

## **PerfEA : Un cadre méthodologique d'accompagnement à la démarche de management stratégique des exploitations agricoles des établissements d'enseignement.**

GARNIER A. (1), JEANNEAUX P. (1), PERVANÇHON F. (2), CHABIN Y. (3), BLETTERIE N. (4), DE TORCY B. (5), DE FRAMOND H. (6), CAPITAINÉ M. (1).

(1) VetAgro Sup, Clermont Université, UMR 1273 AgroParisTech, Cemagref, Inra, VetAgro Sup, Métafort, BP 89, F-63370 Lempdes

(2) APCA/Resolia – 9, avenue Georges V, 75008 Paris

(3) Dycia – 370, rue Jussieu, 34900 Montpellier

(4) SupAgro Florac – 9, rue Celestin Freinet, 48000 Florac

(5) Trame – 6, rue de la Rochefoucaud, 75009 Paris

(6) Draaf-Srfd Auvergne – Site de Marmilhat, 63370 Lempdes

**RESUME** – Les exploitations agricoles évoluent dans un contexte marqué par l'imprévisibilité et la multiplication des fonctions que la société assigne à l'agriculture. Il devient difficile pour les agriculteurs de fixer le cap à tenir pour leur exploitation. Développé dans le secteur de l'industrie et des services, le management stratégique est un processus au travers duquel une organisation formule et conduit la réalisation d'objectifs. Nous pensons que c'est une démarche pertinente pour aider les agriculteurs à piloter leur exploitation. Sept fermes d'établissements publics locaux d'enseignement agricole de cinq régions du Massif central ont participé à la construction et au test d'un itinéraire méthodologique permettant la formalisation de leur projet d'exploitation et sa mise en œuvre. L'itinéraire est organisé en cinq étapes : i) identification des parties prenantes à la réflexion stratégique ; ii) analyse de la situation de l'exploitation et des attentes de l'organisation ; iii) formalisation de la stratégie en définissant les priorités et les axes stratégiques ; iv) construction d'un tableau de bord constitué d'indicateurs pertinents pour évaluer les performances stratégiques ; v) définition d'un plan d'action permettant d'atteindre les objectifs stratégiques. Le lien entre les différentes étapes est assuré en mobilisant un outil original : la cartographie causale. C'est un outil de synthèse, d'analyse et un support de médiation qui permet aux parties prenantes de l'exploitation agricole de se construire une vision partagée. L'itinéraire méthodologique proposé est ainsi un outil d'aide à la décision et au pilotage stratégique.

### **PerfEA: A methodological framework to help farmers implement farm management.**

Garnier A. (1), Jeanneaux P. (1), Pervanchon F. (2), Chabin Y. (3), Bletterie N. (4), De Torcy B. (5), De Framond H. (6), Capitaine M. (1).

(1) VetAgro Sup Campus agronomique de Clermont / UMR Métafort - 89 avenue de l'Europe 63 370 Lempdes

**SUMMARY**- Farms are evolving in a context marked by unpredictability and the multiplication of societal demands. Thus it has become difficult for farmers to fix the course of their farm. Strategic management has been developed in industrial and service sectors. This is a process in which an organization formulates and leads the realization of its objectives. We think that it is a relevant approach to help farmers to manage their farm. Seven farms from local public institutions of agricultural education of five French regions co-built and tested a methodological framework. This allowed the formalization of their farm project and its implementation. The methodological framework developed was organized into five steps: i) stakeholders' delimitation ; ii) farm situation and organization aims analysis ; iii) formalization of the strategy by defining priorities and strategic lines ; iv) drawing up the balanced scorecard to help farmers build and manage their strategy ; v) specification of the processes necessary to deliver results in accordance with the expected goals. The link between the different steps is assured by an original tool: causal mapping. It is a synthesis and analysis tool and mediation support, which will help farm stakeholders to build a shared vision. The methodological framework proposed is a strategic decision and a strategic management tool.

