



**STRAT'EXEL**

*Projet piloté par la Chambre d'agriculture des  
Pays de la Loire  
et financé par le CasDAR*



# Projet Strat'Exel

---

Ce document rassemble les six problématiques dégagées dans le cadre du projet Strat'exel. Elles ont été élaborées à partir des 20 entretiens menés début 2019. Ces entretiens portaient sur le parcours des agriculteurs et leur façon de prendre les décisions stratégiques. A partir des idées, attentes, besoins mentionnés par les agriculteurs, le groupe projet a fait émerger six grandes thématiques.

Les problématiques ont ensuite été développées pour permettre aux équipes du hackathon de construire un service qui répondrait à ce besoin. Ces fiches problématiques peuvent être réutilisées pour réfléchir au développement de nouveaux outils qui répondraient aux besoins des agriculteurs.

# ...FAVORISER L'APPROPRIATION DES ÉTUDES ET DONNÉES DE PROSPECTIVE SUR LES MARCHÉS, LES TENDANCES SOCIÉTALES ?

#1



## ENJEUX ET PÉRIMÈTRE

- L'objectif est d'améliorer la mise à disposition et favoriser l'appropriation de la prospective économique, réglementaire, climatique et sociétale, permettre également d'anticiper les besoins des entreprises au sein des filières. « avoir un futur moins incertain », leur permettre de s'ouvrir à de nouveaux modes de production.
- Il s'agit de permettre aux agriculteurs d'avoir une meilleure "visibilité" pour anticiper l'avenir et ainsi mieux prendre leurs décisions avec des informations claires, structurées, accessibles, répondant à leur demande.
- De nombreux agriculteurs ont mentionné leur difficultés liées aux manque de visibilité sur les prix, la PAC, les demandes sociétales, la réglementation, le climat, etc... Nous n'avons pas la main pour intervenir directement sur ces difficultés qui gênent les agriculteurs lors de leur prise de décisions, il est néanmoins possible de jouer sur la façon dont ils perçoivent celles-ci. Pour cela, il y a plusieurs pistes : Premièrement, identifier et transmettre les « alertes » par exemple via une veille sur les thématiques importantes, deuxièmement pour certaines menaces, les données passées et présentes pourraient permettre la création de prévisions à plus ou moins long terme.

*Le temps de recensement des données est long*

*Les données d'observatoires sortent trop tard (1an)*

*Les études scientifiques et prospectives sont très ciblées, difficiles à appréhender : ce sont des travaux de recherche qui demandent un bon niveau d'analyse scientifique pour en tirer tous les enseignements*

*S'intéresser au long terme alors qu'on a déjà à faire avec le court terme ?*

### LES IRRITANTS



### LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Quelles sont les enjeux prioritaires sur lesquels focaliser le recueil-transfert de données prospectives ? A quelle échelle ?
- Comment choisir les bonnes infos ? Celles qui seront les plus utiles ? Les plus intéressantes ? les plus lues ? Comment coller aux envies des agriculteurs ?
- Comment mettre en valeur les informations importantes ?
- Faut-il personnaliser l'information ?
- Quelle actualisation ? Quelle fréquence ?



### LES PIÈGES À ÉVITER

- Ne pas noyer l'éleveur dans une solution qui n'organise pas l'information
- Pensez bien utilisateur !
- Attention à imaginer une solution concrète

# .....DISPOSER D'INDICATEURS ET DE TABLEAU DE BORD PERMETTANT À L'AGRICULTEUR DE POSITIONNER LA PERFORMANCE DE SON ENTREPRISE ET DE SE COMPARER ?

#2



## ENJEUX ET PÉRIMÈTRE

Le pilotage de court, moyen et long terme d'une exploitation agricole nécessite d'avoir des indicateurs simples, clairs, compréhensibles et partageables entre pairs permettant suivre la santé technique et économique de l'exploitation et de son projet pour mieux anticiper les risques et opportunités.

C'est-à-dire partager les indicateurs, leur construction et définition, afin d'obtenir des tableaux de bord dans un « langage universel » permettant de satisfaire à la fois le besoin de pilotage (technique et en terme de charge de travail) / d'alerte précoce et de comparaison entre système équivalent.

Quelques exemples :

- De l'information personnalisée avec des curseurs économiques que l'on pourrait faire varier selon son exploitation
- Des données de comparaison adaptées :
  - comparaison avec des groupes d'éleveurs équivalents en termes de revenu technico-économiques
  - comparaison possible avec des groupes d'autres régions si le système est plus proche
- Analyses de groupes plus dynamiques

*Les indicateurs utilisés ne sont pas les mêmes selon les interlocuteurs*

*Un même indicateur n'est pas calculé pareil par tout le monde*

### LES IRRITANTS



*Cela n'a pas de sens de comparer deux entreprises qui n'ont pas le même système si on ne tient pas compte de leurs différences*

*Les indicateurs habituels n'ont aucun sens pour mon exploitation parce que j'ai un système atypique*

### LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Comment définir quels sont les bons indicateurs à utiliser ? (techniques ? économiques ? environnementaux ? BEA ?)
- Comment avoir des indicateurs simples et faciles à calculer ?
- Comment faire pour que les indicateurs mettent en valeur les différences entre systèmes sans en interdire la comparaison ?
- Comment coconstruire ces bases d'indicateurs adaptées pour en faire une base commune pour que l'ensemble des intervenants utilisent cette même base ?



