



# **De l'approche globale à l'approche systémique du changement : vers le management stratégique de l'exploitation agricole**

Accompagnement de la rénovation du cursus en BTS ACSE

12 mai 2015 – Paris  
27 mai 2015 - Toulouse

Philippe Jeanneaux

Contact : [philippe.janneaux@vetagro-sup.fr](mailto:philippe.janneaux@vetagro-sup.fr)

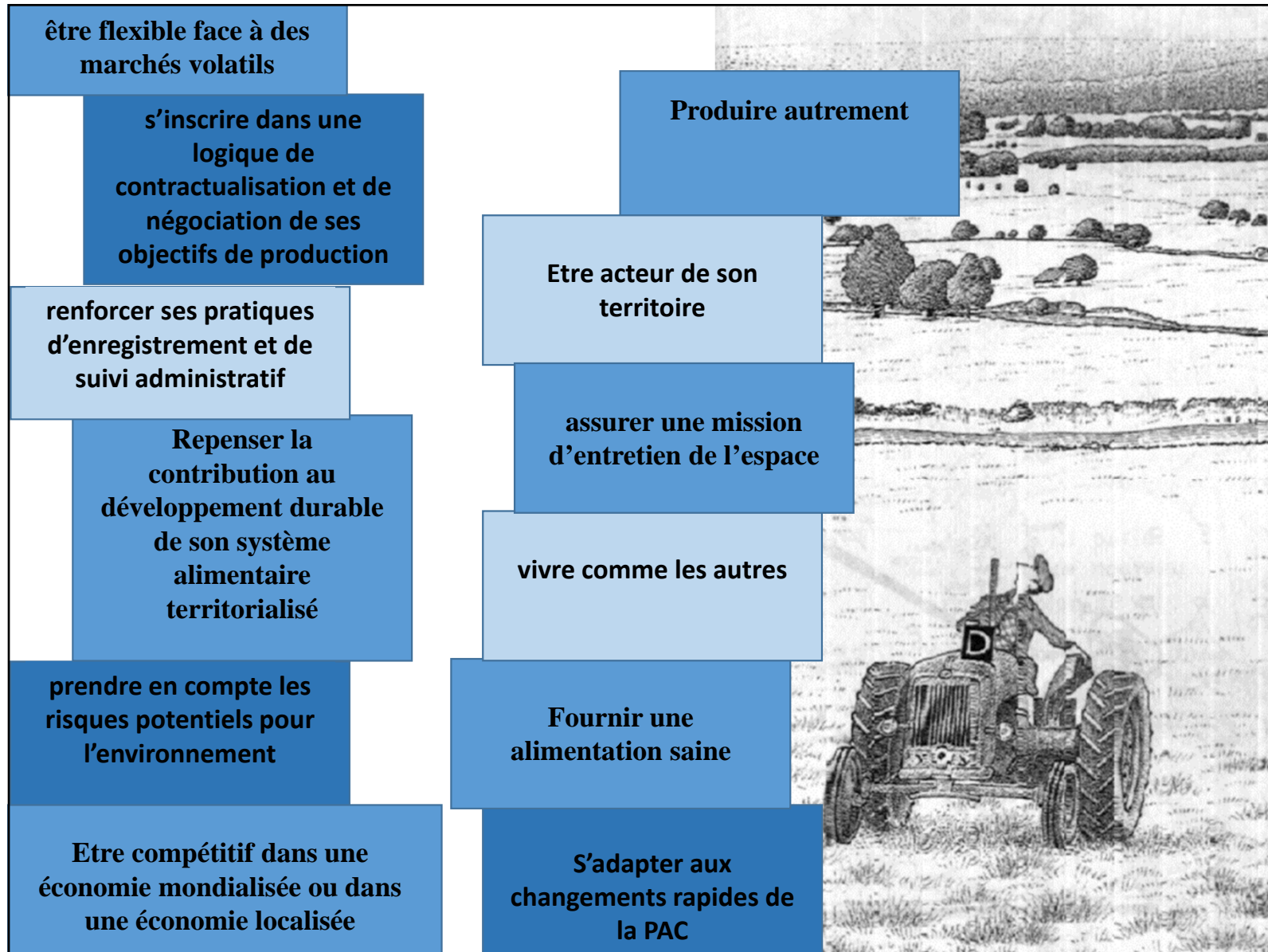
## **un double enjeu théorique et opérationnel**

**Faire le point sur le management  
stratégique et ses différences avec  
l'AGEA et le diagnostic**

**Proposer des pistes pour mettre en  
œuvre l'enseignement du management  
stratégique en BTS ACSE**

## Plan

- 1. Les enjeux pour l'exploitation agricole : Complexité, Décision, Pilotage**
2. Le besoin de renouvellement des approches en gestion de l'exploitation agricole
3. Proposition d'un nouveau cadre d'analyse
4. Une réponse opérationnelle : PerfEA
5. Proposition d'adaptation de l'AGEA pour l'enseignement du management stratégique
6. Autres expériences
7. Discussion



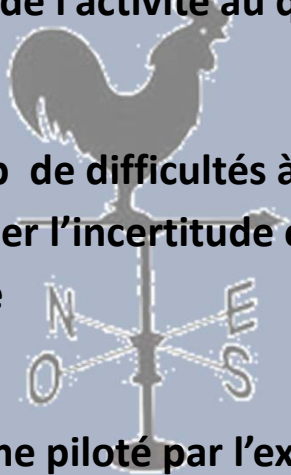
## L'enjeu de la prise de décision et du pilotage

### *le nez dans le guidon*

- conduite de l'activité au quotidien

▪ beaucoup de difficultés à appréhender l'incertitude et la complexité

- un système piloté par l'extérieur






### *Les mutations de l'exploitation dans un monde complexe*

- diminution des EA et des UTA
- augmentation de la taille des EA
- augmentation des formes sociétaires
- exploitations collaboratives et multi-projets (GAEC-SCL-CUMA-GIE-SARL)
- exploitation capitaliste et numérique
- contractualisations (publique et privée)
- vers l'entreprise agricole ?

## L'agriculteur confronté à la complexité



## **Pourquoi vouloir traiter la complexité ?**

-  pour s'adapter à la complexité des situations et savoir utiliser les leviers du changement ou de la stabilité
-  pour relier des connaissances parcellaires et ainsi faire émerger de nouvelles connaissances qui n'auraient jamais pu apparaître
-  pour anticiper les évolutions possibles du futur et s'adapter en conséquence

<http://complexite.epikurieu.com/>

## Ne pas confondre le "complexe et le "compliqué"

Une montre et une ruche comportent toutes deux un grand nombre de composants et d'agents.

Dans la montre, ils sont agencés de manière linéaire, chaque mouvement entraîne le suivant.



Dans la ruche, les agents interagissent de manière buissonnante et rétroactive.



**La montre est compliquée, la ruche est complexe**

### C'est quoi le complexe ?

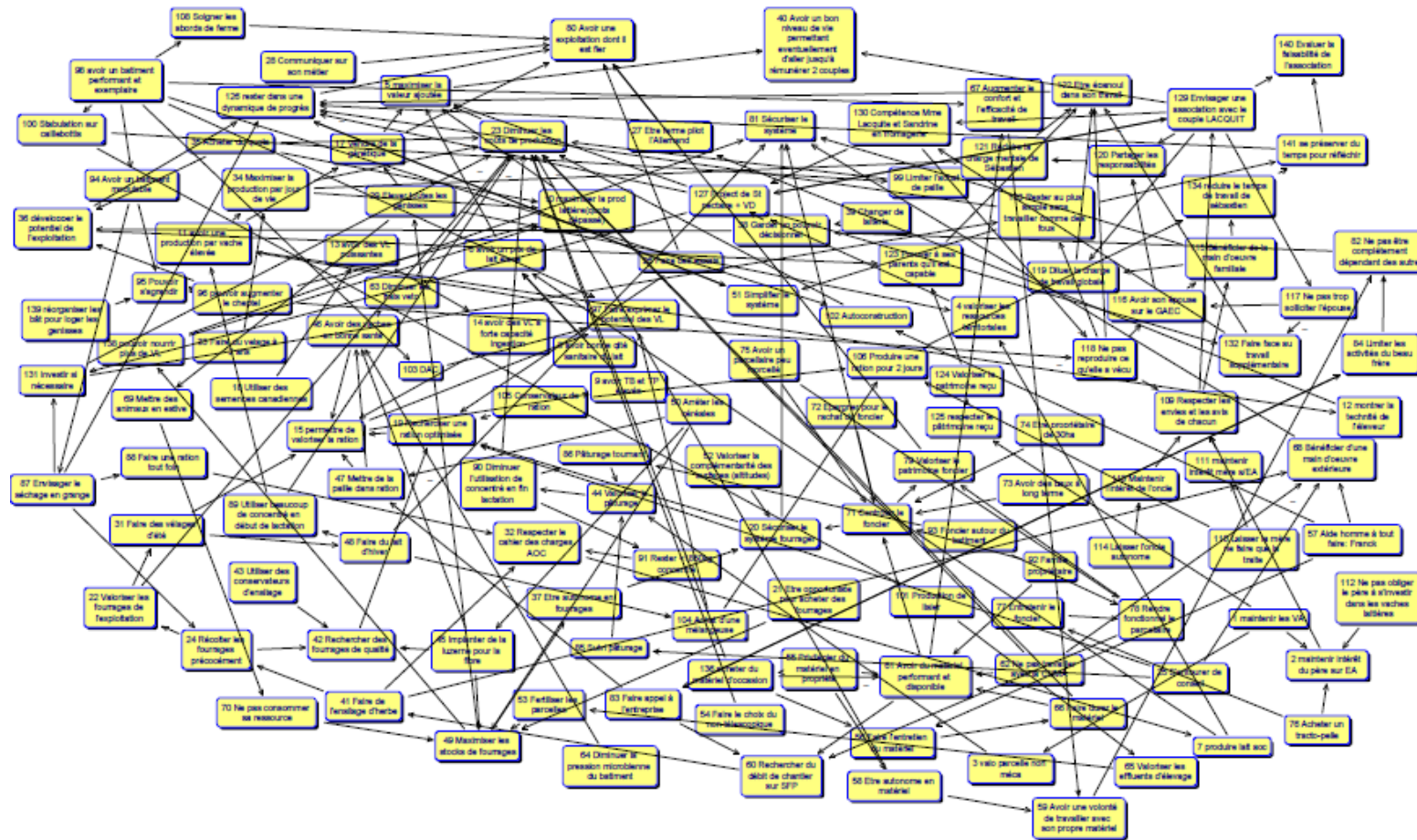
Le "complexe" est ce qui est imprévisible. Les interactions nombreuses et simultanées font l'imprévisible. L'exploitation agricole est complexe.

<http://complexite.epikurieu.com/>





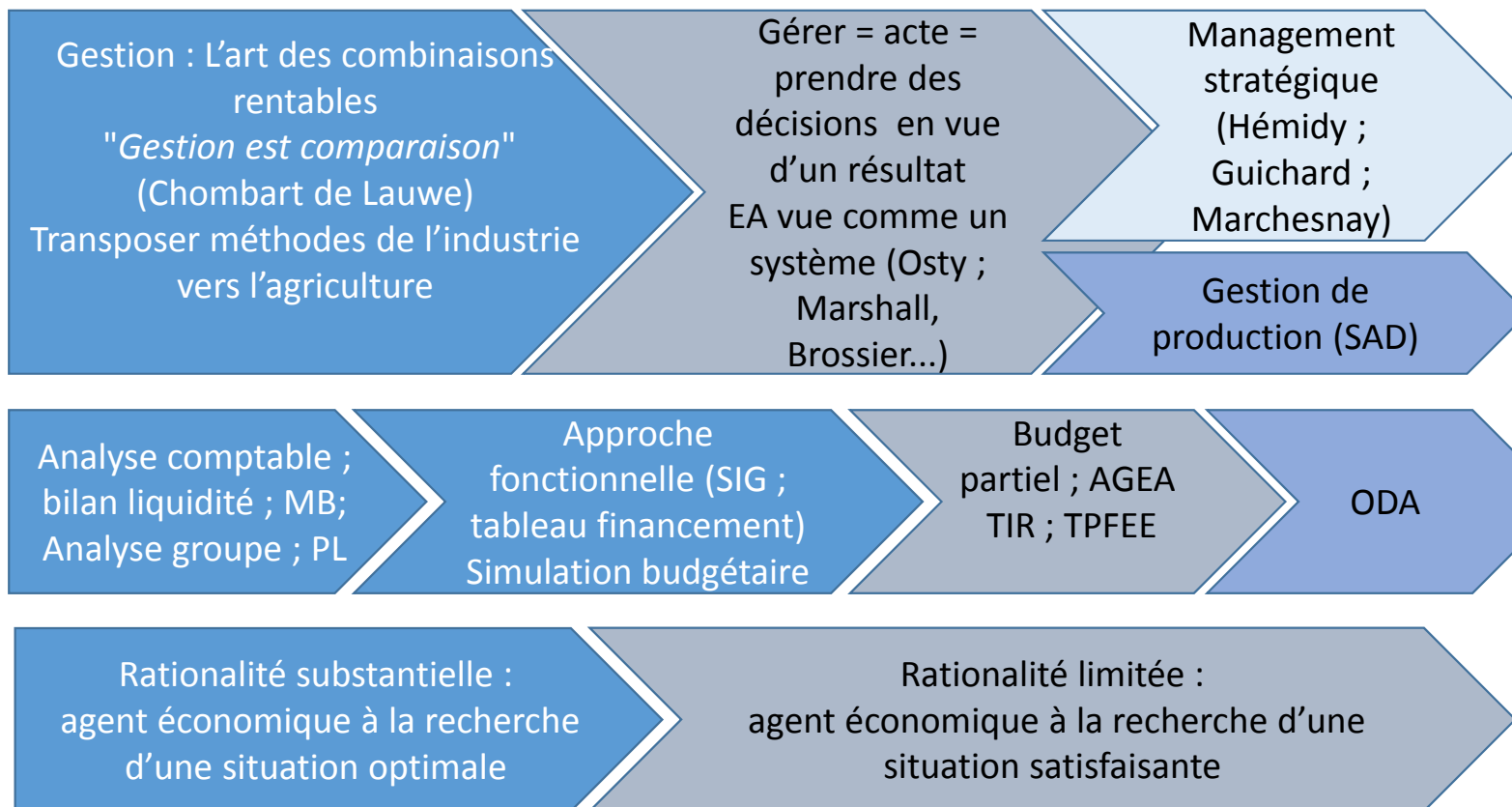
# Comment traiter la complexité sans l'évacuer ?



