

9^{es} Journées de recherches en sciences sociales (JRSS)

Nancy – 10 et 11 décembre 2015

Proposition de communication pour la session spéciale : De la gestion au management stratégique de l'exploitation agricole : Quel front de recherche ? Quelles avancées opérationnelles ? Quelles perspectives ?

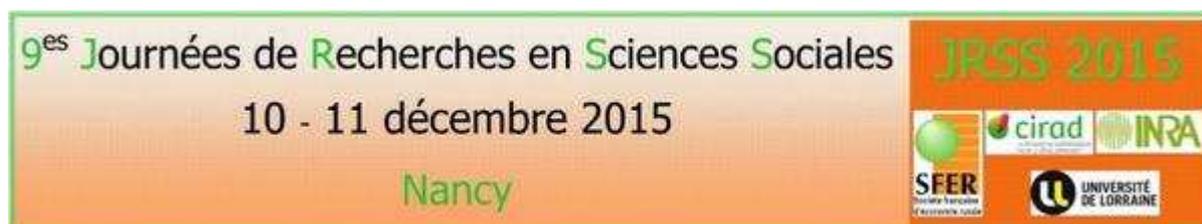
Titre de la proposition :

Evolution de la prise de décision en agriculture : Ce que nous disent les expériences de management stratégique de l'exploitation agricole

Philippe Jeanneaux¹
Mathieu Capitaine²

¹ VetAgro Sup, UMR Métafort 1273, Clermont Université, BP 35, F-63370, Lempdes, email : philippe.jeanneaux@vetagro-sup.fr / Auteur en charge de la correspondance

² VetAgro Sup, UMR Métafort 1273, Clermont Université, BP 35, F-63370, Lempdes, email : mathieu.capitaine@vetagro-sup.fr



Résumé : Cette communication propose de discuter l'évolution de la prise de décision dans les exploitations agricoles et les Cuma ayant mis en œuvre une démarche de management stratégique pour l'amélioration continue de la performance globale. Nous avons analysé l'expérience de 20 structures agricoles qui ont été accompagnées pour la construction d'une stratégie et sa mise en œuvre opérationnelle en s'appuyant sur la démarche PerfEA. Il ressort des analyses d'expériences que les agriculteurs sont demandeurs de management stratégique. Il leur permet par la réflexion stratégique de prendre du recul, d'élargir leurs considérations et de construire un projet partagé. Nous avons observé aussi que les objectifs stratégiques et leurs indicateurs sont multidimensionnels, multi-scalaires et produisent des tableaux de bord stratégiques équilibrés qui correspondent à l'exercice de la rationalité limitée et procédurale des agents. Il ressort enfin que les acteurs des systèmes agricoles cherchent à limiter les situations d'irréversibilité et pratiquent le pilotage en continu et pas à pas, compétences qu'ils acquièrent avec la mise en œuvre de PerfEA.

Mots-clés : Théorie de la décision, PerfEA ; entreprise agricole ; management stratégique ; performance globale.

1. Introduction

En France, le courant de la gestion de l'exploitation agricole s'est situé à sa création dans la filiation de la théorie néoclassique de la firme. Au cours des décennies 1950-1960, s'est développée une approche normative sous l'impulsion de Chombart de Lauwe (1963) qui visait à fournir les bons outils de gestion devant permettre de réaliser la meilleure allocation des ressources et de maximiser le profit. Elle s'inscrivait dans la filiation des théories néoclassiques de l'entreprise (TNCE, ou *production economics*, selon Colin, 1990). La gestion se définissant comme « *l'art des combinaisons rentables* » aux yeux de Chombart de Lauwe, celui-ci considérait explicitement la gestion comme un moyen d'industrialiser l'agriculture pour la sortir de sa sous-productivité. L'accent était mis sur des outils classiques de gestion issus de la comptabilité (marges brutes, coûts de production...) qui permettaient d'élaborer des références et des normes technico-économiques à suivre en cherchant à ressembler aux meilleurs (analyse de groupe). Dans ce cadre théorique, l'exploitation agricole est considérée comme une sorte boîte noire omnisciente mais qui ne permet pas de rendre compte des problèmes de l'entreprise et du comportement de l'agriculteur (Colin, 1990).

En réaction à cette vision néoclassique trop réductrice du fonctionnement de l'exploitation agricole se sont développés des travaux autour de la prise de décision et de l'exploitation vue comme un système piloté et finalisé. Premièrement, l'agriculteur ne cherche plus, dès lors, seulement à maximiser son profit ; il cherche d'abord à atteindre une situation satisfaisante qui ne correspond pas nécessairement à un optimum économique. Le cadre d'analyse du comportement du producteur ne repose plus sur le principe de rationalité substantive, mais sur la rationalité limitée de l'agriculteur (March et Simon, 1964; Simon 1959) : l'agriculteur cherche à atteindre une situation satisfaisante qui n'est pas la situation économiquement optimale. Deuxièmement, la décision de l'agriculteur a été reconsidérée à l'aune des théories du comportement adaptatif. L'agriculteur serait soumis à une double adaptation, l'une interne qui fixe les objectifs (le réel voulu), parfois contradictoires, l'autre externe (le réel perçu) qui s'adapte à l'environnement (Brossier *et al.*, 1997). Troisièmement, pour les tenants de l'approche organisationnelle, l'entreprise est un système ouvert. L'approche systémique a été mobilisée pour traiter l'exploitation agricole comme un système finalisé et piloté, dit autrement, un ensemble complexe d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but (Lemoigne, 1990). Dans le cadre de cette théorie de la gestion de

l'exploitation, gérer est un acte ; celui de décider en vue d'un résultat, en fonction de contraintes et d'objectifs (Brossier *et al.*, 1997).

Par la suite, au cours de la décennie 1990, quelques rares travaux originaux en gestion de l'exploitation agricole ont introduit la question de la stratégie de l'entreprise et du management stratégique, en cherchant à adapter celui-ci à l'exploitation agricole. Ces travaux conduits par Hémidy et Soler (1992, 1994), Guichard et Michaud (1994) ou encore Marchesnay (1994, 1997) ont mis en évidence la spécificité du modèle stratégique de la très petite entreprise, à laquelle se rattache l'exploitation agricole. Ce courant autour de l'analyse stratégique de l'exploitation est resté marginal (Jeanneaux et Blasquie, 2012). Il a été revisité au début des années 2010 avec des démarches comme PerfEA qui propose un itinéraire méthodologique pour l'amélioration continue de la performance globale de l'exploitation agricole. La démarche PerfEA a été mise en œuvre dans de très nombreuses exploitations agricoles : GAEC, SCEA, EARL, exploitation individuelle, jardins de cocagne, ferme de lycée et aussi dans des Cuma et un GIEE.

