

Objectifs des 2 jours :

Définition des axes stratégiques

**Construction de la carte
stratégique simplifiée**

**Élaboration du TBS et du plan
d'action**

Présenter des livrables

Analyser la carte causale réalisée

Finalités

Nœuds

Carrefours

Domaines de performance

Boucles

Questionnements stratégiques et carte causale

Questionnements stratégiques	Éléments d'analyse de la carte	Fonction du logiciel
Quels sont nos buts ? Quels sont les principaux élément de l'environnement qui nous impactent ?	Analyse des finalités (au sommet des chainages) Analyse des forces motrices (en bas de la carte)	Analyse topographique : fonctions « tails » et « head »
Quels sont les éléments clés de ma stratégie, mes leviers ? A quoi je dois être particulièrement attentif ?	Identifier les éléments les plus structurant du diagnostic stratégique : les nœuds du réseau, les carrefours	Centralité (noeud) Domaine (carrefour)
Quels sont les domaines d'activités qui sous-tendent la performance de l'organisation ?	Identifier des groupes de concepts très liés les uns aux autres, présentant un cohérence. Mettre en évidence des domaines de performance	Clusters (analyse de regroupement)
Y a-t-il des cercles vicieux ou vertueux que je dois	Mettre en évidence des boucles de concepts.	Boucles

1 Les domaines de performance

- Nommer les groupes d'items ou clusters identifiés sur la carte (qualificatif et non phrase avec verbe)
- Pense bête : Vérifier que les domaines balaient bien
 - la stratégie financière,
 - la technique (process)
 - les RH
 - les clients et l'économie locale
 - l'apprentissage (pédagogie pr les lycées) et l'innovation

2 Finalités

- Faire valider les finalités par le groupe
- Reformulation & synthèses autorisées
- Regarder toutes les finalités pour arriver à extraire 10 maxi. Et les hiérarchiser en s'affranchissant de l'ordre donné par le logiciel
- Faire colorier les items retenus en vert

3 Centralités et domaines

- Faire valider la liste des centralités
- Faire valider la liste des domaines
- Reformulation possible
- Garder maxi 10 centralités & domaines
- Faire colorier les items retenus en jaune

