

# Sensibiliser à PerfEA : la boîte à outils

**Jeanneaux Philippe, Garnier Ambroise, Pervanchon Frank, Chabin Yann, Bletterie Nathalie, De Torcy Bertrand, De Framond Hugues, Capitaine Mathieu**

# PerfEA : Performance globale des Exploitations Agricoles



Itinéraire méthodologique pour le management stratégique de la performance globale de l'exploitation agricole

▫ besoin de flexibilité face à des marchés changeant

s'inscrire dans une logique de contractualisation et de négociation de ses objectifs de production

renforcer ses pratiques d'enregistrement et de suivi administratif

▫ respecter les réglementations (environnement, travail)

prendre en compte les risques potentiels pour l'environnement

▫ maintenir un niveau de performance économique

▫ répondre aux circulaires de la DGER

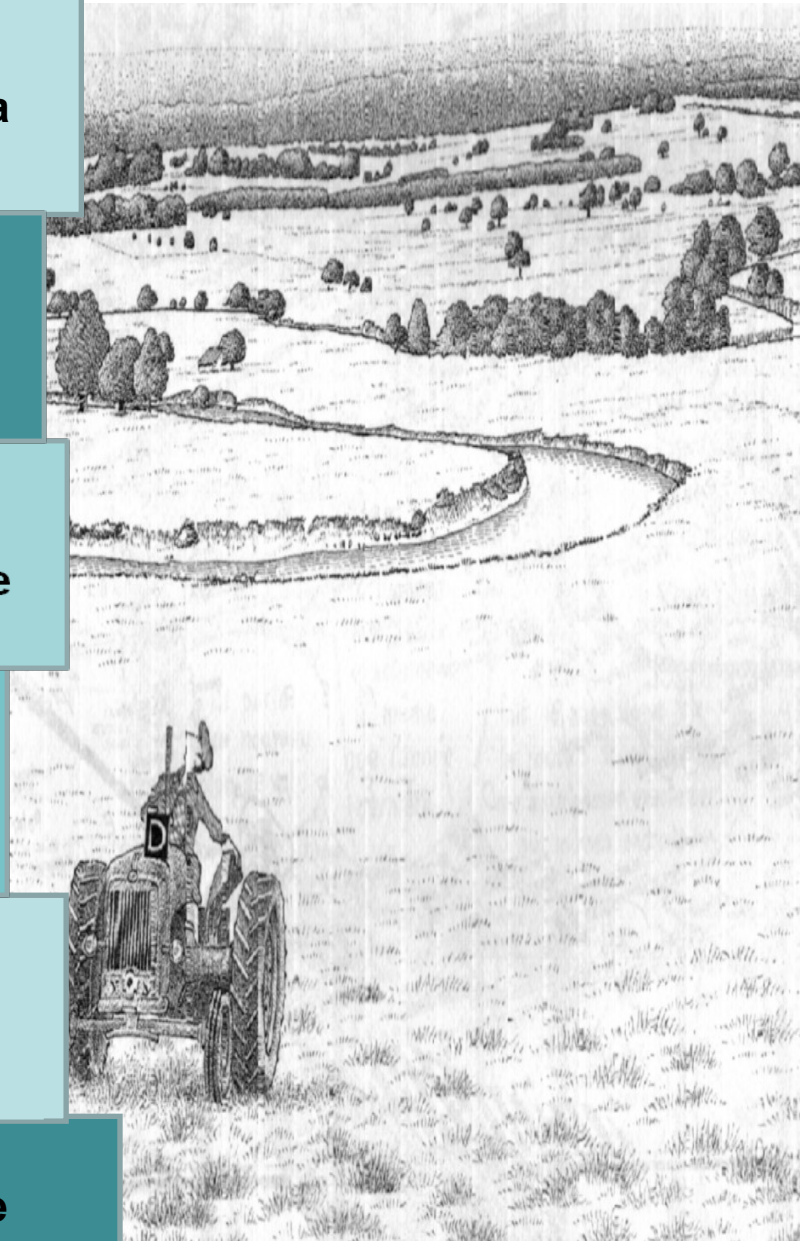
s'insérer dans des réseaux (biodiv., écophyto, AB...)