Les multiples expériences d'accompagnement des agriculteurs à la mise en œuvre du management stratégique pour l'amélioration continue de la performance globale sont un matériau intéressant que nous proposons d'analyser ici. En effet, notre objectif est de tirer des enseignements sur ce que la pratique du management stratégique apporte à l'analyse de l'évolution de la prise de décision dans l'exploitation agricole dans le contexte de changements importants que l'agriculture connaît (crise du système exploitation-famille, émergence de l'exploitation flexible, multidimensionnelle et sociétaire, montée de la question environnementale, globalisation, dérégulation des marchés). La réflexion stratégique, la mise en œuvre du projet de l'exploitation et son pilotage nous permettent de proposer 4 dimensions clés pour éclairer la prise de décision : i) la temporalité des décisions (CT, MT, LT et le concernement intergénérationnel), ii) la nature des informations prises en compte (degré d'incertitude, origine de l'information, degré d'intégration des parties prenantes), iii) la nature des indicateurs pour la décision et le pilotage (quantitatif/qualitatif, financier/non financier, formel /non formel), iv) le comportement des acteurs et de la prise de décision (réversibilité, adaptabilité, variabilité, apprentissage).

Pour mener cette discussion, dans un premier temps (2.), nous exposons le programme de recherche action PerfEA et sa mise en œuvre. Ensuite (3.), en nous appuyant sur les retours d'expérience d'accompagnement PerfEA de 20 organisations agricoles (exploitations agricoles, Cuma, Jardin de Cocagne, GIEE), nous tirerons des enseignements en matière de prise de décision, avant de conclure (4.).

2. Présentation du contexte de mise en œuvre du management stratégique pour l'analyse de la prise de décision

Nous présentons dans un premier temps la démarche de management PerfEA qui a été mise en œuvre par les 20 structures agricoles dont l'expérience de management stratégique a été analysée.

2.1. Vers une approche appliquée de l'approche systémique du changement

PerfEA est un projet de recherche-action réalisé au cours de la période 2009-2012 (Capitaine *et al.*, 2013). Cette recherche a débouché sur la production d'un itinéraire méthodologique, dont l'objectif est de disposer d'une démarche opérationnelle de mise en œuvre de l'approche systémique du changement sur l'exploitation agricole. L'itinéraire méthodologique a permis de développer le management stratégique en agriculture dans une perspective d'amélioration continue de la performance globale.

La mise en œuvre de l'approche systémique du changement s'appuie sur 5 principes de base (Bériot, 2006) :

- Le premier principe cherche à cadrer la demande des acteurs du système et à identifier les parties prenantes du système, celles qui auront de l'influence ;
- Le deuxième principe vise à clarifier la vision, le projet ;
- Le troisième principe élabore la démarche stratégique en identifiant les leviers du changement ;
- Le quatrième principe vise à engager la dynamique de changement ;
- Le cinquième principe suppose de réguler et piloter le système.

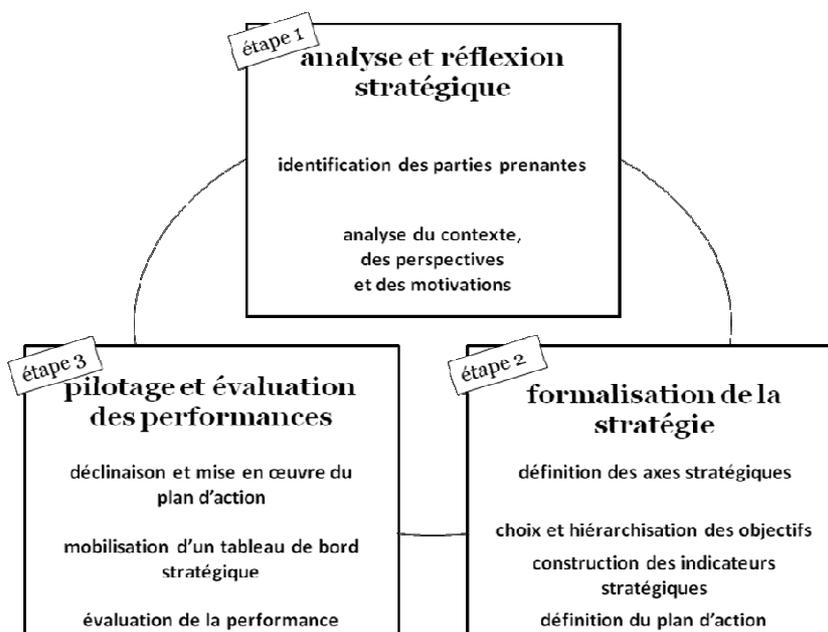
La démarche a cherché à croiser les principes de l'approche systémique du changement avec le cadre, bien connu en science de gestion, du management stratégique qui recouvre quatre étapes principales représentées par un cycle d'amélioration continue (cycle de Deming ou Shewhart).

- (i) La planification de la stratégie passe par la définition et la formalisation d'une politique générale à partir de la vision, des valeurs, des missions des acteurs, et des relations à l'environnement, le tout permettant d'être décliné ensuite en objectifs stratégiques et en orientations d'action, puis par la construction d'un plan d'action.
- (ii) La mise en œuvre du plan d'action permet de progresser de la situation actuelle vers la situation projetée.
- (iii) Le contrôle des résultats obtenus cherche à évaluer le plan d'action et l'atteinte des performances souhaitées.
- (iv) La ré-interrogation de la stratégie au regard de l'évaluation doit favoriser l'adaptation des objectifs stratégiques si besoin et la modification du plan d'action. Centrée sur l'analyse que l'agriculteur fait de sa situation et de l'évolution de son environnement, la démarche de management stratégique lui permet d'établir un projet d'exploitation et de le mettre en œuvre. Il s'agit de pouvoir se construire une stratégie et se doter d'éléments afin de faire des choix et de modifier les priorités entre différents objectifs. La démarche doit pouvoir lui donner les moyens de piloter son activité et de s'inscrire dans une logique d'ajustement en continu.

Cette démarche de management stratégique associe deux conditions. La première est la volonté de ne pas produire des préconisations à caractère normatif, mais bien de travailler sur un cadre méthodologique qui aide à construire une stratégie adaptée et située. La stratégie produite doit tenir compte de la situation propre à chaque exploitation agricole et des spécificités de son contexte. La seconde est de pouvoir dépasser le cadre de la définition des objectifs stratégiques et de garantir aux exploitants la possibilité de se doter d'outils de pilotage, d'indicateurs de performance pertinents avec une démarche d'évaluation en continu. Il s'agit de permettre à l'exploitant de se construire des outils qui puissent l'aider, au quotidien, à faire le point sur sa stratégie et sur sa capacité à atteindre les objectifs fixés dans une logique d'amélioration de la performance globale. La performance globale est vue ici comme la capacité de l'exploitation à contribuer au développement durable de son territoire. La démarche adoptée repose sur les propositions de Bossel (1999) d'appréhender le développement durable au travers une interrogation sur le fonctionnement du système et sa relation à son environnement par la réalisation d'un nombre déterminé de fonctions (comme la responsabilité, l'adaptabilité, l'efficacité). Autrement dit, la performance globale de l'exploitation est considérée sous l'angle de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Dans ce cadre l'exploitation doit mettre en œuvre un projet cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités. Pour ce faire, elle se préoccupe de sa contribution au développement durable en tenant compte des attentes des parties prenantes, le bien-être de ses membres et ses impacts sur les territoires avec lesquels l'exploitation échange. Derrière cette exigence, c'est aussi l'exigence de gouvernance qui s'impose.

