

STRATEGIE D'ENTREPRISE: Projet RESOL

CONTEXTE ET ENJEUX

Pour passer le cap des prochaines années, la filière de production légumière doit relever plusieurs défis :

- S'adapter à des contraintes environnementales toujours plus grandes, exercées par la réglementation et par la pression de la société d'une façon générale ;
- Rester compétitive, en minimisant les charges et en valorisant au mieux la production, grâce à la qualité des produits et à l'efficacité commerciale ;
- Améliorer la gestion du personnel dans l'entreprise, en travaillant sur l'amélioration des conditions de travail, la fidélisation des salariés, l'image des métiers de la production légumière.

C'est tout l'enjeu du Plan d'adaptation des entreprises légumières initié par les Producteurs de Légumes de France.

Aujourd'hui, grâce au *projet RESOL*, ce sont les outils nécessaires à la mise en place de ce Plan d'adaptation qui sont créés : diagnostic stratégique d'entreprise, répertoire des compétences régionales, dispositifs d'accompagnement des producteurs dans leur projet d'entreprise.

Dans un contexte de forte concurrence et de concentration du commerce, la capacité des producteurs de légumes à développer des stratégies d'entreprise pour rester sur le marché, valoriser au mieux la production et améliorer leur revenu est, plus que jamais, un enjeu primordial.

OBJECTIFS

Accompagner les producteurs de légumes sur leur projet d'entreprise, en tenant compte des 3 piliers du développement durable : environnement, économique, social.

- Appuyer les producteurs de légumes dans leurs démarches environnementales : mise en place de mesures agroenvironnementales, techniques alternatives de protection des cultures, économies d'énergie, gestion des déchets, ...
- Accompagner les producteurs de légumes dans l'analyse de leur situation économique, dans leurs initiatives de valorisation de leur production,...
- Aider les producteurs de légumes dans leurs démarches d'amélioration de la gestion du personnel : recrutement, formation, motivation et fidélisation ...

ACTIONS

• Mise en place d'un diagnostic stratégique informatisé

En 2 heures et 100 questions, ce diagnostic donne les points forts et les points faibles de l'entreprise sur ses pratiques environnementales, sa situation économique et ses pratiques sociales. Il compare également les résultats de l'exploitation à la moyenne départementale. Il donne ainsi une bonne base au chef d'exploitation pour élaborer son projet d'entreprise.

• Mise en place d'un répertoire des compétences régionales

Ce répertoire recense toutes les structures qui ont une compétence environnementale, économique ou sociale dans les régions partenaires du *projet RESOL*. Il liste les actions engagées par ces structures. Il constitue donc à la fois un réservoir d'idées et de contacts, car il faut s'appuyer sur l'existant.

• Accompagnement des producteurs sur leur projet d'entreprise

Suite au diagnostic stratégique, des formations sont possibles pour aider les producteurs à déterminer clairement leurs objectifs, ainsi que les actions nécessaires pour les atteindre. Un suivi individuel peut également leur être proposé.

PARTENAIRES

Le projet RESOL est porté par Les Producteurs de Légumes de France, en partenariat avec : le SILEBAN, la Chambre d'Agriculture du Nord-Pas-de-Calais, la Chambre d'Agriculture des Bouches-du-Rhône, la Chambre d'Agriculture de Vaucluse et PLANETE Légumes. Il est financé par le Ministère de l'Agriculture, Viniflor et Vivea.



Le Diagnostic stratégique d'entreprise

Le **Diagnostic stratégique d'entreprise** permet de réaliser un état des lieux de l'exploitation sur 3 thèmes essentiels au développement de l'entreprise: **l'environnement, l'économie et la gestion des ressources humaines.**

Les sujets abordés:

Environnement :

Sol : Matière organique, érosion, rotation.

Eau : Consommation, fertilisation, protection des cultures.

Biodiversité : biodiversité fonctionnelle, biodiversité cultivée.

Déchets : Organiques, solides, eau.

Énergie : Consommation, économies, bilan.

Économie :

Situation économique : rentabilité de l'activité, composition des charges, dépendance financière de l'exploitation, trésorerie.