## Plan

1. Les enjeux pour l'exploitation agricole :  
Complexité, Décision, Pilotage
- 2. Le besoin de renouvellement des  
approches en gestion de l'exploitation  
agricole**
3. Proposition d'un nouveau cadre d'analyse
4. Une réponse opérationnelle : PerfEA
5. Proposition d'adaptation de l'AGEA pour  
l'enseignement du management stratégique
6. Autres expériences
7. Discussion

## Évolution des recherches en gestion de l'EA



**Un constat :** les travaux de recherche sur l'exploitation agricole ont quasiment été abandonnés en France à partir de 2000 alors qu'il y a un besoin de produire du savoir dans ce champ disciplinaire

# Le besoin d'une approche systémique du changement et de la complexité

- décalage entre les défis des exploitations et les moyens pour les relever



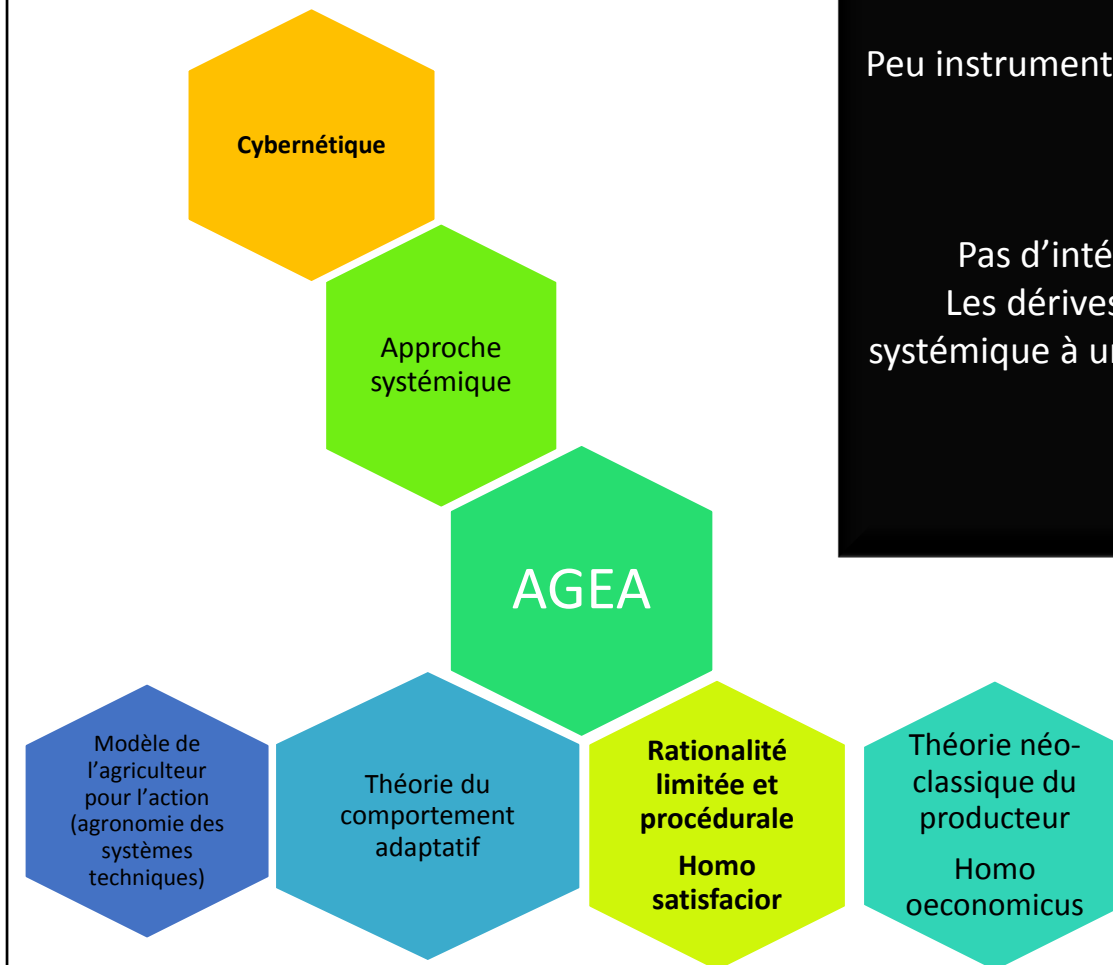
- des outils mal adaptés aux réalités



- besoin d'innovations en gestion stratégique



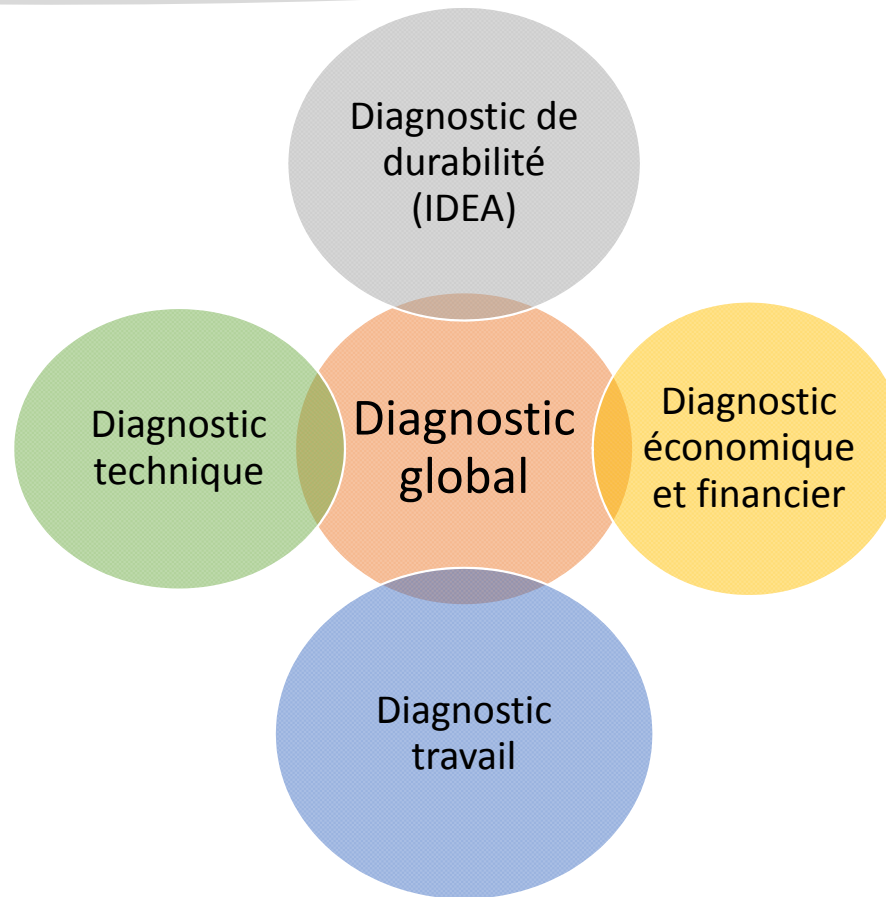
# AGEA : une réponse insatisfaisante



## Les limites

Peu instrumentée pour traiter l'information collectée  
 Diagnostic statique  
 Non pensée pour l'action  
 Pas d'intégration des questions de DD  
 Les dérives de l'AGEA : d'une approche systémique à un approche pluridisciplinaire analytique  
 De l'AGEA au diagnostic  
 🖱️ Global = systémique

## Le diagnostic global : approche structurante en ACSE



Les agriculteurs ont-ils besoin de maîtriser les méthodes d'élaboration de diagnostic ou doivent-ils maîtriser le management stratégique ?



## Le diagnostic : approche structurante en ACSE



le médecin praticien établit un diagnostic,  
formule un pronostic et prend une décision  
thérapeutique



**Le conseil en agriculture pensé comme la maîtrise du diagnostic**

**Diagnostic = démarche qui croise un objet (EA) x un jugement d'expert (vers le référentiel pluridisciplinaire) x des critères de jugement**

**Vers une approche normative et analytique ?**

**Les agriculteurs ont-ils besoin de conseillers ou d'accompagnateurs ?**



## Plan

1. Les enjeux pour l'exploitation agricole :  
Complexité, Décision, Pilotage
2. Le besoin de renouvellement des approches  
en gestion de l'exploitation agricole
- 3. Proposition d'un nouveau cadre  
d'analyse**
4. Une réponse opérationnelle : PerfEA
5. Proposition d'adaptation de l'AGEA pour  
l'enseignement du management stratégique
6. Autres expériences
7. Discussion

## **de l'AGEA à l'approche systémique du changement**

**L'approche systémique du changement consiste à répondre à une demande en s'appuyant sur les composants fondamentaux du système afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie destinée à mobiliser le ou les acteurs concernés dans une direction précisée avec le demandeur**

**Elle nécessite la mise en place d'ajustements successifs pour réguler les résistances spontanées ou organisées des acteurs et pour s'adapter aux pressions et/ou aux évolutions de son environnement**

Source Groupe Eyrolles et Bériot, 2006

## La logique analytique

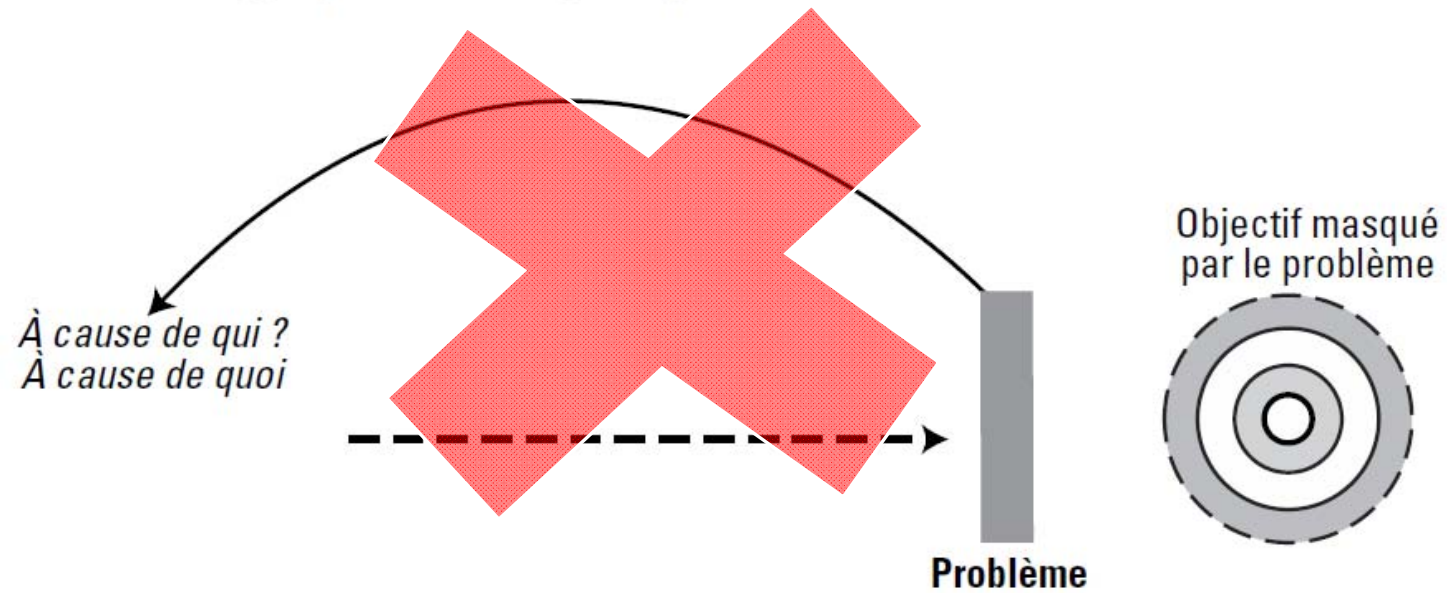
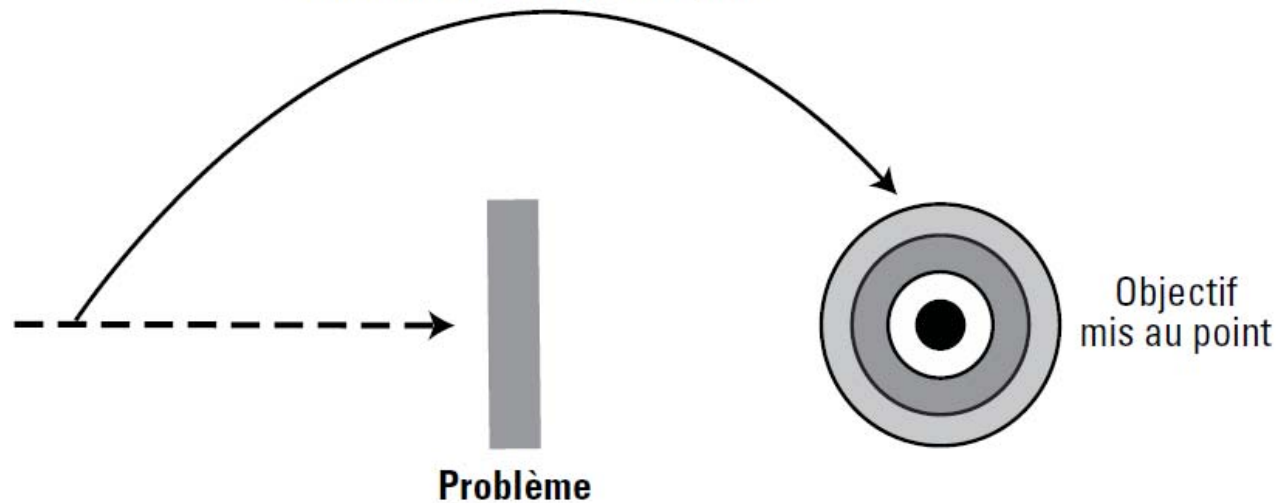


Figure 2.1 • La logique psycho-analytique. Le but est l'identification des causes.

Source Groupe Eyrolles

## La logique systémique : le but est la clarification de l'objectif masqué par le problème

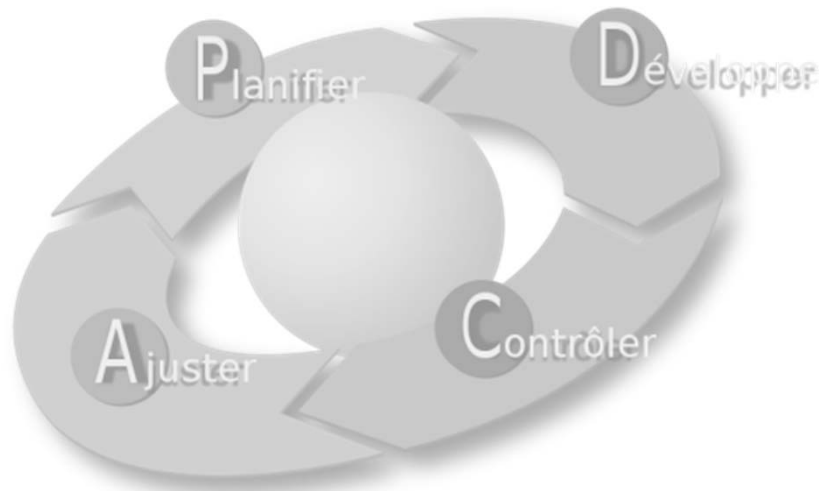
*Pour tendre vers quel objectif ? Et avec quels leviers d'action ?*



Source Groupe Eyrolles et Bériot, 2006

## Un besoin de management stratégique

Un système piloté est plus efficace au sens où il a plus de capacité à atteindre les objectifs fixés



### *à la barre*

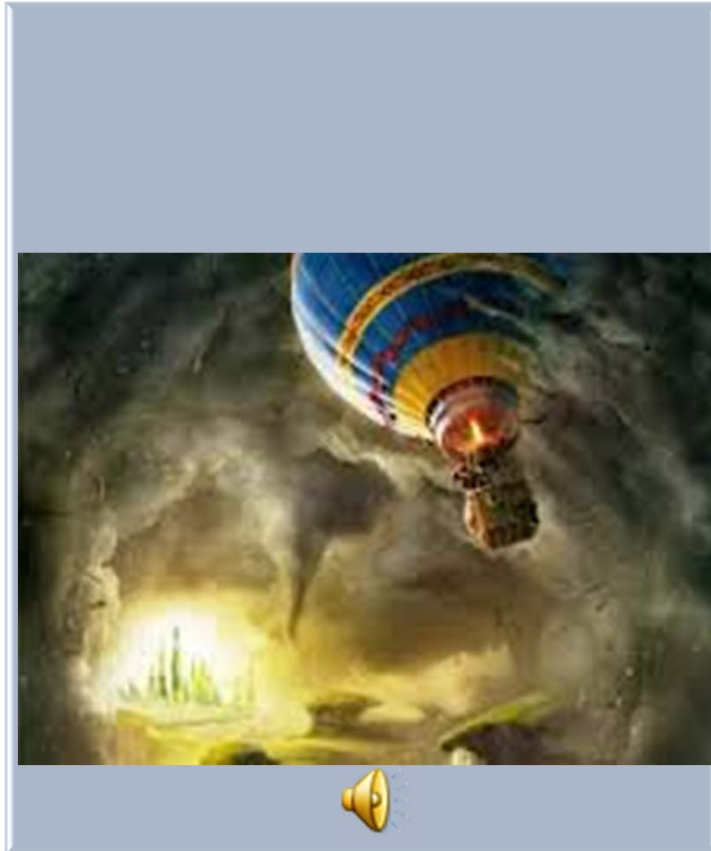
- conduite de l'activité dans un but défini
- adaptation en fonction du contexte
- un système piloté à petits pas et qui réactualise ses actions (Thiétard, 2007)



## Se placer dans la peau de l'aéronaute

### *à la barre de la montgolfière*

- **accepter qu'on ne peut pas lutter contre le vent**
- **prendre en compte le sens du vent**
- **s'adapter en changeant d'altitude pour utiliser le sens du vent en réactualisant ses actions pour aller vers son but**