### **INTRODUCTION**

Les exploitations agricoles changent et deviennent de plus en plus complexes (augmentation de la taille moyenne, diversité des formes juridiques, diversification des activités). Elles évoluent dans un contexte marqué par l'imprévisibilité (aléas climatiques, prix de marchés) et par la multiplication des fonctions que la société assigne à l'agriculture (production, services au territoire et services environnementaux). Dans ce contexte, les agriculteurs ont besoin de pouvoir donner des orientations à leur activité et de prendre des décisions stratégiques pour leur exploitation (Dagron et al. 2008).

Dans les faits, il est souvent difficile pour un agriculteur (seul ou en forme sociétaire) d'avoir le recul nécessaire et la méthode adéquate pour formaliser un projet stratégique et se doter d'outil permettant de le piloter. Elaborer une stratégie et

piloter sa mise en œuvre relèvent de démarches de management stratégique (Chandler, 1989). Développées dans le secteur industriel, ces démarches sont encore peu appliquées en agriculture.

Dans ce contexte, nous développons un programme de recherche-action - intitulé PerfEA - qui vise à construire et tester une démarche d'accompagnement au management stratégique adaptée à l'exploitation agricole.

Pour construire ce dispositif de recherche, nous travaillons avec sept exploitations agricoles d'établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole (EPLEFPA - exploitations support à la pédagogie dans les lycées agricoles). En s'appuyant sur leur mission d'expérimentation, nous menons avec elles un premier travail

de conception méthodologique qui aurait été peu supportable par des exploitations privées (prise de risque et temps de conception à libérer). Ce travail permet de co-construire et de tester un itinéraire méthodologique d'accompagnement au management stratégique adapté aux exploitations d'EPLFPA. Les sept exploitations participantes sont localisées dans le Massif central. Elles ont des productions différentes (bovin lait, élevage naisseur engraisseur bovin-ovin-porc, grandes cultures, pisciculture) et évoluent chacune dans un territoire aux enjeux particuliers. Cette diversité de situation nous donne ainsi un cadre pour tester la généralité de la méthode d'accompagnement produite pour des exploitations d'EPLFPA. Le fait que la méthode construite avec les exploitations d'EPLFPA soit pertinente pour tous les établissements est nécessaire (mais non suffisante) pour faciliter l'adaptation de la démarche au contexte des exploitations privées. C'est pourquoi, dans un second temps, nous construisons et testerons une démarche d'accompagnement équivalente adaptée aux exploitations privées.

## 1. POSTULATS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES GUIDANT LA CONSTRUCTION DE LA DEMARCHE

### 1.1 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE EST AU SERVICE DU PILOTAGE D'UNE EXPLOITATION AGRICOLE

Le management stratégique (Chandler, 1989) est un processus au travers duquel une organisation formule ses objectifs et pilote leur réalisation. Il doit permettre aux agriculteurs de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. L'amélioration continue est une notion classique en management de la performance des entreprises (Thiéart, 2007) qui vise à : (i) planifier les objectifs, (ii) mettre en œuvre un programme d'action permettant de les atteindre, (iii) mesurer leur atteinte et (iv) à repenser le programme d'action et/ou les objectifs au regard des résultats attendus et des écarts constatés.

### 1.2 UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE QUI MOBILISE UN ACCOMPAGNEUR ET DES PAIRS

Pour une adaptation du management stratégique au contexte agricole, quatre éléments clés sont identifiables : (i) le travail en collectif de pairs indépendants et la participation de divers acteurs, parties prenantes de l'exploitation comme moyen de prendre du recul (Goulet *et al* 2008) ; (ii) la présence d'un accompagnateur garant du processus en œuvre (suivi des différentes phases méthodologiques), de la facilitation des discussions et de l'apport d'éléments de synthèse. Le contenu est apporté par les parties prenantes de chaque exploitation ; (iii) la mobilisation d'un cadre de réflexion pertinent qui aide le collectif à expliciter sa vision de la situation et ses finalités ; (iv) l'utilisation d'outils de synthèse et d'analyse qui favorisent la réflexivité du collectif.

