



Projet StratExEL

Faciliter et sécuriser
les prises de décisions stratégiques
des éleveurs des Pays de la Loire



Un projet porté par la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire
et financé par le CasDAR

en partenariat avec :





Contexte / Problématique

Les décisions que sont amenés à prendre les agriculteurs, en tant que chefs d'entreprise, se complexifient à mesure que le monde change. Face aux évolutions économiques, sociétales et environnementales, le pilotage de l'entreprise est un enjeu majeur, particulièrement aux moments-clés de la carrière (installation, entrée-sortie d'un associé, d'un salarié, investissement, transmission...).

Chaque décision doit prendre en compte : la complexité de l'exploitation et des productions, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, un ensemble d'incertitudes et une dimension multi-acteurs (partenaires, filières, marchés...). Or la quantité d'informations disponibles croît, chaque décision importante prise peut remettre en cause la trajectoire de l'entreprise, la prise de décision devient de plus en plus complexe pour les éleveurs.

Le monde du conseil change aussi : les agriculteurs sont mieux formés et expriment toujours des demandes diverses pour les accompagner dans leurs choix stratégiques. L'ambition du projet est -partant des besoins des éleveurs- de mobiliser mieux les références et de construire de nouvelles solutions pour les aider à gagner en autonomie. Pour cela, le Projet StratExel a rassemblé différents organismes du milieu agricole d'horizons et de champs d'expertises divers.





La démarche

Dans la première partie du projet, 20 agriculteurs ont été enquêtés individuellement ce qui a permis d'identifier les problématiques que rencontrent les polyculteurs-éleveurs lors de leurs prises de décisions stratégiques. Celles-ci ont été confortées par les discussions lors d'un focus groupe constitué d'autres agriculteurs et un groupe miroir élargissant le cercle des organismes agricoles impliqués dans le projet.

Lors des entretiens nous avons aussi acquis une meilleure connaissance des agriculteurs quant

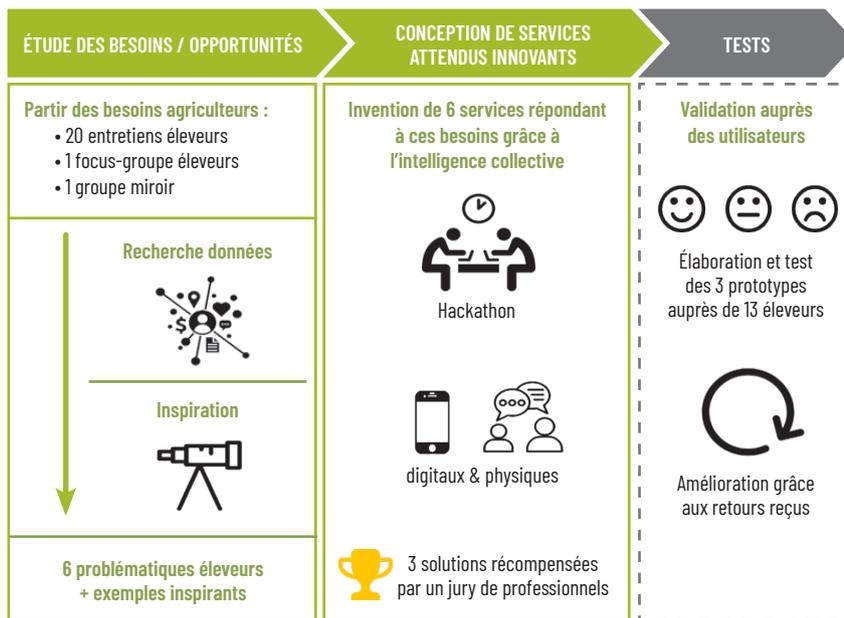
à la façon dont ils prennent leurs décisions ; quatre profils et cinq *personae* (personnages fictifs mais représentatifs basés sur les profils) synthétisent cela.

Après cette étape, les partenaires ont commencé un état des lieux des sources de données existantes et ont recherché des exemples inspirants, en et hors agriculture, susceptibles de répondre à ces types de problèmes.