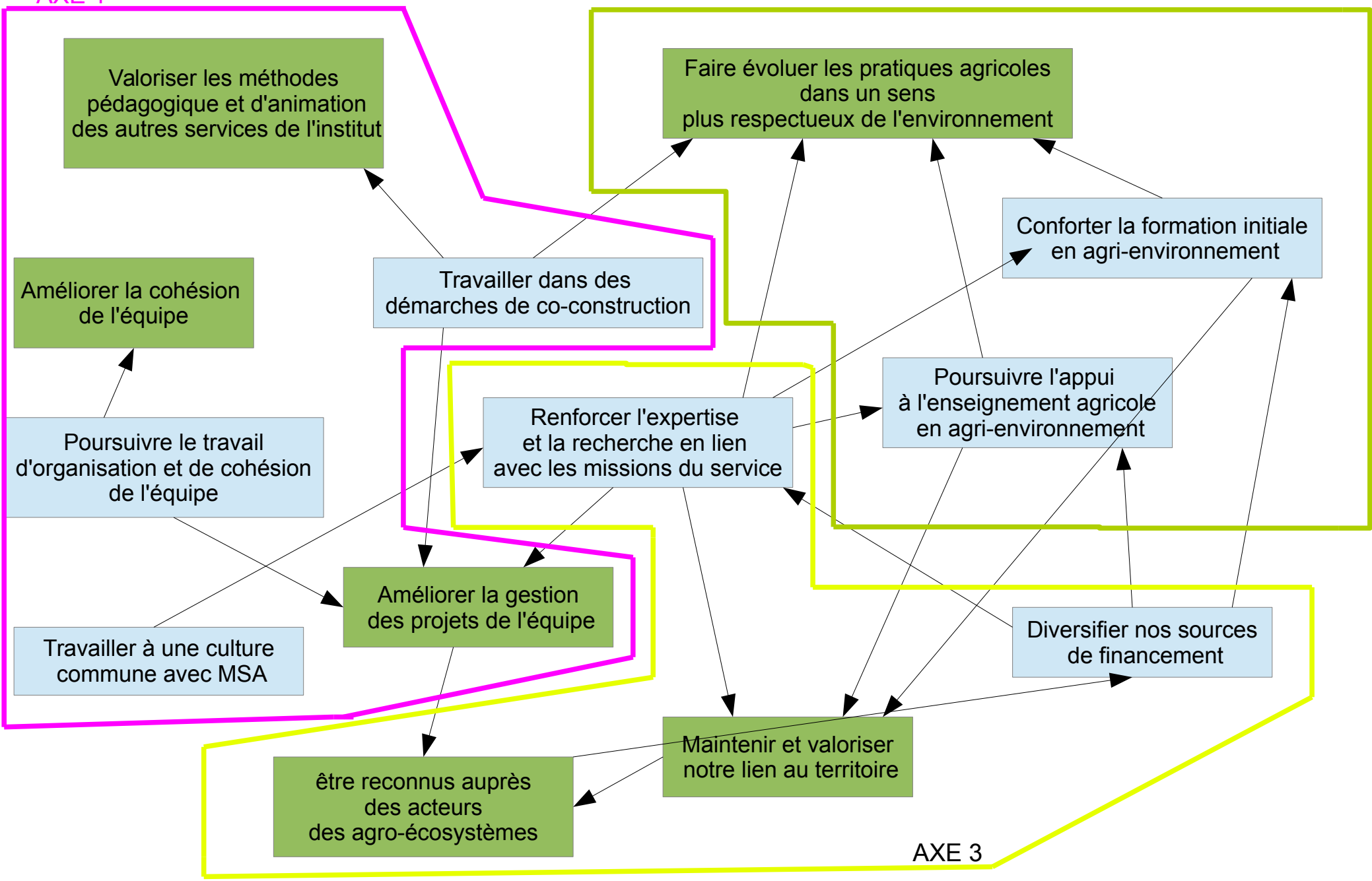
La carte stratégique

- Avec les finalités et les centralités retenues, on construit avec le groupe la carte stratégique simplifiée :
 - ré écrire les finalités et les centralités en gardant les couleurs (légende finalités/centralités)
 - valider les liens de causalité entre ces éléments ré écrits

La carte stratégique simplifiée de GERME

AXE 1

AXE 2



AXE 3

Qu'est ce qu'un axe stratégique ?

Ce n'est pas un objectif ! C'est au delà :

- **Une orientation majeure soutenue par la mise en œuvre d'actions qui engagent l'organisation sur le long terme d'une façon difficilement réversible afin d'atteindre un ou plusieurs buts.**
- **Les points (éléments de réflexion) sur lesquels s'appuyer pour donner du sens à une stratégie**

3) Identifier les axes stratégiques

- Un axe stratégique décrit de façon ramassée les grandes orientations de la stratégie (donne du sens)
 - L'axe stratégique articule des éléments clés appartenant à différents domaines de performance pour atteindre une ou plusieurs finalités
- « mettre en œuvre un outil crédible de productions variées, support de la transmission du savoir au service du territoire »
- « produire en respectant les ressources naturelles pour former des élèves futurs citoyens et acteurs professionnels »
- « gagner en valeur ajoutée pour renforcer la viabilité économique et maintenir les emplois »

Réviser la carte stratégique simplifiée

Une fois les axes stratégiques trouvés par le groupe

Caractéristique d'un tableau de bord stratégique

- Représente la vision de la performance de l'organisation, découle de la stratégie
- Un faible nombre d'indicateur (5 à 10) qui couvrent les domaines de performance de l'organisation
 - Court terme, long terme
 - Financiers et non financiers, qualitatifs et quantitatifs
 - Indicateurs de résultats et de moyens
- Des indicateurs qui ont du **sens** pour l'organisation
 - Stratégiquement pertinents
 - Facilement mobilisable et fiable
 - Valeurs seuils

Comment construire un Tableau de bord stratégique

- Identifier les éléments clés de la stratégie qu'il va falloir piloter.
 - Analyses de la carte causale facilite cette étape
 - Au moins un élément clé par axe stratégique
- Traduire les éléments clés en critères puis définir/construire un indicateur stratégique
- Définir des valeurs cibles pour chaque indicateur
- S'assurer de la cohérence globale du tableau de bord (choix des indicateurs et cibles)