Reprenant le principe de l'amélioration continue, la mise en œuvre de l'approche systémique du changement s'appuie sur un itinéraire méthodologique organisé en trois étapes principales (figure 1).

Figure 1. L'itinéraire méthodologique de l'approche systémique du changement pour la mise en œuvre du management stratégique.



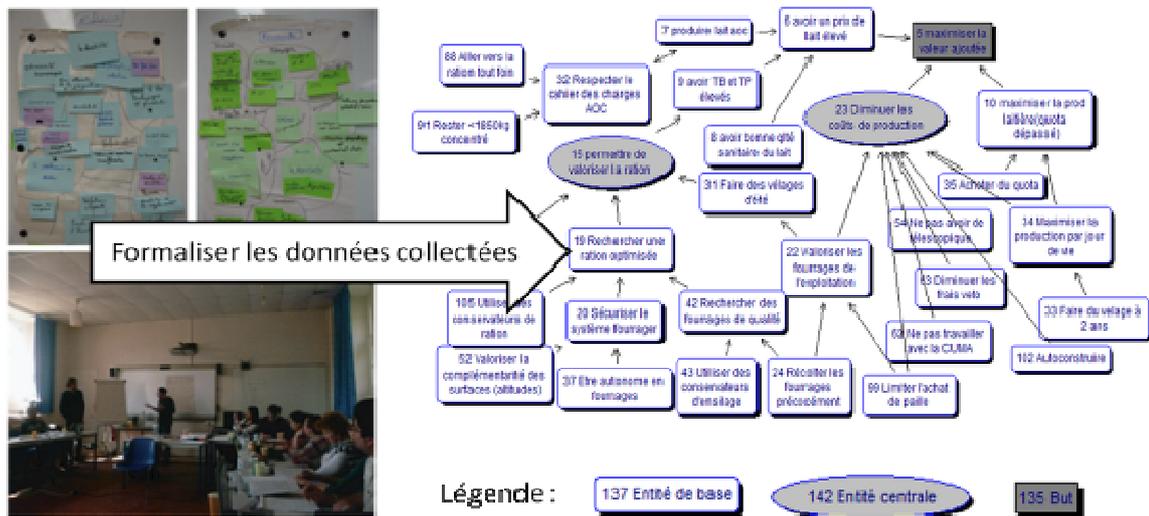
L'objectif de cette démarche est de tenter de représenter la complexité du système à partir de la perception qu'en ont les parties prenantes. Cette complexité est modélisée avec un logiciel de cartographie cognitive Decision Explorer Banxia®. Il permet par la suite de traiter la carte causale produite pour en extraire les buts et les éléments centraux qui sont considérés alors comme des cibles à atteindre par les pilotes de la stratégie (Eden et Ackerman, 2010). Pour suivre ces cibles, les agriculteurs vont devoir les transformer en indicateurs stratégiques en leur fixant pour chacun un objectif qui prend une forme quantitative ou qualitative. Ces cibles serviront par la suite à élaborer le plan d'action qui permettra de les atteindre. Les indicateurs permettront d'en suivre la réalisation au moment de la phase de pilotage. Revenons plus en détail sur ces étapes que nous avons développé dans le projet de recherche PerfEA. L'itinéraire a été mobilisé dans une cinquantaine d'exploitations agricoles à ce jour.

Les trois étapes successives

La première étape s'appuie sur l'analyse des perspectives agricoles, du contexte et des motivations des agriculteurs. Elle doit permettre tout d'abord de définir le cercle des parties-prenantes à la réflexion. La délimitation des parties-prenantes est déterminante car elle va conditionner le contenu des échanges. Ensuite, la réflexion sur les réussites et les échecs passés, l'expression d'une vision par la projection dans l'avenir (à 3-4 ans), l'expression des valeurs qui animent l'exploitation, la réflexion sur ses missions, et l'analyse de son fonctionnement interne et externe sont autant de passages proposés de la démarche stratégique qui permettent à l'exploitation de s'accorder sur les buts à atteindre et les actions à mettre en œuvre (figure 2, 1.1). Chacun de ces points est instruit dans l'itinéraire méthodologique à l'aide d'outils d'animation et de réflexion (jeu des frontières, SWOT, MétaPlan®...). Toutes les informations produites sont retranscrites sous la forme d'une carte causale par l'accompagnateur-animateur du travail (figure 2, 1.2) à l'aide du logiciel de cartographie cognitive. Chaque carte causale produite est soumise aux parties-prenantes

pour valider sa conformité avec leur vision de la stratégie de l'exploitation. Les traitements de base de la carte permettent d'identifier les buts, les entités de base, les entités centrales et également les grands domaines de performance de l'exploitation.

Figure 2. Le processus de la première étape

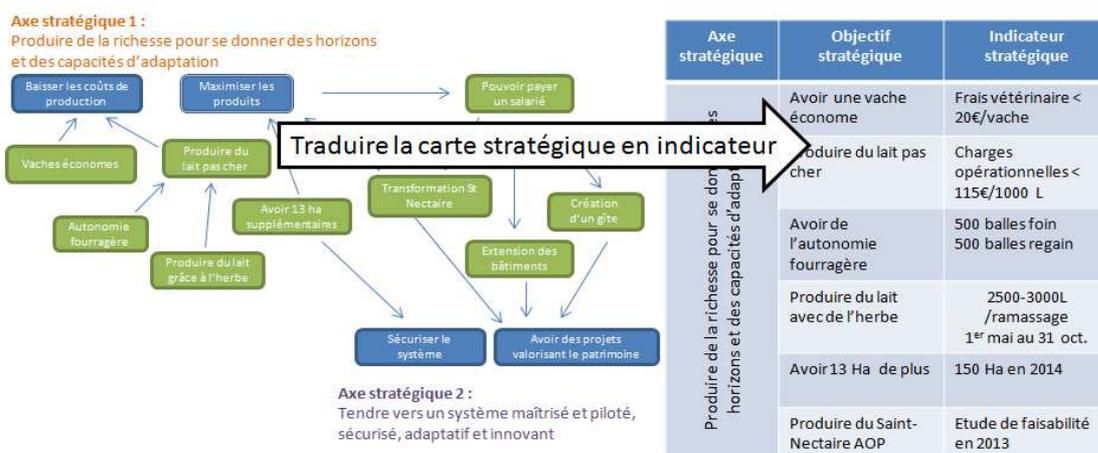


1.1 ateliers pour débattre des missions, des valeurs et des projets de l'exploitation

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

La deuxième étape vise à formaliser la stratégie. Il s'agit d'accompagner les agriculteurs dans la définition d'axes stratégiques, le choix et la hiérarchisation d'objectifs opérationnels, la production d'indicateurs stratégiques (figure 3, 2.1). Ces derniers constitueront un tableau de bord stratégique (figure 3, 2.2) et serviront de cible à atteindre pour la définition d'un plan d'action (Kaplan *et al.*, 2004). Cette étape mobilise l'ensemble des informations produites lors de la première étape.