L'imagination des services innovants s'est faite grâce à une démarche de type concours ou

hackathon : sur une journée des équipes multi-compétences ont travaillé à inventer un service innovant pour répondre efficacement à la problématique éleveur leur ayant été soumise. Près d'une trentaine d'idées neuves ont été générées et 6 d'entre elles approfondies et pitchées ; le jury en a, au final, sélectionnées 3 pour leur potentiel.

Leur prototype a été testé auprès de 13 agriculteurs durant l'été pour avoir un retour rapide des futurs utilisateurs. Elles ont été retravaillées voire réorientées en fonction des remarques de ces derniers.



Retours sur la démarche

L'implication des agriculteurs a été compliquée dans toutes les phases du projet et particulièrement dans la phase de conception des services (hackathon). Néanmoins, la méthode hackathon a plutôt bien fonctionné : 87 % des participants ont été intéressés par les solutions pitchées à l'issue de la journée et 71 % se disent prêts à participer à une nouvelle journée créative de ce type.

Le groupe projet souligne les résultats riches et l'ouverture d'esprit apportés par la démarche innovante du projet, inspirée du *design-thinking*. La collaboration entre partenaires a été fructueuse et la diffusion s'est faite au-delà du cercle des participants (ex. enseignants, conseillers).

Figure 1 - Schéma de la démarche du projet StratExel.

L'attitude stratégique chez les polyculteurs-éleveurs enquêtés



À partir des 20 entretiens réalisés au début de projet, quatre profils d'éleveur ont été identifiés par rapport à la manière dont ils prennent leur décision. Cette typologie des attitudes stratégiques se base à la fois sur le type d'autonomie et sur le rapport à la carrière des agriculteurs (schéma page suivante).

Le 1^{er} axe discrimine les degrés d'autonomie des éleveurs dans leur prise de décision :

- Les indépendants se caractérisent par le fait qu'ils ne ressentent pas de pressions ou qu'ils font des

choix contraires à ces pressions : « *On décide par nous-mêmes* » ; « *Il ne faut pas écouter la chanson des investisseurs* ». Ils mobilisent moins de ressources de conseil (3 ou 4) et n'hésitent pas à les chercher parfois hors du secteur agricole. Les objectifs sont individuels (goût, travail, revenu) et domestiques (vie personnelle/familiale). Ils se pensent souvent atypiques ou rejetés et isolés.

- Les autonomes déclarent plus souvent que les autres faire des choix contraires aux pressions de l'entourage. Ils mobilisent en

moyenne 6 sources de conseil (contre 3 à 4 pour les autres types). C'est dans ce groupe que l'on retrouve les agriculteurs qui formulent, en plus des objectifs individuels et domestiques, des objectifs communs (répondre à un enjeu collectif professionnel) ou universels (respect de l'environnement, réponse aux attentes sociétales).

- Les dépendants suivent les conseils qu'on leur donne : « *On ne sait pas [ce qu'on va faire], cela va surtout dépendre de nos associés et des banques* ». Ils mobilisent



peu de sources d'information et de conseil. Leurs objectifs sont individuels (revenu, travail).

Le 2^e axe ajoute une dimension supplémentaire au travers de la « dépendance au sentier » des agriculteurs, c'est-à-dire leur tendance à rester dans la même trajectoire alors même que d'autres opportunités pourraient être intéressantes. Les deux attitudes identifiées pour cet axe sont :

- Les personnes qui dans l'exercice de leurs activités perçoivent des opportunités et se donnent la possibilité de choisir (ou non) ces occasions de bifurcations.
- Les personnes qui sont dans la dépendance au sentier emprunté, c'est-à-dire qui poursuivent coûte que coûte leur trajectoire initiale. Le fait de devoir s'en écarter est souvent vécu comme un échec et se fait sous la contrainte : « *On n'avait pas le choix* ». Parmi les dépendants au sentier, on retrouve de jeunes agriculteurs qui s'inscrivent avant tout dans leur projet d'installation.

