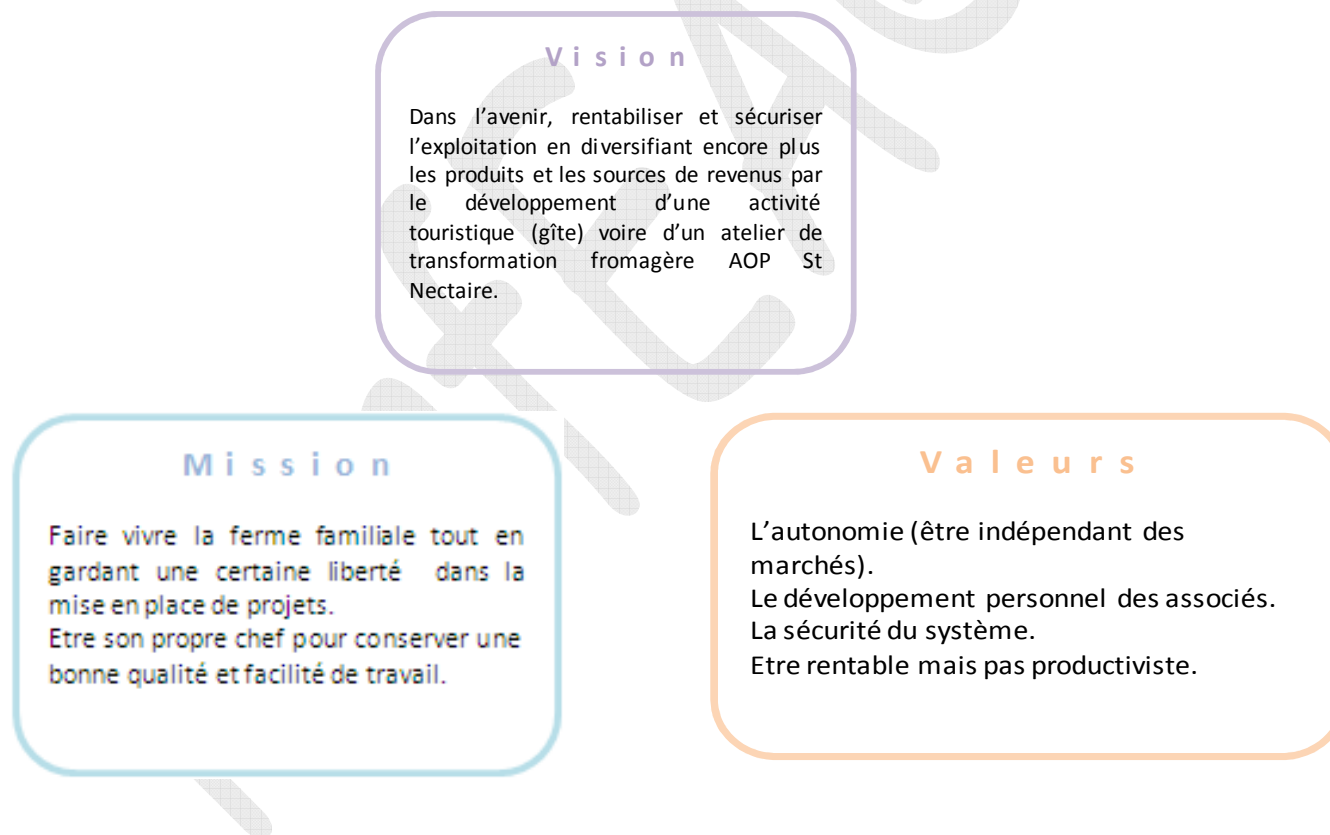
Comment voyez-vous l'exploitation dans 5 ans ? (c'est-à-dire, quels changements, pour quoi faire (remonter vers les finalités))

Si il fallait en quelques mots dire dans 5 ans l'exploitation veut être...

A la suite de cet entretien, l'accompagnateur remobilisera l'ensemble des éléments pour construire une première carte causale. Il peut également demander à la personne accompagnée de prendre le temps de formaliser mission, vision et valeurs avant la prochaine rencontre.

Valeurs, Mission et Vision : la base de la pyramide stratégique

Exemple du cas du GAEC des Frère Grand (formalisé à la suite de la 3^{ème} réunion)



Etape 3 : Grille d'analyse de la performance globale

Cette phase peut être menée à la suite de l'entretien de projection, ou lors d'une nouvelle réunion selon les besoins d'accompagnement. Cette phase vise à compléter le diagnostic stratégique par une analyse de la situation de l'exploitation dans son environnement. Pour structurer cette analyse l'accompagnateur invitera l'agriculteur à réfléchir à partir de la grille d'analyse de la performance globale (cf. fiche roue de Bossel).

