Gestion d'exploitation

La vision globale, une affaire de chef

Andreas Hauser

Les chef(fe)s d'exploitation qui réussissent sont parfaitement conscient(e)s des atouts et des faiblesses de leur entreprise. Ils se fixent des objectifs réalistes et les atteignent. Une observation précise, une auto-évaluation réaliste et une grande honnêteté envers soi-même sont des conditions indispensables pour préserver durablement l'équilibre de l'entreprise, des finances et de la vie en société.

Innovagri

Profiter ensemble des nouvelles technologies

La plateforme Innovagri d'Agroline a pour but d'aider les agricultrices et les agriculteurs à utiliser des technologies innovantes et durables. Grâce à la force coopérative de fenaco, à Agroline et aux coopératives LANDI, les coûts, la charge de travail et les risques pour les exploitations sont beaucoup moins élevés.

Patrick Meyer

En lançant la plateforme Innovagri avec les coopératives LANDI, Agroline, société-fille de fenaco, encourage l'utilisation de nouvelles technologies dans les exploitations agricoles suisses. Cette nouvelle plateforme permettra de tester des innovations rapidement et de les introduire auprès des agricultrices et agriculteurs suisses.

« Nous nous engageons en faveur d'une agriculture suisse plus durable. »

Hubert Trüssel, responsable Production végétale chez LANDI Luzern-West

Un intérêt marqué

Dans un premier temps, la plateforme proposera les technologies Crop.zone, xPower et EcoRobotix. « Pour une exploitation agricole, il est en général trop risqué ou trop coûteux d'acquérir ces machines et appareils de pointe. Mais ensemble, nous pouvons garantir l'accès à ces technologies et ainsi les tester pour voir si elles peuvent être utilisées à une large échelle dans la pratique », déclare Michael Feitknecht, responsable d'Agroline et membre de la Direction de fenaco. Hubert Trüssel, responsable Production végétale chez LANDI Luzern-West, ajoute : « Nos membres ont déjà manifesté un grand intérêt. Nous prouvons ainsi clairement notre engagement en faveur d'une agriculture suisse toujours plus durable. » Le modèle basé sur l'utilisation commune réduit les incertitudes liées à l'introduction de nouvelles technologies : les exploitations agricoles pourront utiliser ces outils à la journée, que ce soit pour les tester avant d'investir ou en cas de besoin ponctuel. Les agricultrices et agriculteurs se verront ainsi déchargés du poids administratif, logistique et financier que représentent l'acquisition et l'entretien des appareils.

La LANDI fournit une aide sur place

L'accès aux technologies ne sera plus un obstacle pour les exploitations, quelle que soit leur taille. Agroline sera chargée de l'octroi des licences et du conseil technique, tandis que les coopératives LANDI seront responsables de fournir le matériel et de l'utilisation de celui-ci sur place. ■

Trois technologies d'Innovagri pour les exploitations agricoles

Crop.zone

La technologie de Crop.zone permet de lutter contre les adventices au moyen d'une décharge électrique. Elle fonctionne sans produit phytosanitaire chimique de synthèse. Un liquide conducteur permet de réduire considérablement la consommation d'énergie durant l'intervention. Actuellement, cette technologie est surtout utilisée dans les cultures de pommes de terre.

xPower

La technologie de xPower est utilisée dans les vergers. Elle détruit les mauvaises herbes jusqu'aux racines grâce à un courant électrique envoyé sur les tissus végétaux au moyen d'électrodes.

EcoRobotix ARA

Cet appareil de haute précision commandé par caméra est utilisé dans des cultures comme le colza, la betterave sucrière ou encore le haricot nain. Il permet en outre de lutter contre les rumex grâce à une application ciblée d'herbicides et d'utiliser ainsi jusqu'à 90% de produits phytosanitaires en moins.

Auteur
Patrick Meyer, responsable du projet Innovagri, Agroline, 3421 Lyssach

Les agricultrices et agriculteurs intéressés peuvent envoyer un e-mail à l'adresse innovagri@fenaco.com

Toute exploitation recèle des potentiels et le ou la chef(fe) d'exploitation a tout intérêt à les identifier clairement. En tant que chef d'entreprise, il doit être capable de différencier les dimensions qu'il peut influencer de celles qu'il ne peut influencer. Les dimensions non influençables sont par exemple la politique agricole, le marché, le site ou la taille actuelle de l'exploitation. Il s'agit de conditions-cadres dont il convient de tirer le meilleur parti possible. Pour réussir, on agit sur les éléments sur lesquels on a un pouvoir décisionnel et que l'on est en mesure d'influencer.

