

# 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 :



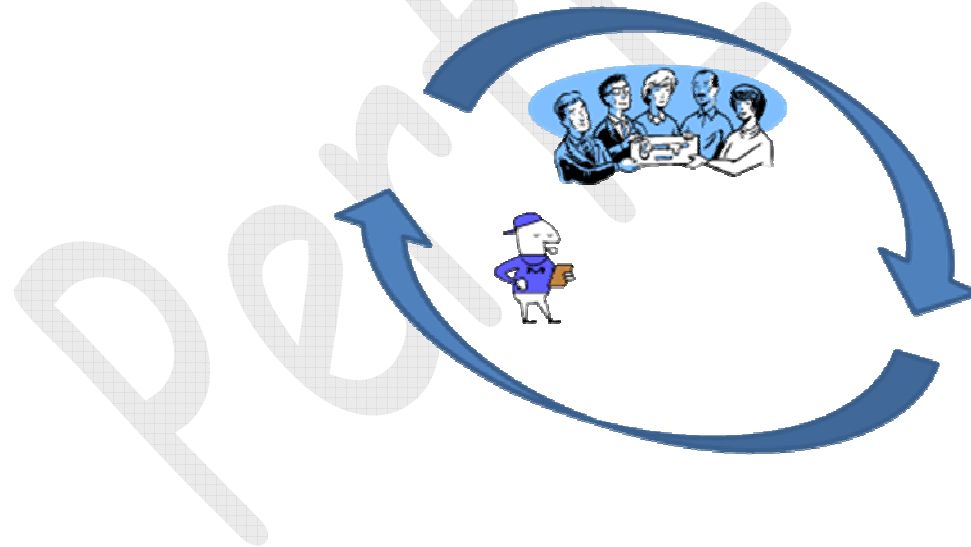
Une recherche-action réalisée avec le soutien financier de :

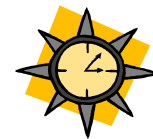


# La phase 1 : Séquence pédagogique pour la mobilisation des acteurs

## **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





**Objectif de la phase de mobilisation des acteurs:**

- ✓ S'assurer de la mobilisation des personnes commanditaires (directeurs...), de leur engagement dans une démarche stratégique prenant en compte les enjeux globaux et contextuels du développement durable.
- ✓ Identifier avec les commanditaires de l'accompagnement les personnes qui vont constituer « le noyau »<sup>2</sup> responsable de l'ingénierie (conception, animation et déploiement) de la démarche stratégique.
- ✓ Permettre au « noyau » d'être en accord avec sur les enjeux et le déroulement de la démarche stratégique.
- ✓ Définir une liste de personnes consultées : le « groupe élargi »
- ✓ Etablir un contrat d'accompagnement où le rôle, les missions de chacun (commanditaire, noyau, groupe élargi, accompagnateur<sup>3</sup>) et le déroulement des différentes phases sont actés après discussion entre le noyau et l'accompagnateur
- ✓ Mobiliser les porteurs de projet et leur donner de la visibilité sur le déroulement de la démarche.

---

<sup>2</sup> Noyau = collectif restreint responsable de la mise en œuvre de la démarche stratégique

<sup>3</sup> Accompagnateur = personne accompagnant le noyau dans la démarche de réflexion stratégique. Cf. fiche rôles et postures de l'accompagnateur.