### 1.3 LA CARTOGRAPHIE CAUSALE : UN OUTIL STRUCTURANT DE L'ITINERAIRE METHODOLOGIQUE

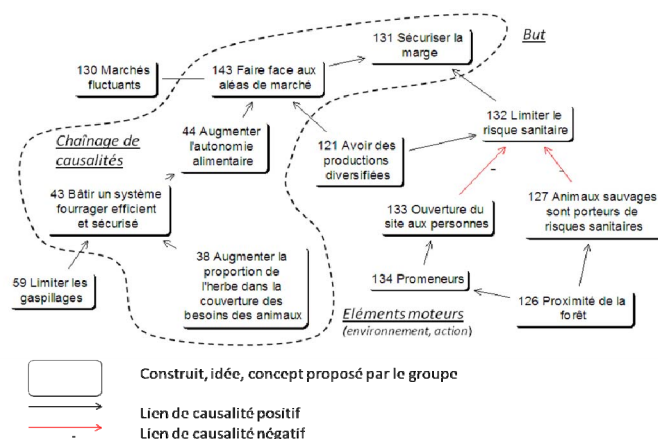
Pour accompagner efficacement une démarche stratégique il faut des outils et des méthodes permettant d'aider un individu (ou un collectif) à structurer sa réflexion et à prendre des décisions. Dans l'itinéraire méthodologique proposé, nous mobilisons la cartographie causale (Axelrod, 1976) comme un outil d'accompagnement, d'aide à la décision et à la formalisation de la stratégie.

La cartographie causale est un outil issu des sciences de gestion. Il a été utilisé dans l'accompagnement à la formulation stratégique des chefs d'entreprise (Cossette, 2003) ou encore pour accompagner des coopérateurs de caves viticoles dans leurs démarches stratégiques (Chabin,

2008). Dans le secteur agricole, Fairweather (2010) a modélisé la perception du socio-écosystème de l'exploitation agricole chez des agriculteurs grâce à cet outil. Gouttenoire (2010) l'a mobilisée dans le cadre d'une démarche participative avec des groupes d'éleveurs laitiers de manière à co-construire avec eux des modèles de fonctionnement des systèmes laitiers innovants.

Une carte causale est construite par une personne extérieure à l'organisation. Cette personne extérieure note les éléments discursifs (oraux ou éventuellement écrits) produits par des individus ou des groupes (entretiens, comptes-rendus, procédures, etc.) pour construire une représentation graphique dans laquelle ces éléments sont organisés les uns par rapport aux autres sous la forme d'une carte. La structuration de la carte repose sur l'identification des liens de causalité exprimés dans les discours et la hiérarchisation des éléments selon leur place dans les chaînes de causalité identifiées (Figure 1).

Figure 1 : Partie d'une carte causale



La cartographie causale prend une place centrale dans notre itinéraire méthodologique. C'est un outil d'accompagnement qui assure une fonction d'objet intermédiaire facilitant le processus cognitif (Vinck, 2000). Il a une fonction de médiation qui permet d'aider les membres de l'organisation à construire une vision partagée de la stratégie (Eden, 1992). C'est un support qui permet de représenter les processus en œuvre dans une organisation, de prendre en compte la complexité sans l'évacuer (Axelrod 1976) et d'identifier les éléments centraux de la stratégie. Réalisé dans notre cas avec le logiciel Decision Explorer®, la cartographie causale est un support d'analyse qui permet à l'accompagnateur de restituer les éléments de réflexion aux membres de l'organisation sous un jour nouveau. Ce qui est propice aux échanges et au partage. Nous mobilisons quatre types d'analyse différents pour accompagner la réflexion stratégique des participants. L'analyse topographique (i) de la carte permet de mettre en évidence les éléments moteurs de la stratégie et les chaînes de causalités entre ces éléments (cf. figure 1). Ce peut être un support à la construction d'un consensus sur les buts que l'exploitation doit atteindre. Les analyses de « centralité » et de « domaine » (ii) permettent d'identifier les éléments les plus structurants de la carte. Le domaine d'un concept correspond au nombre de liens qui l'entourent. La centralité d'un concept représente son importance au sein du réseau. L'identification des éléments structurants de la carte est un support à la définition des éléments clés de la stratégie. L'analyse « de regroupement » (iii) met en évidence des groupes d'éléments en lien les uns avec les autres et ayant une cohérence propre. Les groupes d'éléments identifiés sont un support à la définition des domaines garantissant la performance de l'exploitation. L'analyse de boucles (iv) permet de mettre en évidence les boucles causales présentes dans la carte. Cela permet d'analyser et de mieux prendre en compte les cercles vicieux

et vertueux existants dans le fonctionnement de l'organisation.

