

ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE

LES CHAMBRES S'INVESTISSENT POUR DES ENTREPRISES AGRICOLES PERFORMANTES

reSolia
déployons nos talents



Les conseillers qui ont vécu une formation à l'accompagnement stratégique en comprennent la plus-value dans leur conseil aux agriculteurs.

Les conseillers pratiquent l'accompagnement des agriculteurs : tours de plaine, formations, animation de réunion, en sont autant d'occasions. L'accompagnement stratégique permet d'aller plus loin : aider à une prise de décision autonome et sur le long terme pour l'orientation et la performance des entreprises.

La performance est sous les feux des projecteurs depuis la « **double performance** » économique et agro-écologique inscrite dans le cadre du projet agricole de la France « **Produire autrement** ». On en parle depuis longtemps dans les autres secteurs, où la performance dite « **globale** » est vue comme l'intégration dans la stratégie des chefs d'entreprises d'un ensemble de dimensions telles que l'économie, l'environnement, le territoire, la culture, les jeux d'acteurs, etc..

Viser une performance globale implique le développement de nouvelles méthodes de raisonnement et de travail pour les agriculteurs dans la conduite de leur entreprise.

Deux enjeux apparaissent ainsi pour les Chambres d'agriculture :

- > **former** les agriculteurs au management stratégique de leur entreprise, afin de les aider dans une prise de décision autonome ;
- > **disposer** pour cela de méthodes d'accompagnement appropriées pour les conseillers.

ATTENTION ! Il ne s'agit pas de transformer les conseillers techniques en des experts en stratégie, mais bien de développer des compétences complémentaires. La légitimité technique des conseillers reste un point indispensable, mais qui n'est plus suffisant.

La parole de...



Michel Badier,

Conseiller viticole
de région Centre



Grâce à la formation « **Parcours stratégie AVEC®** »

proposée par Resolia, je me sens plus fort pour répondre aux questions de mes clients. Avant, j'avais une entrée uniquement technico-économique dans mes réponses. Maintenant, j'ai une autre approche : j'ose poser des questions sur l'entreprise, ses atouts, les menaces, son passé, les valeurs de l'agriculteur. Parfois j'ai l'impression de découvrir mes anciens clients ! C'est fou tout ce qu'ils m'apprennent sur leur entreprise. Cette nouvelle posture me permet de les accompagner sur des dynamiques nouvelles, à savoir les aider à définir les orientations et à construire la stratégie de leur entreprise pour l'avenir. »

UN CONTEXTE FAVORABLE AUX NOUVELLES COMPÉTENCES D'ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE

Pour un langage stratégique convergent

Hervé SAVY

Doyen de l'Inspection de l'enseignement agricole affirmait, lors d'un récent colloque organisé par l'APCA sur la formation à l'accompagnement stratégique :

« Il est important qu'enseignants, formateurs et conseillers puissent tenir un langage convergent sur la stratégie, afin de favoriser le continuum formation-développement, au bénéfice des jeunes qui vont s'installer et des agriculteurs en place. »

34

Tout converge depuis plusieurs mois vers l'idée que savoir accompagner la stratégie des entreprises agricoles est crucial : une étude Agrocampus sur les besoins en compétences où les agriculteurs ont exprimé leur volonté d'obtenir du conseil stratégique, le rapport d'orientations stratégiques VIVEA, les résultats du Casdar « **Conseiller Demain** », le rapport Guillou... et le BTSA ACSE qui devient « **Analyse et Conduite Stratégique de l'Entreprise agricole** » et dont le référentiel comporte désormais la capacité au raisonnement stratégique.

AVEC® ET PERFEA® : DEUX MÉTHODES DANS LE RÉSEAU DES CHAMBRES

Le besoin des conseillers porte essentiellement sur la disponibilité de méthodes d'accompagnement stratégique des agriculteurs. Le réseau Chambre a un gros atout : il détient les droits de deux méthodes complémentaires et dispose d'une équipe opérationnelle de forma-

Un engagement pour réussir le changement



Etienne REGNAUD

Directeur de Resolia

« Dans d'autres pays comme l'Allemagne, l'approche stratégique de l'exploitation fait partie des mœurs. La question n'est plus de savoir si le passage à la stratégie se fait ou pas : l'exploitation agricole est une entreprise à part entière. L'objectif pour RESOLIA est d'engager le mouvement vers le management stratégique et de réussir le changement. »

Aider l'agriculteur à passer de l'idée à la décision



J.-C. VIDAL

Conseiller d'entreprise de l'Aveyron

« J'écoute, je reformule, je pose des questions un peu dérangementes. J'avais été formé à la méthode d'entretien « **Y voir clair pour agir** » : cela m'a bien aidé à changer de posture dans mon métier. Les outils et la méthode de la démarche stratégique AVEC®, permettent de franchir une étape supplémentaire. Celle-ci offre l'opportunité à l'agriculteur de passer de l'idée, à la décision d'agir en connaissance de cause, avec plus de sérénité et de cohérence. Je ne creuse pas les options stratégiques ou les scénarii à la place de l'agriculteur : c'est lui qui le fait ; je ne suis plus uniquement un expert, mais plutôt celui qui aide à construire en ouvrant la réflexion et en regardant la réalité différemment. »

teurs et de tuteurs fédérée par Resolia. Avec la démarche AVEC®, développée à partir des années 2000 par l'AC3A sous pilotage de Pascal Dagron, l'agriculteur ne raisonne plus par atelier, mais par une entrée « **utilité** » : « **En quoi mon entreprise est utile pour mes partenaires, mes clients ?** ».