## un enjeu : améliorer la performance globale

mieux gérer les ressources

répondre aux besoins humains

gérer la complexité

améliorer le management

élargir les considérations

être responsable

**c'est interroger sa relation à :**

**l'environnement social**

**l'environnement économique**

**l'environnement naturel**

**l'environnement politique**

**l'environnement réglementaire...**

**l'environnement dans toutes ses  
dimensions**

## **les 5 principes du développement durable**

**l'homme au cœur du développement**

**la solidarité dans le temps et dans l'espace**

**les principes de responsabilité, de prévention et de  
précaution**

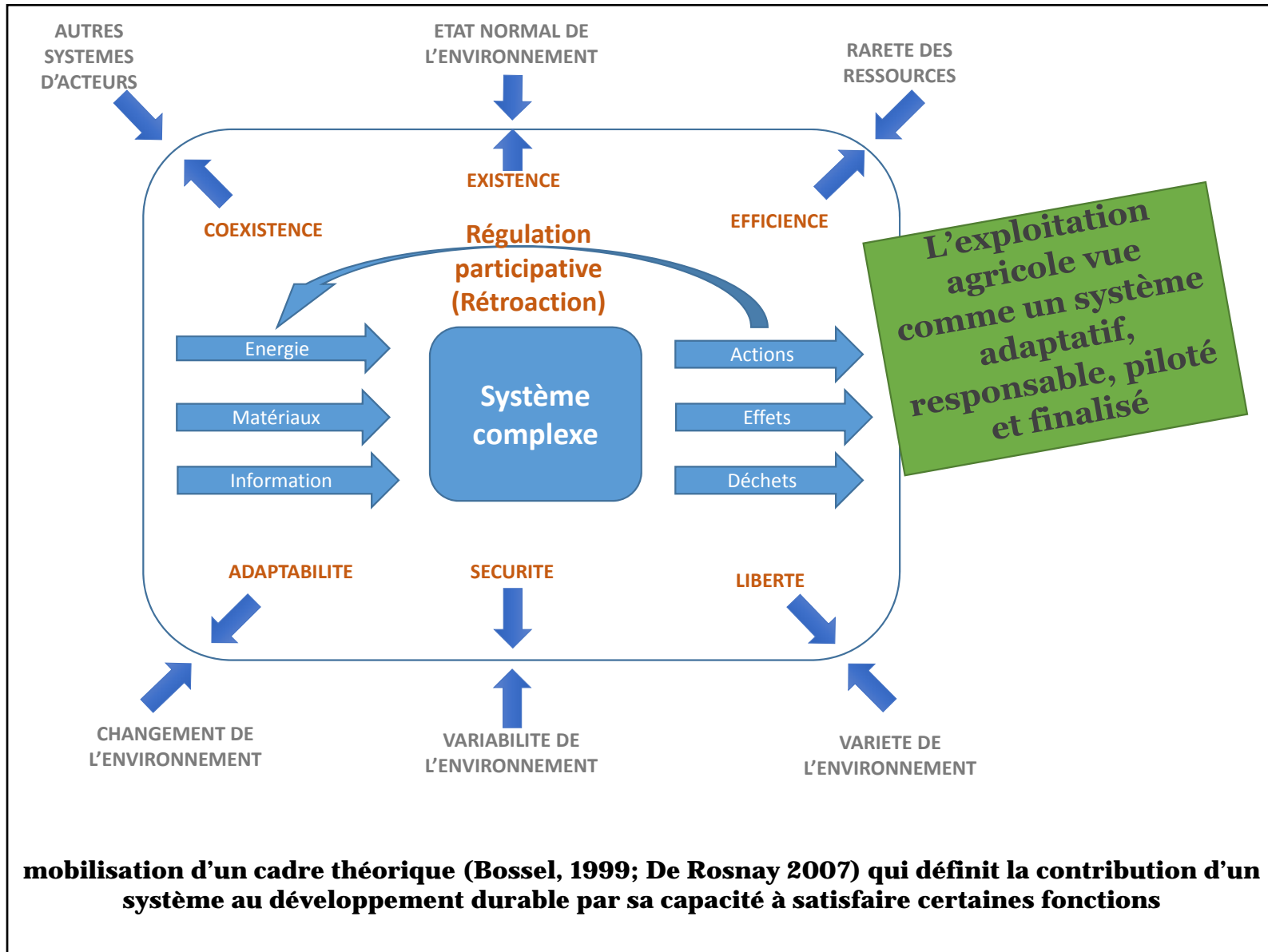
**la gouvernance**

**le renouvellement des modes d'action**

**(Comité 21, 2001)**







## **le management stratégique**

**Le management stratégique est le processus au travers duquel  
une organisation formule ses objectifs et pilote leurs  
réalisations**

**Le management stratégique est un processus qui vise :**

- **à analyser l'environnement présent et futur**
- **à formuler des objectifs**
- **à les mettre en œuvre**
- **à contrôler des décisions centrées sur la réalisation des objectifs**

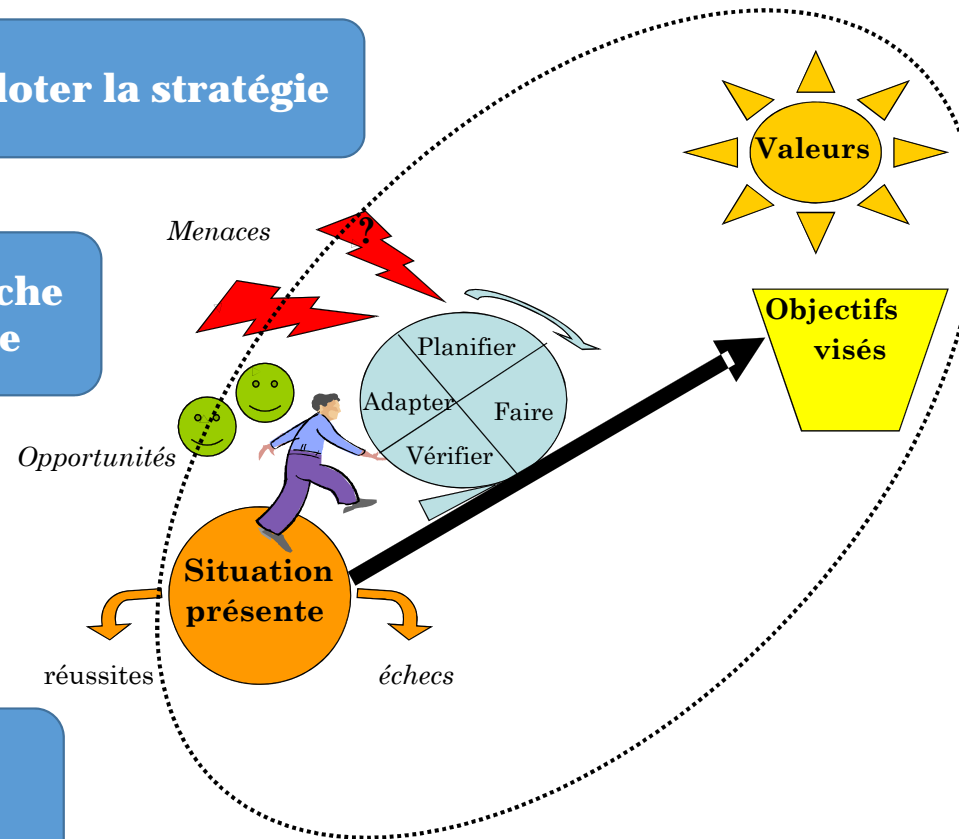
## En guise de réponse : le management stratégique pour piloter dans la complexité

explicitier, formaliser et piloter la stratégie

s'inscrire dans une démarche dynamique et incrémentale

trouver des solutions partagées

trouver des solutions non normatives et situées



Thietard, 2004 ; Pervancon et al. (2007)

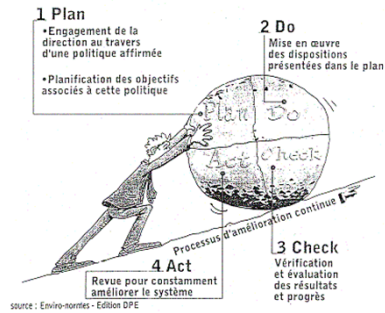
## Plan

1. Les enjeux pour l'exploitation agricole :  
Complexité, Décision, Pilotage
2. Le besoin de renouvellement des approches  
en gestion de l'exploitation agricole
3. Proposition d'un nouveau cadre d'analyse
- 4. Une réponse opérationnelle : PerfEA**
5. Proposition d'adaptation de l'AGEA pour  
l'enseignement du management stratégique
6. Autres expériences
7. Discussion

## **PerfEA : une proposition de cadre d'analyse**

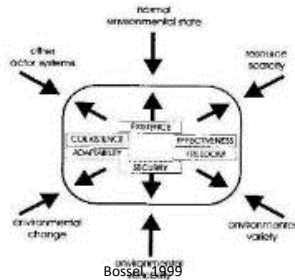
**Une démarche d'accompagnement pour la mise  
en œuvre du management stratégique pour  
l'amélioration continue de la performance  
globale de l'exploitation agricole**

## PerfEA : six principes



**1- utiliser le cycle de l'amélioration continue**

**2- mobiliser le cadre du développement durable et de l'approche systémique du changement (Bossel, 1999 ; Beriot, 2006)**



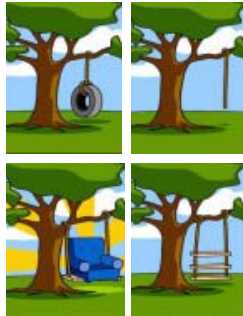
**3- travailler dans un cadre collectif**



## PerfEA : six principes



**4- promouvoir une approche non normative**



**5- s'adapter aux contextes locaux**



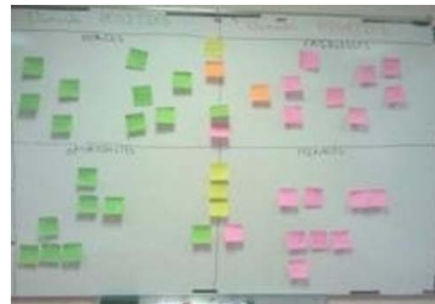
**6- recourir à l'appui d'un accompagnateur**

## La posture de l'accompagnateur



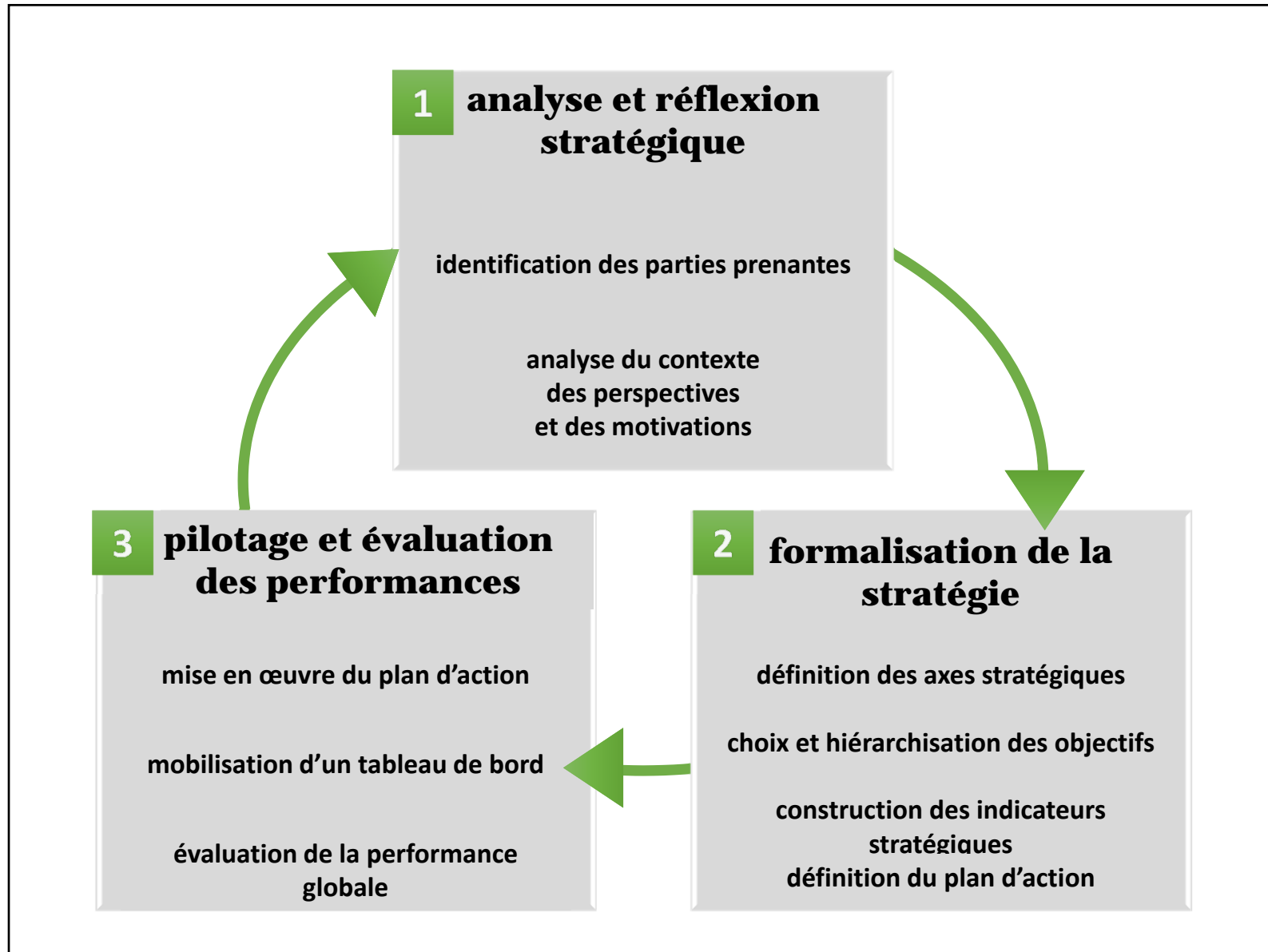
L'accompagnateur :

- Il ne juge pas
- Il fait preuve d'empathie
- Il pratique l'écoute active









## analyse et réflexion stratégique : les outils

**schéma des frontières**

**identifier les acteurs pertinents**

**analyse « fonctions de Bossel »**

**élargir les considérations en intégrant le développement durable**

**réflexion sur les réussites et les échecs**

**Favoriser l'expression collective/individuelle pour définir l'identité de l'exploitation et comprendre son passé.**

**définition des missions**

**exercice de projection**

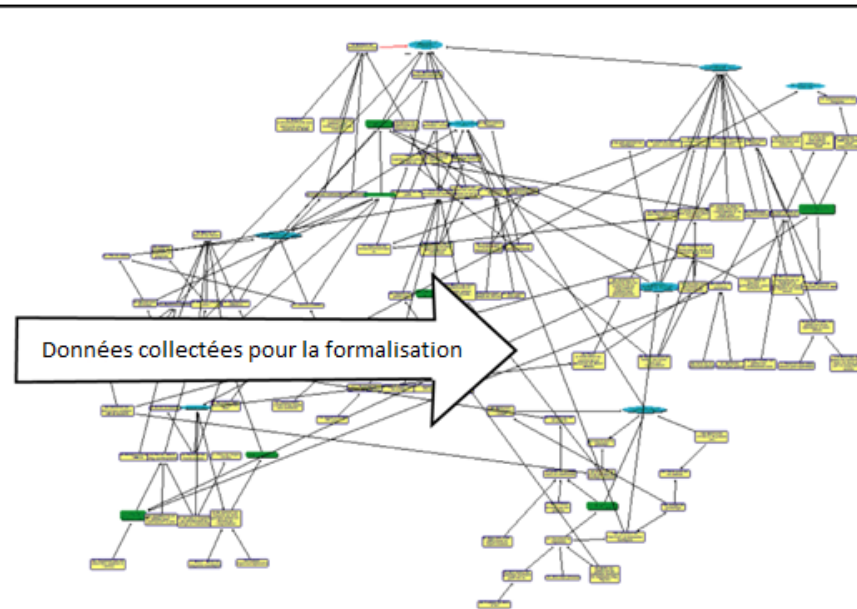
**analyse atouts/contraintes, forces/faiblesses**