Introspection sincère

Pour cela, on doit commencer par soi-même. Un ou une chef(fe) d'exploitation devrait être conscient(e) de ses points forts et de ses intérêts, de ce qui est important pour lui ou elle et pourquoi. Mettre l'accent sur les trois dimensions que sont

l'économie, l'écologie et les aspects sociaux permet de combiner intérêts et succès de manière optimale. Il est tout aussi important de connaître ses propres points faibles et de savoir dans quels domaines on doit se développer au niveau personnel. Dans chaque exploitation, il y a des activités que l'on accomplit moins volontiers ou pour lesquelles on est moins doué. Si l'auto-évaluation aboutit à la conclusion que seul un nombre très restreint de travaux sont effectués volontiers et correctement, on devra se demander si le métier de chef(fe) d'exploitation est vraiment celui qui convient le mieux.

Souvent, on perpétue les traditions sans développer un regard critique.

Echange interne et externe

Les agricultrices et les agriculteurs sont habitués à observer attentivement leurs cultures et leurs animaux. Or aujourd'hui, ce « don » ne suffit plus pour gérer une exploitation. Pour réussir, il faut considérer l'exploitation dans sa globalité, y compris la vie familiale et les finances. Il est primordial que les activités et les décisions du ou de la chef(fe) d'exploitation soient portées par l'ensemble de la famille. Les défis sont plus simples à relever lorsque l'on se sent soutenu par sa famille. Cette dernière est d'ailleurs directement concernée, que ce soit pour des questions d'emploi du temps ou d'ordre financier. Les échanges en dehors de l'exploitation, comme par exemple au sein des cercles de travail, avec des collègues ou avec un conseiller ou une conseillère neutre sont un moyen supplémentaire de conserver une bonne vue d'ensemble. Ces échanges sont par ailleurs une source de motivation. Réussir dans son métier signifie atteindre, voire dépasser, les objectifs que l'on s'est fixés. Dans le cas d'une exploitation agricole, ces objectifs peuvent être répartis dans les trois dimensions de développement durable que sont l'économie, l'écologie et la dimension sociale. Pour assurer la pérennité de l'exploitation, il convient d'atteindre au moins un minimum de points dans chacune de ces dimensions *(voir encadré)*.

Les chef(fes) d'exploitation qui n'ont pas encore d'objectifs concrets de-

Les chef(fe)s d'exploitation qui réussissent ne s'intéressent pas uniquement à ce qui se passe au champ. Ils ou elles remettent en question ce qui se fait, décident de manière responsable et assurent, en tant qu'acteur central, la cohésion de l'ensemble de l'exploitation, de manière durable.
Photo : istockphoto

Outil de contrôle des capacités de décideur

Depuis plusieurs décennies, l'agriculture suisse est soumise à des changements profonds. Selon le rapport 2020 sur l'agriculture, près d'un tiers des exploitations suisses, en particulier les structures de plus petite taille (10 à 20 ha), a disparu. Le nombre d'exploitations de plus de 30 ha a par contre augmenté. En parallèle, le nombre d'employé(e)s a diminué de 1,6% par an. A ce sujet, on notera que le recul est plus élevé pour le personnel familial que pour le personnel extra-familial. Aujourd'hui, les chef(fe)s d'exploitation doivent être conscients qu'ils sont des décideurs.

Exigences envers une personne exerçant une fonction décisionnelle

3 = toujours 2 = souvent 1 = rarement 0 = jamais	**Points**
Je suis prêt(e) à avoir un regard critique sur mes décision et à les corriger le cas échéant.	
J'ai une vision et j'adapte mes stratégies et les structures aux changements.	
Je suis capable de motiver des collaborateurs.	
En cas de points de vue différents, je suis capable de jouer un rôle de négociateur entre les personnes.	
Je trouve important que mon personnel bénéficie de bonnes conditions de travail.	
J'arrive bien à expliquer les choses et à instruire mon personnel.	
J'arrive bien à déléguer.	
J'aime bien représenter mon exploitation vis-à-vis de l'extérieur.	
Je pense et j'agis de manière entrepreneuriale dans l'intérêt de l'exploitation toute entière.	
Points totaux	

Analyse des résultats

Nombre de points > 19 : J'ai du succès en tant que décideur ou je suis en passe d'en avoir.