Ex. : « **Faire de la méthanisation** » n'est pas une utilité mais une méthode employée par l'agriculteur. Une utilité est ce qui intéresse le partenaire, comme : « **recycler des déchets** » ou « **bénéficier de chaleur régulière à faible coût** » ou « **acheter chaleur et gaz renouvelables** ».

Cela invite l'agriculteur à réfléchir différemment : « **pourquoi les clients/partenaires viennent-ils ou viendraient-ils ?** » et non plus « **qu'est-ce que je produis ?** ». L'agriculteur se demande quels sont ses clients et partenaires potentiels, ce qu'il pourrait leur apporter. Selon les utilités, les orientations stratégiques à prendre sont très différentes !



La démarche PERFEA® permet d'élaborer un tableau de bord stratégique et d'identifier des indicateurs de pilotage clés pour la survie des entreprises. Elle est basée sur une analyse du discours des parties prenantes de l'entreprise.

UN ENJEU INSTITUTIONNEL POUR LE RÉSEAU CHAMBRE

Les conseillers qui ont vécu une formation à l'accompagnement stratégique en comprennent la plus-value dans leur conseil aux agriculteurs. Cette prise de conscience individuelle ne suffit pas : l'acquisition de ces compétences est un enjeu dont les Chambres d'agriculture doivent se saisir. Plusieurs départements se lancent : leur première étape

Nolwenn GARINO

Conseillère de la Chambre d'agriculture du Finistère, formée aux deux méthodes, résume :

« En me formant à Perfea® et Avec®, j'ai acquis des méthodes qui me permettent de construire avec le ou les agriculteurs des réponses qui leur correspondent et qu'ils mettent en oeuvre. Avec ces méthodes, j'ai changé de posture. J'ai été conseillère qualité du lait à mon arrivée dans le réseau des Chambres d'agriculture. Et quoi de plus démotivant pour moi que de délivrer des conseils sans mise en oeuvre concrète de l'agriculteur ! Quand je vois que les agriculteurs ont intégré la démarche stratégique, l'utilisent au quotidien, que j'ai contribué au regard renouvelé qu'ils portent sur leur exploitation, qu'ils ont gagné en capacité d'adaptation, je suis comblée. Et c'est ce que permettent Perfea® et Avec®. Au final : laisser l'autonomie de décision et d'orientation à l'agriculteur. Et j'apprécie car je regarde l'agriculteur comme un chef d'entreprise autonome. »

est de former tous leurs conseillers à la méthode d'entretien « **Y voir clair pour agir** », afin d'amorcer un changement de posture. L'étape suivante est de développer une culture d'accompagnement stratégique. Ne nous y trompons pas : le marché des prestations « **accompagnement stratégique** » est très réduit. En revanche, faire évoluer les pratiques professionnelles de conseil en acquérant de nouvelles compétences ouvrira de nouveaux marchés et permettra de fidéliser les agriculteurs en répondant à de nouvelles demandes par des prestations croisées.

Il est devenu primordial de former les agriculteurs au management stratégique de leur entreprise, afin de les aider dans une prise de décision autonome

Frank PERVANÇON,
Resolia
frank.pervançon@resolia.chambagri.fr

Des projets nationaux et européens au service des Chambres

RESOLIA, PILOTE DEUX PROJETS COMPLÉMENTAIRES.

« **Strat-training** », projet Leonardo financé par des fonds européens vise à croiser entre pays européens des méthodes d'accompagnement stratégique pour élaborer une « **boîte à outils** ». « **Stratégie** », financé par une action d'accompagnement Casdar vise à élaborer des recommandations pour former à l'accompagnement stratégique un large public de conseillers et d'enseignants agricoles en répondant aux objectifs de « **Produire autrement** ».



J'ai eu le déclic

Acquérir les compétences passe par une formation alliant apprentissage de théorie, échanges de pratiques avec les collègues, tutorat avec des conseillers expérimentés, et surtout, mise en pratique sur le terrain.

Sandrine DULONG, conseillère de Bretagne témoigne :

« Nouvellement installée dans mon poste de conseillère, j'étais contente d'aller en formation pour trouver du soutien, de la méthode et tisser des liens. Pendant plusieurs semaines, j'avais peur de la relation client qui était une découverte pour moi : j'étais en fait plutôt angoissée avant les premiers entretiens et j'avais envie de trouver des solutions avant de rencontrer les clients... Et là j'ai eu le déclic : j'ai compris que c'était une mauvaise approche de l'accompagnement ! Tout simplement j'avais peur du vide, de l'absence de contenu... alors que l'agriculteur, lui était ravi d'avoir de la place dans les entretiens pour réfléchir, construire et prendre du recul sur sa situation. C'est là que j'ai compris l'importance de la démarche stratégique qui nous donne une nouvelle posture. »