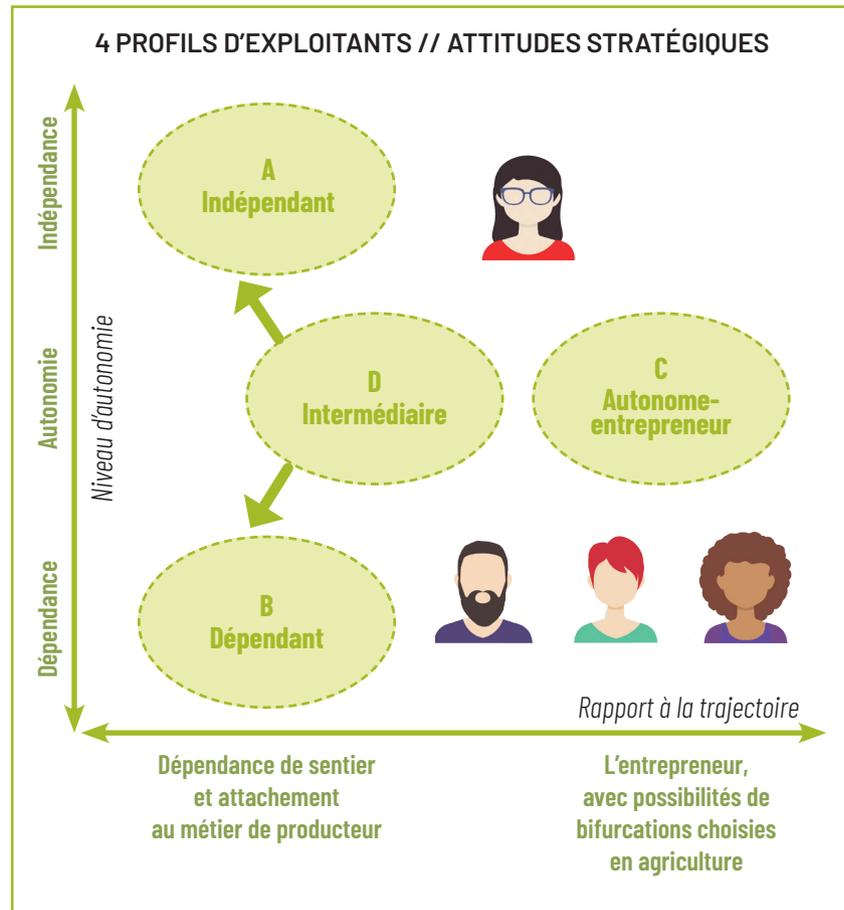


Figure 2 - Profils des agriculteurs selon le niveau d'autonomie et le rapport à la carrière.

 Le rapport complet « *Analyse des profils d'exploitants* » par Bertille THAREAU (ESA, 2019) est disponible sur la page web du projet ainsi que 4 cartes profils pour permettre aux agriculteurs de s'identifier à l'une des attitudes stratégiques. Vous trouverez aussi les 5 *personae* utilisés pour faciliter la mise en situation des équipes lors du hackathon. Les cartes profils et *personae* sont réutilisables à volonté par quiconque réfléchit à rendre service aux éleveurs dans leur diversité.



Les besoins des polyculteurs-éleveurs pour faciliter la prise de décision

À partir des idées, attentes, besoins exprimés par les agriculteurs, le groupe projet a synthétisé six grandes thématiques ou problématiques pour les organismes qui les accompagnent.

Pour faciliter la prise de décision stratégique des éleveurs, comment faire pour...



...favoriser l'appropriation des études et données de **prospective** sur les marchés, les tendances sociétales ?



...disposer d'**indicateurs** et d'un tableau de bord permettant à l'agriculteur de positionner la performance de son entreprise et de se comparer ?



...faire connaître et encourager l'**appropriation des ressources** disponibles pour les agriculteurs et les conseillers : données, références, services, expertises ?



...partager et capitaliser sur les expériences des agriculteurs : encourager et faciliter l'**échange entre pairs** ?



...s'organiser entre structures afin d'apporter le « **bon conseil au bon moment** » ?



