

Le diagnostic de gestion stratégique

UTILISATION

Permettre à chaque agriculteur sur l'exploitation de mettre en cohérence ses valeurs, ses objectifs et ses moyens. **p. 29**

Descriptif

Ensemble de questions sur les enjeux stratégiques de la gestion :
 Mon passé au niveau de l'entreprise
 Mon système de valeur/mes objectifs personnels
 Ma vision de l'entreprise
 La mission de l'entreprise/le consensus des gestionnaires sur la mission de l'entreprise/l'environnement de l'entreprise
 Les caractéristiques essentielles de mon entreprise
 Les objectifs de mon entreprise
 La recherche de projets pour atteindre les objectifs
 L'analyse de projets et la sélection

Objectifs

- Identifier les objectifs individuels. « Mieux se connaître... distinguer pour chacun ce qui relève de la famille et de l'exploitation... amener chacun à se rendre compte des incohérences... » Raymond Levallois, agro-économiste, Université Laval, Québec.
- Différencier les moyens des objectifs, ainsi que les valeurs des objectifs.
- Définir des objectifs consensuels assignés à l'entreprise. « Permettre à tous les chevaux de courir dans le même sens au même moment ».
- Développer sa capacité à négocier ses choix.
- Dynamiser la communication au sein de l'exploitation.

Principes clés du déroulé de la démarche

1. Tous les membres de l'exploitation doivent suivre la formation.
2. La réappropriation individuelle de la démarche et le travail de chacun sur soi passe par l'écrit.
3. Chaque participant prépare individuellement par écrit les questionnaires chez lui.
4. L'ensemble des questionnaires est mis en commun avec la recherche d'un consensus sur certains éléments (objectifs, missions de l'entreprise...).

Recommandations pédagogiques

La démarche peut être adaptée et réalisée de façon plus souple sans pour autant négliger le travail de fond sur la définition des objectifs individuels et la négociation des objectifs collectifs.

L'accompagnateur qui suit la démarche a un rôle « miroir », il est le garant de la cohérence.

Illustration ci-après : questionnaire de préparation à la transmission utilisé par l'AFOCG Pays Basque. Il s'agit d'une adaptation de la démarche gestion stratégique.

Pour en savoir plus

Gestion stratégique de l'entreprise agricole : guide pour conseillers et conseillères, LEVALLOIS, R. et PERRIER, J-P, Agri-gestion Laval, Québec, Canada, 1999.

Contacteur aussi : AFOCG du Rhône, AFOCG de l'Ain, AFOCG Pays Basque.

« Accompagner les projets de transmission chez des exploitants sans successeur ou reprendre » (AFOG Pays Basque)

Questionnaire de préparation(2^e phase)

(Associer les personnes concernées par l'exploitation et sa transmission : conjoint(e), associé(e)...)

I - Finalités - Objectifs - Système de valeurs

1. Pourquoi souhaitez-vous

- transmettre votre exploitation ?
- trouver un(e) associé(e) ?
plutôt qu'une autre solution ?

2. Votre bilan de votre installation et votre expérience professionnelle

- Ce qui a été valorisant, satisfaisant, qui vous amène à jeter un regard « positif » sur votre expérience professionnelle :
- Ce qui a été difficile, négatif, que vous n'imaginiez pas au moment de vous installer... :

3. Votre système de valeur - vos finalités

- Ce qui est essentiel pour vous dans la vie, ce qui compte vraiment et vous motive pour « avancer », pour vivre...
 - a) Quelles étaient vos finalités, vos objectifs au moment de votre installation ?
 - b) Sont-ils les mêmes aujourd'hui ? Qu'est-ce qui a changé ?

II – Le projet

1. Comment envisagez-vous l'avenir APRES votre carrière professionnelle ?

- Comment vous imaginez-vous vivre après ? Avez-vous des projets ?(dans l'idéal, ce serait quoi ?)
- Où pensez-vous habiter ? (rester sur la ferme, vivre ailleurs... ?)
- Comment voyez-vous votre repreneur-successeur (ou futur(e) associé(e)) ? Quel « profil » idéal en feriez-vous ?

2. La transmission, comment va-t-elle se passer :

- L'outil de travail : vente ? location ?
expliquez comment vous l'envisagez, en précisant éventuellement :
 - Habitation :
 - Bâtiments :
 - Cheptel :
 - Matériel et équipements :

Le diagnostic de gestion stratégique

- La formation du repreneur : comptez-vous avoir un rôle actif dans la transmission des savoir-faire ou, au contraire, lui laisser faire ses expériences... ?
- Le travail : quelle implication durant la phase de transmission ; et après ? (entraide occasionnelle, présence constante, détachement complet, etc.)
- Les différences « culturelles » : êtes-vous prêt à travailler avec une personne « éloignée » de votre environnement culturel (d'une autre région, d'un autre milieu d'origine...) ; quelles exigences poseriez-vous ? Quelles concessions êtes-vous prêt(e) à faire ?
- L'environnement : sentez-vous que votre environnement (famille, voisins, etc.) est favorable à votre décision ? Y a-t-il des « pressions contraires » ? Le(la) repreneur(se) risque-t-il(elle) d'évoluer dans un environnement plus ou moins « hostile » ?
- Le système de production : qu'est-ce qui peut-être améliorable, selon vous ? Sur quels aspects êtes-vous prêt(e) à écouter un avis différent du vôtre, à accepter un projet qui modifierait votre système ?
- Le privé/le travail : comment voyez-vous l'articulation entre la vie privée (la vôtre, celle du (de la) repreneur(se) ou associé(e)) et le travail : y aura-t-il cohabitation, proximité, séparation totale... ?
 - envisagez les différentes étapes : la préparation de la transmission (parrainage) et après ;
 - ou bien : le travail en commun avec un(e) associé(e)