



AUVERGNE – Rhône-Alpes\*

**Séminaire « Naviguer dans un contexte de transitions en agriculture » :  
Accompagnement et Management Stratégiques**



***Le pilotage stratégique, un enjeu important pour la formation et l'accompagnement des agriculteurs de demain.***



***Six exploitations agricoles d'EPLEFPA de la région Auvergne-Rhône-Alpes engagées dans une démarche de réflexion stratégique vous invitent à partager leur expérience***

Afin d'accompagner les exploitations agricoles d'EPLEFPA dans leur réflexion stratégique et dans l'objectif de les aider à s'inscrire dans le cadre du projet agro-écologique pour la France, la Draaf Rhône-Alpes a proposé aux exploitations agricoles volontaires de se faire accompagner dans la mise en œuvre d'une réflexion stratégique s'appuyant sur la démarche PerfEA. Cinq exploitations agricoles et un centre hippique appartenant à quatre EPLEFPA ont mis en place la démarche entre septembre 2014 et février 2016. La mise en œuvre de l'accompagnement a été financée par le Conseil Régional Auvergne Rhône Alpes, la DRAAF et les lycées engagés. Afin de mettre en partage leur expérience et de poursuivre la réflexion, les EPLEFPA engagés, la Draaf-Auvergne-Rhône-Alpes et le Conseil Régional Auvergne-Rhône-Alpes ont souhaité faire de ce séminaire de restitution une journée d'échanges et de partage d'expérience.

**Zoom sur la démarche PerfEA**

PerfEA est une démarche d'accompagnement stratégique construite dans le cadre d'une recherche-action menée avec des EPLEFPA et des agriculteurs<sup>1</sup>. Elle permet d'accompagner une organisation dans la réflexion et la formalisation d'un projet visant à améliorer la performance globale de l'exploitation.

Menée de manière participative, la démarche PerfEA mobilise différents outils d'animation, d'aide à la réflexion ou de formalisation pour accompagner l'organisation dans la mise en place d'une logique de management stratégique de l'exploitation agricole. La démarche d'accompagnement est organisée en cinq étapes : i) identification des parties prenantes à la réflexion stratégique ; ii) analyse de la situation de l'exploitation et expression 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 ainsi qu'une démarche support aux apprentissages et à la mobilisation collective autour d'un projet.

<sup>1</sup> PerfEA : recherche-action (2009-2012) pilotée par VetAgroSup-UMR Métafort en partenariat avec Trame, SupAgroFlorac, Résolia, UM2 Montpellier, Draaf-Auvergne et 7 EPLEFPA du Massif-central. Financement massif-central, Région Auvergne, Fnadt et Ademe.

## ***Diverses expériences en partage***

### ***✓ PerfCUMA : La FRCUMA Auvergne s'approprie le management stratégique***

Dans le cadre de l'appel à projet innovation sociale lancé en 2014 par le Conseil Régional d'Auvergne, la FRCUMA a développé un partenariat entre la recherche (UMR métafort/ VetAgro Sup, campus agronomique de Clermont-Ferrand), les services d'appui aux CUMA (les 4 FDCUMA d'Auvergne et la FRCUMA Auvergne) et 4 CUMA partenaires. S'appuyant sur les principes méthodologiques de la démarche PerfEA, un programme de recherche-action pour le développement d'une démarche de management stratégique adaptée aux CUMA a été mené. Il a permis d'élaborer la démarche PerfCUMA, démarche d'accompagnement stratégique des CUMA. Cette démarche est maintenant utilisée par le réseau CUMA.

### ***✓ Le Casdar Stratégie : mutualiser les compétences et construire des outils pour la formation des enseignants et des conseillers***

Le casdar stratégie est un programme de recherche et développement qui a été mené entre 2013 et 2015 grâce à financement Casdar. Regroupant des structures de conseil, d'enseignements et de recherche ce projet visait à mutualiser des outils et des méthodes d'accompagnement à la réflexion stratégique des agriculteurs et organisations agricoles et à développer des supports pour la formation des enseignants et des conseillers à l'accompagnement stratégique.

Ce projet a permis de produire différentes ressources mobilisables par les conseillers agricoles et les enseignants pour accompagner des agriculteurs dans leur réflexion stratégique et/ou pour former les apprenants à la démarche de management stratégique (notamment dans le cadre du module M56 du BTS ACSE « stratégie de l'entreprise agricole »).

### ***✓ Chambre d'agriculture : Accompagner les agriculteurs dans leur réflexion stratégique***

Les conseillers de chambre d'agriculture vont partager leur retour d'expérience sur la manière dont ils accompagnent les agriculteurs dans leur réflexion stratégique.

## **Programme de la journée du 27 mai**

**9h30- 12h30** : Voyage en stratégies : en route vers l'île de la « transition agro-écologique » et vers l'île « former et conseiller autrement »

- Intérêts et enjeux du management stratégique
- Témoignages et retours d'expériences
- Quelles ressources pour améliorer la performance globale des exploitations agricoles

**13h00-14h00** : Repas

**14h00-16h00** : Ateliers d'échanges et analyse croisée des problématiques professionnelles vécues

- Atelier 1 : Transition agro-écologique
- Atelier 2 : Enseigner et conseiller autrement

**16h00-16h30** : Restitution des ateliers.

*Conclusion de la journée par Yann Chabin.*

*Enseignant chercheur en science de gestion, ses recherches portent sur le management stratégique, les performances sociétales et la compétitivité des entreprises agricoles et agroalimentaires. Yann Chabin est également consultant spécialisé sur la responsabilité sociale des entreprises dans la filière vitivinicole.*

## **Pour aller plus loin sur les outils et les méthodes présentées**

[www.perfea.org](http://www.perfea.org) : site web présentant la démarche PerfEA, ses outils et des exemples de réalisation.

<http://wikis.cdrflorac.fr/wikis/Strategie> : site web du casdar stratégie. Site présentant des ressources pour l'accompagnement stratégique et pour la formation des enseignants et des conseillers

[www.management-strategique.vetagro-sup.fr](http://www.management-strategique.vetagro-sup.fr) : de nombreuses ressources pédagogiques pour former des élèves au management stratégique de l'EA

## **Apprendre à relier... pour naviguer dans la complexité**

« Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle. Du reste, dans le mot relier, il y a le "re", c'est le retour de la boucle sur elle-même. Or la boucle est autoproduitive ».

**Edgard Morin**, La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité, in Revue Internationale de Systémique, vol 9, N° 2, 1995.