Figure 3. Le processus de la deuxième étape



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

La troisième étape concerne le pilotage stratégique et l'évaluation des performances. Elle repose sur la mobilisation du tableau de bord stratégique comme principal outil (Chabin, 2008). Ce

tableau de bord est composé de sept à dix indicateurs stratégiques maximum, parce que le système d'indicateurs doit être intégrable et utilisable intelligemment pour satisfaire les capacités cognitives de l'agriculteur. L'attention de l'agriculteur-décideur étant une ressource rare (Simon, 1982), le tableau de bord doit être conçu de manière à focaliser sa vigilance. Il permet d'avoir une vision globale de la stratégie, pilotée par quelques indicateurs stratégiques qui forment des cibles à atteindre. Ce tableau de bord est construit avec l'ambition d'être multidimensionnel en intégrant des critères financiers et non financiers, de court et de long terme, qualitatifs et quantitatifs, rétrospectifs et prospectifs. L'intégration des indicateurs non financiers fournit une vision équilibrée de l'exploitation. Toutefois, il faut préciser qu'aucun type d'indicateur n'est imposé. Les agriculteurs pourraient très bien ne retenir qu'une catégorie d'indicateurs. Le plan d'action (figure 4.) connexe au tableau de bord guide l'action des responsables de la mise en œuvre de la stratégie. Il a deux fonctions majeures : c'est un outil de pilotage qui doit être révisé régulièrement pour adapter les décisions aux aléas ; c'est un outil d'animation du collectif en charge de la mise en œuvre de la stratégie. Sa forme et son degré de précision sont laissés à la discrétion des parties-prenantes.

Figure 4. Le processus de la troisième étape

Tableau de bord stratégique				Plan d'action	
Objectif stratégique	Indicateur	Valeur de l'indicateur	Fréquence de contrôle	actions	Moyens d'action
Produire du lait pas cher	Charges opérationnelles /1000 L	Charges opérationnelles inférieure ou égale à 115€/1000 L (niveau de 2010)	Chaque campagne laitière	Réduire la fertilisation minérale en valorisant les engrais de ferme	Re-semer des prairies avec des mélanges lég/gram
				limiter les concentrés / Vache Laitière	Composter le fumier Définir une ration avec 700kg de concentré / vache / an

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

Par construction, l'itinéraire méthodologique est adaptable à de nombreuses situations. Nous l'avons testé dans deux situations différentes. Premièrement, avec des exploitations agricoles privées ou des Cuma sans rencontrer de difficultés majeures. Deuxièmement, avec un groupe de quatre exploitations agricoles privées qui se sont réunies à six reprises pour réaliser chacune leur réflexion stratégique dans un cadre collectif d'échange entre pairs.

Au final, les agriculteurs disposent d'une feuille de route permettant de mettre en œuvre le projet de l'exploitation et de le piloter (voir tableau de bord en annexe pour une illustration).

2.2. Cadre méthodologique pour l'analyse de la prise de décision à partir de la démarche PerfEA

La démarche PerfEA a concerné entre 2012 et 2015 une cinquantaine de structure agricole en France (exploitations agricoles privées ou publiques, Cuma, GIEE). L'analyse dont il est question dans cette communication a été menée sur la base de l'accompagnement de 20 d'entre-elles :

- 8 exploitations agricoles publiques des EPLEFPA ;
- 4 GAEC ;
- 1 EARL ;
- 1 association de type Jardin de Cocagne
- 5 Cuma
- 1 GIEE

Nous avons collecté des informations auprès de ces organisations concernant leur expérience sur la mise en œuvre du management stratégique pour l'amélioration continue de la performance globale. Ces données ont été collectées à la fin des phases de réflexion stratégique et de formalisation de la stratégie, mais aussi lors de la phase de mise en œuvre des actions stratégiques et de pilotage.

Pour mener ce travail d'analyse de ce qu'une démarche comme PerfEA dit de l'évolution de la prise de décision dans l'exploitation agricole dans le contexte de changements importants que l'agriculture connaît (crise du système exploitation-famille, émergence de l'exploitation flexible, multidimensionnelle et sociétaire, montée de la question environnementale, globalisation, dérégulation des marchés), nous avons construit une grille de lecture en quatre dimensions. Elle a été construite en mobilisant les dimensions clés du management stratégique et de la prise de décision de la littérature spécialisée. Nous nous sommes appuyés sur les travaux d'Ansoff (1988), Mintzberg (1994), ou encore Kaplan et Norton (1992).

La réflexion et la formalisation stratégique, la mise en œuvre du projet de l'exploitation et son pilotage sont les étapes de la démarche PerfEA. Elles ont été analysées à l'aune de 4 dimensions clés : i) la temporalité des décisions (CT, MT, LT, concernant intergénérationnel, séquençage du pilotage), ii) la nature des informations prises en compte (degré d'incertitude, origine de l'information, degré d'intégration des parties prenantes, évaluation des signaux faibles, capacité d'élargissement des considérations), iii) la nature des indicateurs stratégiques (hiérarchisation, quantitatif/qualitatif, financier/non financier, formel /non formel, équilibre des indicateurs), iv) le comportement des acteurs de la prise de décision et du pilotage (réversibilité, adaptabilité, variabilité, apprentissage, innovation).

3. Résultats

Les résultats sont présentés en reprenant chacune des 4 dimensions du cadre d'analyse selon les 2 grandes phases qui structurent le management stratégique de l'entreprise :

- la phase de réflexion stratégique. Elle traite de la réflexion des dirigeants et des parties prenantes sur le projet d'entreprise. C'est une phase de débat, d'élargissement des considérations, de projection, de choix stratégiques et de formalisation de la stratégie.
- la phase d'action stratégique. Elle traite de la mise en œuvre de la stratégie et de son pilotage.

3.1. La dimension temporelle

3.1.1. Dimension temporelle et réflexion stratégique

Le premier point qui ressort de la confrontation des acteurs de la réflexion à la dimension temporelle concerne la définition de l'horizon économique. Sur quel pas de temps la stratégie est-elle pensée ? La démarche PerfEA propose une projection de 3 à 5 ans. Cet horizon est considéré comme pertinent car il reste tangible, concret, imaginable : « *A 5 ans, on voit encore clair, mais après...* » (Associés de GAEC). Au-delà l'avenir apparaît comme trop incertain. Néanmoins pour les agriculteurs des structures familiales (GAEC, EARL), le projet à 5 ans s'inscrit assez explicitement dans un projet à plus long terme. Il existe un autre horizon plus flou mais qui fixe une direction parfois à 25 ans : s'agrandir, prévoir la transmission, donner du potentiel et maintenir la valeur de l'outil...