## 2. PRESENTATION DE LA DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT SUR DES EXPLOITATIONS DE LYCEE AGRICOLE

L'itinéraire méthodologique est structuré en cinq étapes de réflexion visant à définir une stratégie et à construire les outils permettant sa mise en œuvre et son pilotage. Actuellement, l'ensemble des étapes de l'itinéraire méthodologique n'a pas encore été mis en œuvre sur les sept exploitations. Quatre sont en train d'élaborer leur plan d'action, deux construisent leur tableau de bord, et une formalise sa stratégie.

### 2.1 ETAPE 1 : IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

L'identification des parties prenantes de l'exploitation est un point essentiel de la démarche de réflexion stratégique. A partir d'un support d'animation – le jeu des frontières (Rose, 2010) – l'accompagnateur aide l'équipe de direction de l'EPLEFPA à expliciter le fonctionnement de l'organisation et à se situer dans son environnement en l'aidant à identifier l'ensemble des personnes et organisations (entreprises, associations, chambres consulaires) contribuant au fonctionnement de l'exploitation. Les personnes pertinentes sont choisies pour participer à la réflexion. Ces personnes peuvent être internes à l'organisation (équipes de direction, enseignants, salariés), externes (clients, fournisseurs), ou non impliquées dans le fonctionnement de l'exploitation pour apporter un regard « neuf » (autres agriculteurs, conseillers de gestion).

### 2.2 ETAPE 2 : EXPRESSION DES ATTENTES DU COLLECTIF ET ANALYSE DE LA SITUATION DE L'EXPLOITATION

Une fois un groupe constitué (3 à 12 personnes impliquées sur les EPLEFPA), il est mobilisé pour construire une représentation collective de la situation de l'exploitation et de son devenir. Lors d'une première réunion, le collectif est invité à s'exprimer sur les réussites et échecs de l'exploitation ainsi que sur les missions qu'elle doit remplir. Lors de cette même première réunion le collectif est amené à s'exprimer sur les valeurs de l'organisation ainsi que sur sa vision de l'exploitation à l'échéance de trois à cinq ans. Cette première étape permet au collectif de faire émerger les buts qu'il souhaite que l'organisation atteigne et d'en construire une vision partagée.

Une deuxième réunion est consacrée à l'analyse du fonctionnement de l'exploitation et à la mise en évidence des processus garants de la contribution de l'exploitation au développement durable. Pour ce faire un cadre d'analyse (Bossel, 1999) est mobilisé. Cette seconde réunion permet au collectif de mieux cerner ce qu'il peut faire.

Lors de ces réunions, l'accompagnateur est garant du bon déroulement de la démarche et il facilite les discussions en mobilisant des techniques d'animation (MétaPlan® par exemple), en reformulant les propos et en synthétisant les principaux éléments. L'ensemble des éléments d'analyse proposé par le collectif est enregistré afin d'être retraité par la suite par l'accompagnateur pour construire la carte causale.

### 2.3 ETAPE 3 : FORMALISATION DE LA STRATEGIE

La formalisation de la stratégie est une étape importante qui vise à définir les domaines de performance de l'exploitation, des axes stratégiques et des indicateurs stratégiques. La formalisation de la stratégie permet à l'organisation et ses membres de s'accorder (construction d'un consensus) sur les objectifs à atteindre et les moyens à mobiliser et à déployer. Formaliser sa stratégie permet de s'assurer de l'adéquation

entre les actions et la vision stratégique et pouvoir ainsi mieux définir l'allocation des ressources.

Concrètement, l'accompagnateur présente au collectif la carte causale qu'il a construite à la suite de la phase d'expression des attentes et d'analyse de la situation de l'exploitation. Il propose ensuite au collectif les principaux éléments qui ressortent de l'analyse de la carte causale et il montre en quoi ces éléments peuvent être mobilisés par le collectif pour formaliser la stratégie de l'exploitation.