...insuffler, encourager la **posture stratégique** de l'agriculteur et sa capacité à réfléchir et agir sur le devenir de son exploitation ?



Priorisation des besoins par les éleveurs

Dans la 2^e phase du projet, les agriculteurs ont classé ces 6 problématiques par ordre d'intérêt pour eux :

- Les profils « autonome » ont classé les 6 besoins de manière très homogène entre eux. Avoir des **données de prospective** est un besoin plus important chez les autonomes que chez les autres profils.
- **Disposer d'indicateurs et d'un tableau de bord** est un besoin d'intensité très variable selon les éleveurs sans lien évident avec leur profil.
- Le besoin d'**échanger entre pairs** est celui le plus mis en avant par les agriculteurs interrogés.
- À l'inverse, le besoin de trouver le **bon interlocuteur, le bon conseil au bon moment**, est un besoin important pour tous sauf les autonomes.
- À l'opposé, tous trouvent que l'**amélioration de sa posture stratégique** est un besoin plutôt secondaire, tout comme le besoin de **s'approprier les ressources**, jamais classé numéro 1.



Les 6 problématiques sont disponibles sur la page web du projet dans une version plus détaillée.



54 idées inspirantes

Des cartes d'inspiration ont été créées pour le hackathon, pour élargir le champ des possibles dans la recherche de services innovants. Les cartes « inspiration » sont des pistes de réponses à chaque problématique, avec des illustrations concrètes en ou hors agriculture, avec un focus particulier sur les potentialités du numérique et de l'intelligence artificielle.



Les cartes d'inspiration sont mobilisables au-delà du projet StratExel pour inspirer toute création de services innovants pour les agriculteurs, et sont disponibles sur la page web du projet.

6 services innovants inventés

Lors du hackathon, chaque équipe a travaillé sur une problématique, généré un grand nombre d'idées neuves et a approfondi une solution pour la présenter devant un jury professionnel à l'issue de la journée.



Problématique « Prospective » : « *Ma ferme demain* » est un logiciel qui permettrait de simuler des grandes tendances prospectives et leur impact à l'échelle d'une exploitation agricole. Il permettrait à l'éleveur d'évaluer « *s'il se passe tel événement, que va-t-il arriver à mon exploitation ?* ».



Problématique « Indicateurs » : « *Boussole* » est un service proposant de centraliser différents indicateurs en un seul outil de pilotage. Le service analyserait préalablement la situation de chaque agriculteur afin de personnaliser son tableau de bord et coller au plus près de ses productions et de ses attentes.



Problématique « Ressources » : « *Titi, l'ami des agris* » est un assistant de recherche intelligent répondant au besoin d'accéder facilement à toute l'information technique et technico-économique agricole. Un échange avec un chatbot affinerait le besoin utilisateur et analyserait les mots-clés de chaque demande afin de proposer des réponses pertinentes.



Problématique « Échange entre pairs » : « *Copairs* » propose d'ouvrir le champ des possibles aux agriculteurs peinant à donner suite à leur projet grâce aux témoignages de pairs ayant été dans des situations similaires. Co-construction et accompagnement permettraient ensuite de donner forme et sécuriser leur projet.



Problématique « Bon conseil au bon moment » : « *Agriss* » propose un assistant de recherche personnalisé (chatbot) pour les agriculteurs. Au travers de plusieurs questions, il ciblerait le besoin de l'éleveur et l'orienterait vers la bonne référence à consulter et/ou la bonne personne à contacter. Les recherches permettront aussi d'informer les conseillers sur les inquiétudes et sujets du moment pour les éleveurs et de réagir au plus près des besoins. Grâce à l'intelligence artificielle, la qualification des références s'améliorerait en continu.



Problématique « Posture » : « *AgriPilot* » est un service permettant aux agriculteurs de participer à des séances de témoignages pour prendre conscience de l'importance de l'accompagnement stratégique. Il fournirait, également, une plateforme de formations en stratégie, mixant le digital et le présentiel, pour les aider à mieux dessiner leurs objectifs et avoir le bagage pour les atteindre.

