

Fiche Ressource n°52 – Développer les compétences entrepreneuriales des agriculteurs européens : le projet ESOF

Type de ressource	Bonne pratique
Auteur	Fonds européen agricole pour le développement rural
Date de rédaction	2011
Contacts	http://enrd.ec.europa.eu

Description du projet

Financé par le 6^{ème} programme-cadre de l'UE (domaine prioritaire n°5 : qualité et sécurité alimentaire), le projet ESOF a formulé des recommandations pour stimuler le développement des « compétences entrepreneuriales des agriculteurs » et a élaboré une méthode d'apprentissage électronique permettant aux agriculteurs d'évaluer leurs points forts et leurs points faibles en termes d'entrepreneuriat.

Le projet ESOF (2005-2008) a été conduit par l'institut de recherche en agriculture biologique suisse FIBL (Forschungsinstitut für biologischen Landbau), en partenariat avec des universités et des instituts de recherche établis en Finlande, en Italie, aux Pays-Bas, en Pologne et au Royaume-Uni.

S'il semble évident, aux yeux de beaucoup, que la garantie d'un développement durable passe par l'amélioration des compétences entrepreneuriales en agriculture, le monde universitaire et le monde agricole sont divisés sur la définition à donner à ces « compétences entrepreneuriales », ce qui explique que les méthodes et les approches utilisées varient.

« Les compétences entrepreneuriales ont un rôle à jouer pour promouvoir l'indépendance relative des agriculteurs (...). Lorsque les compétences entrepreneuriales sont reliées à l'innovation, au capital social et la productivité, elles contribuent au développement rural et régional et à la compétitivité d'une région. »

Dr Christine Rudmann

La première étape du projet, qui s'est déroulée en quatre temps, a donc été consacrée à un examen de la littérature relative à l'esprit d'entreprise dans l'agriculture afin de trouver une définition analytique et une description des concepts d'« esprit d'entreprise » et de « compétences entrepreneuriales pour l'agriculture ». Les agriculteurs ont été répartis en plusieurs catégories dans le but d'analyser les lacunes dans leurs compétences principales, ainsi que les compétences et l'aide dont ils ont besoin pour développer leurs qualités entrepreneuriales.

De la théorie à la pratique

La deuxième étape du projet était une phase pilote au cours de laquelle une vingtaine d'entretiens menés par des experts dans chacun des six pays participants ont mis en évidence l'importance de l'esprit d'entreprise pour l'agriculture. L'objectif était d'identifier et de faire le relevé des compétences entrepreneuriales dans différents pays, différentes régions et différentes stratégies agricoles en partant de la perspective de l'agriculteur et de celle d'autres groupes appartenant au réseau sociotechnique de l'agriculture (par exemple, entreprises de transformation alimentaire).

La phase pilote s'est clôturée par l'établissement d'une liste générale de compétences que les agriculteurs doivent avoir pour réussir dans ce secteur et d'une liste de compétences entrepreneuriales spécifiques dont ils auront besoin pour s'adapter aux événements qui influent sur l'agriculture tels que la mondialisation du marché, les changements politiques dans l'UE (réforme de la Politique agricole commune) et au niveau national, les changements sur le plan des besoins des consommateurs et de la chaîne alimentaire et le changement climatique.

La première phase a permis de dégager trois grandes orientations stratégiques que les exploitations agricoles suivent pour relever ces défis : réduction des coûts et agrandissement, augmentation de la valeur des produits agricoles et diversification dans des produits non alimentaires.

Delon le Dr Christine Rudmann du FIBL, « les compétences entrepreneuriales sont en réalité des ensembles de compétences. La catégorie des compétences en matière de mise en réseau, par exemple, comprend des compétences en communication, des compétences au niveau du travail en équipe et des compétences en coopération. Les compétences relatives au travail en réseau et à l'établissement de stratégies permettent, en outre, de repérer les opportunités d'affaires et de les concrétiser. Les compétences entrepreneuriales sont donc intrinsèquement liées et dépendantes entre elles ».

Les résultats de la phase pilote ont ensuite été intégrés dans la troisième phase (principale) du projet : l'identification et l'analyse de facteurs entravant et stimulant le développement de compétences entrepreneuriales.