**analyse du contexte et des perspectives en interne et en externe**

# Collecter la donnée pour la réflexion stratégique

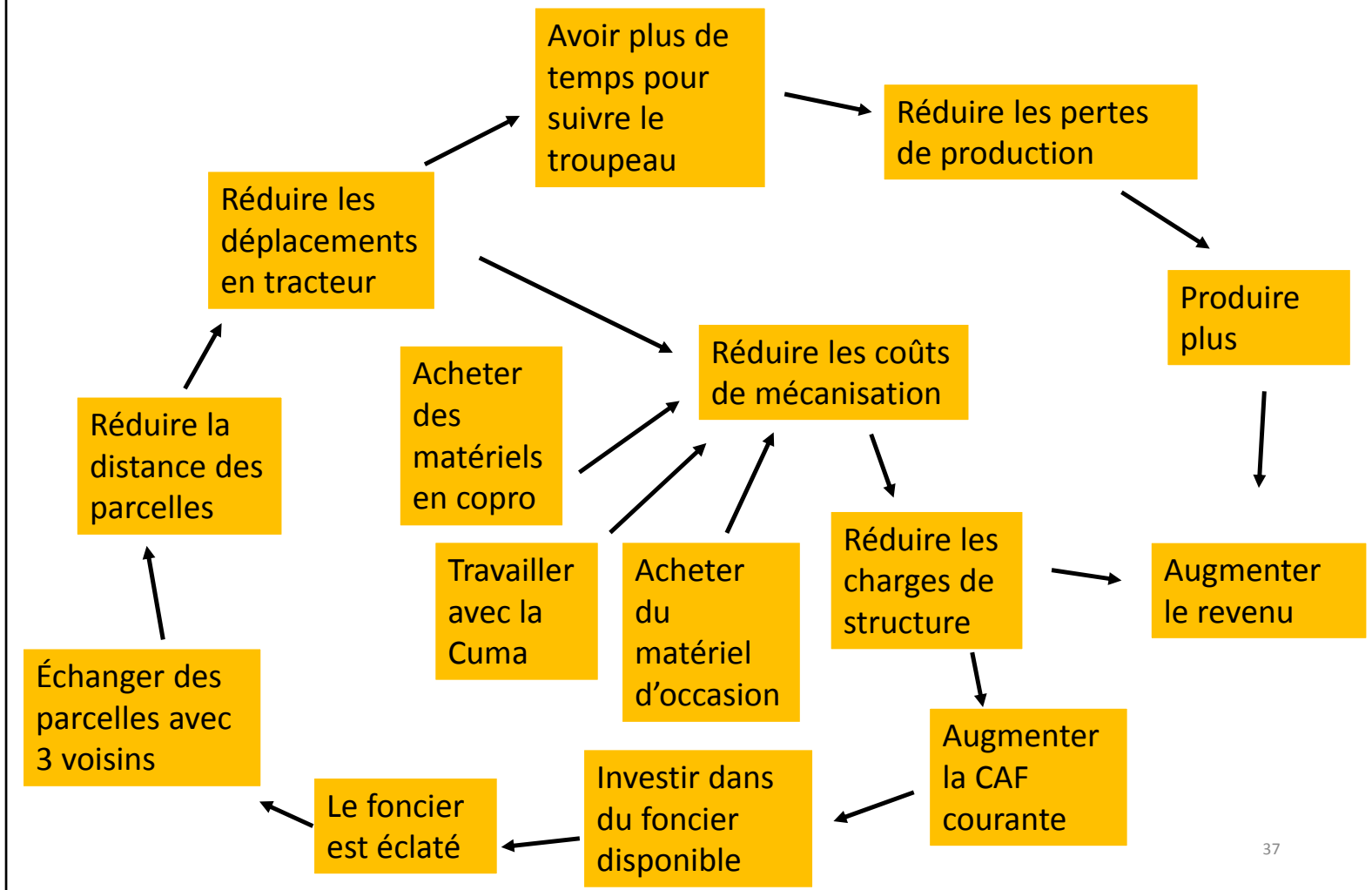


1.1 ateliers pour débattre des missions, des valeurs, des projets de l'organisation

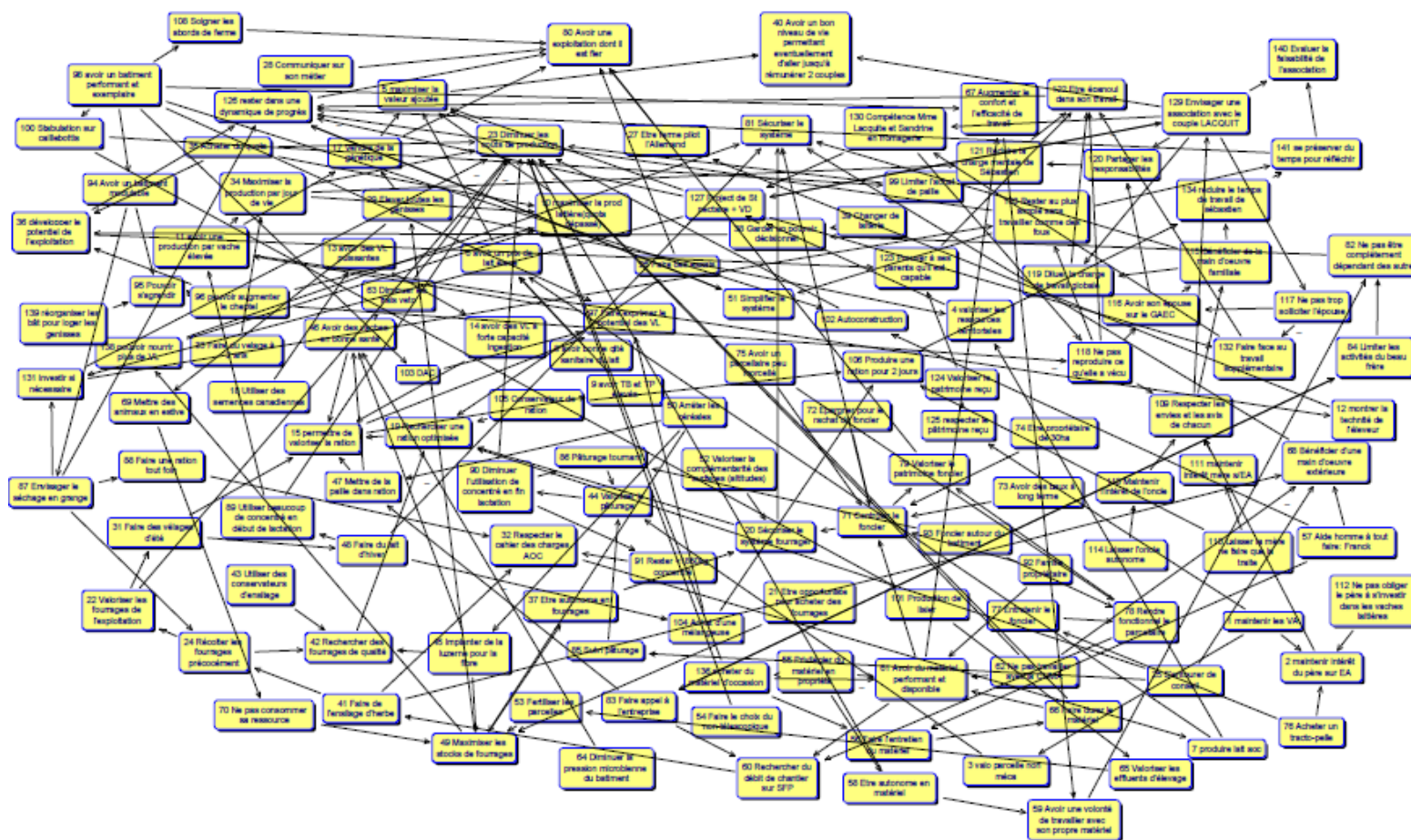


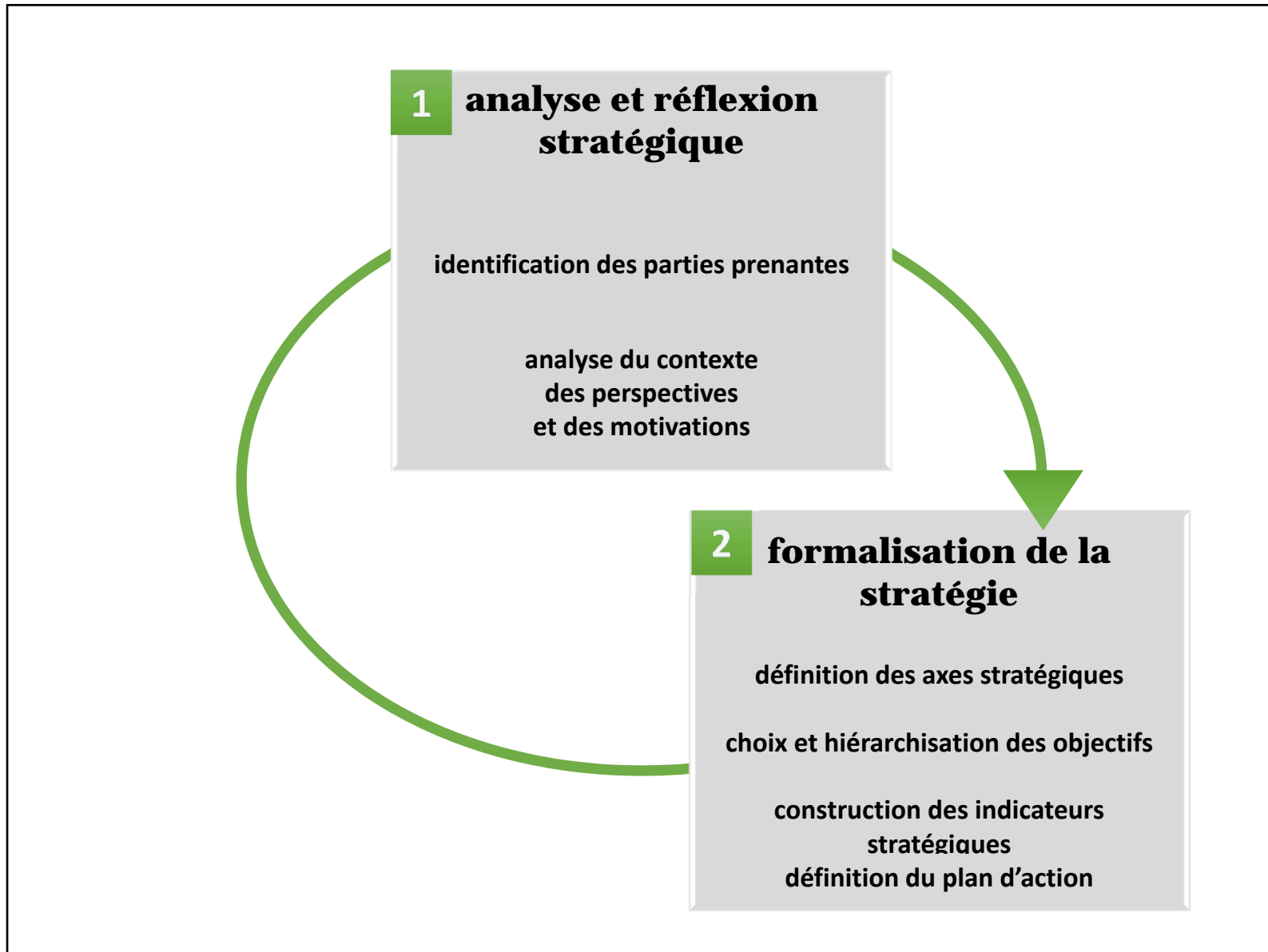
1.2 une carte causale pour formaliser les représentations collectives de l'organisation

## La carte causale pour représenter la complexité du système et définir la stratégie



# La carte causale pour représenter la complexité du système sans l'évacuer (Axelrod, 1976) et définir la stratégie





## **formalisation de la stratégie : les outils**

**carte causale**

**identifier les objectifs et les centralités**

**analyse de la carte causale**

**définir les domaines de performance (clusters) et les axes stratégiques**

**tableau de bord stratégique**

**construire les indicateurs stratégiques**

**plan d'action**

**définir, hiérarchiser les actions et en organiser la délégation**



## Les éléments centraux : des éléments à surveiller et à piloter



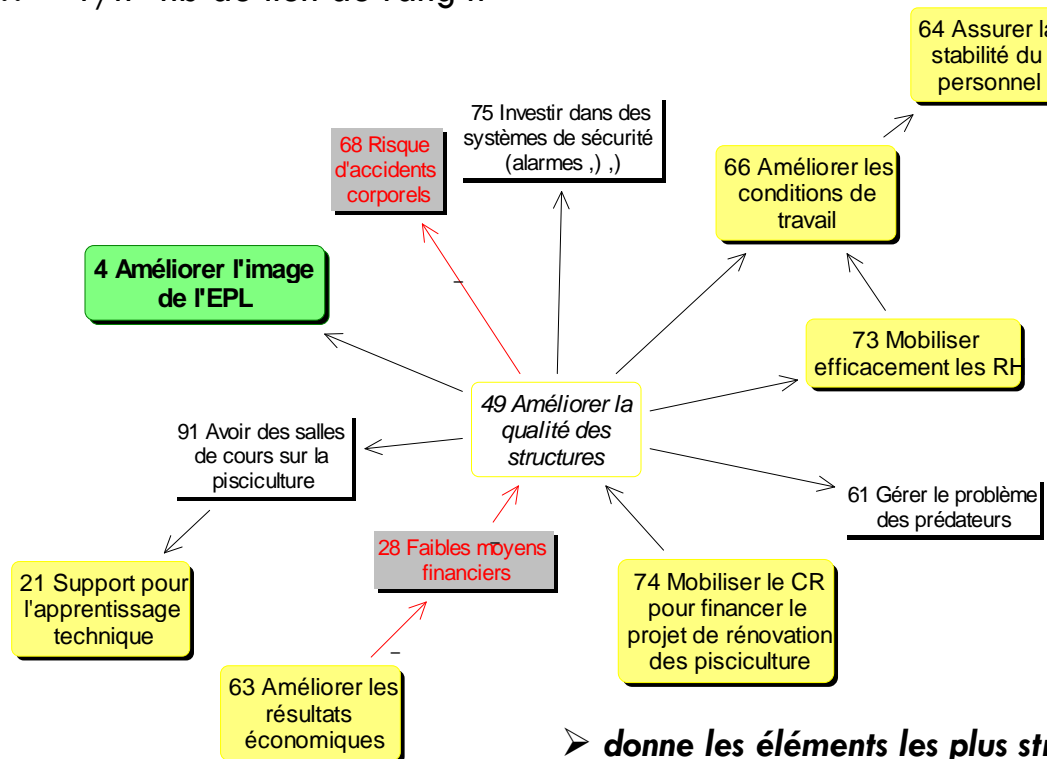
## Identifier les éléments clés de la stratégie : les centralités

### Centralité :

$$\text{Score} : 9 + \frac{1}{2} * 4 + \frac{1}{3} * 1 = 11,33$$

Nb de liens directs +  $\frac{1}{2} * \text{nb de lien de rang 2} + \dots$

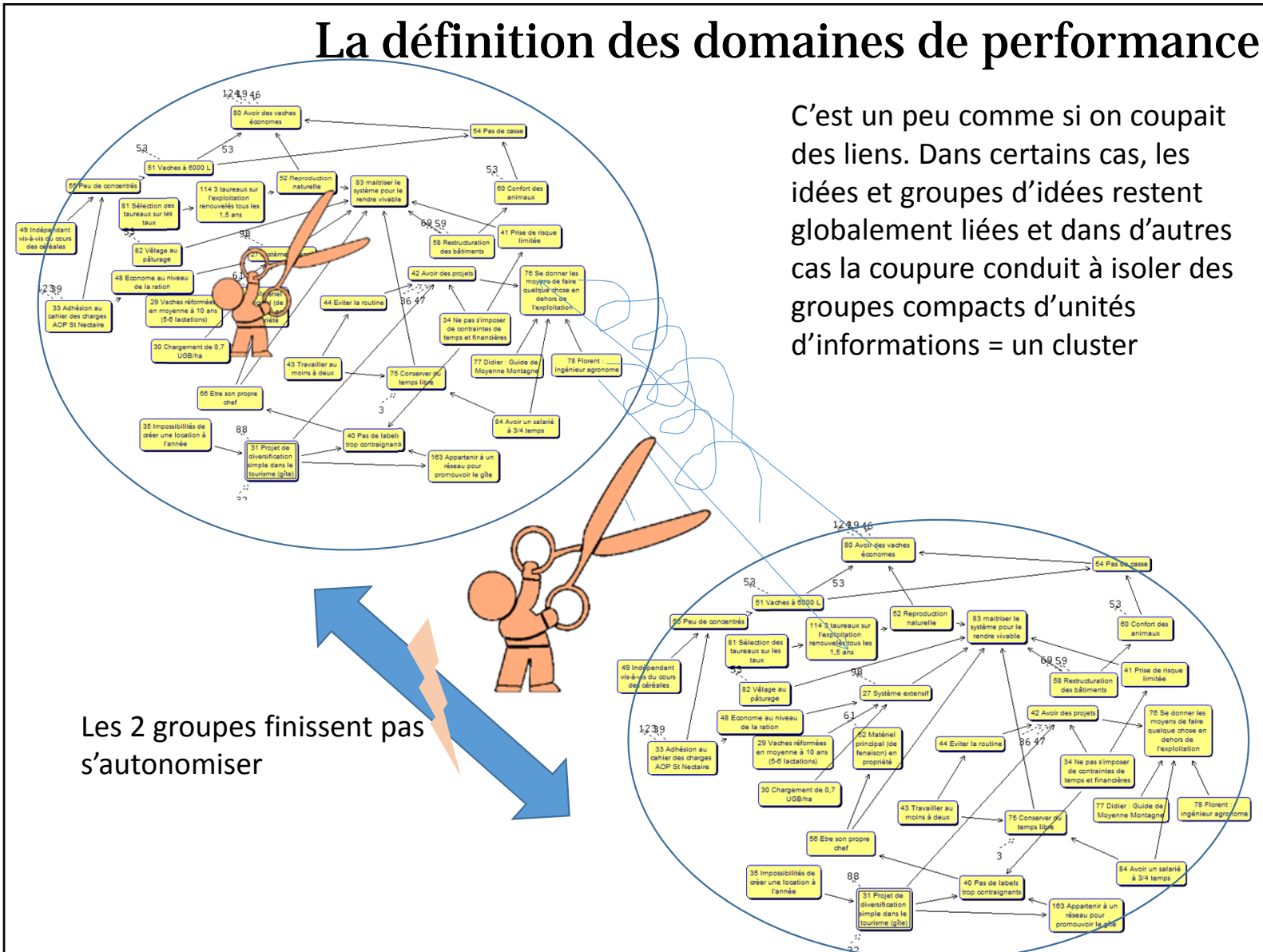
$\dots + \frac{1}{n} * \text{nb de lien de rang n}$