Trois de ces idées ont été sélectionnées par le jury pour être approfondies : Co-pairs, AgriPilot, Agriss et Titi ; ces deux dernières étant très proches dans leurs concepts. Durant l'été, elles ont été présentées à des agriculteurs sous forme de maquettes pour avoir un premier retour « terrain ».



Top 7 des idées « bonus »

Les idées neuves qui ont émergé lors du hackathon sans être approfondies ont été soumises aux éleveurs pour sonder leur intérêt. Cette enquête a permis de dégager un top 7 des idées « bonus » :

- 1 Idée 11 | **Prospective** : un outil qui simule l'impact du changement climatique sur mon exploitation.
- 2 Idée 12 | **Prospective** : des rencontres directement avec les consommateurs pour discuter des tendances et de leur vision de l'agriculture.
- 3 Idée 6 | **Indicateurs** : un outil me permettant de mieux gérer, optimiser et anticiper ma trésorerie.
- 4 Idée 20 | **Indicateurs** : un dispositif qui suit les indicateurs clés de mon exploitation et m'alerte régulièrement sur sa santé.
- 5 Idée 17 | **Échange entre pairs** : la mise en place d'un réseau d'agriculteurs parrains (fermes témoins) favorisant la transmis-

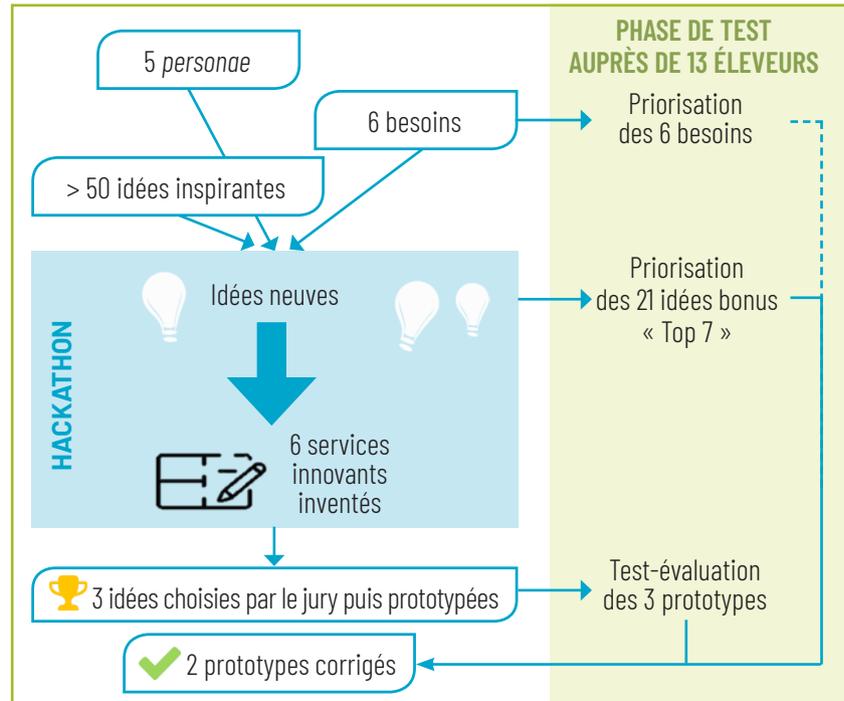


Figure 3 - Schéma de la démarche de conception des solutions.

sion de savoir-faire entre agriculteurs.

- 6 Idée 21 | **Indicateurs** : un outil qui détermine et met en avant les indicateurs les plus adaptés à mon profil et mon exploitation. Il permet aussi de me comparer avec

des agriculteurs aux profils similaires (solution « Boussole »).

- 7 Idée 18 | **Posture** : des questionnaires d'autodiagnostic pour en apprendre plus sur moi et sur la façon dont je dirige mon exploitation.



Ces idées « bonus » qui traduisent des attentes importantes en « prospective » et « indicateurs » peuvent être reprises pour inventer de nouveaux services aux éleveurs. Les 21 idées soumises aux éleveurs sont disponibles sur la page web du projet (scannez le QR code en p. 1).