### LES PIÈGES À ÉVITER

- Perdre de vue l'objectif de l'indicateur : avoir des indicateurs hyper complets mais "boite noire", dont on ne sait plus vraiment ce qu'ils prennent en compte ou ce qu'ils veulent dire
- Des indicateurs et/ou d'outils non-adaptés à la vie de l'exploitation, donc non-appropriable (ie. trop orienté recherche ou institut technique)
- Attention à imaginer une solution concrète

# ...FAIRE CONNAÎTRE ET ENCOURAGER L'APPROPRIATION DES INFORMATIONS DISPONIBLES POUR LES AGRICULTEURS ET LES CONSEILLERS : DONNÉES, RÉFÉRENCES, SERVICES, EXPERTISES ?

#3



## ENJEUX ET PÉRIMÈTRE

- De nombreuses données, références ou offres de services sont proposées par l'ensemble des acteurs - R&D, instituts techniques, structures de développements et de conseils, opérateurs économiques, etc.
- Malheureusement, elles ne sont pas toujours identifiées par les agriculteurs et leurs conseillers lorsqu'ils se posent des questions.
- En tant qu'agriculteur, il est difficile de savoir qui contacter ou ce qu'il est possible de faire dans les structures qui gravitent autour des exploitations agricoles.
- En tant que conseiller, j'ai l'habitude de certaines bases mais pas forcément d'autres.
- L'accès, dans un premier temps, puis l'appropriation des résultats de recherche est une vraie question.
- Comment faire pour maximiser et simplifier l'accessibilité et la lisibilité des ressources (conseils, données, références, études, formation, ...) ?
- Comment aider à la « navigation » dans ces informations ?
- Comment coordonner ces différentes offres pour gagner en lisibilité et en faire des outils au service du projet-du problème de l'éleveur prenant en compte toutes les dimensions techniques, économiques, environnementales... en jeu ?

*Les papiers scientifiques sont trop complexes, pas adaptés*

*Les offres se ressemblent, je ne sais pas laquelle est adaptée à mon besoin*

### LES IRRITANTS

*Difficile d'y voir clair dans les offres proposées*



*L'information est fragmentée entre acteurs et sites géographiques*

*Je ne sais plus vers quel acteur me tourner.*

### LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Comment faciliter l'identification des sources ?
- Exhaustivité de l'information ?
- Représentation neutre des informations proposées et des acteurs proposant des offres de services ?
- Juger de la fiabilité des informations disponibles ?
- Vérifier la qualité des informations avant "référencement" ? Par qui ?
- Data, IA : facilitatrice d'appropriation ?



### LES PIÈGES À ÉVITER

- Attention à ne pas mettre en avance un type d'offre plus qu'une autre
- Attention à garder en tête qu'il s'agit de permettre l'appropriation des données aux agriculteurs et à leurs conseillers
- Attention à imaginer une solution concrète

# ...PARTAGER ET CAPITALISER SUR LES EXPÉRIENCES DES AGRICULTEURS : COMMENT ENCOURAGER ET FACILITER L'ÉCHANGE ENTRE PAIRS ?

#4



## ENJEUX ET PÉRIMÈTRE

- Lors de la réflexion autour d'un nouveau projet les agriculteurs aimeraient pouvoir accéder à des retours d'expériences similaires à leur projet ou rencontrer des agriculteurs confrontés au même genre de réflexions. Cela permettrait à la fois de se rassurer sur la faisabilité ou non d'un projet et d'avoir les conseils d'une personne qui a un peu de recul sur les points de vigilance lors de la mise en place.
- Les agriculteurs sont en demande de retours d'expériences honnêtes et chiffrés, avec du recul en particulier sur les choses qui n'ont pas forcément fonctionné, les ajustements nécessaires et les imprévus lors du changement de pratiques.
- Comment faire pour faciliter la mise en relation, le partage d'expérience entre agriculteurs ?

*On n'est rarement au courant de ce qui n'a pas marché alors que ça aiderait pour faire mieux*

*Les retours d'expérience publiés dans des revues sont-ils honnêtes ?*

### LES IRRITANTS



*difficultés à trouver des situations ou des expériences similaires*

*Manque de retour d'expérience sur l'impact au quotidien de tel ou tel projet*

### LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Comment permettre la recherche de projets similaires ?
- Faut-il un "tiers de confiance" pour la mise en relation ? Pour vérifier la fiabilité des témoignages ?
- En quoi, la solution imaginée va se différencier et être plus adaptée que les solutions existantes (y compris des réseaux généralistes (FB, Twitter) ou des forums "classiques") ?
- Quel en sera le modèle économique ?