atteindre un équilibre budgétaire

assurer une mission d'expérimentation développement

▫ assurer une mission de formation

▫ assurer une fonction de production



# | l'enjeu du pilotage

## | 2 postures extrêmes

### | *le nez dans le guidon*

- conduite de l'activité au quotidien

- changements brusques par coup

- un système piloté par l'extérieur

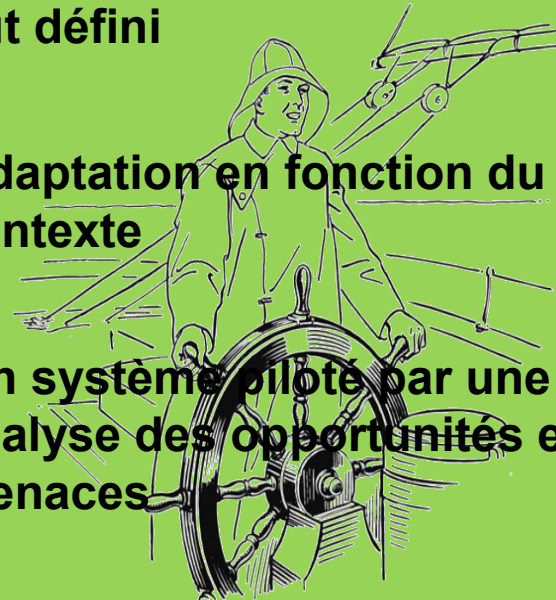


### | *à la barre*

- conduite de l'activité dans un but défini

- adaptation en fonction du contexte

- un système piloté par une analyse des opportunités et des menaces



# 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**

**le management stratégique consiste donc en :**

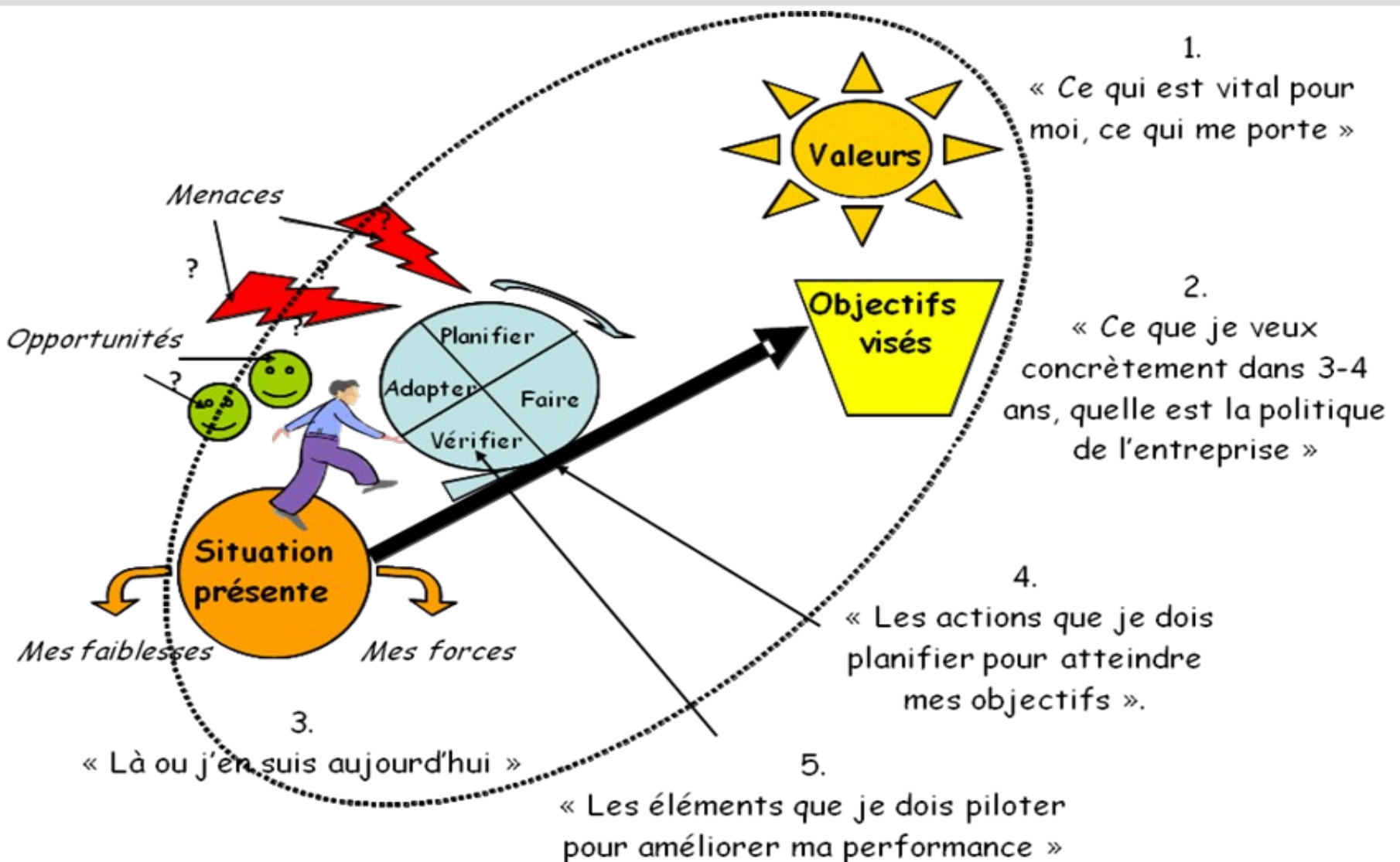
**la construction d'un projet et d'un plan d'action**