Les prototypes maquetés et testés : Agriss, Copairs et Agripilot

Les retours des agriculteurs sur les 3 maquettes qui leur ont été soumises ont permis au groupe projet de faire pivoter le périmètre des 3 solutions. Agripilot n'a pas rencontré une adhésion franche de

la part des agriculteurs interrogés. Les différents aspects ayant bien plu dans Agripilot se rapprochent finalement d'Agriss (centralisation et tri des formations) et de Copairs (accompagnement personnalisé).

Le choix a donc été fait de les intégrer à ces deux solutions et de laisser de côté Agripilot comme solution à part entière. C'est pourquoi nous schématisons ci-après les solutions Agriss et Copairs.

Copairs : groupes de co-développement pour les agriculteurs en perte de motivation

La solution Copairs a été pensée et conçue pour une cible précise d'agriculteurs, en perte de sens et de motivation dans l'exercice de leur métier, et fait le pari du co-développement pour rebondir. Les agriculteurs interrogés sur Copairs n'étaient pas vraiment dans la cible de cette solution. Même s'il y a eu une faible adhésion de leur part, ils estiment en quasi-totalité que cette solution pourrait être utile pour d'autres agriculteurs plus jeunes.

Cette solution, pourrait intéresser de nombreuses structures qui souhaiteraient collectivement maintenir les exploitations agricoles dans leur région (ex. coopérative, filière, Chambre d'agriculture, collectivité).

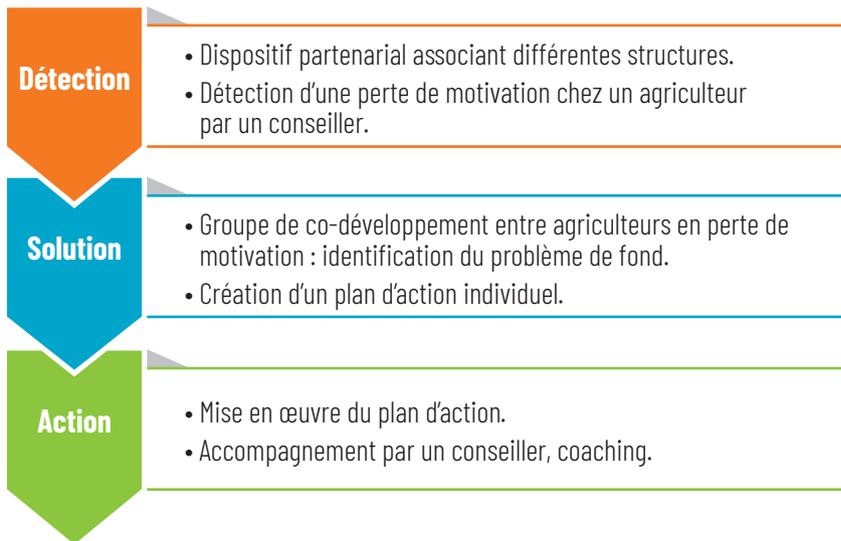


Figure 4 - Schéma de fonctionnement de la solution Copairs.

Nous imaginons donc que Copairs puisse voir le jour ; nous soulignons l'intérêt et la force qu'il y aurait à faire naître et animer ce dispositif en partenariat entre divers organismes.