La réflexion stratégique intègre ainsi la question intergénérationnelle. Nous avons pu remarquer cependant qu'elle ne concernait pas beaucoup les générations futures qui apparaissent comme trop désincarnées, trop anonymes. Par contre, une fois la dimension familiale intégrée à la réflexion, la notion de génération future retrouve du sens. Certains acteurs de la réflexion considèrent qu'ils sont eux-mêmes la génération future de leurs parents ou arrière-grands-parents et que s'ils ont à travailler pour leurs enfants, leurs élèves ou leurs futurs associés-coopérateurs, ils ont aussi à

poursuivre les efforts engagés par les générations précédentes. Ce point explique sans doute en partie les difficultés des acteurs de la réflexion à assumer certaines ruptures avec le passé par peur de dévaloriser le patrimoine (matériel, culturel, éducatif, social...) qu'ils ont reçu. La réflexion stratégique à 5 ans n'est jamais apparue comme un temps de rupture. C'est un temps d'éventuelles réformes au sens étymologique du terme, « *former à nouveau* » dans une logique d'amélioration, de progrès. La réforme n'est jamais dans ces cas un changement radical. « *On ne va pas faire la révolution, on a juste besoin de prendre un peu de recul, de faire quelques ajustements et de maintenir le cap* » (associés de GAEC). La prise en compte des valeurs dans la réflexion joue comme une sorte de force de rappel. La solidarité, le travail, la détermination, la famille sont des valeurs fortes qui sont revenues régulièrement quand la question du sens du projet stratégique a été abordée.

3.1.2. Dimension temporelle et action stratégique

En tout premier lieu, quand il s'agit de penser l'action et de passer à l'action une crainte a régulièrement été avancée : « *Ne risque-t-on pas de s'enfermer dans une voie qui serait la mauvaise et qui nous mettrait en péril ?* » (Directeur d'exploitation agricole d'EPLEFPA). Il est paradoxal que d'un côté les acteurs de la stratégie ressentent le besoin d'avoir une vision partagée à 5 ans et que d'un autre ils hésitent à mettre en œuvre la stratégie. Le plus souvent ce paradoxe conduit les acteurs à ne rien décider au risque de se laisser entraîner sans la maîtriser dans une voie qui fait perdre ses capacités d'action et de décision. « *On a investi dans un drive laitier, c'était à la mode, il s'est avéré qu'économiquement et syndicalement ce projet a été une erreur. On s'est laissé emporter par la vague...* » (Directeur d'exploitation agricole d'EPLEFPA). Cet écueil a été évité dans le cadre de la démarche PerfEA car la réflexion a conduit la vingtaine de structures à prendre conscience que pour éviter le sentiment d'être prisonnier d'une planification, il était possible de piloter le système en continu et à petits pas de manière à limiter les actions irréversibles. Enfin de manière générale, les pilotes de la décision ne se conforment que très rarement aux échéances qu'ils ont eux-mêmes définies. Le temps joue comme une variable d'ajustement. Le cycle immuable des saisons jouerait-il un rôle dans le rapport au temps et à la mise en œuvre des projets ?

3.2. Information et management stratégique

3.2.1. Information et réflexion stratégique

A l'instar des analyses de Mintzberg sur la nature et l'utilisation de l'information par les dirigeants d'entreprise, il ressort de manière générale que les acteurs de la réflexion ne se réfèrent pas à une information agrégée (rapports, études...) issue d'un système d'information organisé. C'est plutôt l'accumulation d'informations diverses, variées issues de différentes sources qui finissent par trouver un sens et répondre aux questions soumises à leurs jugements. La démarche PerfEA permet d'interroger et de croiser dans sa phase de réflexion une multitude de bribes d'information. Les temps de maturation qui facilitent la prise de recul entre les différentes séquences de réflexion permettent d'organiser le propre système d'information de chaque acteur et d'en tirer un sens pour la stratégie et l'action : « *Il me manquait des informations sur ce que mon frère avait en tête sur le projet. Nous n'avions pas l'occasion d'en parler. Les échanges que nous avons eu quand on s'est demandé ce que chacun déciderait en cas d'opportunité d'achat de foncier m'ont fait comprendre que nous n'étions pas sur la même longueur d'onde* » (Associés de GAEC).

On montre que la phase de réflexion sur les parties-prenantes des décisions est essentielle pour construire la décision. Les choix ne se font jamais vraiment seuls. Ils sont sous influence des parties-prenantes : « *On a deux sortes de gourous. Un est un véto-agronome et l'autre est comptable conseiller fiscal. Plus que du conseil, ils nous aident à prendre du recul. Pour les décisions importantes, on les consulte. Au moins on se rassure* » (Associés de GAEC). Par ailleurs,

la démarche PerfEA montre que le système d'information est multi-scalaire, multi-acteur et « opportuniste ». Les agriculteurs ne considèrent pas les informations et leurs sources de la même façon. Il y a des informations faibles qui font l'objet d'une veille et qui prennent de l'intérêt à mesure qu'elles deviennent convergentes et des informations fortes qui sont importantes car même si elles relèvent de signaux faibles, elles proviennent de parties-prenantes clés. Enfin, la capacité d'élargissement des considérations qui passe par la capacité à intégrer aussi de nouvelles parties-prenantes bute sur les valeurs et les missions de l'organisation : *On aurait sans doute tout intérêt à faire venir le maire autour de la table pour discuter de notre projet de méthanisation, on en est même sûr, mais on ne se connaît pas assez, on a l'impression d'être dans un autre monde, on a l'impression de ne pas être compris. Les gens nous voient avec notre tracteur sur la route, ils ne comprennent plus ce que nous faisons* » (Associés de GAEC).

3.2.2. Information et action stratégique

C'est l'incertitude et la capacité à traiter les signaux faibles qui posent des difficultés aux pilotes de la décision dans les exploitations agricoles et les Cuma. Même si la démarche PerfEA permet aux pilotes de la stratégie de construire un tableau de bord stratégique orienté vers la mise en œuvre d'un plan d'action simple, il n'apparaît pas comme le document support de la stratégie. Les concepteurs de la démarche PerfEA ont fait l'hypothèse que les agriculteurs avaient besoin d'une feuille de route simple, synthétique, facilement mobilisable (Voir en annexe un exemple). Il s'avère que le contenu en informations stratégiques de ce document est intégré cognitivement par les pilotes, mais que le tableau de bord n'est pas considéré comme un document de pilotage en continu de la stratégie, ni comme un outil qui peut servir à présenter, voire à défendre le projet de l'exploitation ou de la Cuma. Il est cependant utilisé comme outil de *reporting* lors des assemblées générales des sociétés (GAEC, EARL, Cuma...). Le tableau de bord apparaît ainsi d'abord comme un document de synthèse qui formalise la démarche. Ce qui semble compter le plus d'après les dires des acteurs de la démarche PerfEA, c'est le processus qui a conduit à produire *in fine* le tableau de bord et pas le tableau de bord lui-même.