### 2.4 ETAPE 4 : CONSTRUCTION D'UN TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

Une fois la stratégie définie, le collectif identifie les éléments stratégiques clés qui doivent être pilotés, puis définit les indicateurs stratégiques (Tableau 1) qui constitueront le tableau de bord stratégique. Il est constitué d'indicateurs choisis de manière à donner une vision globale et équilibrée de la performance de l'exploitation. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, financiers et non financiers, de court terme et de long terme. Ils représentent les différents domaines de performance de l'exploitation. Le tableau de bord stratégique a pour objectif de corriger la forte tendance des décideurs à piloter leur organisation avec uniquement des indicateurs de nature technico-économique et financière (ex : rendements, marges) (Kaplan et Norton, 1992). Sa construction est également l'occasion de consolider l'accord sur les objectifs à atteindre.

**Tableau 1 :** exemples d'indicateurs stratégiques mobilisés dans les tableaux de bord stratégiques des exploitations agricoles d'EPLEFPA

Eléments stratégiques clés	Indicateurs stratégiques	Valeurs cibles	Etat actuel
Avoir une équipe pédagogique motivée	Nb d'enseignants en réunion d'exploitation	25	~ 20
Développer la clientèle des piscicultures	% du chiffre d'affaires réalisé hors activités de repeuplement	> à 20%	A définir
Développer l'autonomie	Coûts de concentrés /1000 l de lait	Garder un coût bas/ (groupe de réf)	85€

Le tableau de bord stratégique est l'outil principal du pilotage de la stratégie. Une fois construit, il permet à l'équipe de direction de l'EPLEFPA de passer régulièrement en revue (tous les 6 mois par ex.) l'ensemble des indicateurs stratégiques afin de piloter leur évolution et l'atteinte des résultats. La mise en évidence des écarts entre les valeurs attendues et les valeurs réelles des indicateurs permet de discuter l'atteinte ou non des objectifs fixés dans la stratégie. Si les valeurs réelles des indicateurs sont différentes de celles attendues, il convient d'en discuter les causes afin de repenser les moyens d'action ou la quantification des objectifs. Ainsi, le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage pour mettre en œuvre la logique d'amélioration continue de la performance. Pour les quatre exploitations l'ayant déjà mis en œuvre, le tableau de bord stratégique s'avère également un outil de communication de la stratégie efficace.

### 2.5 ETAPE 5 : CONSTRUCTION DU PLAN D'ACTION

La dernière étape de la démarche d'accompagnement est la construction du plan d'action. Elle vise à définir et à planifier des actions permettant de mettre en œuvre la stratégie. Concrètement, le collectif est invité à proposer des actions

qui permettraient d'améliorer les indicateurs du tableau de bord stratégique, puis à sélectionner et formaliser les plus pertinentes. La construction d'un plan d'action permet de s'assurer de l'adéquation entre les décisions opérationnelles et les orientations stratégiques retenues. Définir un plan d'action, c'est également organiser les actions dans le temps, répartir les responsabilités (délégation), et définir des indicateurs opérationnels de suivi des tâches à réaliser.

Le plan d'action est une ligne de conduite sur laquelle le collectif de l'EPLEFPA se basera pour faire évoluer son exploitation dans le sens de sa stratégie.

## DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Dix-huit mois après le démarrage de la mise en œuvre de l'itinéraire méthodologique sur les 7 exploitations d'EPLEFPA, il est encore difficile d'avoir le recul nécessaire pour juger précisément de l'efficacité de la démarche d'accompagnement construite avec les EPLEFPA. En effet, le temps nécessaire à un changement de pratique de management est long. Cependant, les personnes ayant participé à la construction et au test de l'itinéraire méthodologique témoignent et mettent en évidence quatre points. Il permet (i) de mobiliser des équipes sur un projet commun, de partager les connaissances et d'avancer collectivement dans une même direction ; (ii) de donner du sens au contenu parfois très technique du fonctionnement de l'exploitation ; (iii) de prendre du recul et d'identifier les éléments stratégiques pour l'avenir de l'exploitation ; (iv) de se doter de nouveaux outils de pilotage. Par ailleurs, on peut noter que l'itinéraire méthodologique est lourd à mettre en place et qu'il demande un engagement continu sur un temps long, ce qui est une difficulté pour certains EPLEFPA. L'itinéraire méthodologique mobilise un outil particulier, la carte causale, qui bien que tout à fait mobilisable dans ce contexte peut s'avérer difficilement appropriable par les participants. La manière de présenter la carte et ses éléments d'analyse au groupe a d'ailleurs évolué au cours des tests afin de mieux intégrer ces difficultés.