Brainstorming pilotage

2) La logique **éléments clés-critères-indicateurs**

- Quels **éléments clés** pour la stratégie je veux piloter ?
 - « *Avoir des activités (production et service) diversifiés* »
- Quels **critères** choisir pour le pilotage ? Ce que je vais regarder ?
 - « *nb de production, nb de production rentables, nb de produits* »
- Quels **indicateurs** de mesure ? Qu'est ce que je vais mesurer ?
 - « *Nb d'activité ayant un $EBE > 0$* »
- Résultats : 3, objectif 5 : une nouvelle activité et une activité déficitaire doit devenir bénéficiaire

2) Qualité d'un bon indicateur

- **Pertinent** : porte sur quelque chose de stratégique sous le contrôle de l'organisation
- **Fiable** : évaluer la bonne chose, de la bonne façon
- **Facilement mesurable** : variables accessibles et mode de calcul adéquat
- **Mobilisateur** : l'indicateur donne du sens, le choix des unités, de son mode de calcul ne sont pas neutres. Un indicateur doit être positif pour soi et pour les autres.
- **Associé à une valeur seuil** : qu'est ce qui est satisfaisant, qu'est-ce qui ne l'est pas.

Compléter la carte stratégique simplifiée

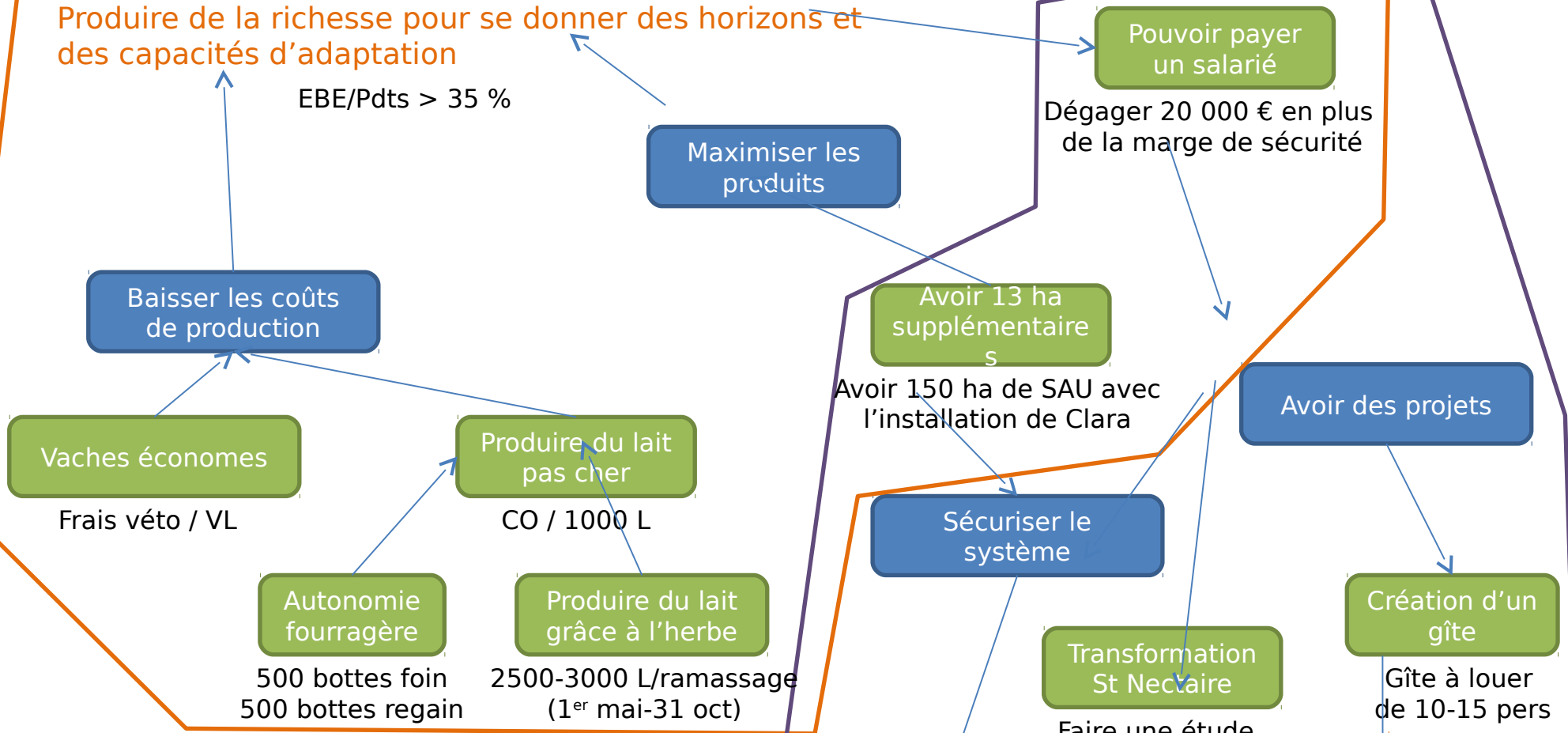
Ajouter sous chaque item retenu pour le TBS l'indicateur validé par le groupe