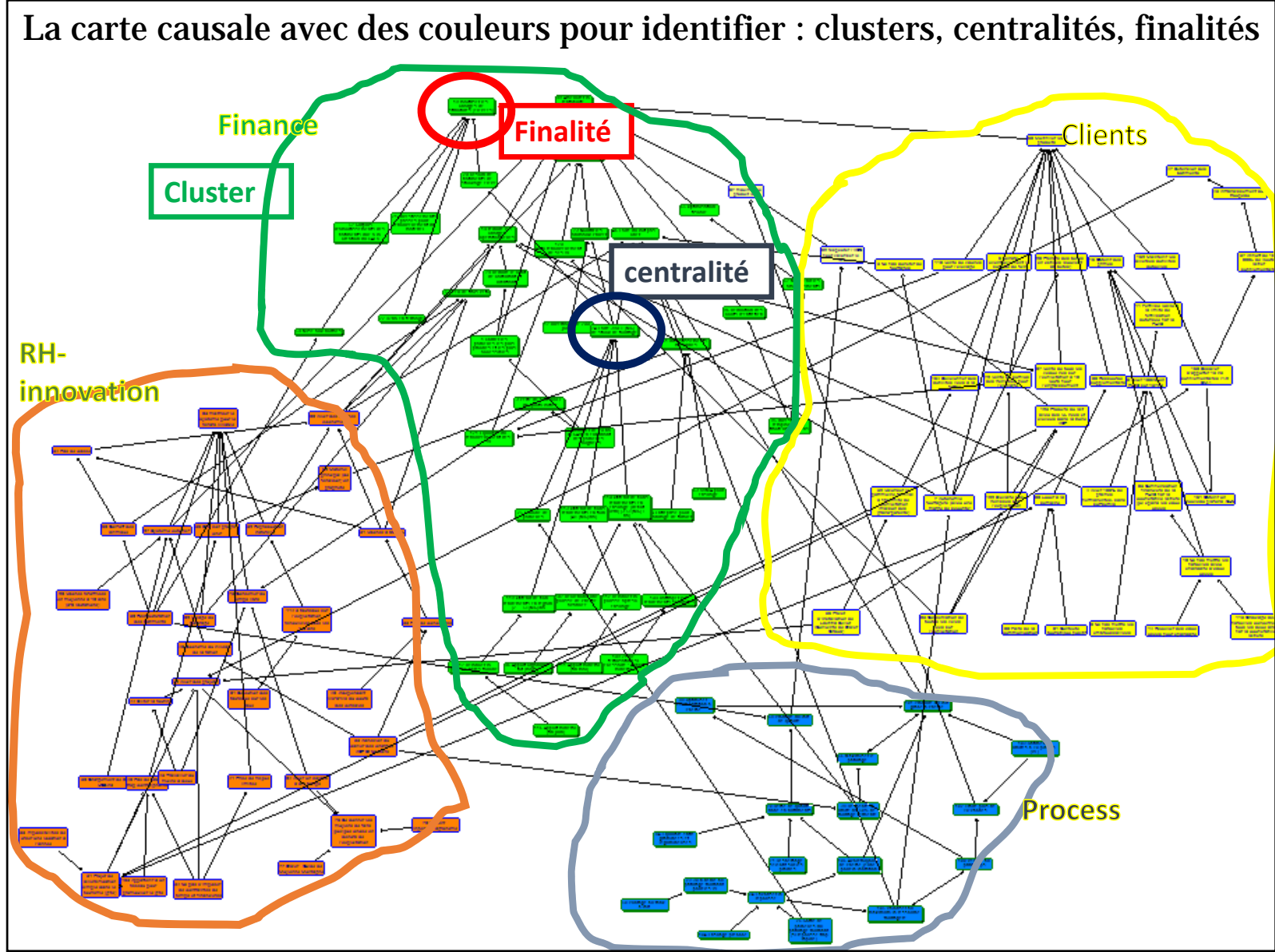
➤ **donne les éléments les plus structurants de la carte**

# La définition des domaines de performance

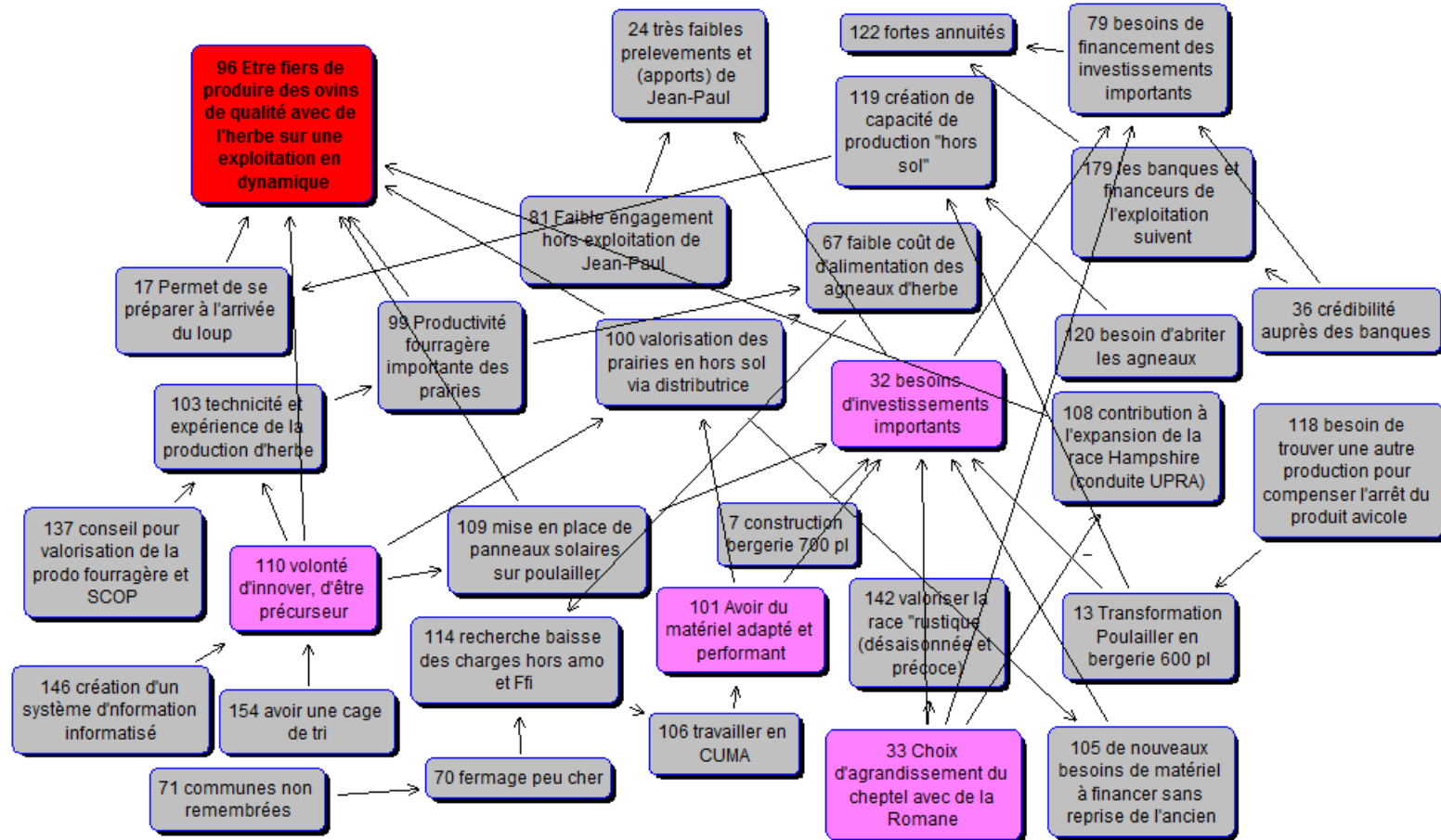
C'est un peu comme si on coupait des liens. Dans certains cas, les idées et groupes d'idées restent globalement liées et dans d'autres cas la coupure conduit à isoler des groupes compacts d'unités d'informations = un cluster







# Cluster 4 (un exemple de domaine de performance)



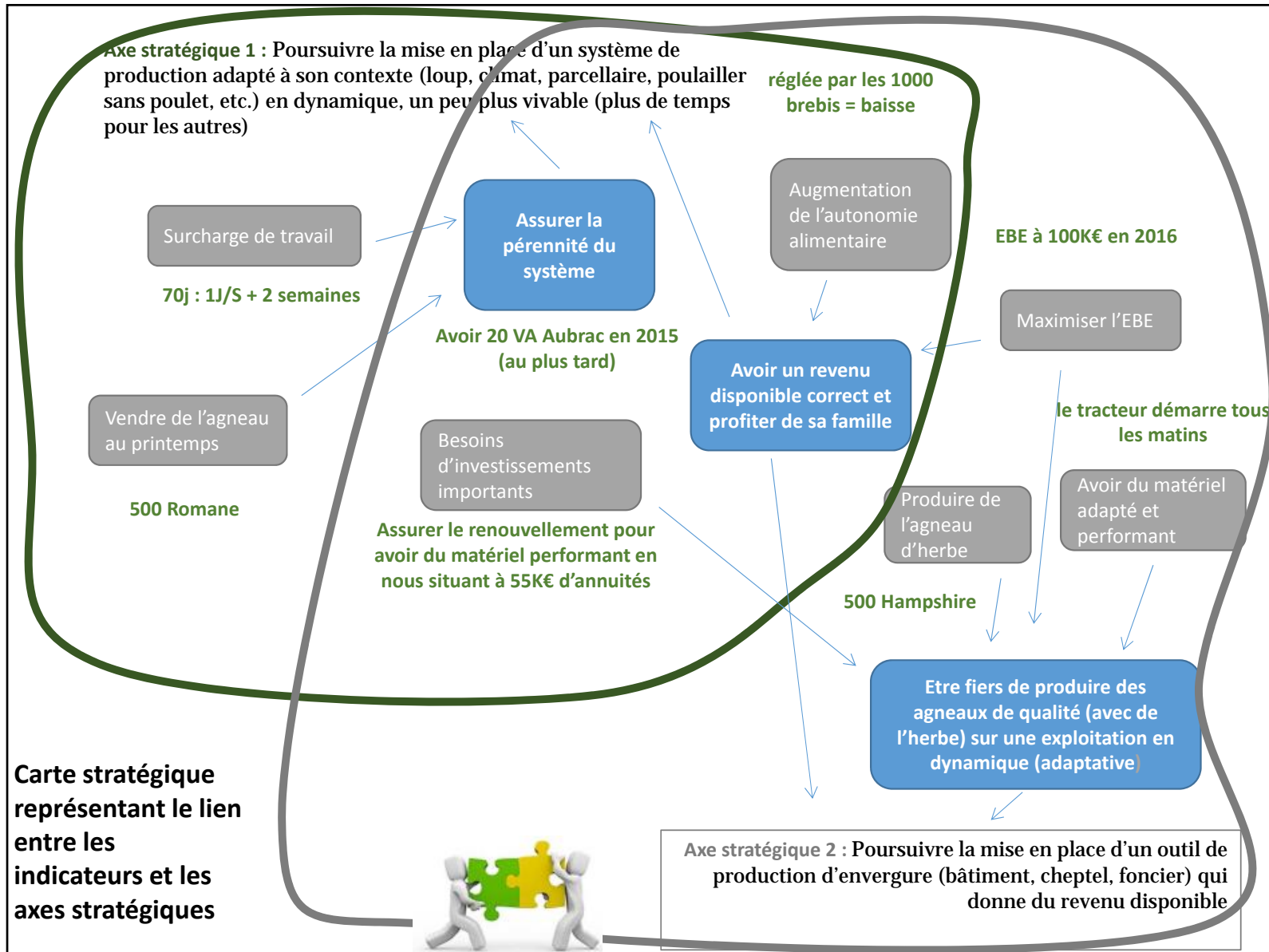
## Cluster 4

Un système en dynamique fondé sur (ou qui exige) un triple investissement :

- Un investissement capitalistique (1M€ d'actif brut)
  - Un investissement humain (travail 7/7 – 365/365)
  - Un investissement « cérébral » (innovation continue pour une amélioration continue : panneaux solaires, cage de tri informatisée, distributrice-autochargeuse, gestion parcellaire, anticipation de l'arrivée du loup : hors-sol)
- Et donc un système qui exige du financement, du temps de travail, du temps de cerveau disponible...

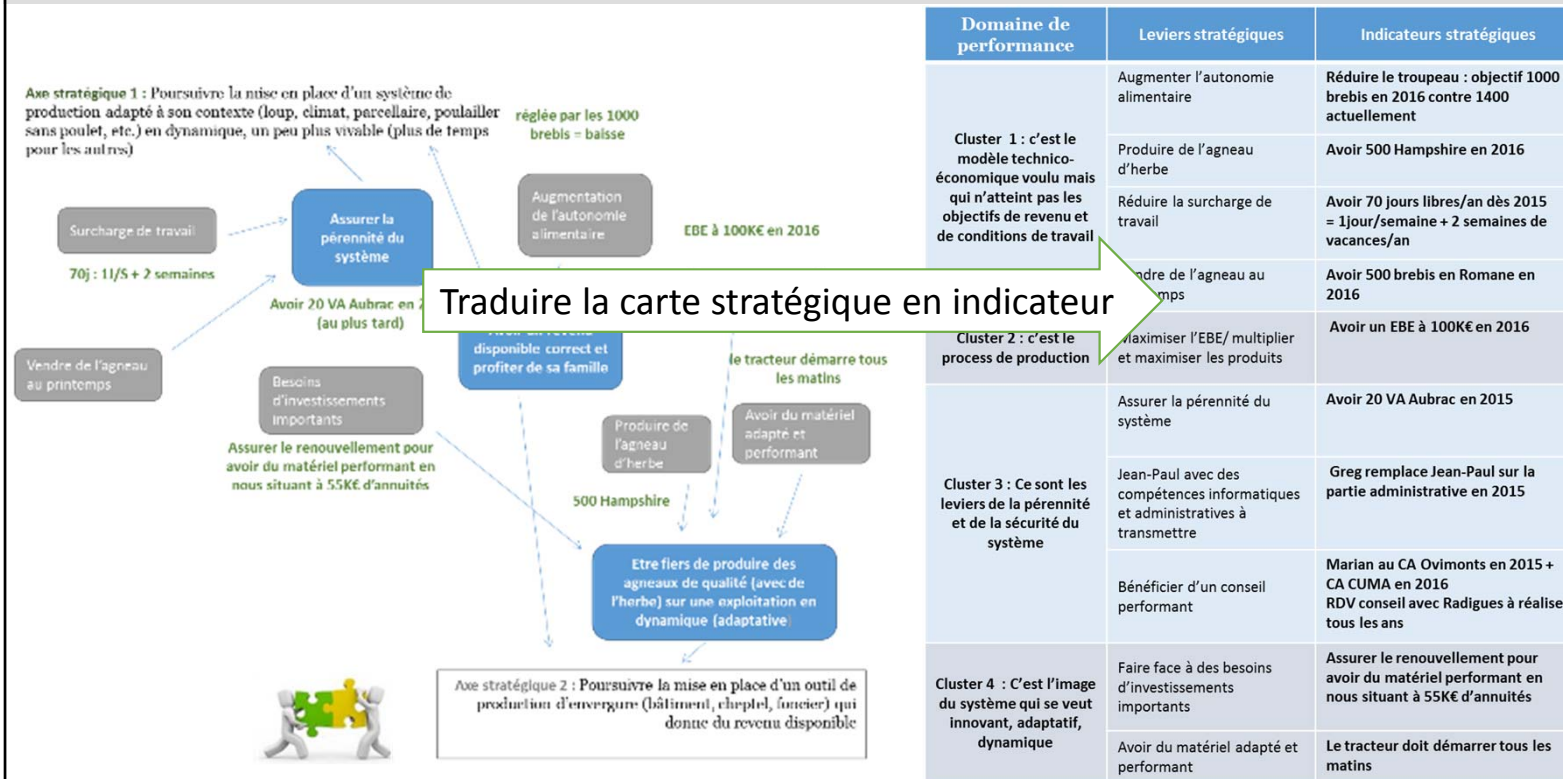
## Cluster 4 : C'est l'image du système qui se veut innovant, adaptatif, dynamique

