

# Document rédigé dans le cadre de la recherche-action PerfEA.

Garnier A., Jeanneaux P., Bletterie N., Chabin Y, Pervanchon F., De Torcy B., Capitaine M., De Framond H.



Une recherche-action réalisée grâce au partenariat scientifique et technique de :



Une recherche-action réalisée avec le soutien financier de :



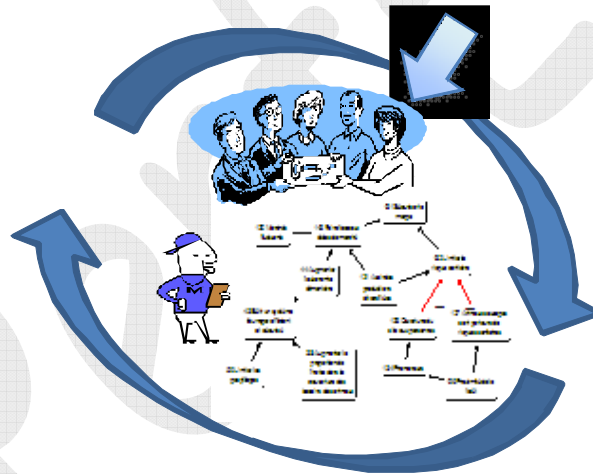
## Phase 2 : Séquence pédagogique de la phase de projection

### 1) Mobilisation des acteurs

- Initiation à stratégie, présentation de la démarche d'accompagnement
- Identification des parties prenantes et des participants à la réflexion stratégique
- Elaboration du contrat d'accompagnement

### 2) Projection

- Initiation à la démarche stratégique
- Atelier réussites/échecs
- Réflexion sur les missions
- Expression de valeurs
- Projection dans le futur
- Synthèse de la séance et présentation de la suite





### Objectif de la phase de projection :

- ✓ Définir les règles de fonctionnement du groupe
- ✓ Mobiliser le groupe de réflexion stratégique dans une démarche suivie à long terme,
- ✓ Accompagner le groupe dans l'identification des valeurs et des missions que porte l'organisation
- ✓ Accompagner le groupe dans l'identification des enjeux de l'exploitation et des buts qu'elle cherche à atteindre
- ✓ Commencer à construire une vision partagée de l'exploitation et de son devenir
- ✓ Récupérer du matériel pour commencer à construire la carte causale de diagnostic stratégique

### Déroulement de la phase de projection

Séquence	Objectif	Avec qui	A quel moment	Actions par l'accompagnateur	Actions par le public concerné	Outils disponibles	Temps
Présentation de la démarche stratégique et des objectifs de la séance	Les participants doivent acquérir de la visibilité sur la démarche et sur ce qu'elle peut potentiellement apporter.	Groupe de réflexion stratégique (personnes identifiées par le noyau + noyau)	1ère réunion collective	Présenter les objectifs recherchés par la mise en œuvre de la démarche stratégique. Présenter les objectifs de la séance.		Cf. diaporama management stratégique, document de présentation de l'itinéraire méthodologique	20 min
Brise glace	Donner l'opportunité aux participants de se présenter, créer le groupe. Mieux connaître le rôle de chacun.	Groupe de réflexion stratégique	1ère réunion collective	Plusieurs brises glaces sont possibles. On peut par exemple demander aux participants de se positionner sur deux axes "connaissance de l'exploitation" et	Participation au brise glace.	Cf. Fiche animation Brise-glace	20 min

				"liens avec l'exploitation".			
Règles de fonctionnement	Définir les règles de fonctionnement du groupe	Groupe de réflexion stratégique	1ère réunion collective	Après avoir présenté les objectifs de la démarche, l'accompagnateur demande au groupe les règles de fonctionnement qu'il souhaite définir pour atteindre les objectifs.	Propose des règles	Paper-board et stylo	10 min
Réussites/échecs	Questionner les représentations de la performance et engager le débat sur les buts que l'organisation souhaite atteindre.	Groupe de réflexion stratégique	1ère réunion collective	On demande aux individus du groupe d'identifier quelles sont selon eux les réussites et les échecs de l'exploitation. Puis mise en commun et questionnement du pourquoi ? <b>Enregistrer les échanges.</b>	Contribution aux débats	cf. Fiche animation "Réussites/Echecs" Post-it.	45 min
Missions	Faire exprimer les missions de l'organisation (celle(s) que le groupe perçoit pour l'exploitation).	Groupe de réflexion stratégique	1ère réunion collective	En faisant le lien avec l'atelier précédent (les réussites/échecs sont positionnés en partie par rapport aux missions), l'animateur demande au groupe de répondre à la question « Pour quoi l'exploitation existe ? » Noter les missions identifiées au tableau. <b>Enregistrer les échanges.</b>	Contribution aux débats	Cf. fiche animation « Atelier de réflexion sur les missions »	
Expression des valeurs	La réflexion sur les valeurs permet au groupe de prendre du recul sur le projet afin de s'assurer par la suite qu'il aille bien dans la bonne direction.	Groupe de réflexion stratégique	1ère réunion collective	On demande aux individus du groupe d'identifier les valeurs que l'organisation porte. "Quels sont les principes qui nous animent et que nous respectons ?". Noter les valeurs au tableau. <b>Enregistrer les échanges.</b>	Contribution aux débats	cf. Fiche animation "Expression des valeurs"	30 min
Projection dans 5 ans	Ce travail permet au collectif d'échanger sur les buts que l'exploitation doit atteindre dans le futur ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre.	Groupe de réflexion stratégique	1ère réunion collective	En s'appuyant sur le travail effectué précédemment, on demande à chacun de réfléchir à une première vision future (3 à 5 ans) de l'EA. Animer l'échange sous forme de table ronde autour des différentes visions.	Contribution aux débats	cf. fiche animation "Formulation d'une vision future"	45 min