**Tableau de présentation du déroulement de la phase de mobilisation préliminaire**

| Séquence  | Objectif   | Avec qui   | A quel moment                  | Actions par l'accompagnateur   | Actions par le public concerné              | Outils disponibles  | Temps  |
|---|--|--|--------------------------------|--|---|---|--------|
| Prise de contact                                | Identifier les besoins spécifiques de l'équipe de direction.   | Commanditaires (DEA et directeur d'EPL, agriculteurs...) | J1<br>1 <sup>ère</sup> réunion | Prendre connaissance du contexte, des enjeux locaux et des attentes de l'équipe de direction.<br><br>Prise de notes      |   | Analyse des documents existants si besoin.<br><br>Contact téléphonique.   | 30 min |
| Présenter la démarche de management stratégique | Se mettre d'accord sur les attendus de la démarche   | Commanditaires (DEA et directeur d'EPL, agriculteurs...) | J1<br>1 <sup>ère</sup> réunion | Présenter la démarche stratégique, ses finalités, son déroulement.<br><br>Positionner les enjeux de performance globale. |   | Cf. diaporama présentation de la démarche stratégique.<br><br>Cf. fiche support « pourquoi mettre en place une démarche stratégique » | 30 min |
| Identifier le noyau                             | Travailler avec l'équipe de direction sur l'organisation de l'exploitation, sur l'identification du noyau. | Commanditaires (DEA et directeur d'EPL, agriculteurs...) | J1<br>1 <sup>ère</sup> réunion | Animer la séquence pour définir qui est mandaté et comment (« noyau »).  | Définir les personnes appartenant au noyau. | Cf. fiche schéma des frontières (faire un schéma des frontières simplifié si besoin)  | 1h00   |

|   |  |         |                               |   |   |   |             |
|---|--|---------|-------------------------------|---|---|---|-------------|
| Présenter la démarche de management stratégique | Assurer une culture commune sur la démarche stratégique et la notion de performance globale.     | Noyau;  | J1 + X jours<br>2ième réunion | Présenter la démarche stratégique, ses finalités, son déroulement. Positionner les enjeux de performance globale.   | Le directeur fait l'ouverture.                        | Cf. diaporama présentation de la démarche stratégique.<br>Cf. fiche support « pourquoi mettre en place une démarche stratégique » | 40 min      |
| Schéma des frontières                           | Délimitation du noyau et des acteurs qui s'engagent dans la phase 2 (le « groupe élargi »)       | Noyau ; | J1 + X jours<br>2ième réunion | Animer une séquence « schéma des frontières »   | Contribuer à la construction du schéma des frontières | Cf. fiche schéma des frontières   | 1h00 à 2h00 |
| Elaboration du contrat d'accompagnement         | Définir le cadre, le contenu et les responsabilités de chacun dans la démarche d'accompagnement. | Noyau ; | J1 + X jours<br>2ième réunion | Présenter le contrat d'accompagnement et discuter les points spécifiques à la situation. S'accorder sur le contenu. |   | Cf. fiche exemple de contrat d'accompagnement.  | 20 min      |

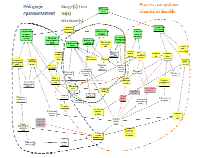
Pré requis (animateurs et participants) : Aucun pré-requis n'est nécessaire pour les participants. L'accompagnateur doit avoir une vision globale du déroulement de la démarche d'accompagnement afin de pouvoir l'adapter aux besoins exprimés par l'équipe de direction et le noyau.

Place et rôle de chaque participant : Dans cette phase de mobilisation préliminaire, il s'agit d'échanger de l'information, des savoirs et des représentations sur la démarche stratégique. Chacun est alternativement dans une posture de transfert d'information, de savoir et dans une posture de réception d'informations (l'accompagnateur vis-à-vis des besoins exprimés, l'équipe de direction et le noyau vis-à-vis de la démarche stratégique).

Matériels : supports pour le schéma des frontières, feutres



## Atelier Schéma des frontières



### Objectifs de la séquence :

- ✓ Fournir un support pour que les personnes qui sollicitent l'accompagnement stratégique décrivent la structuration et le fonctionnement de leur organisation ainsi que les relations qu'elle a avec d'autres organisations présentes dans son environnement.
- ✓ Faciliter la réflexion permettant de définir le groupe susceptible de contribuer à la réflexion stratégique.

### Méthodologie : frontières, cellules et interactions ; une démarche en 3 étapes

Le schéma des frontières (Rose,2010) est réalisé avec le noyau. Il consiste à schématiser sur une feuille A3 la structuration de l'organisation, son fonctionnement et sa relation à l'environnement. L'accompagnateur s'appuie sur le schéma pour faire expliciter le fonctionnement de l'organisation. C'est le commanditaire (et les membres du noyau) qui tient le crayon et complète le schéma.