Nombre de points < 19 : Je dois encore développer certaines capacités ou bénéficier d'un conseil professionnel auprès de l'Inforama (BE) ou d'un autre centre de formation agricole.

vraient s'en fixer. Une analyse approfondie de l'exploitation et de son environnement permet de développer des stratégies qui aident, dans le quotidien professionnel, à prendre des décisions orientées vers l'avenir. Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, attrayants, réalistes et être agendés dans le temps. Il convient aussi de contrôler régulièrement dans quelle mesure ils sont atteints. Si le travail est bien fait, le ou la chef(fe) d'exploitation sait ce qui va bien et ce qui mérite d'être amélioré. Cela permettra d'élaborer des mesures concrètes pour atteindre les objectifs fixés et de les mettre en œuvre. Au cas où des faiblesses éventuelles affectent une dimension toute entière, on définira des objectifs partiels et des mesures destinées à améliorer la situation. Souvent, les processus de travail, les installations, les machines et les bâtiments sont également concernés. La plupart du temps, plusieurs mesures spécifiques doivent être adoptées pour atteindre l'objectif fixé.

Les chef(fe)s d'exploitation qui n'ont pas d'objectifs concrets devraient s'en fixer.

Viser la constance

Un domaine agricole est généralement transmis de génération en génération. Tout chef d'exploitation remettant son domaine est fier de ce qu'il a accompli et de ce qu'ont réalisé avant lui les générations précédentes. Il arrive toutefois souvent que les traditions soient perpétuées sans être remises en cause. Or c'est justement là que le bât blesse : au fil du temps, l'environnement de l'exploitation change et des stratégies qui avaient du succès à un moment donné ne sont plus un gage de réussite et devraient donc être abandonnées. En se penchant sur ce qu'ont fait les générations précédentes, on constatera qu'elles ont aussi essayé d'innover pour pérenniser le domaine et assurer la subsistance de leur famille. Dans ce contexte, lors de la reprise, l'accent doit être mis sur la pérennité de l'exploitation et non sur la perpétuation de traditions.

La ou le partenaire sont aussi une source d'innovation. Il ou elle imagine de nouveaux domaines d'activité et les perspectives économiques qui en découlent. Toute innovation n'est pas nécessairement un gage de succès. Les nouvelles idées méritent toutefois d'être étudiées et mises en œuvre si elles sont compatibles. Mais s'il ne s'agit que d'un exercice obligé, mieux vaut ne rien faire ou tester les innovations envisagées dans un cadre restreint dans un premier temps.

Le grand art de l'équilibre

Accomplir les changements nécessaires implique du courage, de la réflexion, de l'énergie, du temps et des moyens financiers. Une fois les mesures prises, il faut contrôler si les objectifs sont atteints. L'exploitation est gérée dans un contexte qui évolue constamment. Les conflits d'objectifs font alors partie de la réalité. Concilier les souhaits les plus divers sans perdre de vue les objectifs devient un défi majeur. Pour y parvenir, il faut avoir confiance en soi, être doté(e) d'un bon esprit d'observation, disposer de vastes connaissances et d'un grand savoir-faire, être optimiste et, aussi, avoir de la chance. ■

Développement durable dans trois dimensions majeures

Une exploitation doit être durable. Pour en assurer la pérennité, il faut atteindre un équilibre minimal dans les trois dimensions que sont l'économie, l'écologie et la dimension sociale.

Economie. Lorsque les moyens financiers disponibles ne suffisent pas à couvrir toutes les dépenses, l'objectif économique de base n'est pas atteint. Tôt ou tard, l'exploitation sera confrontée à une impasse financière. Identifier les problèmes assez tôt implique une analyse détaillée de la comptabilité. Un simple survol ne suffit pas. Les résultats doivent faire l'objet d'une analyse critique et être vérifiés. Pour tirer des conclusions claires, le plan comptable doit être spécifiquement adapté à l'exploitation. En général, on dispose de données de comparaison provenant d'exploitations similaires. En cas de problème financier récurrent, il faudra prendre immédiatement les mesures qui s'imposent. Si les résultats sont bons, le système existant pourra par contre être préservé, optimisé ou développé.

Ecologie. S'agissant de cette dimension, il est essentiel de savoir si l'outil de production est géré de manière adaptée au site et si sa qualité est préservée et bonne dans le temps. Le compactage du sol, l'érosion ou les résidus d'agents de production sont des thèmes importants dans la dimension écologique.

Dimension sociale. La dimension sociale englobe la qualité de vie en général. En font partie la charge de travail et les relations entre les collaborateurs et les membres de la famille. Celui ou celle qui dépasse certaines limites dans cette dimension ne met pas seulement en péril sa propre santé mais aussi le bien-être de sa famille et de son personnel.