**doté d'indicateurs de réalisation et de suivi**

**avec un travail de hiérarchisation**

**construire un tableau de bord pour, au  
quotidien, permettre le pilotage et faciliter  
les arbitrages**

# La démarche de management stratégique



# les outils du management stratégique

Opérationnel

**Plan d'action**

**Tableau de bord  
stratégique**

**Axes stratégiques**

**Vision** : ce que nous voulons  
être

**Missions** : ce pourquoi nous  
existons

**Valeurs** : Les grands principes qui nous animent  
et que nous respectons

Identité



# **Une approche en lien avec 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**

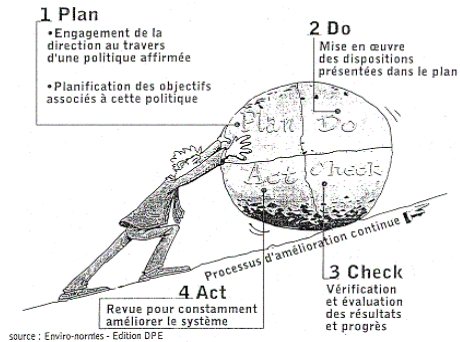
**la gouvernance**

**le renouvellement des modes d'action**

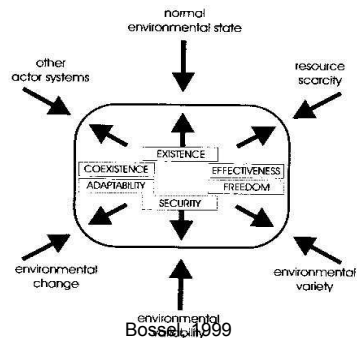
**(Comité 21, 2001)**

# PerfEA: six principes

La norme Iso 14001 repose sur 4 principes clés



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



**2- mobiliser le cadre du développement durable**

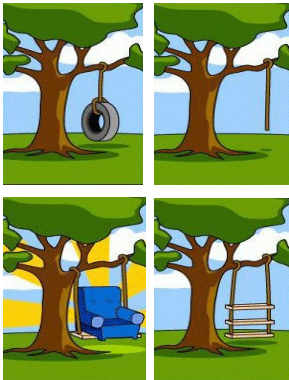
**3- travailler dans un cadre collectif**