3.3. Nature des indicateurs stratégiques

3.3.1. Indicateurs et réflexion stratégique

La démarche PerfEA oblige les acteurs de la réflexion stratégique à choisir les indicateurs de performance de la stratégie qui serviront le pilotage. L'analyse de la carte causale permet aux acteurs d'identifier les éléments principaux de la stratégie. Ce sont des leviers d'action, des cibles à atteindre qui, en les activant, ont des effets en chaîne et en boucle sur l'ensemble des décisions et des actions. La hiérarchisation des objectifs stratégiques pour le pilotage se fait donc avec l'aide du logiciel *Decision Explorer* dont l'analyse reste sous le contrôle des acteurs. La contrainte majeure est fixée par le nombre d'indicateurs stratégiques réduit à moins d'une dizaine.

Le tableau de bord produit peut être qualifié à l'instar de Kaplan et Norton (1992) de tableau de bord équilibré (Balanced scorecard) car il ne se limite pas aux seuls indicateurs d'évaluation financière des résultats. Toutefois, au contraire de Kaplan et Norton, les tableaux de bord équilibrés des exploitations et des Cuma ne reprennent pas systématiquement les 4 points principaux de contrôle et d'évaluation de Kaplan et Norton (satisfaction du client ; efficacité opérationnelle ; satisfaction des travailleurs ; profit) notamment parce que nous n'imposons pas dans la démarche PerfEA ces 4 points. Les thèmes sont libres et ont pour objectif de permettre aux pilotes de la stratégie d'avoir des indicateurs qui ont du sens pour eux. On retrouve cependant les thèmes de Kaplan et Norton, par exemple, des indicateurs économiques et financiers comme un niveau de prélèvement privé, un EBE/Associé ou encore un taux d'endettement. La satisfaction des clients est également présente. Dans le cas des Cuma, le client est d'une certaine manière l'associé-

coopérateur qui va bénéficier des services offerts par la Cuma. Par exemple, pour évaluer la satisfaction des usagers d'une ensileuse d'herbe utilisée intensivement aux mois d'avril et mai, l'indicateur stratégique n'a pas concerné la qualité de l'ensilage récolté, mais le niveau de satisfaction des agriculteurs. Très pragmatiquement l'indicateur formulé a été : La qualité des fourrages obtenue est conforme à la qualité attendue, et l'objectif tangible a été le suivant : « *ceux qui se plaignaient l'année dernière ne se plaignent plus* ». La satisfaction des travailleurs est également très présente dans les tableaux de bord. Par exemple dans un GAEC, un objectif stratégique concernait le besoin d'être épanoui au travail. L'épouse d'un associé a choisi un indicateur qualitatif facile à mesurer et à évaluer : *Je dois récupérer ma fille à la sortie de l'école à 16h30 et lui lire une histoire le soir à 20h00*. Par cette qualification, elle signalait aussi aux autres associés du GAEC son indisponibilité pour la transformation de Saint-Nectaire. L'efficacité opérationnelle est aussi présente dans tous les tableaux de bord. Dans un GAEC en zone de montagne spécialisé en production laitière un objectif stratégique était de produire du lait avec de l'herbe, notamment pour réduire les coûts de production. Les deux associés ont retenu un indicateur opérationnel simple, facile à mesurer : il faut qu'à chaque passage du camion de ramassage toutes les 48h00, il y ait 2500 à 3000 litres de lait dans le tank en période estivale (du 1^{er} mai au 1^{er} octobre).

Toutefois, certains indicateurs relevant d'autres thématiques que celles de Kaplan et Norton sont apparues comme la capacité d'adaptation ou la résilience de l'exploitation. Cette thématique de l'adaptation et de la capacité à absorber les chocs devient prégnante dans un contexte d'exacerbation des aléas (climatique et de marché). Pour les associés du GAEC cités plus haut, « *produire du lait avec de l'herbe* », c'est aussi rendre le système de production plus résilient, moins dépendant d'intrants (aliment concentré pour les vaches). Dans cette exploitation la productivité des vaches a été réduite dans cette perspective de réduction de l'exposition du système aux aléas. L'indicateur de performance retenu a été : « *la bonne vache, c'est celle qui se fait oublier. Les frais vétérinaires sont inférieurs à 60€/vache/an* ». On voit aussi des indicateurs de performance concerner la réussite de la transmission de l'exploitation, l'amélioration des capacités de l'entreprise agricole (GAEC, ou Cuma), ou encore l'intégration de l'innovation : « *Avoir une unité de méthanisation fonctionnelle dans les 2 ans* », a été un objectif stratégique des associés d'un GAEC dont la visée principale était de conserver le statut d'exploitation modèle, moderne et innovante dans le canton. Comme nous avons travaillé avec des exploitations agricoles d'EPLFPA ou un jardin de Cocagne, des indicateurs sociaux, éducatifs ou relatifs à l'insertion territoriale ont été retenus.

Ces indicateurs stratégiques multidimensionnels conduisent à la production de tableau de bord équilibré. Toutefois dans de nombreux cas, les agriculteurs ont éprouvé des difficultés à intégrer des inflexions du fonctionnement de leur exploitation à contribuer au développement durable de leur territoire, comprenant aussi de ce fait leur propre durabilité.

3.3.2. *Tableau de bord stratégique et action stratégique*

Sur le plan du pilotage stratégique, à partir des tableaux de bord ont été construits des plans d'action. Le nombre d'action est volontairement limité à 3 par objectif stratégique. Les actions principales ont été formulées. Les actions jugées plus secondaires par les pilotes de la stratégie ne sont pas intégrées. Une hiérarchisation des actions est ainsi opérée, en général, très facilement. Il ressort aussi que les plans d'action se limitent à la seule formulation des actions sans que les pilotes construisent de diagramme de causes et effets ou autres diagrammes d'Ishikawa pour formaliser la méthode, la main d'œuvre ou les matériels nécessaires à la mise en œuvre. Le pilotage s'avère être informel. Une fois dans l'action, la formalisation des choix stratégiques et de leur mise en œuvre devient secondaire.

Enfin, la mesure des écarts est réalisée sur l'impulsion d'un tiers qui invitent les pilotes du projet stratégique à l'évaluer. L'autonomie d'utilisation du tableau de bord équilibré apparaît comme une compétence peu acquise par les pilotes. Nous n'avons pas pu identifier si cette situation résultait des insuffisances de l'outil ou du temps long nécessaire pour l'apprentissage de la démarche de management stratégique en agriculture.