				Noter au tableau les principales idées. <b>Enregistrer les échanges.</b>		
Synthèse de la séance et retour sur la démarche stratégique	Faire la synthèse du travail, valoriser les acquis et motiver le collectif pour la suite.	Groupe de réflexion stratégique	1 <sup>ère</sup> réunion collective	Conclusion de la séance en revenant sur le schéma de la démarche stratégique et sur le travail réalisé : Valeur, Mission, réflexion sur les buts et proposition d'une première Vision. Liens avec le travail à réaliser, analyse de la situation et performance globale pour affiner la Vision future.		Cf. Diaporama management stratégique, document de présentation de l'itinéraire méthodologique  15 min
Construction d'une première carte causale	Faire la synthèse de la réunion. Pouvoir remobiliser les éléments de la carte pour discuter avec le collectif des buts que la carte met en évidence.	Accompagnateur	Suite à la 1 <sup>ère</sup> réunion collective	Construire une carte causale à partir des enregistrements de la phase de projection		Cf. fiche cahier technique « Construction itérative de la carte causale » Logiciel Decision Explorer®.  1 journée

Pré requis (animateurs et participants) : Les participants doivent avoir une connaissance minimum de l'EA. Si ce n'est pas le cas, il peut être utile de distribuer en amont des documents récapitulatifs du fonctionnement de l'EA. De même, il peut être utile que l'accompagnateur ait une connaissance minimum du fonctionnement et de l'organisation de l'EA. L'accompagnateur est garant de la participation de chacun et de la réalisation des processus. Il doit posséder des capacités d'animation et de facilitation de la discussion (cf. fiche rôle et posture de l'animateur). Il n'intervient pas sur les contenus mais s'assure de la compréhension mutuelle en proposant le cas échéant une reformulation des propos ou en demandant aux participants de préciser le sens de leurs interventions.

Place et rôle de chaque participant : Il s'agit d'une phase de concertation où tous les participants contribuent à la construction d'un diagnostic commun et consensuel.

Matériels : paper-board, post-it, nécessaire pour enregistrer la séance.



## Règles de fonctionnement du groupe :

### Objectif de la séquence :

- ✓ S'accorder collectivement sur les règles de fonctionnement du groupe pour la durée de la démarche
- ✓ Clarifier la place et le rôle de chacun : accompagnateur et participants

### Méthodologie :

Après avoir présenté les objectifs que le groupe se fixe - faire un diagnostic stratégique, définir une stratégie, un plan d'action et un tableau de bord de pilotage - l'accompagnateur demande au groupe de fixer les règles de fonctionnement qui lui permettront d'atteindre les objectifs. L'accompagnateur les notes sur un paper-board qui pourra être ramené lors des différentes séances.

### Thématiques à aborder :

- Horaires, portables, pause...
- Participation aux réunions et motifs d'absence
- Place et rôle de l'accompagnateur :
  - Déontologie : confidentialité, écoute bienveillante, non jugement...
- Place et rôle des participants :
  - Participation de chacun aux échanges, écoute mutuelle, respect, non-jugement des personnes...



## Atelier animation réussites/échecs (phase 2)

### Objectifs de la séquence :

- ✓ Lancer la réflexion stratégique à partir d'une réflexion sur le passé et le présent de l'exploitation
- ✓ Faire en collectif une synthèse réussites/échecs
- ✓ Faire échanger le groupe afin de faire émerger les buts que l'organisation souhaite atteindre.
- ✓ Permettre au groupe de commencer à identifier des grands enjeux stratégiques en construisant ainsi une vision partagée de la structure.