# PerfEA: six principes



**4- promouvoir une approche non normative**



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



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

## principaux outils à notre disposition :

**IDEA**

**outil de diagnostic,  
approche normative**

**AGEA**

**approche statique et  
descriptive de  
l'exploitation**

**projet  
d'exploitation**

**outil de diagnostic et  
d'orientations**

**dépasser les approches  
de diagnostic en  
mobilisant les démarches  
de management  
stratégique**

# **l'itinéraire méthodologique**

# un itinéraire méthodologique en 3 temps qui se décline selon les situations

## 1- analyse et réflexion stratégique

s'accorder sur la vision de l'organisation et les  
buts à atteindre

## 2- formalisation de la stratégie

décliner la stratégie en axes, objectifs,  
indicateurs et plan d'action

## 3- pilotage et évaluation des performances

améliorer la performance globale par la mise  
en œuvre de la stratégie

**1) Initiation de la réflexion stratégique**

*Initiation à stratégie*  
*Identification des parties prenantes*  
*Elaboration du contrat d'accompagnement*

**2) Analyse et réflexion stratégique**

*Réussites/Echecs*  
*Réflexion mission, vision, valeur*  
*Analyse de la performance globale de l'exploitation*

**3) Formalisation de la stratégie**

*Identification des domaines de performance de l'exploitation*  
*Définition des axes stratégiques*  
*Choix et hiérarchisation des objectifs*

**6) Pilotage et évaluation des performances**

*Mobilisation du tableau de bord pour réaliser le pilotage stratégique*  
*Communication de la stratégie*

**5) Déclinaison d'un plan d'action**

*Identification des actions pertinentes*  
*Choix et sélection d'actions à mettre en œuvre*

**4) Construction du tableau de bord**

*Identification des éléments stratégiques*  
*Définition des critères et des indicateurs stratégiques*



**analyse et réflexion  
stratégique**

**identification des acteurs**

**analyse du contexte  
des perspectives  
et des motivations**



# analyse et réflexion stratégique : les outils

**schéma des frontières**

**identifier les acteurs pertinents**

**réflexion sur les réussites et les échecs**

**faire exprimer une vision, les valeurs**

**exercice de projection**

**définition des missions**

**définir les missions**

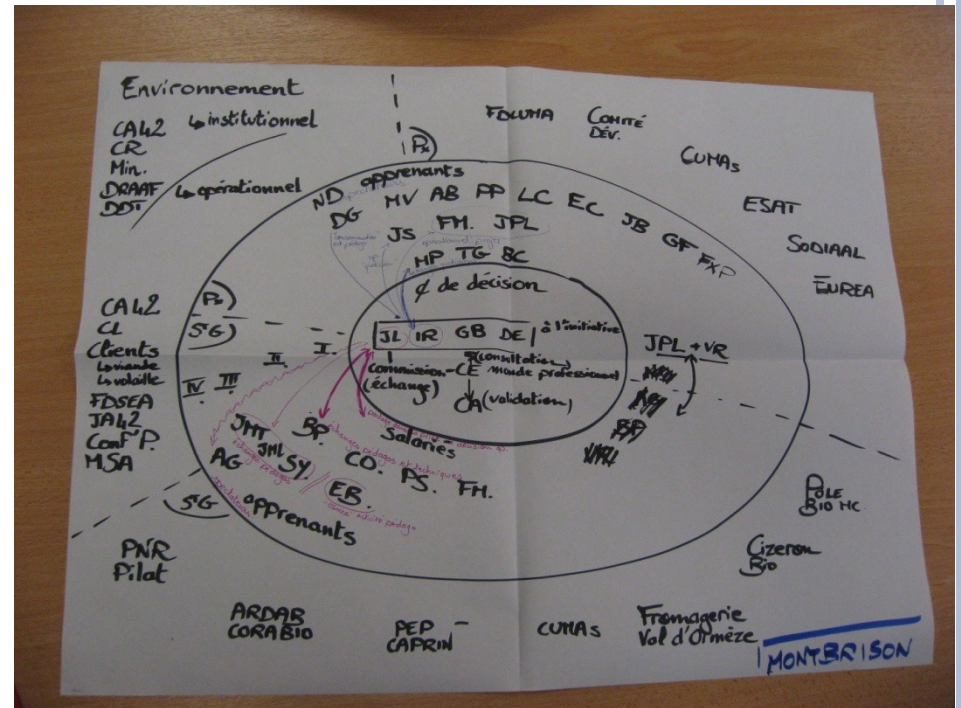
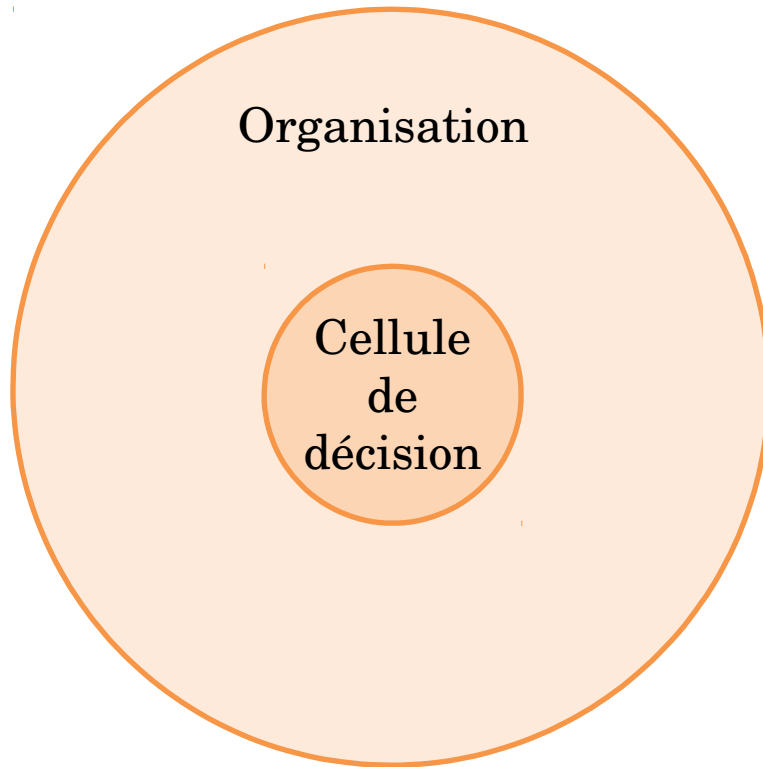
**analyse atouts/contraintes,  
forces/faiblesses**