### Poser les frontières de l'organisation

Une organisation, c'est un ensemble de personnes qui interagissent les unes avec les autres de manière à atteindre des intérêts communs. Dans le schéma des frontières, la notion de frontière est utilisée pour amener les participants à positionner les éléments qui sont « dedans » et ceux qui sont « dehors ». Bien évidemment chacun à sa vision de l'organisation et l'objectif n'est pas de poser sur le papier la « réalité » de l'organisation mais au contraire de pouvoir en discuter. On peut méthodologiquement distinguer deux types de frontières :

- la frontière externe qui distingue l'organisation de son environnement. En effet, l'organisation existe dans un environnement économique, social, culturel, politique donnée avec lequel elle est en interaction. On considèrera avec les participants au schéma des frontières que la frontière externe marque la différence entre l'organisation et son environnement.

- les frontières internes qui délimitent l'autorité des membres (ou des équipes) au sein de l'organisation. Elles permettent de distinguer la (ou les) cellule(s) de pilotage (celle qui a le leadership et qui porte la responsabilité globale) et les différentes équipes ayant des missions et des responsabilités particulières.

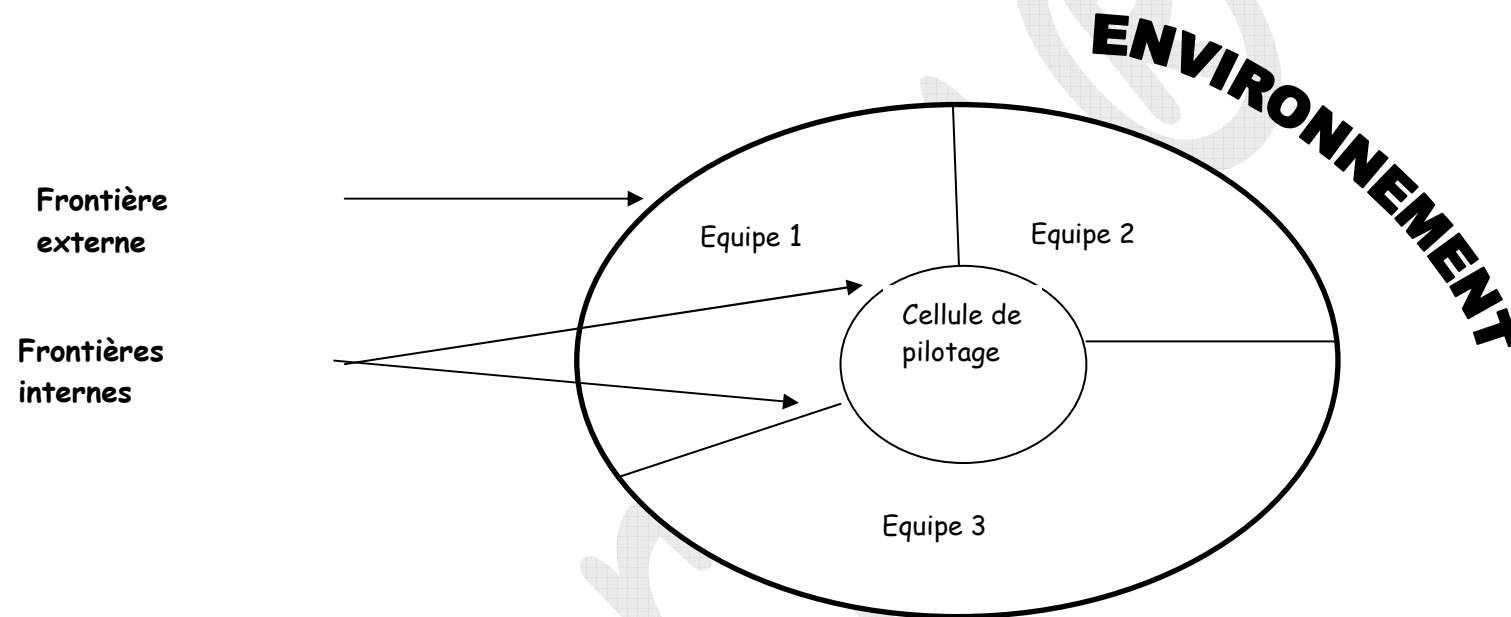


Figure 6 : schéma des frontières (Rose, 2010)

