

Formation à l'analyse stratégique pour conseillers laitiers : Olympe, outil de jeu d'entreprise.

Michel Deraedt, Revest Pierre, Wallet Philippe
Bureau Technique de Promotion Laitière
La Futaie 72 700 Rouillon
Tél : 02 43 28 65 77
Fax : 02 43 23 82 45
btpl.lemans@btpl.fr

Résumé

Le BTPL organise des sessions de formation de 2 jours pour conseillers laitiers concernant l'analyse stratégique en élevage. Olympe est le moteur de simulation utilisé pour étudier les différentes possibilités d'évolution d'une exploitation choisie au départ. Un animateur par sous-groupe saisit sur Olympe les éléments au fur et à mesure que les stagiaires les déterminent. Pas à pas, les différentes variantes se construisent ainsi. Les sous-groupes mettent en commun leurs résultats et les analysent à travers une grille prenant en compte non seulement l'économie, mais aussi le travail, la pérennité de l'entreprise et l'image vis-à-vis de l'extérieur.

Les comparaisons graphiques fournies par Olympe servent à la restitution des résultats aux autres sous-groupes.

Vers la fin du stage, les formateurs dévoilent les objectifs personnels des éleveurs, qui ont été obtenus par une phase d'écoute active. La confrontation de ces éléments et des résultats des différentes variantes montrent la nécessité d'une phase de clarification du projet, afin d'associer résultats économiques et adhésion des acteurs. Car nous pensons que c'est la clef pour la réussite durable des projets.

L'écoute active est le thème d'une autre formation : méthode PROJILAIT® du BTPL, proposée soit avant, soit après cette session.

La mise en œuvre d'une formation de ce type est relativement lourde, mais les objectifs sont en général atteints et les stagiaires satisfaits.

Introduction

La baisse des prix de vente des produits agricoles a été initiée par la réforme de la PAC de 1992 et amplifiée par les accords successifs et en particulier celui de Luxembourg en 2003. La baisse programmée du prix de vente du lait, compensée à 60% par les aides laitières à l'échéance de 2007 laisse aux éleveurs laitiers de moins en moins de droit à l'erreur. Un projet majeur pour un éleveur (reprise d'exploitation, installation, construction de bâtiment, réorientation, ...) se doit d'être réussi, sous peine d'entraîner son exploitation dans une chute irréversible. Pour cela, il paraît nécessaire à l'équipe d'ingénieurs du BTPL d'étudier les conséquences à moyen terme (10 ans) des décisions stratégiques des producteurs de lait. Nous proposons dès lors une formation aux conseillers laitiers intervenant en élevage pour les initier à la démarche d'analyse stratégique.

Objectifs :

Le but de la formation est :

- d'exercer les conseillers laitiers à réfléchir aux conséquences des décisions stratégiques prises par les éleveurs
- de leur montrer qu'il n'y a pas en général qu'une seule solution
- que le choix ne doit pas se faire uniquement sur l'économique, mais aussi en particulier sur les aspects humains et travail
- et que ces derniers doivent être éclaircis à un moment ou à un autre, en amont ou en aval de la simulation économique, mais avant la décision finale, afin qu'elle soit bonne et durable.

Méthode d'intervention :

Séminaire de 2 jours en salle, de 10 à 15 personnes, un animateur pour 5 à 6 stagiaires.

Une exploitation fictive est présentée au départ, avec ses caractéristiques, ses atouts, ses contraintes et les opportunités de son environnement. L'application de la réforme de la PAC 2003 oblige les éleveurs à réagir.

Une phase de discussion avec l'ensemble des stagiaires permet tout d'abord d'imaginer beaucoup de pistes d'évolution. Les 2 ou 3 principales sont retenues, avec des variantes possibles.

Des sous-groupes de 5 personnes environ sont constitués avec une piste à étudier. Chacun doit faire évoluer l'exploitation, en utilisant Olympe. Pour chaque sous-groupe, un animateur manipulant Olympe guide la réflexion et saisit les données.

Un petit temps est réservé à des rappels de comptabilité et gestion (bilan, compte de résultat, soldes intermédiaires de gestion et trésorerie).

Au début de la deuxième journée, les sous-groupes mettent en commun leurs résultats économiques et les analysent sur une grille d'évaluation (figure 1)

comprenant aussi les aspects humains et le travail, la pérennité de l'entreprise et l'image donnée à l'extérieur.