Questions à poser, thématiques à questionner :

Expliquer les objectifs de l'exercice, faire le lien avec la carte causale si elle vient d'être discutée.

Distribuer à la personne la roue de Bossel vierge. Il est également possible de mobiliser la métaphore de la plante pour expliciter les thèmes à enquêter.

Grille ... questionner les différents éléments... les expliciter, si besoin donner un exemple, mobiliser les sous questions.... Remplir la grille avec des mots clés... en direct... Ou prendre des notes questionner et faire un rendu...

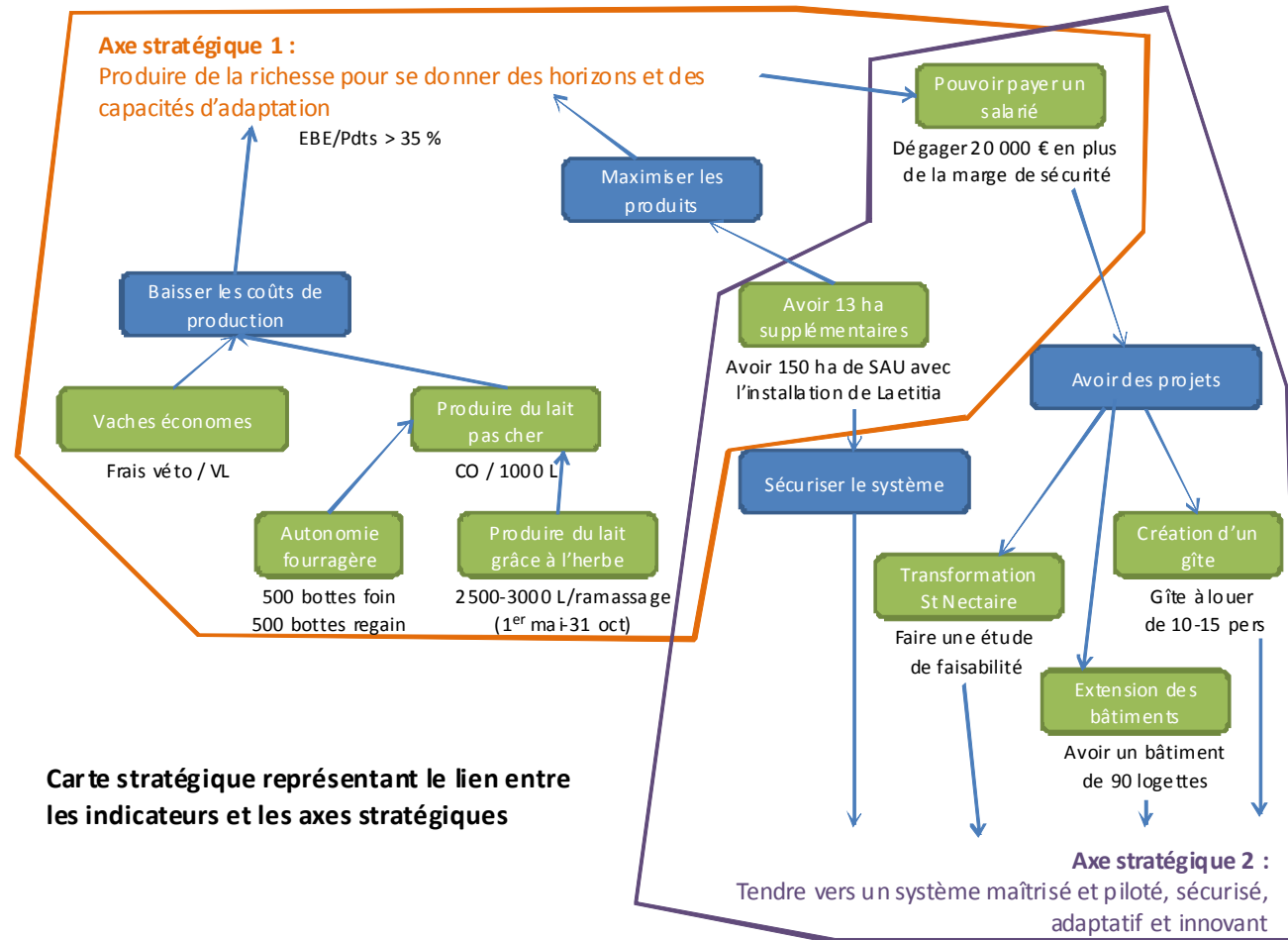
A retravailler !!!

A la suite de cet entretien, l'accompagnateur remobilisera l'ensemble des éléments pour compléter la carte causale. Il pourra également remettre au propre la roue de Bossel afin de la restituer à l'agriculteur.