Finalités	Centralités-Domaines
Etre fiers de produire des agneaux de qualité (avec de l'herbe) sur une exploitation en dynamique (adaptative)	Besoins d'investissements importants ( <b>Assurer le renouvellement pour avoir du matériel performant en nous situant à 55K€ d'annuités</b> )
	Avoir du matériel adapté et performant ( <b>le tracteur démarre tous les matins</b> )
	Choix d'agrandissement du cheptel avec de la Romane
	Volonté d'innover, d'être précurseur





# formalisation de la stratégie



2.1 Traitement de la carte causale pour définir les axes stratégiques et les objectifs stratégiques (blocs verts)

2.2 Construire le tableau de bord stratégique pour piloter la stratégie

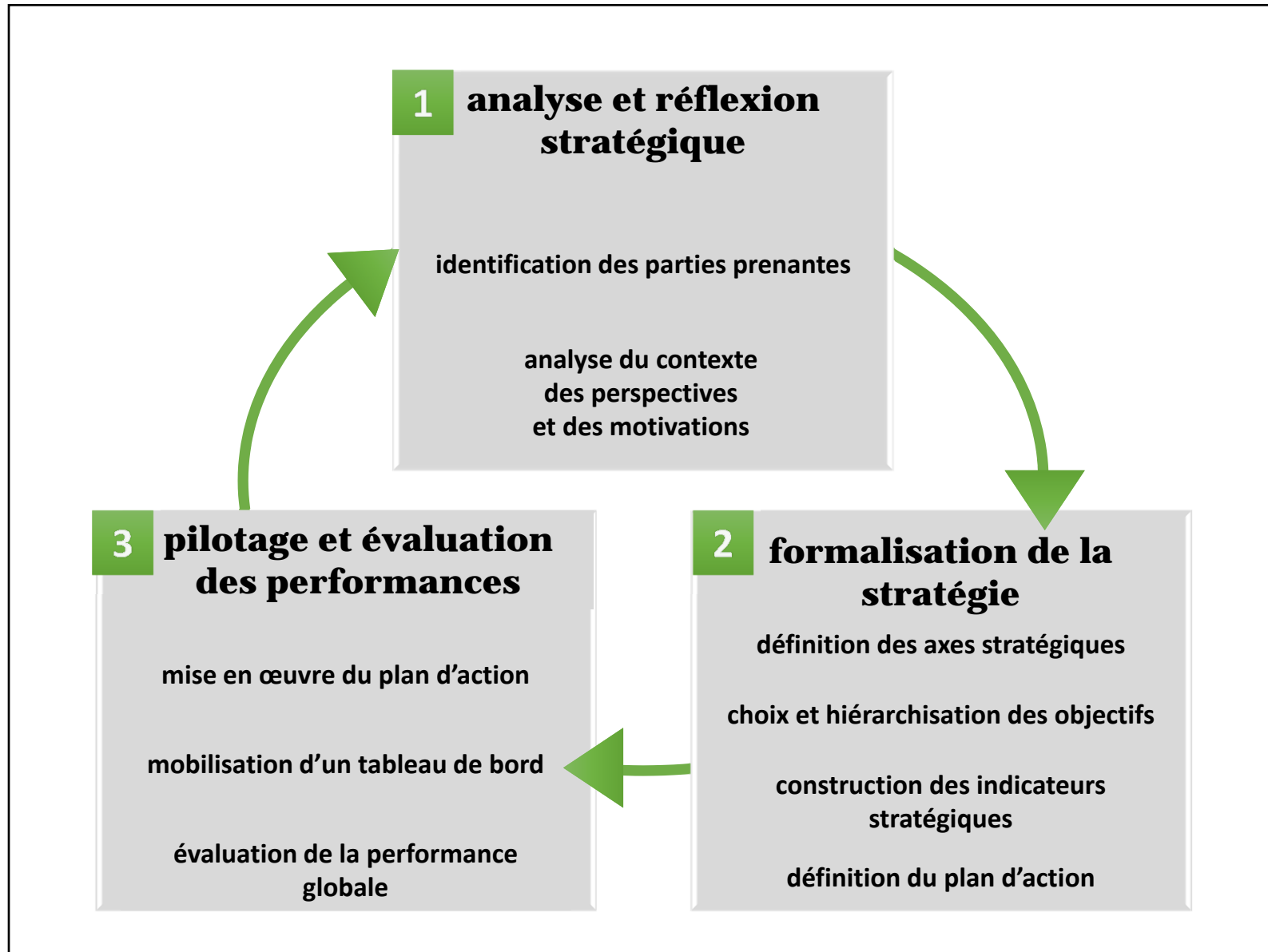
(Balanced Scorecard : Kaplan et Norton, 2004)

## Mise en œuvre de la stratégie : le plan d'action

Leviers stratégiques	Indicateurs stratégiques	Actions à réaliser
Augmenter l'autonomie alimentaire	Réduire le troupeau : objectif 1000 brebis en 2016 contre 1400 actuellement	(A11 : réformer ou vendre)
Produire de l'agneau d'herbe	Avoir 500 Hampshire en 2016	(A12 : produire 600 agneaux + agnelage bât et finition en bât)
Réduire la surcharge de travail	Avoir 70 jours libres/an dès 2015 = 1jour/semaine + 2 semaines de vacances/an	(A14 : compter les jours, faire un planning et s'y tenir)
Vendre de l'agneau au printemps	Avoir 500 brebis en Romane en 2016	(A13 : produire 800 agneaux en bergerie pour Pacques)
Maximiser l'EBE/ multiplier et maximiser les produits	Avoir un EBE à 100K€ en 2016	(A21 : vendre les 1200 agneaux à 100€/Ag...)

Création d'un plan d'action

3. Passage du tableau de bord au plan d'action pour mettre en œuvre la stratégie



## **pilotage et évaluation : les outils**

**un outil principal : le  
tableau de bord  
stratégique**

- **suivre la mise en œuvre de la stratégie**
- **mesurer l'atteinte des objectifs**
- **piloter l'organisation**
- **avoir des éléments de communication**
- **un outil évolutif (amélioration continue)**

**GAEC Boyenval**  
**(Jean-Paul, Marian et Greg)**  
 Lenramas  
 63980 FOURNOLS  
<http://www.mouton-hampshire.com/index.htm>  
[contact@mouton-hampshire.com](mailto:contact@mouton-hampshire.com)





**Missions**

- Souris, je te nourris ! JA®
- Faire prospérer l'exploitation dans une logique de transmission de l'activité
- Elever des animaux (i.e. des ovins)

**Présentation de l'exploitation**

- **Foncier**  
 200 ha : 180 ha de prairies + 20 ha de céréales ;  
 1000m d'altitude ; 4/5 mécanisables ; 90 % en fermage
- **Système de production**  
 1000 brebis Hampshire (dont UPRA)  
 + 400 brebis Romane  
 Pâturage ; Ensilage herbe ; Fourrages secs
- **Ressources humaines**  
 3 UTH associés : Jean-Paul (Père) ; Marian et Greg (Fils)  
 Stagiaires occasionnels
- **Matériel**  
 Matériel récent et entretenu ; en propriété et en Cuma  
 Équipements high-tech : Cage de tri ; Gps ; logiciels ...
- **Bâtiments**  
 2 Bergeries modernes (Tapis de distribution, distributrices)  
 Bâtiment de stockage du matériel et des fourrages
- **Productions**  
 1400 agneaux herbe et bergerie  
 20 vaches allaitantes en pension  
 Production d'électricité photovoltaïque (SAS)
- **Commercialisation**  
 Vente de la totalité des agneaux à la coopérative Cialyn ; Ventes en automne et printemps

**Visions**

- Être les mêmes avec plus de temps libre
- Equilibrer temps de travail/temps libre
- Stabiliser le système et en tirer profit



**Valeurs**

- La détermination, la responsabilité, l'engagement,
- La réussite passe par le travail
- La famille



**Axes stratégiques de l'exploitation**

**Axe 1 : Poursuivre la mise en place d'un système de production**  
 → adapté et évoluant avec son contexte (arrivée du loup, climat contraignant, parcellaire dispersé et éloigné, poulailler sans poulet, etc.),  
 → un peu plus vivable (« plus de temps pour les autres »),  
 → économiquement viable (de la richesse pour rembourser les annuités et faire les prélèvements privés).

**Axe 2 : Poursuivre la mise en place d'un outil de production d'envergure (bâtiments, cheptel, foncier) qui procure du revenu disponible**

Domaine de performance	Leviers stratégiques	Indicateurs stratégiques	Actions à réaliser	Commentaires pour le pilotage
<b>Cluster 1 : c'est le modèle technico-économique voulu mais qui n'atteint pas les objectifs de revenu et de conditions de travail</b>	Augmenter l'autonomie alimentaire	<b>Réduire le troupeau : objectif 1000 brebis en 2016 contre 1400 actuellement</b>	(A11 : réformer ou vendre)	
	Produire de l'agneau d'herbe	<b>Avoir 500 Hampshire en 2016</b>	(A12 : produire 600 agneaux + agnelage bât et finition en bât)	
	Réduire la surcharge de travail	<b>Avoir 70 jours libres/an dès 2015 = 1jour/semaine + 2 semaines de vacances/an</b>	(A14 : compter les jours, faire un planning et s'y tenir)	
	Vendre de l'agneau au printemps	<b>Avoir 500 brebis en Romane en 2016</b>	(A13 : produire 800 agneaux en bergerie pour Pacques)	
<b>Cluster 2 : c'est le process de production</b>	Maximiser l'EBE/ multiplier et maximiser les produits	<b>Avoir un EBE à 100K€ en 2016</b>	(A21 : vendre les 1200 agneaux à 100€/Ag...)	
<b>Cluster 3 : Ce sont les leviers de la pérennité et de la sécurité du système</b>	Assurer la pérennité du système	<b>Avoir 20 VA Aubrac en 2015</b>	(A32 : trouver un cheptel « unique » + veille)	
	Jean-Paul avec des compétences informatiques et administratives à transmettre	<b>Greg remplace Jean-Paul sur la partie administrative en 2015</b>	(A31 : construire un bureau avec PC)	
	Bénéficier d'un conseil performant	<b>Marian au CA Ovimonts en 2015 + CA CUMA en 2016 RDV conseil avec Radigues à réaliser tous les ans</b>	(A33 : maintenir les contacts avec nos conseils)	
<b>Cluster 4 : C'est l'image du système qui se veut innovant, adaptatif, dynamique</b>	Faire face à des besoins d'investissements importants	<b>Assurer le renouvellement pour avoir du matériel performant en nous situant à 55K€ d'annuités</b>	(A42 : programmer le renouvellement des investissements (calendrier à mettre à jour)	
	Avoir du matériel adapté et performant	<b>Le tracteur doit démarrer tous les matins</b>	(A41 : faire l'entretien courant)	

## Plan

1. Les enjeux pour l'exploitation agricole :  
Complexité, Décision, Pilotage
2. Le besoin de renouvellement des approches  
en gestion de l'exploitation agricole
3. Proposition d'un nouveau cadre d'analyse
4. Une réponse opérationnelle : PerfEA
- 5. Proposition d'adaptation de l'AGEA  
pour l'enseignement du management  
stratégique**
6. Autres expériences
7. Discussion

## De l'AGEA au management stratégique : une proposition de cadre d'analyse

Préalable :

Ne pas vouloir faire du M56 le module qui englobe tout et le module qui révolutionne tout. En faire un module sur la découverte des principes du management stratégique pour l'amélioration continue de la performance globale

On n'a pas à faire un diagnostic économique et financier. On n'a pas à faire une simulation budgétaire. On n'a pas à faire un super diagnostic. C'est fait par ailleurs.

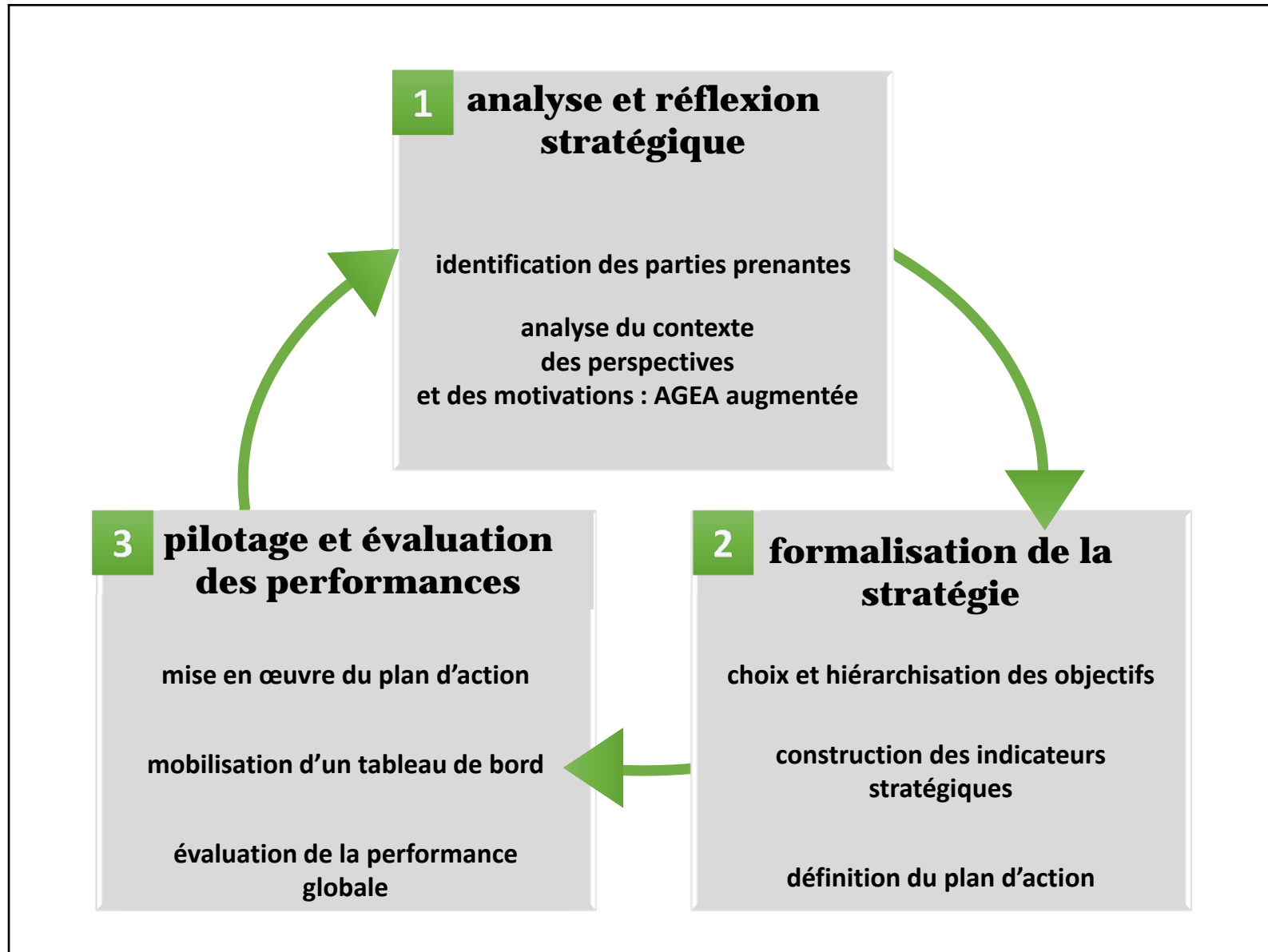
Considérer le M56 comme un module permettant d'avoir une autre approche que l'approche de diagnostic. Peut permettre de prendre du recul, d'avoir un autre regard sur l'exploitation et sur son pilotage.