Malgré le manque de recul sur les impacts de l'itinéraire méthodologique et les difficultés rencontrés, il apparaît que l'itinéraire méthodologique permet de structurer la démarche de réflexion des exploitations d'EPLEFPA et les aide à définir et piloter leur projet d'exploitation de façon plus collective. Ainsi il permet d'accompagner les équipes des EPLEFPA dans le pilotage dynamique de l'exploitation. Il favorise une réflexion inscrite dans une temporalité alors que les approches habituellement mobilisées relèvent plus du diagnostic du fonctionnement global de l'exploitation (Bonneviale, 1989).

Afin de s'assurer que la démarche soit réalisable avec des exploitations agricoles privées, nous allons l'adapter et la tester avec des agriculteurs. La principale difficulté réside dans le fait qu'il faille passer d'un travail avec un collectif à un travail plus individualisé et que le bénéfice d'une réflexion à plusieurs pourra être plus limité. C'est pourquoi nous envisageons deux possibilités de test, (i) l'accompagnement individuel d'exploitations privées visant à construire avec eux une stratégie et les outils de sa mise en œuvre et de son pilotage (ii) la mise en œuvre d'une formation collective destinée à mettre les agriculteurs en capacité de construire leur stratégie et leurs outils de pilotage. Les deux cas devraient s'appuyer fortement sur la démarche présentée ici. Les modalités d'animation et les séquences pédagogiques seront, elles, amenées à évoluer.

*PerfEA (Performance globale des Exploitations Agricoles du Massif central : amélioration continue et management pour le développement durable) est une opération cofinancée par l'Union Européenne avec le Fonds européen de développement régional, soutenue par l'Etat-FNADT et la Région Auvergne dans le cadre de la convention*

*interrégionale de massif – Massif central. Elle reçoit également le soutien de l'Ademe.*

*Nous remercions vivement les EPLEFPA engagés dans le projet : Limoges Nord Haute-Vienne (Verneuil sur Vienne), Morvan (Château-Chinon), La Vinadie (Figeac), La Roque (Rodez), Louis Pasteur (La Canourgue), Louis Pasteur (Lempdes), Georges Pompidou (Aurillac).*

**Axelrod R. 1976.** Structure of decision. Princeton, New Jersey, Princeton University press.

**Bossel, H. 1999.** Indicators for sustainable development: theory, method, applications; a Report to the Balaton Group.

**Bonneviale J-R., Jussiau R, Marchall E.** 1989, Approche globale de l'exploitation agricole. Dijon, INRAP.

**Chabin Y. 2008.** Colloque SFER « les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives, atelier E2, Paris, 28 et 29 février 2008.

**Chandler A. D. 1989.** Stratégies et structures de L'entreprise, Paris, Organisation.

**Cossette P. 2003.** Revue de l'entrepreneuriat –2 : 1.

**Dagron P. 2008.** Agriculture et complexité, Editions AC3A. **Eden C. 1992.** Journal of Management Studies, 29 : 3. 261-265.

**Fairweather J. 2010.** Ecological Modelling 221. 555-562.

**Goulet F., Pervanchon F., Conteau C., Cerf M. 2008.** In: Reau R Doré T (eds.). Systèmes de culture innovants et durables : quelles méthodes pour les mettre au point et les évaluer ?.Dijon, Educagri éditions, 53-69.

**Gouttenoire L. 2010.** Modéliser, partager, réinterroger. Une expérience participative pour accompagner les reconceptions de systèmes d'élevage. Thèse de doctorat en zootechnie, Paris : AgroParisTech.

**Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1992.** The balanced scorecard - Measures that drive performance. Harvard Business Review, (January-February), 71-79.

**Rose F. 2010.** Travaux et Innovations, 172.

**Thiétart, R-A. 2007.** Les composantes du management. La Documentation française 321. 3-8

**Vinck, D. 2000.** Ecole d'été de l'Association pour la Recherche sur la Cognition : médiation technique et cognition, cognition située, individuelle et collective, Bonas.