3.4. *Le comportement des acteurs de la prise de décision et du pilotage*

3.4.1. *Le comportement des acteurs et la réflexion stratégique*

Le comportement des acteurs au moment de la réflexion stratégique n'a pas fait apparaître de grandes surprises. On a remarqué une grande capacité d'écoute des uns et des autres, sans doute aussi du fait des techniques d'animation de la réflexion stratégique proposée dans PerfEA (séquence postit, remue-méninges, photo-langage...). Parce qu'ils disent avoir le sentiment d'être écouté et d'être au centre du processus de réflexion, ils disent être plus ouverts. Néanmoins, il faut du temps de prise de recul, de maturation pour que les idées forces finissent par s'exprimer et s'imposer. On tire l'enseignement qu'une démarche de management stratégique ne peut pas se réaliser en une réunion avec un conseiller d'entreprise. Dans la majorité des cas étudiés, il a fallu du temps pour que la confiance s'instaure avec les tiers qui accompagnent la réflexion. Un agriculteur qui nous avait reçu dans la stabulation des vaches laitières, bâtiments dont il était fier et qui symbolisait la réussite du GAEC, a fini par révéler lors d'une cinquième rencontre que le bâtiment d'élevage n'était pas fonctionnel et que le bien-être global du troupeau n'était pas bon, affectant selon lui la performance des animaux.

Un deuxième enseignement concerne la capacité forte des collectifs rencontrés (Cuma, GAEC, Jardin de Cocagne, GIEE) à définir une vision partagée de la stratégie et de sa mise en œuvre. Il ne faut pas cependant négliger le fait que cette situation peut résulter de l'exclusion ou de la sélection de certaines parties-prenantes. Dans les collectifs de type Cuma, généralement un tiers des adhérents participe effectivement à la démarche. Nous avons observé dans les GAEC que le cercle de la réflexion était réduit aux associés actifs. De manière générale, même si la possibilité est offerte, les parties prenantes ne sont pas invitées aux débats mais sont éventuellement contactées par les responsables de la réflexion stratégique. Le management stratégique apparaît presque comme une affaire intime même si par ailleurs les acteurs de la stratégie organisent leur réseau de liens faibles pour capter des informations, des avis, ou même des conseils.

Enfin, à travers notamment l'analyse des choix des indicateurs stratégiques, nous tirons l'enseignement qu'ils s'inscrivent dans le cadre d'analyse du comportement du producteur qui ne repose plus sur le principe de rationalité substantive, mais sur la rationalité limitée et procédurale de l'agriculteur (March et Simon, 1964; Simon 1959) : l'agriculteur cherche à atteindre une situation satisfaisante qui n'est pas la situation économiquement optimale.

3.4.2. *Le comportement des acteurs et l'action stratégique*

Même si dans la phase de réflexion les acteurs intègrent les aléas climatiques, sanitaires ou de marché, ils ne parviennent pas clairement à formaliser des actions simples qu'ils pourraient (devraient) mettre en œuvre pour y faire face. L'incertitude et la difficulté à s'adapter entraînent certains acteurs vers une situation d'attente : « *on a du mal à respecter une ligne de conduite face à un changement ou un choc. On attend que ça arrive et on verra* » (associés GAEC). D'autres disent qu'ils considèrent qu'une fois le cap fixé, ils essaient de s'y tenir, considérant que les choix stratégiques qu'ils ont fait les protègent des aléas car leur choix ont permis de réduire leur exposition aux risques. C'est le cas d'un GAEC qui a cherché à améliorer son autonomie fourragère en réduisant le nombre de vaches par hectare, en revoyant le renouvellement des prairies et en revoyant les périodes de récolte.

Nous avons remarqué que les acteurs de la décision stratégique et du pilotage cherchent, d'une part, à limiter les situations d'irréversibilité, et d'autre part, à renforcer leurs capacités d'adaptation au changement et de résilience.

Il apparaît aussi que la phase de réflexion comme celle du pilotage sont des temps d'apprentissage du management stratégique. Nous n'avons pas pu évaluer formellement l'acquisition de compétences spécifiques en management. Nous avons pu seulement constater la satisfaction des participants aux ateliers de réflexion stratégique qui nous ont fait part de leur intérêt pour le processus.

4. Conclusion – Discussion

La démarche PerfEA est une approche de management stratégique pour l'amélioration continue de la performance globale. Elle correspond aux travaux menés sur l'approche systémique du changement. C'est la manière qui permet de passer d'une approche systémique statique à une approche de management stratégique. Cette approche consiste selon Bériot (2006) à s'appuyer sur les composants fondamentaux du système afin d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie destinée à mobiliser le ou les acteurs concernés en permettant les ajustements successifs pour réguler les résistances spontanées ou organisées des acteurs, et pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Par ailleurs, en s'appuyant sur les travaux de Bossel (1999), la démarche PerfEA propose d'intégrer les principes du développement durable en considérant, certes l'exploitation agricole comme un système finalisé et piloté, mais aussi adaptatif, car capable d'évoluer dans un environnement incertain et changeant qui tient compte des parties prenantes.

Cette démarche est implicite chez les agriculteurs mais finalement peu formalisée. Dans l'approche PerfEA, le management stratégique est assimilable à une démarche de progrès qui s'assimile au processus d'amélioration continue (ISO 26000 par exemple). Nous n'ignorons pas que les approches de planification stratégique font l'objet de nombreuses critiques (Mintzberg, 1994). Elles sont souvent considérées comme très analytiques, descendantes, focalisées sur la mesure quantitative de ratios souvent financiers. Elles feraient perdre de vue la vision systémique de la stratégie en se focalisant sur une dimension opérationnelle qui se traduit par le contrôle excessif d'indicateurs très nombreux. L'approche du management stratégique permet de dépasser ces limites confiant aux parties prenantes la réflexion stratégique et en recourant au tableau de bord stratégique équilibré. Le processus permet d'avoir une vision globale du projet d'entreprise qui est piloté par quelques critères stratégiques qui forment des cibles à atteindre.

Cette expérience, avec les 20 structures étudiées, montre que les agriculteurs sont demandeurs de management stratégique qui leur permet par la réflexion stratégique de prendre du recul, d'élargir leurs considérations et de construire un projet partagé. On observe aussi que les objectifs stratégiques et leurs indicateurs sont multidimensionnels, multi-scalaires et produisent des tableaux de bord équilibrés qui correspondent à l'exercice de la rationalité limitée et procédurale des agents. Il ressort enfin que les acteurs des systèmes cherchent à limiter les situations d'irréversibilité et pratiquent le pilotage en continu et pas à pas, compétences qu'ils acquièrent avec la mise en œuvre de PerfEA.