Puis de nouvelles opportunités concernant l'exploitation sont révélées par les formateurs. Chaque sous-groupe repart les étudier et simuler à nouveau des évolutions.

Nouvelle restitution en commun au cours du deuxième après midi.

Enfin, les formateurs dévoilent les objectifs précis des éleveurs, qui n'ont pu être obtenus qu'après une phase de clarification du projet utilisant l'écoute active.

La confrontation avec ces objectifs précis fait apparaître clairement que certaines solutions sont très bonnes économiquement, mais inadaptées à ce que souhaitent vraiment les producteurs.

Nous nous accordons sur le fait qu'une évolution n'est bonne et durable que si elle associe des résultats économiques satisfaisants et l'adhésion de ses acteurs.

Nous terminons la session sur la constatation commune de la nécessité impérieuse de définir les objectifs clairement au préalable afin de faire des choix durables.

Résultats

Les différents sous-groupes parviennent en général à trouver des solutions économiquement viables bien que sur des pistes différentes au départ.

Une émulation naît du travail par petits groupes. La tendance naturelle est de se polariser sur les résultats économiques, en oubliant le reste.

L'utilisation de la grille d'évaluation des scénarios montre aux stagiaires qu'il n'y a pas une solution unique, qui serait meilleure que les autres sur tous les points, mais au contraire plusieurs voies avec chacune des points forts et des points faibles.

Les stagiaires eux-mêmes jugent ensuite ces solutions par rapport aux objectifs des éleveurs et il apparaît clairement qu'une bonne connaissance de ces objectifs est nécessaire pour ne pas arriver à une contradiction entre projet économique et projet humain.

Dans certains cas, cette formation se situe après une autre à l'écoute active (méthode PROJILAIT[®] du BTPL) et conforte les stagiaires dans la nécessité d'une phase de clarification des projets au cours du processus de décision.

Dans d'autres cas, elle est dispensée en premier, et introduit celle de l'écoute active pour la clarification des projets.

Discussion et limites :

L'utilisation d'Olympe « en direct », avec saisie au fur et à mesure que chaque sous-groupe émet des idées d'évolution, apporte une réactivité très intéressante pour que les pistes soient explorées et approfondies avec autant de sérieux qu'elles le seraient dans un cas réel. Conséquence : les stagiaires s'impliquent en général très fortement. Il n'y a pas de boîte noire, si bien qu'ils ne « jouent » pas à essayer de la dominer mais consacrent leur énergie à faire évoluer l'exploitation positivement.

Les comparaisons entre variantes fournies par Olympe, sous forme graphique en particulier, permettent d'utiliser le logiciel directement pour présenter les résultats économiques des sous-groupes, lors de la restitution (figure 2). C'est un gain de temps et une facilité appréciables.

En contrepartie, la mise en œuvre de la formation est assez contraignante et coûteuse, avec plusieurs animateurs manipulant Olympe. De plus, elle doit se dérouler sur deux jours consécutifs.

Il n'est pourtant pas envisageable aujourd'hui de laisser les stagiaires manipuler eux-mêmes Olympe. Cela nécessiterait un temps de formation à Olympe qui n'est pas compatible avec la durée du stage. Une évolution future d'Olympe permettant à des techniciens en élevage non formés à Olympe de saisir sur Excel constituerait un vrai bouleversement. La formation pourrait être envisagée avec un seul formateur et des travaux en binômes ou trinômes.

Conclusion :

L'utilisation d'Olympe dans le cadre de la formation est un atout.

La formation est en général bien ressentie par les stagiaires.

Nous avons testé également avec succès une formation similaire avec des éleveurs.

Toutes les innovations futures sur Olympe permettant de simplifier encore la saisie voire de la rendre accessible aux stagiaires eux-mêmes seront les bienvenues.

Figure 1 : Grille d'évaluation

Projilait® Analyse des scénarios

Scénario n°

Description du scénario :

	Points forts	Points faibles	Questions restantes
Revenu (CAF, EBE,...) Trésorerie Endettement			
Travail Quantité, pénibilité, conditions			
Transmission Potentialité de succession			
Perennité Risques d'échec			
Réactivité Capacité d'adaptation aux événements ultérieurs			
Image Qualité, environnement, opinions extérieures			
Acceptabilité Ressenti personnel global du scénario			

Conclusion/pistes d'amélioration :

Figure 2 : exemple de graphique de restitution des variantes réalisées