### Méthodologie :

La démarche présentée ci-dessous est adaptée au cas d'un travail avec un collectif réfléchissant à sa stratégie. Dans le cas d'un accompagnement individuel, le questionnement est le même mais les processus d'animation sont différents (cf. exemple dans le cas d'un accompagnement individuel).

### Explication des consignes (10min+ 5 min réflexion)

Après une première phase de présentation des différents participants (qui peut se faire sous forme de jeu), on demande à chaque participant d'écrire sur des post-it de couleurs différents quels sont selon lui les réussites et les échecs de l'exploitation ? Dans un premier temps on limitera le nombre de post-it à 3 par participant.

### Mise en commun des post-it et discussion avec le collectif (20 à 30 min)

L'accompagnateur récupère l'ensemble des post-it et les positionne au tableau en commençant par les réussites (pour commencer par le plus favorable), puis lorsque l'ensemble des réussites sont positionnées et que le groupe n'a plus rien à ajouter l'accompagnateur passe aux échecs. A chaque fois que l'accompagnateur positionne un post-it au tableau, il le lit à haute voix et s'assure que son sens soit clair







## Atelier réflexion sur les missions

### Objectifs de la séquence :

- ✓ Amener le groupe à réfléchir sur les missions de l'exploitation et à les exprimer.
- ✓ Continuer à questionner les buts de l'organisation.

### Méthodologie :

Cet atelier est réalisé à la suite de la réflexion autour des réussites et des échecs. Le lien est fait en expliquant que chacun positionne les réussites et échecs en fonction de son vécu et de sa perception de ce que devrait être l'exploitation. Cette perception peut être différente en fonction des valeurs de chacun et de la perception qu'il a des missions de l'exploitation. S'accorder sur les missions permet de donner un cadre à la stratégie. Réalisé dans le cadre individuel, ce travail se fait grâce à un entretien d'explicitation.

### Définition de la notion de mission et explication des consignes (5min)

La mission est ce qui justifie l'existence de l'exploitation. Echanger autour des missions de l'exploitation permet de faire émerger les buts que les différents participants et le collectif assignent à l'exploitation. L'animateur note au tableau la phrase suivante :

« Ce pourquoi nous existons ».

**En s'appuyant sur la synthèse du travail sur les réussites et les échecs, le groupe formalise la ou les missions de l'exploitation (15 min).**

L'accompagnateur invite le collectif à exprimer les missions de l'exploitation en engageant une discussion facilitée. Il synthétise et reformule les propositions et amène le groupe à s'accorder autour d'une phrase décrivant chaque mission de l'exploitation. Les idées sont notées aux tableaux puis la phrase de synthèse.

**Quelques exemples de missions :**

« Valoriser les ressources locales pour contribuer au développement économique et social du territoire »

« Etre une exploitation support pour la pédagogie et l'expérimentation »

« Etre une vitrine vivante de l'agriculture périurbaine »



## Atelier animation expression des valeurs

### Objectifs de la séquence :

- ✓ Cet atelier doit permettre au groupe de s'accorder sur les **valeurs** de l'organisation.

Les valeurs sont les grands principes qui animent l'organisation et que l'organisation respecte. Du point de vue de la stratégie, la définition des valeurs permet délimiter un cadre pour l'action avec lequel la stratégie doit être cohérente. Claude (2003) a caractérisé les valeurs par les attributs suivants :

- elles expriment des préférences partagées par une fraction influente d'une collectivité
- elles caractérisent la vitalité d'un collectif (ce qui lui permet de durer)
- elles sont une affirmation de force
- elles sont un élément clés de l'identité d'un groupe humain
- elles caractérisent une volonté collective
- elles soutiennent et orientent l'engagement collectif
- elles supposent un effort
- elles diffèrent jusqu'à être un levier d'indignation
- elles orientent l'action en termes d'exigence et de devoir
- elles orientent l'action vers un idéal fondé socialement et auquel on peut croire

### Méthodologie :

L'expression des valeurs se fait collectivement de manière à définir un nombre limité de valeurs (3 à 7) dans lesquelles l'organisation se reconnaît et autour desquelles elle construit son identité.

Concrètement, l'animateur amènera le groupe à s'accorder sur des valeurs et sur leur formulation. Les valeurs peuvent être formulées sous forme :

- verbe + adjectifs + complément : être respectueux du cadre de vie,
- Verbe + nom + complément : favoriser l'épanouissement des apprenants et des personnels
- un nom : le professionnalisme, la durabilité, l'exemplarité

Pour aider le groupe à identifier les valeurs, l'animateur demande « **quels sont les grands principes qui vous (en temps qu'organisation) animent et que vous respectez** ». Autrement dit « pourquoi vous venez travailler ici le matin, qu'est ce qui vous rassemble tous ? ». Ensuite, l'animateur laisse un temps de réflexion au groupe puis il fait s'exprimer chacun des participants. Les principales idées sont notées au tableau. L'animateur incite le groupe à trouver une formulation adéquate pour chacune des valeurs identifiées, il peut le cas échéant proposer des reformulations.