Le besoin des agriculteurs d'utiliser des outils de pilotage stratégique de leurs structures semble d'autant plus prégnant dans un contexte de mutations technologiques qui interrogent la prise de décision en agriculture. En effet, les innovations techniques font évoluer les compétences des agriculteurs nécessaires pour piloter des systèmes complexes d'un point de vue technologique et bio-technologique. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication génèrent une prolifération de données collectées à propos des productions, des itinéraires techniques ou des conduites d'élevage. Elles modifient les rapports des agriculteurs au vivant, remettent en cause le sens du métier et la prise de décision. La substitution du capital au travail qui s'est opérée depuis plus de cinquante ans en agriculture s'est exprimée en termes de réduction du travail physique. Elle prend désormais une forme complémentaire qui consiste à faire faire le travail intellectuel par des

machines qui « *deviendraient intelligentes* ». Nous serions désormais entrés dans le deuxième âge des machines (Brynjolfsson et MacAfee (2014). Les tâches substituées sont de plus en plus des actions cognitives. Quelles règles de décision retenir dans les situations extrêmes qui pourraient conduire à des mises en jeu d'intérêts originales auxquelles l'intelligence humaine n'a pas eu encore à être confrontée ?

Par ailleurs, les coûts élevés des matériels, des installations et des aménagements de plus en plus importants en taille et en contenu technologique obligent les agriculteurs à repenser la façon de pouvoir en disposer. Les contours traditionnels de l'exploitation agricole familiale éclatent avec l'émergence d'un type d'exploitation agricole que certains qualifient de flexible (Séronie et Bouillet, 2007). Plutôt que flexible, nous préférons la qualifier d'exploitation technologique et collaborative. Elle est multidimensionnelle, multi-partenariale et multi-contractuelle. Elle entraîne forcément des changements en termes de pilotage de plusieurs d'exploitations agricoles en réseau. Ce type d'organisation n'est pas sans interroger la façon dont la performance de l'exploitation collaborative est évaluée. Dans le même temps, l'exploitation collaborative entraîne une division et une délégation du travail et de la prise de décision.

La combinaison de ces deux changements interroge sur le profil que devront avoir les agriculteurs en charge de piloter des systèmes multi-acteurs de plus en plus complexes. Elle pose aussi la question de ce que devient la prise de décision. Il nous semble pertinent de poursuivre les recherches sur le management stratégique en mobilisant les cadres théoriques actualisés de la décision.

Bibliographie

Ansoff, I. (1988), *The new corporate strategy*. New York: Wiley,

Bériot, D. (2006). *Manager par l'approche systémique*. Paris, Editions d'Organisation - Groupe Eyraolles.

Bossel, H. (1999). *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications: a Report to the Balaton Group*. Winnipeg, Manitoba, International Institute for Sustainable Development.

Brossier, J., Chia, E., Marshall, E. et Petit, M. (1997). *Gestion de l'exploitation agricole familiale : éléments théoriques et méthodologiques*. Dijon, Enesad/Cnerta.

Brynjolfsson E., Macafee A., 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W. W. Norton & Company, New York City.

Capitaine, M., Garnier, A., Jeanneaux, P., Chabin, Y., Pervanchon, F., Bletterie, N., de Torcy, B. et de Framond, H. (2013). *Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole*. *Economie rurale*, n° 337, p. 75-90.

Chabin, Y. (2008). *Pilotage et mesure de la performance stratégique en cave coopérative*. Colloque SFER « les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives, atelier E2, Paris, p. 11.

Chombart de Lauwe J., Poitevin J., Tirel J.-C. (1963) *Nouvelle gestion des exploitations agricoles*, Paris, Dunod, 507 p.

Colin J.-P. (1990) *Farm management versus production economics : de l'actualité d'un vieux débat américain*, *Les cahiers de la Recherche Développement* 27, septembre 1990, 85-93.

Eden, C., Ackermann, F., (2010), "Negotiating Agreements: The Role of Casual Mapping and a Group Decision Support Systems." In *The Blackwell Handbook of Decision Making*, ed. Paul C. Nutt and David C. Wilson, 231-272. United Kingdom: Wiley-Blackwell

Guichard M., Michaud R. (1994) *La stratégie à pas contés : piloter l'entreprise agricole dans l'incertitude et dans la complexité*, CNERTA-SED, 298 p.

Hémidy L., Soler L.-G. (1992) Nouvelles exigences en gestion de la petite entreprise agricole : réflexions à partir du cas français, *Revue Internationale PME*, 83-102.

Hémidy L., Soler L.-G. (1994) Un modèle conceptuel pour le pilotage stratégique de l'entreprise agricole, Communication pour le 38^o séminaire EAAE - 3-5 octobre 1994, Copenhague, 14 p.

Jeanneaux, P. et Blasquiet-Revol, H. (2012). La gestion de l'exploitation agricole : un état des lieux des recherches françaises. *Gérer et Comprendre*, n° 107, p. 29-40.

Kaplan R. S., Norton D. P. (1992), Balanced scorecard - Measure that drive performance, *Harvard Business Review*, january-february 1992, pp.71-79

Kaplan, R. et Norton, P. (2004). *Strategy Maps - converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts, Harvard business School Press.

Lemoigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris, Dunod.

March, J. G. et Simon, H. A. (1964). Les limitations dans la connaissance des processus rationnels. In March, J. G. et Simon, H. A. (éd.). "*Les Organisations. Problèmes psychosociologiques*", Paris, Dunod, p. 132-165.

Marchesnay M. (1994) Le conseil d'entreprise appliqué aux petites entreprises : quels enseignements pour l'entreprise agricole ? *Revue des chambres d'agriculture* 826, 5-10.

Marchesnay M. (1997) Petite entreprise et entrepreneur, in : *Encyclopédie de gestion*, Simon Y., Joffre P. (dir.), Paris, Economica, 2209-2219.

Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, New York: The Free Press

Mintzberg, H., (1998), *Le management: voyage au centre des organisations*, coll.Poche, Editions d'Organisation, 1998, 576p.

Séronie J.-M., Boulet P. (2007) *L'exploitation agricole flexible*, CER France - Les cahiers du CER, 36 p.

Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, (1959), *American Economic Review*, 49, n°1, pp.253-283

Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality*. Boston, MIT Press.

GAEC Deschamps
(Jean, Pierre, Paul)

23680 Lenramas

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, Pierre, Paul
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



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)



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
Cluster 1 : c'est le modèle technico-économique voulu mais qui n'atteint pas les objectifs de revenu et de conditions de travail	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 = 1 jour/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)
Cluster 2 : c'est le process de production	Maximiser l'EBE/ multiplier et maximiser les produits	Avoir un EBE à 100K€ en 2016	(A21 : vendre les 1200 agneaux à 100€/Ag...)
Cluster 3 : Ce sont les leviers de la pérennité et de la sécurité du système	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 Martin à réaliser tous les ans	(A33 : maintenir les contacts avec nos conseils)
Cluster 4 : C'est l'image du système qui se veut innovant, adaptatif, dynamique	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)