Etape 4 : du diagnostic stratégique aux axes stratégiques

Lors de cette phase, l'accompagnateur présente la carte de diagnostic à la personne accompagnée. Cette phase doit permettre de discuter et valider les principaux éléments de la carte (finalités, éléments clés de la stratégie, clusters, boucles, éléments moteurs...)

puis de construire une carte stratégique. La construction de la carte stratégique se fera avec l'agriculteur à partir du travail réalisé sur la carte causale et permet de valider une stratégie. Une fois la carte stratégique formalisée, l'accompagnateur invitera la personne accompagnée à définir des axes stratégiques. Evidemment, la procédure décrite peut s'avérer plus ou moins longue selon les situations et les questions stratégiques qui se posent. La personne accompagnée peut avoir besoin d'un temps de maturation pour passer du diagnostic à l'élaboration d'une stratégie d'action, il faudra alors plusieurs réunions pour construire une carte stratégique et formaliser des axes stratégiques.



Etape 5 : élaborer ses indicateurs de pilotage

Cette phase d'accompagnement doit permettre à la personne accompagnée de construire ses propres indicateurs de pilotage en fonction de sa stratégie.

L'accompagnateur commence par rappeler (représenter) la carte stratégique et les axes stratégique construits lors de la précédente rencontre. Il explique ensuite l'intérêt du pilotage et la nécessité de définir des indicateurs, pour être en mesure de savoir où l'on va et si on est sur le bon chemin. Il invite ensuite la personne accompagnée à identifier/définir des indicateurs permettant de piloter i) les finalités de la carte stratégique ii) les éléments clés de la carte stratégique (centralité/domaine de la carte causale). Il est important de commencer par fixer les cibles pour les indicateurs en haut de la carte puis de redescendre vers les indicateurs en bas afin d'assurer la cohérence globale (cf. fiche indicateurs).

Pour animer la phase de questionnement sur les indicateurs, l'accompagnateur mobilise principalement 3 questions i) à quoi l'on voit que la finalité « B »/l'élément clé « A » est réalisé/atteint, qu'est ce qu'on regarde ? (permet d'identifier le critère à évaluer) ii) Comment on mesure ? (permet de définir l'indicateur) iii) A partir de quand c'est bon ou c'est mauvais ? (Définir les valeurs seuil). Ensuite l'accompagnateur aide l'agriculteur à formaliser des indicateurs qui lui conviennent.

A l'issue de cette phase d'accompagnement, la personne accompagnée complète son tableau de bord (cf. fiche tableau de bord), en indiquant pour chaque indicateur la valeur actuelle, la valeur cible et l'écart entre les deux.

Stratégie			Tableau de bord stratégique					Pilotage de la mesure	
Axes stratégiques	Domaine de performance	Levier stratégique	Indicateur stratégique	Source de l'information	Etat actuel de l'indicateur	Indicateur souhaité	Echéancier	Période et fréquence du contrôle	Responsable du contrôle
Produire de la richesse pour se donner des horizons et la capacité de s'adapter	Diversité des produits, valorisation du potentiel de l'exploitation et sécurisation du système	Diversifier les produits	Avoir 13 ha supplémentaires	/	137 ha de SAU	150 ha de SAU	Installation Laetitia (2013)	/	/
	Process du système herbager	Produire du lait grâce à l'herbe	2500 à 3000 L / ramassage en période estivale (1 ^{er} mai - 1 ^{er} oct)	Production au tank à lait	Environ 2500 L / ramassage	A maintenir ou 3000 L / ramassage si plus de quota	Déjà atteint, à maintenir voire à améliorer 1 an après obtention de quota supplémentaire.	Après chaque ramassage de lait dans la période estivale	A définir
	Un système performant économiquement et dans une logique de diminution des coûts	Produire du lait pas cher	Charges opérationnelles / 1000 L de lait	Comptabilité	118,5 € en 2010	A maintenir	Déjà atteint, à maintenir	A la fin de chaque campagne laitière	A définir
	Un système performant économiquement et dans une logique de diminution des coûts	Autonomie en fourrage	500 bottes de foin ; 500 bottes de regain	Récolte de l'année	Situation actuelle	A maintenir	Déjà atteint, à maintenir	A la fin de la récolte	A définir