## Identifier les relations et les blocages en interne

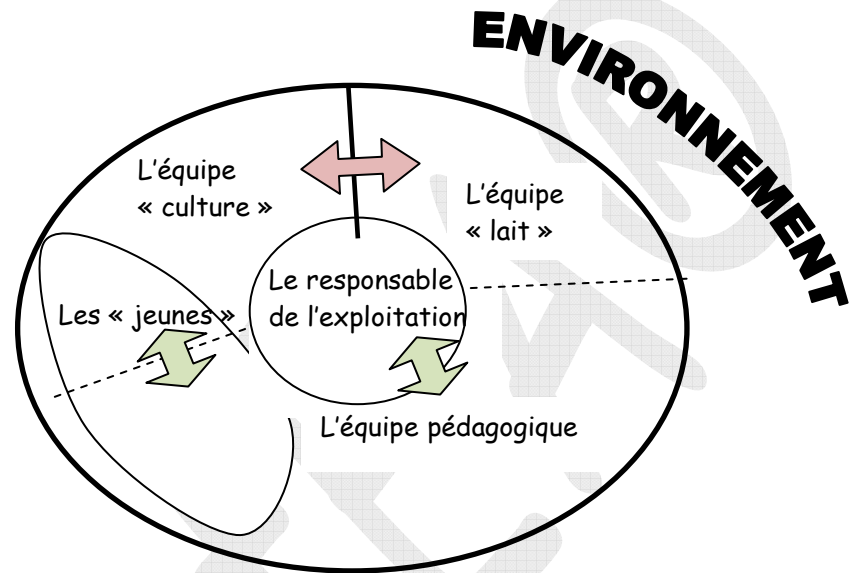
Une fois les premières frontières posées (frontière externe et frontières internes), des acteurs (cellules) se dégagent. L'accompagnateur doit alors s'appuyer sur le schéma que le ou les participants sont en train de construire pour leur faire expliciter comment fonctionne l'organisation :

- Quelles cellules ont le leadership ?
- Quelle est la responsabilité portée par chaque cellule ?
- Quelles sont les missions de chaque acteur ou groupe ?

Une fois que les cellules positionnées sur le schéma par les participants ont été qualifiées, l'accompagnateur questionne les relations existantes entre les différentes cellules :

- Que se passe-t-il aux frontières ?
- Comment circule l'information ?
- Comment sont prises les décisions, qui participe ?





*Figure 7 : schéma des frontières, exemple d'acteurs internes et de leurs relations.*

## Identifier les relations et les blocages en externe :

Une fois l'organisation décrite, l'accompagnateur demande ensuite aux participants de décrire l'environnement : ils mettent en évidence les différents acteurs de l'environnement de l'organisation en les matérialisant sur le schéma par des cellules.