Afin d'évaluer ces facteurs, une région a été sélectionnée dans chaque pays partenaires pour faire l'objet d'une étude de cas. L'approche basée sur l'étude de cas a été choisie de façon à permettre à la fois une analyse approfondie et à initier un changement dans la manière dont les agriculteurs perçoivent l'importance de l'esprit d'entreprise et des compétences entrepreneuriales. Les agriculteurs qui ont participé représentaient chacune des trois orientations stratégiques identifiées durant la phase pilote.

Stratégies pour l'esprit d'entreprise

Enfin, au cours de la quatrième phase, les résultats analytiques et empiriques du projet ont été reliés entre eux de façon à produire des recommandations concrètes et des techniques pour promouvoir les compétences entrepreneuriales. Les résultats ont été discutés et les recommandations ont été élaborées lors d'ateliers réunissant les parties prenantes, organisés à l'échelle nationale, et d'un séminaire international, tenu à Bruxelles en 2007.

L'ESOF a formulé des recommandations essentielles dans les domaines suivants : surmonter les influences sociales et culturelles négatives et accroître la motivation des agriculteurs à tirer profit des possibilités d'apprentissage ; mieux sensibiliser les agriculteurs à l'importance des compétences entrepreneuriales ; créer un système de connaissances optimal afin d'améliorer les compétences entrepreneuriales des agriculteurs ; appliquer le règlement sur le développement rural et la PAC en général afin de stimuler le développement de compétences entrepreneuriales ; attirer l'attention sur l'importance des réseaux et des groupements dans l'environnement agricole pour soutenir le développement des compétences entrepreneuriales chez les agriculteurs. « Les réseaux et les contacts (en particulier au-delà de la communauté agricole) sont essentiels afin de pouvoir trouver les informations nécessaires et d'être confrontés à différentes perspectives », explique le Dr Rudmann.

Le projet a également abouti à la conclusion importante selon laquelle le développement des compétences entrepreneuriales est un processus d'apprentissage. « L'apprentissage (est) associé davantage à l'apprentissage par l'expérience, c'est-à-dire en pratiquant et en tirant les leçons des erreurs commises, qu'à l'apprentissage via l'enseignement officiel », souligne le Dr Rudmann. Cette constatation a conduit l'équipe du projet ESOF à mettre au point un outil d'apprentissage électronique basé sur le web, appelé « Foxy Farm Entrepreneur » (voir encadré ci-contre), qui doit aider les agriculteurs.

Quelles compétences entrepreneuriales les agriculteurs doivent-ils avoir ?

Selon l'équipe du projet ESOF, les agriculteurs qui exploitent leur propre entreprise doivent posséder trois compétences interconnectées :

1. la capacité de travailler en réseau (la capacité d'utiliser les contacts pour développer des idées commerciales) ;
2. la capacités de repérer les opportunités (peu de personnes sont capables de repérer des opportunités sans devoir faire des recherches ; d'où l'importance du travail en réseau) ;
3. la capacité de planifier stratégiquement (comprendre la valeur d'un produit, que ce soit « au sein de l'exploitation » ou encore « en dehors de l'exploitation », c'est-à-dire aussi bien la valeur d'un mouton ou d'une vache que la valeur d'un terrain qui pourrait être consacré à une autre activité, par exemple).

Comme le souligne le Pr Gerard McElwee de l'université de Lincoln (Royaume-Uni), « les personnes qui réussissent ce qu'elles entreprennent sont celles qui sont en mesure de combiner les deux premières compétences mentionnées avec une stratégie : il s'agit donc de comprendre la nature du marché, le prix du produit et les concurrents ».

L'apprentissage électronique avec Foxy Farm Entrepreneur

Cet outil d'apprentissage électronique, accessible via l'internet (<http://etraining.esoagriculteurs.org>), permet aux agriculteurs de réfléchir à l'esprit d'entreprise, d'évaluer leurs compétences entrepreneuriales et de comparer les résultats avec les (775) autres agriculteurs européens. Il peut aussi être utilisé par les enseignants et les formateurs dans le but d'évaluer les agriculteurs et de les conseiller sur la façon de devenir plus entrepreneurs.

La formation comprend trois modules. Le premier est une autoévaluation ; le deuxième est une formation pratique amenant les agriculteurs à réfléchir comme des chefs d'entreprise dans différentes situations agricoles, et le troisième est une répétition de la première autoévaluation qui permet de voir si la session d'apprentissage électronique a influencé la capacité à développer les compétences entrepreneuriales.

Informations complémentaires

De plus amples informations sur le projet ESOF peuvent être obtenues à l'adresse : <http://www.esofarmers.org>