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

**analyse « fonctions de Bossel »**

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

# LE SCHÉMA DES FRONTIÈRES : IDENTIFIER LES PARTIES-PRENANTES À LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

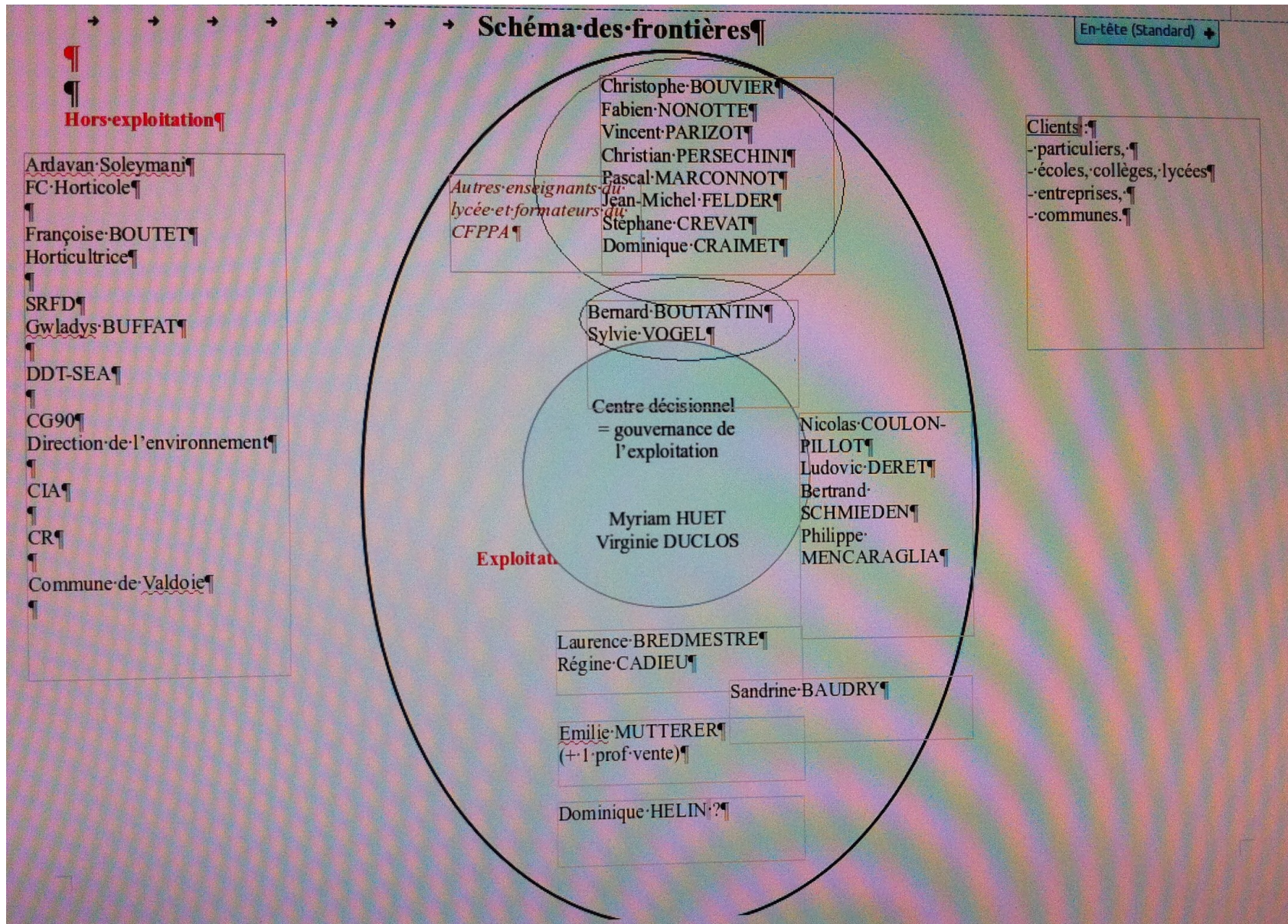


Environnement  
 quelles interactions? avec qui?  
 Quelles sont les parties-prenantes ?

⇒ Définir le périmètre de la réflexion  
 ⇒ Identifier les personnes qui vont constituer le groupe de réflexion