Mettre les étudiants dans une autre posture que celle de "prescripteur". Oblige à rencontrer plusieurs fois l'agriculteur pour des phases de collecte de données et de validation des données traitées. L'étudiant devient "accompagnateur". C'est l'agriculteur qui définit la stratégie et sa mise en œuvre, ce n'est ni l'élève, ni l'enseignant.

Se donner la possibilité de réaliser cette approche en première année pour pouvoir organiser un temps de discussion avec les agriculteurs sur la mise en œuvre et le pilotage

On peut faire le M56 en 30-35h en travaillant sur une exploitation sur une période de 2 mois





## **Les différentes étapes pour changer de posture**

0. Cours introductif pour présenter l'approche stratégique, la posture... (3h)

1. Préparer la 1<sup>o</sup> visite (point sur les questions et les parties prenantes) (2h)

2. **Collecter une information homogène en visite 1 (3h)**

**L'idéal est de pouvoir faire une deuxième rencontre pour collecter l'info (3h)**

3. Traiter les informations recueillies en salle (2x 2h = 6h)

4. Réaliser le schéma de fonctionnement de l'exploitation (2h)

5. **Rencontre (2 ou 3) avec les agriculteurs (indispensable) (3h)**

- Faire valider le schéma de fonctionnement **par les acteurs de l'exploitation.**
- Faire sélectionner 7-8 éléments clés (cibles) du schéma (les objectifs de pilotage et/ou les finalités et/ou des décisions stratégiques clés.
- Pour chaque cible, faire choisir un indicateur avec des objectifs
- Faire choisir des actions (1 ou 2) à réaliser pour chacune des cibles

6. Finaliser le tableau de bord et le plan d'action en salle (3h)

7. Idéal : **Remettre la production à l'agriculteur** (discussion, validation, ajout d'actions, sensibilisation au pilotage) (2h)

8. Se donner la possibilité de revoir (en N2) l'agriculteur pour l'interroger sur son usage du tableau de bord, sur la mise en œuvre du plan d'action et surtout sur ce que la démarche lui a apporté. (2h)

32 heures  
dans la  
version longue

## Les domaines à explorer

Domaine D1 (restructuré). Il concerne l'histoire des acteurs, de la famille et de l'environnement de la ferme. **On interroge aussi les agriculteurs sur leurs réussites, leurs échecs, leurs missions et leurs valeurs (nouveau). On peut utiliser le photo-langage. On aura demandé au préalable aux agriculteurs de choisir des photos représentant les réussites et les échecs**

Domaine D2. Il concerne les informations relatives à la description et à l'affectation du parcellaire et du bâti (Bâtiments d'exploitation, d'habitation...). **On cherche à comprendre les choix de l'appareil de production**

Domaine D3. Il concerne l'ensemble des informations relatives à la conduite de l'activité agricole. **Il faut le lier à D4 et D5. On cherche à comprendre de manière globale les choix des conduits des différents ateliers**




Domaine D4. Il concerne l'organisation du travail.

Domaine D5. Il concerne les rapports de l'exploitation avec son environnement. **On incite ici à utiliser la grille de Bossel et le schéma des frontières**

Domaine D6. Il concerne la situation financière et patrimoniale de la ferme. **Analyse économique et financière non exigée. On peut s'en tenir à la perception de l'agriculteur.**

Domaine D7. (nouveau) : **Il concerne le projet de l'exploitation et la perception des opportunités et des menaces qui pourraient aider ou contrecarrer le projet d'exploitation**



Réussites		
MARIAN		L'agneau Hampshire. C'était l'objectif à l'installation. On a 200 agnelles de réservées. C'est la réussite de la race. On n'arrive pas à suivre en reproducteur. On a joué un rôle dans le développement de cette race. C'est la réussite de notre choix. Mais on est pragmatique. C'est une race à fort potentiel. La devise de la race te la notre c'est : je m'adapte
GREG		Gérer et optimiser l'herbe. L'autochargeuse c'est le symbole de cette réussite. On est autonome et avec cette machine on a gagné en autonomie. On peut faire nous même notre ensilage. On est moins dépendant des fournisseurs. On est capable d'innover et de nous moderniser.
JEAN-PAUL		La prairie qui crache de l'herbe (4 à 5 exploitations par an). On arrive à un mélange de valeur 1 UF au Kg et 180gde PDI. C'est la base pour un bon affouragement en vert, pour un bon ensilage. Ca donne de la souplesse. On est à 240 UGB pour 180 ha de SF; Je suis fier de cela



## VALEURS

Jean-Paul

- Le TRAVAIL
- J'apprécie ceux qui travaillent
- J'ai rêvé de finir agriculteur... J'ai réussi par le travail
- J'ai décidé, je m'arrête pas. Je vis un beau
- Je continue de travailler pour mes fils.

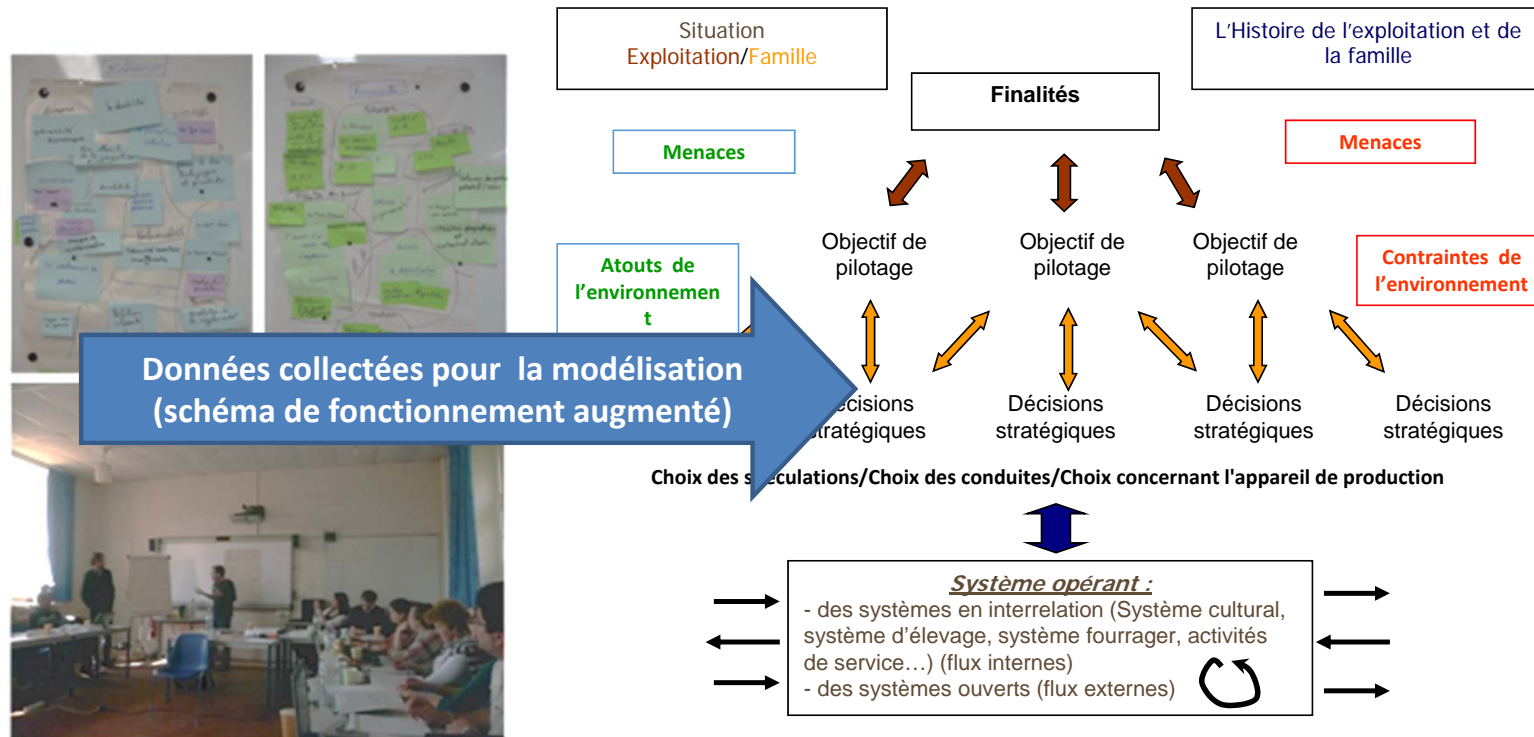
Nariman

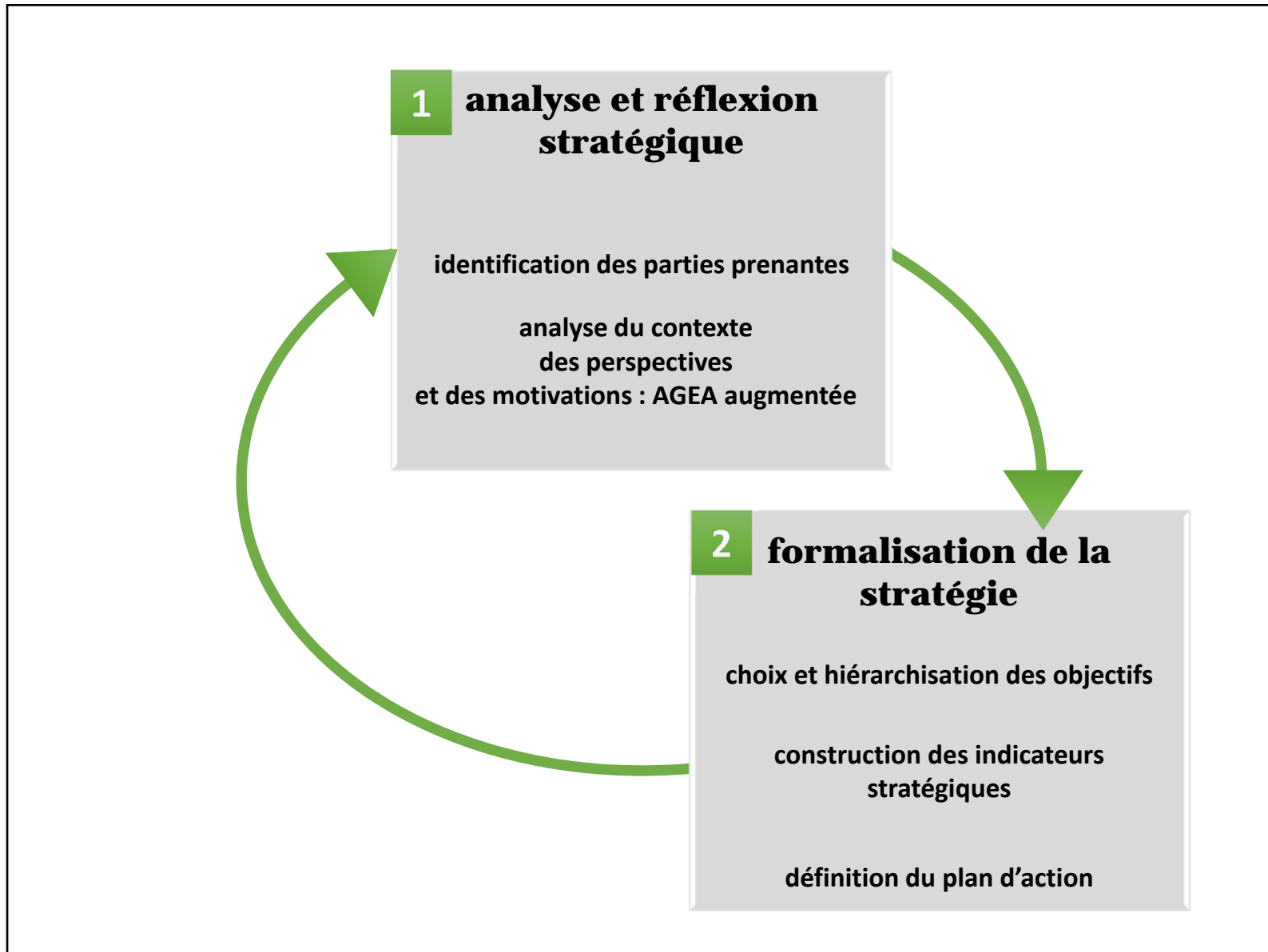
- La FAMILLE
- Le GAEC, c'est la famille
- Tous les jours je me lève pour eux
- Mon travail, c'est une passion. Je n'ai pas besoin de faire autre chose
- C'est tellement intéressant et passionnant
- J'ai juste envi de prendre un peu de temps pour ma famille.

Greg

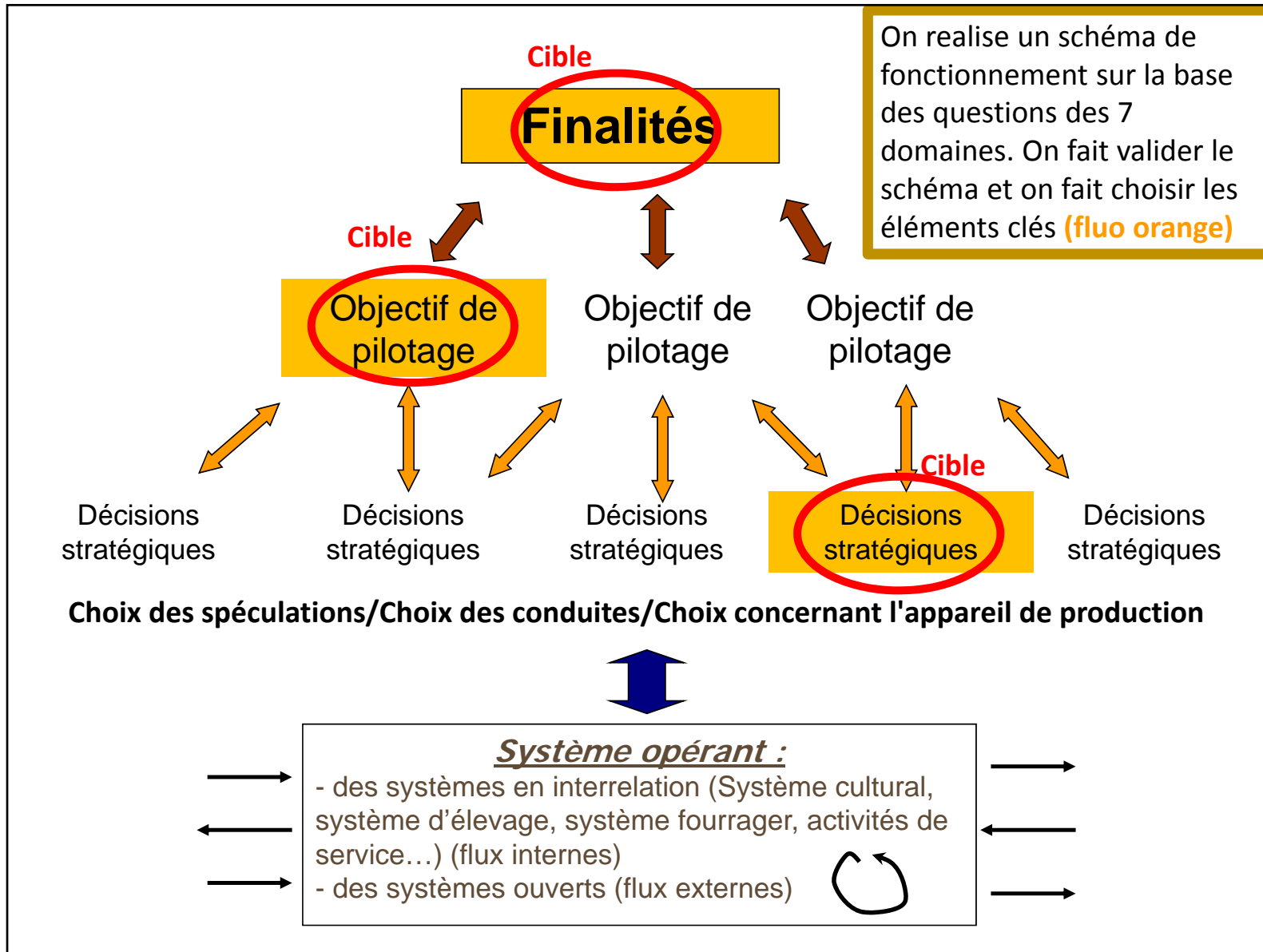
- La RÉUSSITE
- Ce qui me pousse, c'est la volonté de réussir le projet dans lequel (je, on) (est, suis) engagé et j'assume.
- Je suis un compétiteur.
- Je joue pour gagner, pour réussir.