Dessiner les axes stratégiques retenus

Axe stratégique 1 :

Produire de la richesse pour se donner des horizons et des capacités d'adaptation

EBE/Pdts > 35 %



Carte stratégique représentant le lien entre les indicateurs et les axes stratégiques

Axe stratégique 2 :

Tendre vers un système maîtrisé et piloté, sécurisé, adaptatif et innovant

Comment définir une action

Une action est formulée positivement au présent :

- *Sujet + verbe + complément
(Quelqu'un / Qui fait(verbe d'action) /
sur quelque chose)*
- *Une action est réaliste et sous le
contrôle de l'organisation*
- *Une action est claire, datée, mesurée
(phase de formalisation de l'action)*

Les livrables

GAEC GIRAUD

Cheminades
63690 TAUVES



Valeurs

L'autonomie (être indépendant des marchés).
Le développement personnel des associés.
La sécurité du système.
Etre rentable mais pas productiviste.

Présentation de l'exploitation :

➤ Foncier

137 ha de SAU (38 ha en propriété + 99 ha en fermage)
100 % prairies permanentes

➤ Système de production

70 vaches laitières Prim'Holstein
Système extensif et basé sur la ressource herbagère (autonomie en fourrages)

➤ Ressources humaines

2 UTH associées (Florent et Didier GIRAUD)
1 salarié ¾ temps

➤ Productions

400 000 L de quota laitier
360 000 L pour la campagne 2010-2011

➤ Commercialisation

Vente de la totalité de la production de lait à Coopérative de Tauves

Mission

Faire vivre la ferme familiale tout en gardant une certaine liberté dans la mise en place de projets.
Etre son propre chef pour conserver une bonne qualité et facilité de travail.

-

Vision

Dans l'avenir, rentabiliser et sécuriser l'exploitation en diversifiant encore plus les produits et les sources de revenus par le développement d'une activité touristique (gîte) voire d'un atelier de transformation fromagère AOP St Nectaire.

Axes stratégiques de l'exploitation

- Produire de la richesse en maximisant les produits et en diminuant les charges dans le but de se donner des horizons et l'opportunité de faire des projets.
- Tendre vers un système maîtrisé, piloté, sécurisé, adaptatif et innovant en diversifiant les produits et en s'appuyant sur gestion de la ressource fourragère.