Développement économique : Main d'œuvre, investissements, indépendance de l'exploitation.

Valorisation de la production : coûts de production, raisonnement de la mise en culture, commercialisation.

Social :

Ouverture : réunions, engagement local, revues, formation, conseil.

Gestion des effectifs : recrutement, planification, compétences, consignes, formation.

Motivation et fidélisation.

Organisation du travail : Autonomie, délégation, consignes, gestion du temps.

Management : Détermine votre style de management.

Comment ça marche?

En 2 heures et 100 questions, ce diagnostic donne les points forts et les points faibles de l'entreprise sur ses pratiques environnementales, sa situation économique et ses pratiques sociales.

Il compare également les résultats de l'exploitation à la moyenne départementale.

Ce diagnostic est réalisé avec l'aide d'un conseiller, qui saisit vos réponses sur informatique. Les résultats sont édités directement à la fin de l'entretien.

Ces résultats n'ont d'intérêt que s'ils sont critiqués avec l'aide du conseiller. Cette discussion doit vous permettre d'identifier les sujets vraiment importants à travailler.

Exemple de résultats

Résultat global de la partie « Environnement »

Résultats des différents sujets abordés dans la partie « Environnement »

Commentaire inscrit par vous-même après discussion des résultats

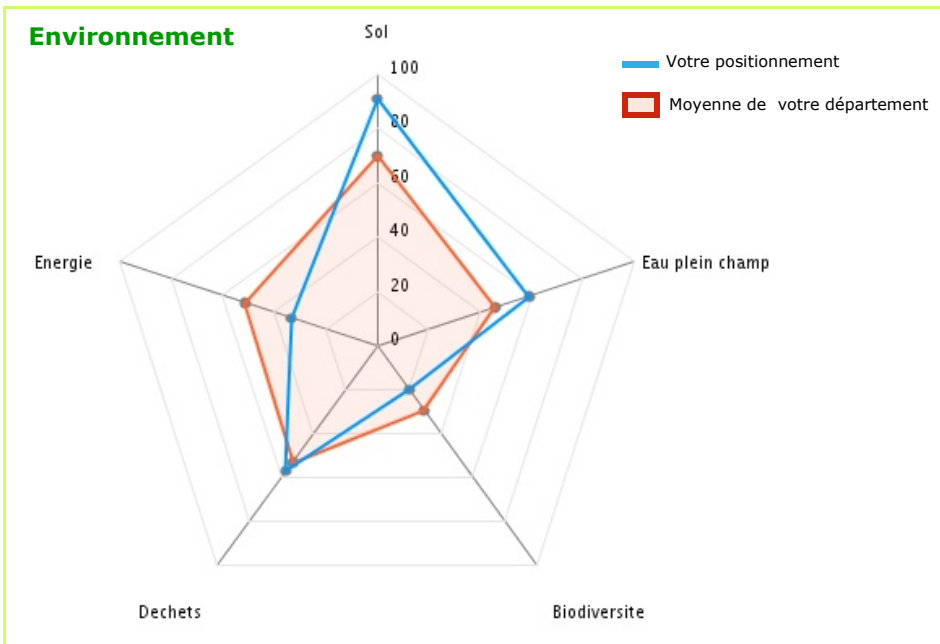
ENVIRONNEMENT					
Résultats	Diagnostic				
	Autoévaluation				
Sol	Diagnostic				
	Autoévaluation				
Eau PC	Matière organique				
	Erosion				
	Rotation				
	Diagnostic				
Biodiversité	Autopositionnement				
	Consommation d'eau				
	Fertilisation				
	Protection des cultures				
Déchets	Diagnostic				
	Autopositionnement				
	Déchets organiques				
Déchets	Biodiversité fonctionnelle				
	Biodiversité cultivée				
	Déchets solides				
Déchets	Diagnostic				
	Autopositionnement				
Déchets	Déchets organiques				
	Déchets solides				
	Eau				
Piste d'amélioration envisagée: Améliorer mes méthodes de protection des cultures (mesures préventives, techniques alternatives pour remédier aux impasses phytosanitaires).					