	Un système performant économiquement et dans une logique de diminution des coûts	Améliorer la rentabilité économique	Pouvoir payer un salarié	Comptabilité	Salarié 3/4 temps à 14 100 € / an	Salarié à plein temps à environ 20 000 € / an	En fonction des projets (extension bâtiments, fromagerie ou non, etc.)	A la fin de chaque campagne laitière	A définir
			EBE/Produits > 35 %	Comptabilité	EBE/Produits bruts = 42 % en 2010	EBE/Produits bruts > 35 % (à maintenir donc)	Déjà atteint, à maintenir	Chaque année avec le rapport de comptabilité	A définir
	Un système piloté, fonctionnel, innovant et viable	Avoir des vaches économes	Frais véto moyen / VL	Suivi informatisé du troupeau	65 € / VL (frais véto + produits véto + produits de repro)	Maintenir voire diminuer si possible les frais	Déjà atteint, à maintenir	Toute l'année	A définir
Tendre vers un système maîtrisé, sécurisé, adaptatif et innovant	Diversité des produits, valorisation du potentiel de l'exploitation et sécurisation du système	Extension bâtiment	Construction de l'extension (environ 500 m ² + 43 logettes)	/	Bâtiments initial de 47 logettes	Bâtiment rénové de 90 logettes (1 logette par vache)	Nov 2013 (si installation Laetitia) ou Nov 2015 (si pas d'installation)	/	/
	Un système piloté, fonctionnel, innovant et viable	Avoir des projets	Création d'un gîte en rénovant la maison familiale	Réseaux (Gîte de France, Bienvenue à la Ferme, ect.) CRDTA	Maison des grands parents non rénovée	Gîte à louer pour 10-15 personnes	Installation Laetitia (2013)	/	/
			Transformation fromagère éventuelle	CA 63	Pas d'atelier de transformation	Avoir un atelier de transformation	2015, si installation de Laetitia en 2013	/	/

Etape 6 : construire son plan d'action

Une fois, les valeurs, mission et vision, axes stratégique et tableau de bord stratégique, la personne accompagnée peut construire la dernière étape de la pyramide stratégique : le plan d'action (cf. description de l'itinéraire méthodologique).

Pour construire le plan d'action, on considère que les indicateurs définis dans le tableau de bord stratégique sont des cibles à atteindre (d'où l'importance de prendre le temps de correctement les définir). L'accompagnateur invitera la personne accompagnée à imaginer des actions pertinentes pour mettre en œuvre la stratégie. Dans le cas d'un face à face accompagnateur/accompagnée, l'accompagnateur invitera la personne accompagnée à sortir de son cadre de réflexion habituel pour proposer des actions qui pourrait paraître farfelues... L'accompagnateur invite également la personne accompagnée à discuter avec ses partie-prenantes d'éventuelles solutions. Travailler collectivement à l'élaboration du plan d'action dans le cadre d'un groupe de pairs peut également être fructueux.

Afin de structurer la réflexion sur le plan d'action l'accompagnateur invite la personne accompagnée à formaliser les actions sélectionnées de manière à identifier les ressources et compétences nécessaires, les personnes responsables, les personnes à contacter et la chronologie du déroulement de l'action.

Exemple d'un extrait de plan d'action

TBS			Plan d'action						
			Procédures		Ressources	Compétences	Responsabilité Gouvernance	Contrôle de l'action	Echéancier
Domaine de performance	Éléments clé de la stratégie	Indicateur	Objectifs de l'action	Descriptif	Ressources (matières et moyen financier, temps)	Compétences nouvelles nécessaires	Qui est responsable, qui réalise, qui doit être consulté, informé ?	Indicateur de contrôle de la mise en oeuvre	Date de réalisation
Process du système herbager	Produire du lait grâce à l'herbe	2500 à 3000 L / ramassage en période estivale (1 ^{er} mai - 1 ^{er} oct)	Maintenir la qualité du pâturage	/	Temps de contrôle de la qualité des parcelles				
			Continuer de maximiser les vêlages de printemps	/					
Un système performant économiquement et dans une logique de diminution des coûts	Produire du lait pas cher	Charges opérationnelles / 1000 L de lait	Améliorer la qualité des prairies	Re-semer des prairies avec des mélanges lég/gram	Trouver des mélanges adaptés		Jules réalise.	% de légumineuse dans la parcelle	Printemps 2013
			Aménager des points d'eau	Mettre en place des bacs d'alimentation en eau.	Tuyaux, bac à eau.	/	Jules et jean réalisent	Un point d'eau aménagé dans les deux champs ou il y a nécessité.	Automne 2012

			limiter les concentrés / VL	Définir une ration avec 700kg de concentré / vache / an	Temps de réflexion avec un technicien. Adaptation des pratiques à prévoir	Discuter la ration avec un technicien spécialisé	Jean est responsable de la réflexion, Jules et Jean décident et appliquent	700kg de concentrés et marge pas inférieure	Octobre 2012
Un système performant économiquement et dans une logique de diminution des coûts	Autonomie en fourrage	500 bottes de foin ; 500 bottes de regain	Poursuivre les pratiques actuelles	/					

Perfite