Stratégie			Tableau de bord stratégique					Pilotage de la mesure		Plan d'actions	
Axes stratégiques	Domaine de performance	Levier stratégique	Indicateur stratégique	Source de l'information	Indicateur initial	Indicateur souhaité	Echéancier	Période et fréquence du contrôle	Responsable du contrôle	Actions	Moyen d'actions
Produire de la richesse pour se donner des horizons et la capacité de s'adapter	Diversité des produits, valorisation du potentiel de l'exploitation et sécurisation du système	Diversifier les produits	Avoir 13 ha supplémentaires	/	137 ha de SAU	150 ha de SAU	Installation Laetitia (2013)	/	/	Se renseigner sur les terres à vendre	Se faire connaître auprès de la SAFER et du service installation de la CA63
	Process du système herbager	Produire du lait grâce à l'herbe	2500 à 3000 L / ramassage en période estivale (1 ^{er} mai - 1 ^{er} oct)	Production au tank à lait	Environ 2500 L / ramassage	A maintenir ou 3000 L / ramassage si plus de quota	Déjà atteint, à maintenir voire à améliorer 1 an après obtention de quota supplé.	Après chaque ramassage de lait dans la période estivale	A définir	Maintenir la qualité du pâturage	/
										Continuer de maximiser les vèlages de printemps	/
	Un système performant économiquement et dans une logique de diminution des coûts	Produire du lait pas cher	Charges opérationnelles / 1000 L de lait	Comptabilité	118,5€ en 2010	A maintenir	Déjà atteint, à maintenir	A la fin de chaque campagne laitière	A définir	Améliorer la qualité des prairies	Re-semer des prairies avec des mélanges lég/gram
										Aménager des points d'eau	
										Limitier les concentrés/VL	Définir une ration avec 700kg de concentré / vache / an
	Un système performant économiquement et dans une logique de diminution des coûts	Autonomie en fourrage	500 bottes de foin; 500 bottes de regain	Récolte de l'année	Situation actuelle	A maintenir	Déjà atteint, à maintenir	A la fin de la récolte	A définir	Poursuivre les pratiques actuelles	/
	Un système performant économiquement et dans une logique de diminution des coûts	Améliorer la rentabilité économique	Pouvoir payer un salarié	Comptabilité	Salarié 3/4 temps à 14 100 € / an	Salarié à plein temps à environ 20 000 € / an	En fonction des projets (extension bâtiments, fromagerie ou non, etc.)	A la fin de chaque campagne laitière	A définir	Maintenir le niveau d'activité actuel	Maintenir la diversité des produits et le niveau des CO
			EBE/Produits > 35 %	Comptabilité	EBE/Produits bruts = 42% en 2010	EBE/Produits bruts > 35% (à maintenir donc)	Déjà atteint, à maintenir	Chaque année avec le rapport de comptabilité	A définir		
	Un système piloté, fonctionnel, innovant et vivable	Avoir des vaches économes	Frais véto moyen / VL	Suivi informatisé du troupeau	65€ / VL (frais véto + produits véto + produits de repro)	Maintenir voire diminuer si possible les frais	Déjà atteint, à maintenir	Toute l'année	A définir	Tenir un cahier sanitaire informatisé	Investir dans un logiciel de suivi du troupeau
Améliorer le confort du bâtiment										Aménager pour avoir 1 logette / vache	
Refaire quelques chemins pour éviter les boiteries										/	
Améliorer la sélection pour avoir des vaches plus robustes										Utiliser de staureaux d'origine Canadienne, plus rustiques	
Etre plus exigeant dans la sélection des bêtes à réformer										Remplacer plus rapidement les vaches à problèmes	
Tendre vers un système maîtrisé, sécurisé, adaptatif et innovant	Diversité des produits, valorisation du potentiel de l'exploitation et sécurisation du système	Extension bâtiment	Construction de l'extension (environ 500 m ² + 43 logettes)	/	Bâtiments initial de 47 logettes	Bâtiment rénové de 90 logettes (1 logette par vache)	Nov 2013 (si installation Laetitia) ou Nov 2015 (si pas d'installation)	/	/	Faire le plan, des devis, la demande de permis de construire et faire le montage du dossier pour Plan Bâtiment	Contacter les organismes responsables (CA 63, DDT, Mairie, etc.)
	Un système piloté, fonctionnel, innovant et vivable	Avoir des projets	Création d'un gîte en rénovant la maison familiale	Réseaux (Gîte de France, Bienvenue à la Ferme, ect.) CRDTA	Maison des grands parents non rénovée	Gîte à louer pour 10-15 personnes	Installation Laetitia (2013)	/	/	Préciser le projet et choisir le réseau auquel appartenir	Faire des plans précis de leur projet (investissements, capacité d'accueil...)
										Contacter le réseau pour expertise	
			Transformation fromagère éventuelle	CA 63	Pas d'atelier de transformation	Avoir un atelier de transformation	2015, si installation de Laetitia en 2013	/	/	Faire une étude de faisabilité pour intégrer la fromagerie à l'exploitation sur le moyen terme	