Comparaison entre ce que ce que dit le diagnostic et ce vous pensez de votre exploitation

Le Diagnostic stratégique d'entreprise



Exemple de résultats (suite)



Témoignage: Entretien avec Philippe CONNEFROY (Manche)

Entretien avec un producteur maraîcher qui a participé au test du Diagnostic RESOL, Philippe Connefroy, producteur de mâche, salades et poireaux sur une surface de 30 ha, sur la Côte Ouest de la Manche.

Pour quelles raisons avez-vous accepté de réaliser le diagnostic ?

Quand le diagnostic m'a été présenté, ce qui m'a d'abord intéressé c'est l'approche globale que propose ce diagnostic et sa finalité, positionner l'entreprise pour mieux réfléchir sur la stratégie à adopter. Il a été présenté comme un outil de gestion de l'exploitation, ce qui le différencie des autres enquêtes ou audits pour lesquels nous sommes régulièrement sollicités.

Qu'avez-vous pensé des thèmes abordés dans le diagnostic ?

Par habitude, quand on pense à la stratégie de l'entreprise, on pense surtout à l'aspect économique. Le diagnostic m'a donc permis d'explorer d'autres volets. En tant que chef d'entreprise, j'ai différentes préoccupations concernant le social : recruter des salariés, organiser leur travail et évidemment les garder d'une année sur l'autre, quand tout se passe bien. Le diagnostic permet de faire le point sur tous ces sujets... et sur d'autres auxquels on ne pense pas toujours. Par exemple, les questions sur le management permettent un éclairage sur les relations avec les salariés.

Le diagnostic aborde aussi l'environnement, c'est vrai qu'aujourd'hui on est obligé de considérer cet aspect pour produire, que ce soit par rapport à la réglementation ou aux démarches qualité.

Qu'avez-vous pensé des résultats qui vous ont été présentés? Étaient-ils cohérents avec votre vision de l'entreprise ?

D'abord j'ai vraiment apprécié d'avoir les résultats du diagnostic à la fin du rendez-vous. On a encore en mémoire les questions et réponses, cela facilite la compréhension des résultats. La présentation des résultats sous forme de points forts / point faibles avec les couleurs vert / rouge permet de distinguer très rapidement ce qui va ou pas dans l'entreprise. Pas de grosses surprises, même si sur certaines questions mon auto-positionnement diffère un peu des résultats du diagnostic.

Ce qui me semble intéressant, ce serait de pouvoir comparer mes résultats avec ceux des autres exploitations de la région qui ont fait le diagnostic, cela me permettrait de mieux me positionner.

Quelles suites souhaiteriez-vous donner à ce diagnostic ? Avez-vous des attentes sur un éventuel accompagnement ?

Ce diagnostic m'a permis de dégager des priorités pour les années à venir qui ne faisaient pas vraiment partie de mes projets initiaux. Pour cette raison, il faut un délai de réflexion pour intégrer ces informations. Il faut également que je fasse le lien avec mon Organisation de Production, afin de caler mes projets avec la valorisation qu'elle peut faire de mon potentiel de production.

Ce diagnostic est le point de départ à partir duquel je pourrai bâtir un projet de développement et d'adaptation pour mon entreprise. Mais c'est une démarche pour laquelle un accompagnement me semble indispensable: ce n'est pas évident, seul, d'organiser ses priorités et de les projeter à moyen terme.