Agriss : plateforme de recherche intelligente

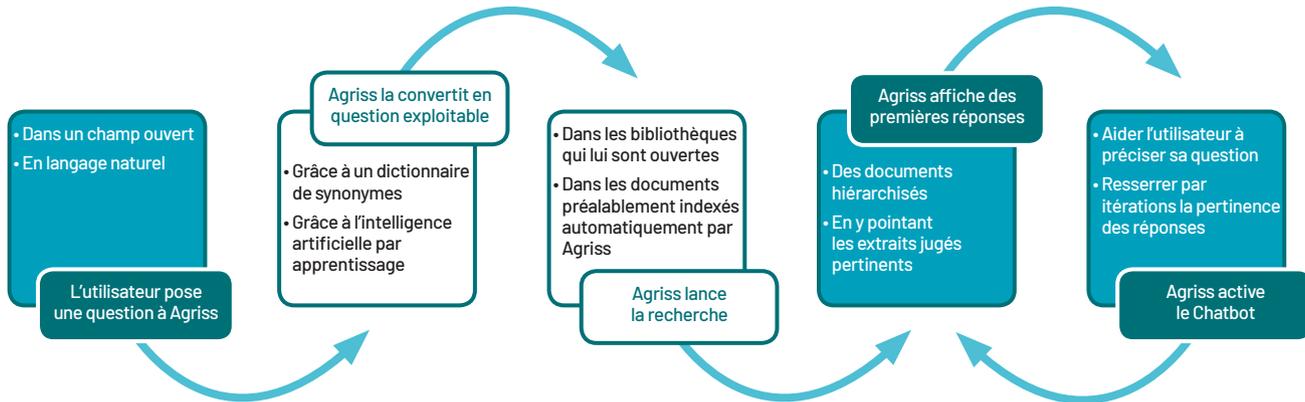


Figure 5 : schéma de fonctionnement de la solution Agriss (sur fond bleu : la partie en *front office*, visible par l'utilisateur ; sur fond blanc : la partie en *back office*, invisible de l'utilisateur).

Agriss serait une plateforme unique pour rechercher des documents utilisant la gestion électronique. Celle-ci permettrait de gagner de **50 à 80 %** du temps de recherche.

Pour atteindre cet objectif, Agriss utiliserait une intelligence artificielle (IA) entraînée et enrichie par une expertise métier. Agriss proposerait une expérience interactive intuitive grâce à un chatbot permettant aux agriculteurs d'accéder directement aux bonnes ressources pour répondre à leur question. La pertinence des réponses, s'améliorerait en continu en apprenant des

recherches des utilisateurs et des documents qui les ont intéressés.

Pour faciliter l'utilisation de données disséminées, Agriss chercherait dans les bibliothèques des partenaires qui lui ont ouvert le droit d'accès, sans centraliser les documents et créer une énième bibliothèque. Le système analyserait et indexerait, en temps réel de façon automatisée, les ressources nouvelles mises en ligne par les partenaires.

L'intérêt pour les agriculteurs est d'avoir ainsi un « guichet unique » de l'information et des réponses

personnalisées. En intégrant, les ressources d'un nombre important de partenaires reconnus, Agriss pourra fournir des réponses de qualité avec une transparence sur l'origine de l'information et une certaine objectivité en proposant une diversité de sources.

La suite pour Agriss est donc de convaincre des partenaires de la valeur ajoutée de cette solution, de faire la preuve de concept autour d'une thématique restreinte et d'établir un modèle économique en sachant que les éleveurs sont majoritairement réticents à ce qu'Agriss soit un service payant.

Le projet StratExel a permis d'en apprendre plus sur la façon dont les polyculteurs-éleveurs prennent leurs décisions stratégiques. Différentes solutions ont été imaginées pour les aider dans leur choix et certaines ont été prototypées, présentées aux éleveurs et ajustées. Même s'il reste encore du chemin avant que celles-ci soient mises en œuvre, StratExel a ouvert la voie à de nombreuses pistes parmi lesquelles se démarquent la coordination inter-organismes et la facilitation de l'accès aux ressources et indicateurs.

Bon nombre des résultats obtenus en cours de projet sont disponibles sur la page du projet et réutilisables dans d'autres contextes et d'autres cadres, qui auront pour point commun de répondre efficacement aux besoins des éleveurs quant à leurs prises de décisions.

Nous tenions à remercier, les membres du groupe projet, qui ont permis la réussite de StratExel.

Ce projet est piloté par la Chambre d'agriculture Pays de la Loire et financé par le CasDAR



Contact : Janick HUET

Directeur IRD de la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire
janick.huet@pl.chambagri.fr

Pour plus d'infos, rendez-vous sur : <https://pays-de-la-loire.chambres-agriculture.fr>
(INNOVATION-R&D > ANIMAL > Recherche & Développement > Conditions de travail en élevage)