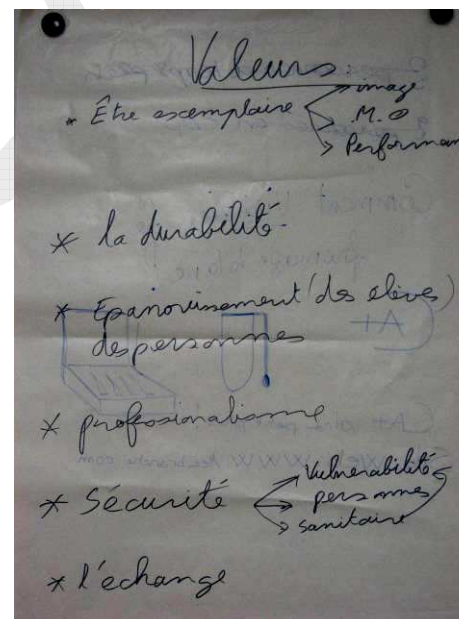
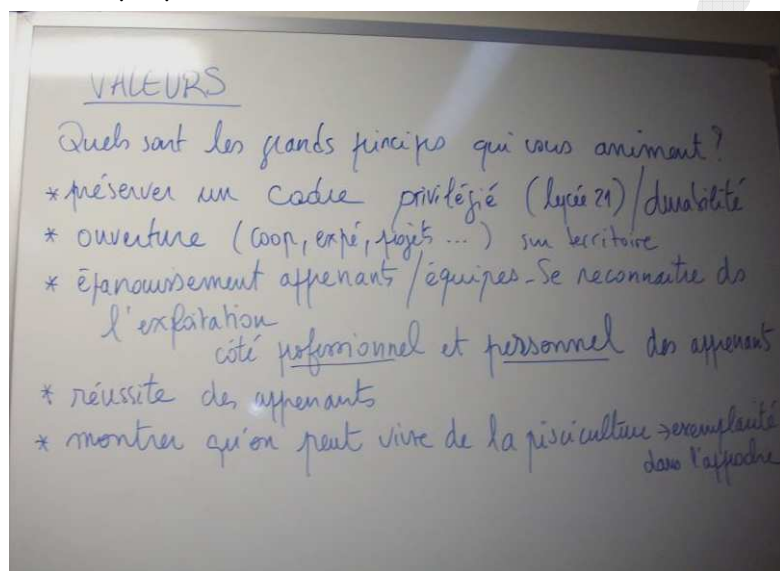


Figure 10 : Exemples de résultats obtenus concernant l'expression des valeurs



## Atelier formulation d'une vision future

### Objectifs de la séquence:

- ✓ Amener le groupe à se projeter dans l'avenir et à exprimer l'idéal d'évolution de l'exploitation.
- ✓ Permettre au groupe de continuer à identifier les buts de la structure.

### Méthodologie :

#### *L'exploitation dans 5 ans ? Expliquer les consignes (5 min)*

La vision traduit ce que je veux être dans le futur. La vision traduit les grandes orientations souhaitées (idéales) pour l'exploitation et explicite les finalités du projet stratégique. Définir une vision c'est donner du sens à sa stratégie et commencer à passer de l'idéal au concret. La réflexion sur la vision passe par un questionnement sur l'avenir de l'exploitation.

L'animateur invite les membres du groupe à réfléchir sur : « **Comment voyez-vous l'exploitation dans 5 ans** »

#### *Donner un temps de réflexion personnel (5 min)*

Les membres du groupe prennent un moment de réflexion avant de noter quelques idées sur le papier.

#### *Brainstorming facilité par l'accompagnateur (30 min)*

L'accompagnateur invite les participants à s'exprimer sur leur vision de l'avenir. Il note les idées forces au tableau, reformule si besoins et invite l'ensemble des participants à s'exprimer.

#### *Synthèse de la projection dans l'avenir (5 min)*

L'accompagnateur reprend les grandes idées écrites au tableau et invite le groupe à réfléchir sur la cohérence des différentes visions. Il rappelle que pour l'instant aucune vision n'est plus ou moins pertinente que d'autre et que l'essentiel est d'échanger sur le futur de l'exploitation. Par la suite lors de l'avancée des travaux, la vision va s'éclaircir et se préciser.