Auteur
Andreas Hauser, conseiller d'exploitation, Inforama Seeland 3232 Ins

Assortiment

Compléter son offre : la clé du succès ?

Les personnes qui gèrent un magasin à la ferme ne doivent pas nécessairement produire elles-mêmes toutes les denrées alimentaires qui y sont vendues. Un magasin bien situé à tout intérêt à compléter ses propres produits avec des denrées provenant d'autres exploitations. Collaborer avec d'autres producteurs est bénéfique pour les deux parties, et une offre attrayante attire automatiquement des clientes et clients.

Melina Griffin

Choisir un site adéquat est essentiel au bon fonctionnement d'un magasin à la ferme. Lorsqu'une ferme est située dans un village ou à proximité d'un axe principal, il fait sens d'implanter le magasin directement à cet endroit. Il est alors impératif de prévoir suffisamment de places de parc. Les exploitations qui ne sont pas situées à un endroit central peuvent soit envisager un autre concept, comme des automates ou un service de livraison, soit opter pour un stand au marché. Compléter sa propre palette de produits avec des denrées alimentaires provenant d'autres exploitations est bénéfique pour les deux parties.

« La marge est correcte pour les deux parties, car nous pouvons nous passer d'intermédiaires. »

Samuel Müller, producteur de légumes

Spécialités et produits courants

Cela fait désormais 20 ans que la famille Müller gère un magasin à la ferme à Steinmaur (ZH). Les Müller y vendent des légumes frais provenant de leur ferme ainsi que des produits transformés tels des sirops, des pâtes de fruits, des sauces, des pestos et des produits à base de gingembre cultivé sur le domaine. En outre, les Müller complètent leur assortiment avec des produits laitiers régionaux, comme des yogourts, du séré, du lait et du fromage, du pain, du jus de pomme, des œufs, du poisson et de la viande fraîche. « Nous nous efforçons de proposer à notre clientèle un large assortiment complet de produits bio et vendons, outre des spécialités de la ferme, des produits pour les besoins courants », explique Samuel Müller, qui s'occupe de la production maraîchère et de gingembre.

Pour les courses hebdomadaires

Un magasin à la ferme n'est certes pas comparable à un commerce de détail. Mais les attentes de la clientèle ne diffèrent malgré tout pas tellement. Son temps est compté et il est trop compliqué pour elle de se rendre dans un magasin à la ferme pour n'y acheter que des pommes de terre et des carottes, après avoir fait ses courses chez un grand distributeur. Les Müller disposent de tous les produits dont les clientes et clients ont besoin pour effectuer leurs courses hebdomadaires. Samuel Müller est attentif à la provenance régionale des produits qu'il achète et veille à sélectionner de délicieux produits provenant d'agriculteurs et d'agricultrices de la région. « Une bonne qualité est primordiale, le respect du label est indispensable », précise l'agriculteur. Il achète ces produits auprès des producteurs et les vend à ses risques et périls. Sa marge est de 30 %. S'il est vrai que la disponibilité des marchandises varie, force est de constater que la collaboration fonctionne très bien, grâce à une bonne communication. « Comme nous évitons un intermédiaire, les deux parties bénéficient d'une marge correcte », relève Samuel Müller.

Ne pas sous-estimer la charge de travail supplémentaire

Un assortiment plus large entraîne toutefois également une charge de travail supplémentaire, qui doit être rétribuée financièrement, précise l'agriculteur. « Il faut réfléchir à ce

A propos de l'exploitation

Müller Steinmaur est une exploitation maraîchère Bio Bourgeon gérée sous la forme d'une société anonyme familiale. Le site de production et le magasin à la ferme se situent à Steinmaur (ZH). Outre la production maraîchère, une serre abrite du gingembre et des orchidées. La serre peut être réservée pour des événements. En outre, la ferme propose des places de formation protégées. Plus d'informations sur *www.mueller-steinmaur.ch.*

Conseil

Conseils de Samuel Müller pour compléter l'assortiment de votre magasin à la ferme

- Réalisez un sondage auprès de votre clientèle pour savoir ce dont elle a réellement besoin.
- Inspirez-vous d'autres magasins à la ferme.
- Proposez des produits exclusifs mais pas uniquement ce genre de produits.
- Intégrez dans votre assortiment des produits dont tout le monde a besoin pour attirer la clientèle dans votre magasin.
- Transformez les achats en un événement spécial. Ainsi, les clientes et les clients reviendront.