### LES PIÈGES À ÉVITER

- Faire trop compliqué au risque de n'avoir que peu d'intéressés et donc peu de possibilités d'échanges.
- Attention à imaginer une solution concrète

# ...S'ORGANISER ENTRE STRUCTURES AFIN D'APPORTER LE « BON CONSEIL AU BON MOMENT » ?

#5



## ENJEUX ET PÉRIMÈTRE

- Les entretiens réalisés auprès des éleveurs début 2019 confirment :
  - l'importance de croiser les regards et les différentes expertises spécifiques (juridique, technique, économiques, environnementale...) pour permettre à l'éleveur de construire des décisions pérennes et robustes
  - la grande diversité des expertises qui lui sont proposées, bien souvent de manière parcellaires et intervenant à différents moments, lui laissant la tâche, seul, de remettre l'ensemble de ces éléments en perspective pour construire ses décisions.
- Face à la complexité croissante et aux évolutions permanente de l'environnement économique et social auquel il est confronté, la question est de savoir :
  - Comment organiser-coordonner l'apport de l'ensemble de ces expertises et conseils pour faciliter leur mise en perspective, selon le projet et/ou le problème ?
  - A quel moment clé dans le vie de l'éleveur est-il nécessaire-opportun de lui apporter ce service ?

*Le nombre d'acteurs et leurs offres vont croissants, difficile de s'y retrouver et de savoir tout ce qui existe*

*Concurrence entre structure, divergences politiques*

### LES IRRITANTS



*Informations parfois contradictoires entre structure*

*Inertie de certaines structures*

*Approche parfois partielle, tous les enjeux ne sont pas toujours regardés jusqu'au bout*

### LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Comment détecter le "bon" moment ? Quels sont les signaux faibles ?
- Quelles structures pourraient s'organiser entre elles ? Lesquelles sont « incompatibles » ?
- Quels sont les intérêts de telles et telles structures à travailler ensemble ?
- Faut-il aller vers une seule offre commune ? Plusieurs offres coordonnées ? Une communication coordonnée autour des offres existantes ?



### LES PIÈGES À ÉVITER

- Ne pas perdre de vue que l'agriculteur doit être au centre du projet
- Attention à imaginer une solution concrète

# ...INSUFFLER, ENCOURAGER LA POSTURE STRATÉGIQUE DE L'AGRICULTEUR ET SA CAPACITÉ À RÉFLÉCHIR ET AGIR SUR LE DEVENIR DE SON EXPLOITATION ?

#6



## ENJEUX ET PÉRIMÈTRE

- Pris par le temps et le quotidien de la ferme, certains agriculteurs sautent d'une opportunité à l'autre en dispersant leurs forces, d'autres au contraire attendent d'être "au pied du mur" pour agir et se retrouvent forcer de faire des choix qui ne leur conviennent pas... Pourtant avec une stratégie clairement définie et un peu de recul, ces agriculteurs pourraient parfaitement faire des choix pleinement cohérent avec leurs objectifs. Il semble donc important d'encourager les agriculteurs à adopter une posture stratégique...
- Comment faire pour les sensibiliser à l'importance d'une mise en posture stratégique, de la prise de recul, d'un regard extérieur, tout en prenant en compte la diversité des niveaux de maturité sur cet enjeu?
- Comment leur permettre d'avoir une vision large, sur l'ensemble des dimensions de leur exploitation ?
- Comment faire pour améliorer la capacité à réfléchir et à agir de ces éleveurs sur la résilience de leur système ? leur permettre de se donner des marges de manœuvre et d'être en capacité d'identifier le champ des projets stratégiques possibles à court-moyen et long terme.
- Comment leur apporter la connaissance et les savoir-faire nécessaires ?

*Manque de temps pour se poser et réfléchir*

*Le temps en formation ou passer à discuter, c'est du temps improductif !*

### LES IRRITANTS

*Et si ils ne nous disent rien d'intéressant, de nouveau ?*



*L'accompagnement est souvent payant mais qu'est-ce que ça rapporte réellement ?*

### LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Y a-t-il des moments plus opportuns pour sensibiliser les éleveurs ?
- Quels outils utiliser et comment faciliter leur appropriation et utilisation ?
- Quel modèle économique pour une offre de service dont le retour sur investissement n'est pas immédiat ?
- Comment "massifier" une offre de ce type ?



### LES PIÈGES À ÉVITER

- Une mise en posture stratégique "hors sol", c'est-à-dire qui ne serait pas liée à des enjeux-besoins concrets de l'éleveurs et qui de ce fait risque d'être perçue comme "inutile", en tout cas sans retour sur investissement ?
- Attention à imaginer une solution concrète