La formation à la stratégie d'entreprise



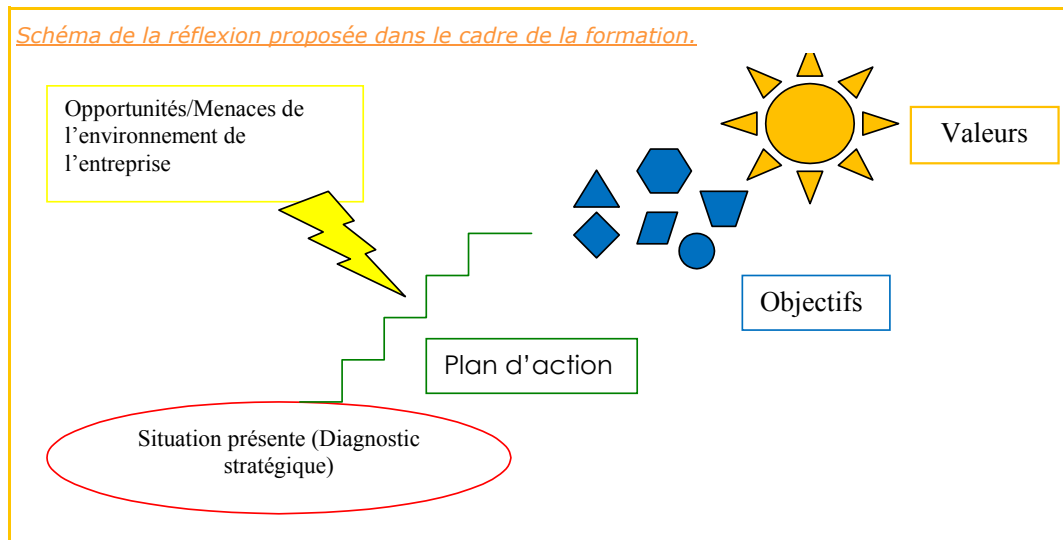
Cette formation vous permet :

- De mieux cerner votre projet d'entreprise, en vous posant les bonnes questions, sans brûler les étapes;
- D'identifier vos objectifs à 3-5 ans, de manière claire et précise;
- D'identifier vos moyens d'action pour progresser.

Cette réflexion est mise en relation avec les résultats de votre Diagnostic stratégique d'entreprise, qui vous donne les atouts et les contraintes de votre exploitation.

A l'issue de la formation, vous avez toutes les clés en main pour construire votre plan d'action. Cette formation d'un à deux jours a été élaborée par le réseau *Trame*.

Schéma de la réflexion proposée dans le cadre de la formation.



Témoignage : Entretien avec Guy CONSTANT (Bouches-du-Rhône)

Guy Constant est producteur de légumes biologiques dans les Bouches-du-Rhône. Il a suivi la formation sur la stratégie d'entreprise à la Chambre d'Agriculture de son département.

Quelle a été votre démarche pour vous inscrire à cette formation ?

J'ai fait cette formation dans le cadre de l'appel à projet AGIR¹ du conseil régional et aussi parce que je suis engagé au niveau de la région en tant qu'élu de la Chambre d'Agriculture. J'étais de plus curieux d'acquiescer une démarche pour concrétiser mes idées en matière de limite de l'impact de mon activité sur l'environnement.

Qu'est-ce que la formation vous a apporté ?

La journée est assez dense car nous découvrons toute la démarche et les outils en une journée. Cependant, ils sont présentés de façon assez ludique ce qui aide à la compréhension. De plus, tout le côté technique est écarté pour se concentrer uniquement sur comment mettre en place un projet.

Ce qui m'a le plus marqué dans cette formation c'est la façon de nous faire prendre conscience des choses. J'ai un parcours un peu marginal et une démarche empirique et cette journée m'a

permis de faire passer mes idées de l'inconscient au conscient. Aussi, j'arrive à une période de ma vie professionnelle où il me faut faire un bilan [Guy part à la retraite dans 2 ans] et maintenant j'envisage mieux l'avenir. Et même si je suis au bout de quelque chose, je me sens redynamisé dans mes projets et j'ai envie d'investir.

Comment allez-vous donner suite à cette formation ?

Il faut du temps pour intégrer ce que nous avons vu au cours de cette journée. C'est pourquoi, il me semble nécessaire de faire une réunion quelques temps après (maximum 2 semaines) pour consolider la démarche et les idées qui en ressortent.

Il est vrai qu'une fois que nous savons ce à quoi nous voulons arriver, il faut savoir comment y arriver. D'où l'intérêt ensuite de construire le plan d'action ! Pour l'instant mes idées ne sont que dans ma tête. Avant de rencontrer le conseiller, je vais relire mes notes pour voir s'il n'y a pas des éléments que je pourrai coucher sur le papier.

¹ AGIR est un programme régional d'aide à l'investissement pour des projets d'entreprise liés à l'environnement, notamment : la gestion des déchets, de l'eau et de l'énergie.