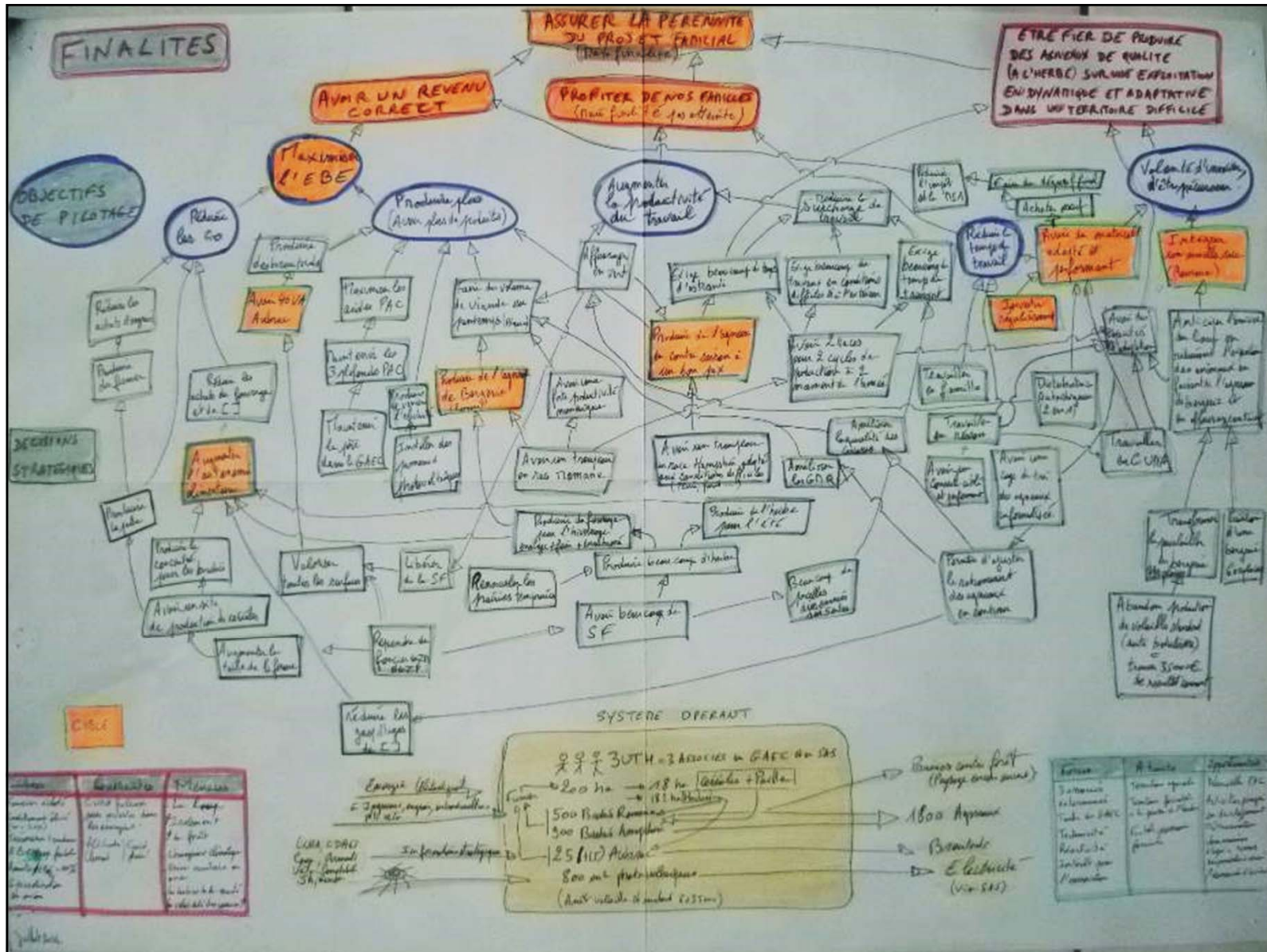
# Collecter la donnée pour la réflexion stratégique

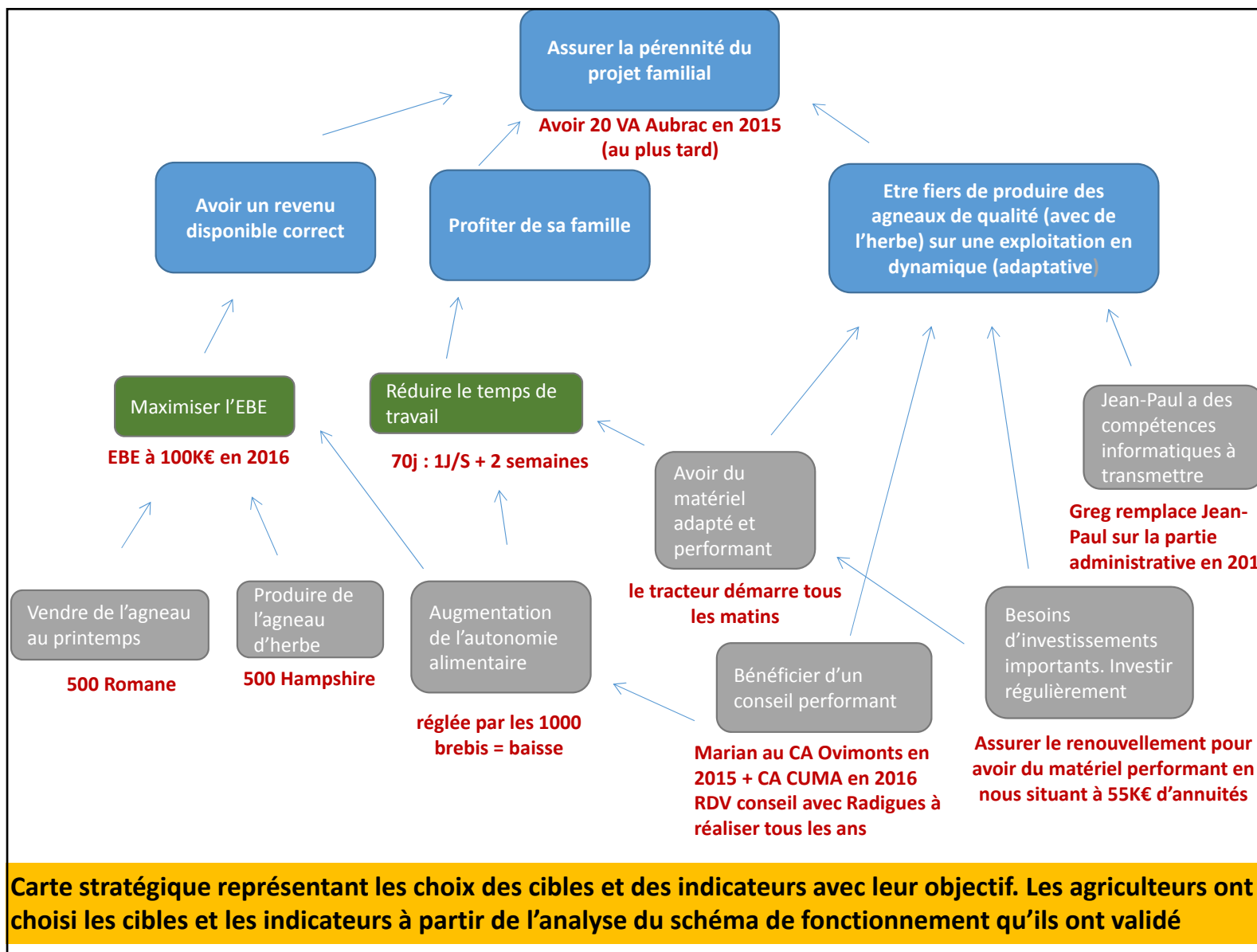






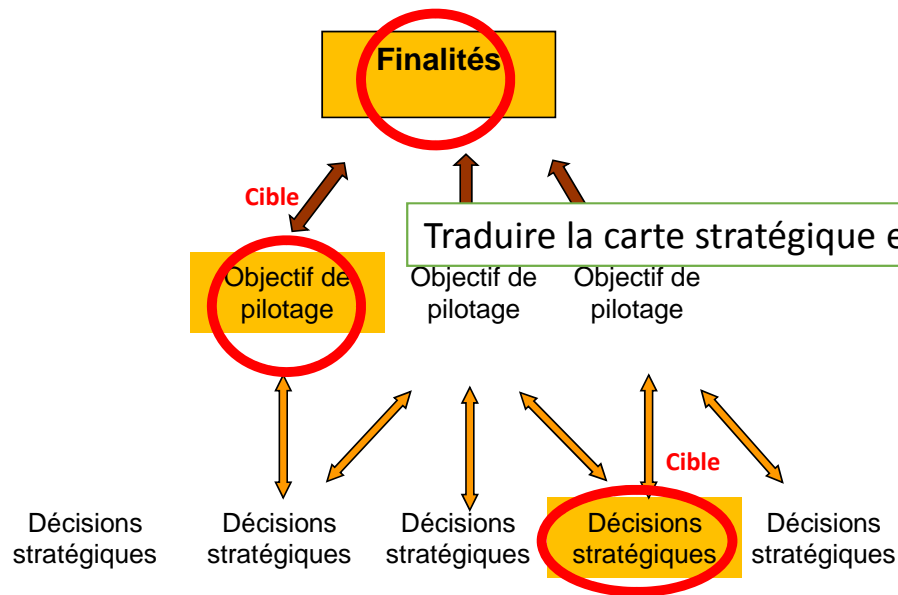






**Carte stratégique représentant les choix des cibles et des indicateurs avec leur objectif. Les agriculteurs ont choisi les cibles et les indicateurs à partir de l'analyse du schéma de fonctionnement qu'ils ont validé**

# formalisation de la stratégie



Leviers stratégiques	Indicateurs stratégiques
Augmenter l'autonomie alimentaire	Réduire le troupeau : objectif 1000 brebis en 2016 contre 1400 actuellement
Produire de l'agneau d'herbe	Avoir 500 Hampshire en 2016
Réduire la surcharge de travail	Avoir 70 jours libres/an dès 2015 = 1jour/semaine + 2 semaines de vacances/an
	Avoir 500 brebis en Romane en 2016
Maximiser l'EBE/multipier et maximiser les produits	Avoir un EBE à 100K€ en 2016
Assurer la pérennité du système	Avoir 20 VA Aubrac en 2015
Jean-Paul avec des compétences informatiques et administratives à transmettre	Greg remplace Jean-Paul sur la partie administrative en 2015
Bénéficier d'un conseil performant	Marian au CA Ovimonts en 2015 + CA CUMA en 2016 RDV conseil avec Radigues à réaliser tous les ans
Faire face à des besoins d'investissements importants	Assurer le renouvellement pour avoir du matériel performant en nous situant à 55K€ d'annuités
Avoir du matériel adapté et performant	Le tracteur doit démarrer tous les matins

2.1 Traitement du schéma de fonctionnement pour définir les axes stratégiques et les objectifs stratégiques

2.2 Construire le tableau de bord stratégique pour piloter la stratégie

(Balanced Scorecard : Kaplan et Norton, 2004)

## Mise en œuvre de la stratégie : le plan d'action

Leviers stratégiques	Indicateurs stratégiques	Actions à réaliser
Augmenter l'autonomie alimentaire	Réduire le troupeau : objectif 1000 brebis en 2016 contre 1400 actuellement	(A11 : réformer ou vendre)
Produire de l'agneau d'herbe	Avoir 500 Hampshire en 2016	(A12 : produire 600 agneaux + agnelage bât et finition en bât)
Réduire la surcharge de		(A14 : compter les jours, faire un planning et s'y tenir)
Vendre de l'agneau au printemps	Avoir 500 brebis en Romane en 2016	(A13 : produire 800 agneaux en bergerie pour Pacques)
Maximiser l'EBE/ multiplier et maximiser les produits	Avoir un EBE à 100K€ en 2016	(A21 : vendre les 1200 agneaux à 100€/Ag...)

Création d'un plan d'action

3. Passage du tableau de bord au plan d'action pour mettre en œuvre la stratégie

	Leviers stratégiques	Indicateurs stratégiques	Actions à réaliser	Commentaires pour le pilotage
	Augmenter l'autonomie alimentaire	Réduire le troupeau : objectif 1000 brebis en 2016 contre 1400 actuellement	(A11 : réformer ou vendre)	
	Produire de l'agneau d'herbe	Avoir 500 Hampshire en 2016	(A12 : produire 600 agneaux + agnelage bât et finition en bât)	
	Réduire la surcharge de travail	Avoir 70 jours libres/an dès 2015 = 1jour/semaine + 2 semaines de vacances/an	(A14 : compter les jours, faire un planning et s'y tenir)	
	Vendre de l'agneau au printemps	Avoir 500 brebis en Romane en 2016	(A13 : produire 800 agneaux en bergerie pour Pacques)	
	Maximiser l'EBE/ multiplier et maximiser les produits	Avoir un EBE à 100K€ en 2016	(A21 : vendre les 1200 agneaux à 100€/Ag...)	
	Assurer la pérennité du système	Avoir 20 VA Aubrac en 2015	(A32 : trouver un cheptel « unique » + veille)	
	Jean-Paul avec des compétences informatiques et administratives à transmettre	Greg remplace Jean-Paul sur la partie administrative en 2015	(A31 : construire un bureau avec PC)	
	Bénéficier d'un conseil performant	Marian au CA Ovimonts en 2015 + CA CUMA en 2016 RDV conseil avec Radigues à réaliser tous les ans	(A33 : maintenir les contacts avec nos conseils)	
	Faire face à des besoins d'investissements importants	Assurer le renouvellement pour avoir du matériel performant en nous situant à 55K€ d'annuités	(A42 : programmer le renouvellement des investissements (calendrier à mettre à jour)	
	Avoir du matériel adapté et performant	Le tracteur doit démarrer tous les matins	(A41 : faire l'entretien courant)	



**GAEC Boyenval**  
**(Jean-Paul, Marian et Greg)**  
 Lenramas  
 63980 FOURNOLS  
<http://www.mouton-hampshire.com/index.htm>  
[contact@mouton-hampshire.com](mailto:contact@mouton-hampshire.com)





**Missions**

- Souris, je te nourris ! JA®
- Faire prospérer l'exploitation dans une logique de transmission de l'activité
- Elever des animaux (i.e. des ovins)

**Présentation de l'exploitation**

- **Foncier**  
 200 ha : 180 ha de prairies + 20 ha de céréales ;  
 1000m d'altitude ; 4/5 mécanisables ; 90 % en fermage
- **Système de production**  
 1000 brebis Hampshire (dont UPRA)  
 + 400 brebis Romane  
 Pâturage ; Ensilage herbe ; Fourrages secs
- **Ressources humaines**  
 3 UTH associés : Jean-Paul (Père) ; Marian et Greg (Fils)  
 Stagiaires occasionnels
- **Matériel**  
 Matériel récent et entretenu ; en propriété et en Cuma  
 Équipements high-tech : Cage de tri ; Gps ; logiciels ...
- **Bâtiments**  
 2 Bergeries modernes (Tapis de distribution, distributrices)  
 Bâtiment de stockage du matériel et des fourrages
- **Productions**  
 1400 agneaux herbe et bergerie  
 20 vaches allaitantes en pension  
 Production d'électricité photovoltaïque (SAS)
- **Commercialisation**  
 Vente de la totalité des agneaux à la coopérative Cialyn ; Ventes en automne et printemps

**Visions**

- Être les mêmes avec plus de temps libre
- Equilibrer temps de travail/temps libre
- Stabiliser le système et en tirer profit



**Valeurs**

- La détermination, la responsabilité, l'engagement,
- La réussite passe par le travail
- La famille



**Axes stratégiques de l'exploitation**

**Axe 1 : Poursuivre la mise en place d'un système de production**  
 → adapté et évoluant avec son contexte (arrivée du loup, climat contraignant, parcellaire dispersé et éloigné, poulailler sans poulet, etc.),  
 → un peu plus vivable (« plus de temps pour les autres »),  
 → économiquement viable (de la richesse pour rembourser les annuités et faire les prélèvements privés).

**Axe 2 : Poursuivre la mise en place d'un outil de production d'envergure (bâtiments, cheptel, foncier) qui procure du revenu disponible**