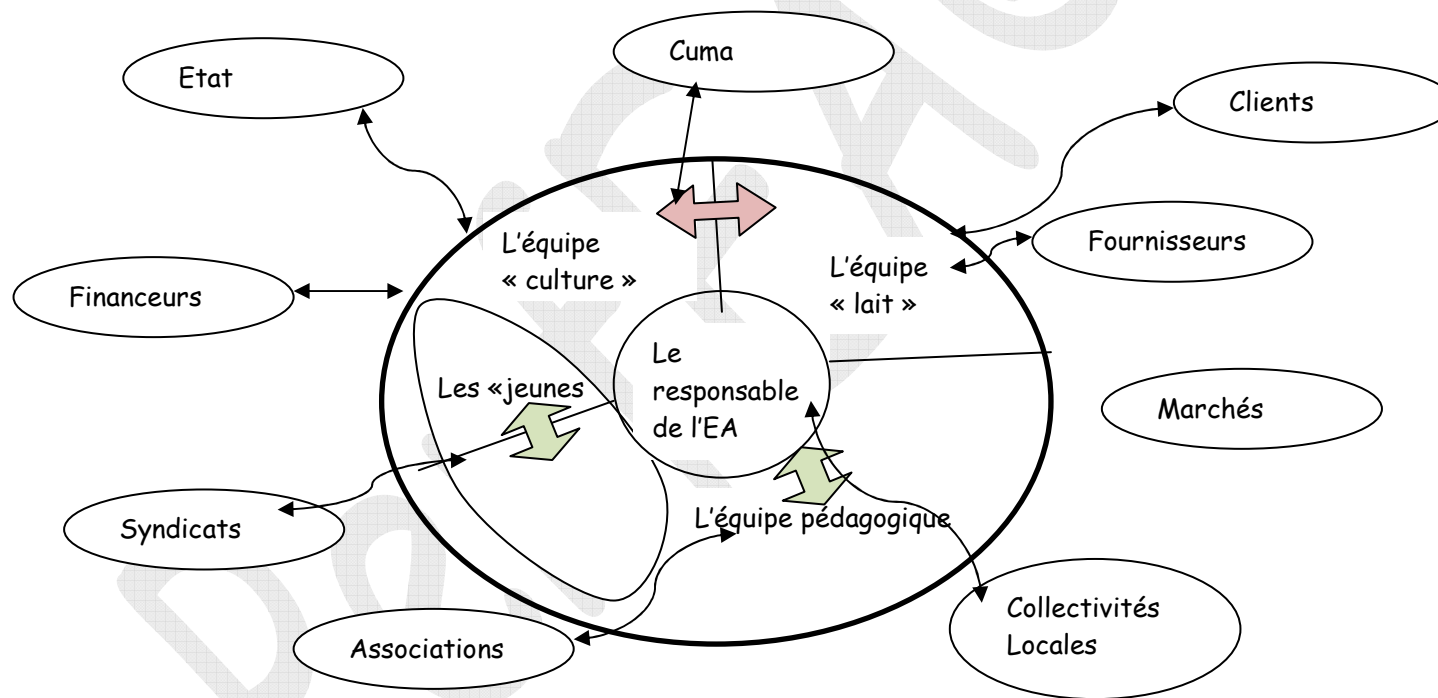


Figure 8 : Schéma des frontières, exemple d'acteurs externes et de leurs relations avec l'organisation.

Enfin, les relations avec les acteurs de l'environnement sont questionnées : l'accompagnateur demande de relier par des flèches ou des signes les acteurs de l'organisation et les acteurs de l'environnement.

## **Bilan**

Il s'agit d'établir la liste des personnes à mobiliser dans le cadre de la démarche stratégique : nom, institution, fonction, coordonnées *mis au dos du schéma des frontières.*

Ces personnes peuvent être mobilisées de différentes manières pour apporter leur regard dans le cadre de la réflexion stratégique:

- par des échanges informels visant à recueillir leur point de vue
- par des procédures d'enquêtes
- en les invitant aux réunions de réflexion stratégique

En conclusion du schéma des frontières, le noyau devra déterminer les personnes pertinentes qu'il souhaite inviter à participer aux réunions collectives (elles ne participent pas nécessairement à toutes les réunions) visant à établir un diagnostic de l'exploitation et à définir la stratégie.

Pré requis (animateurs et participants) : Aucun pré-requis particulier n'est nécessaire.

Place et rôle de chaque participant : L'animateur est en posture de facilitateur, il questionne et reformule. Il reste le plus discret possible sur le contenu. Les personnes participantes schématisent directement sur le papier les éléments du schéma des frontières, ils tiennent le feutre.

Matériel : stylo feutres de différentes couleurs, feuilles de papiers A3.