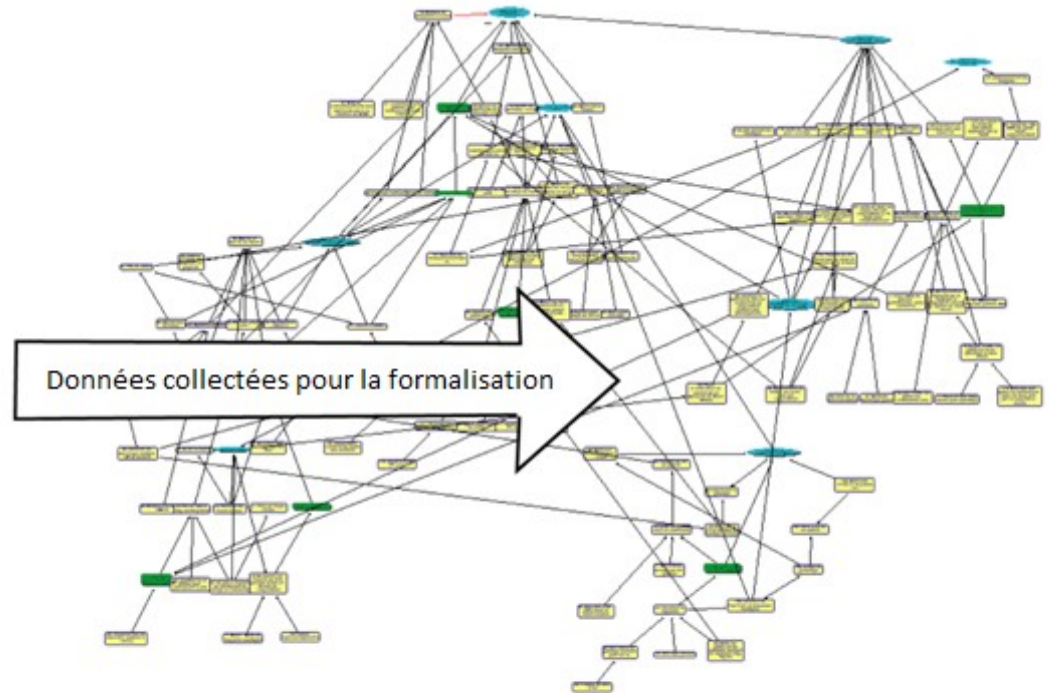
# Le schéma des frontières



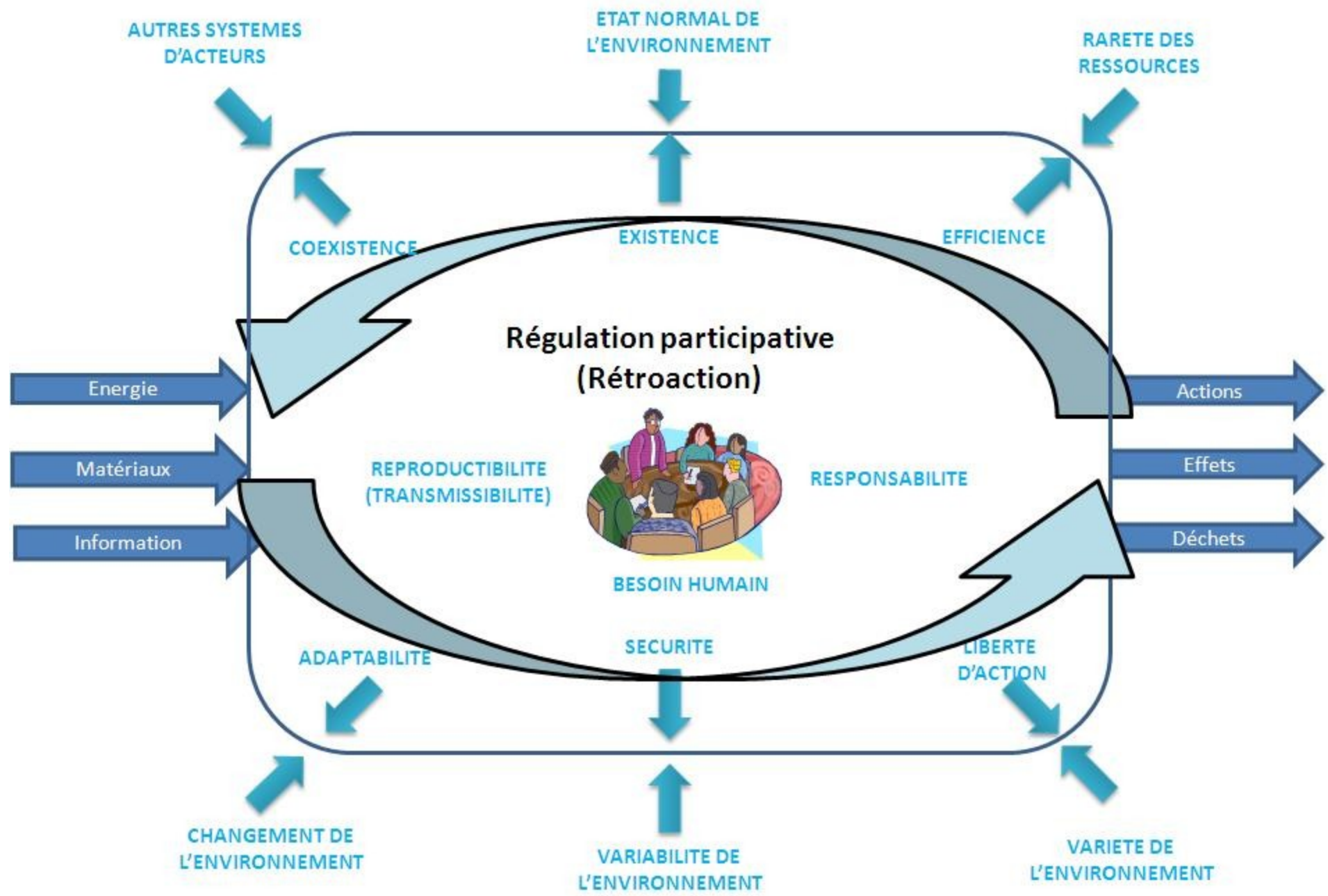
# Analyse et réflexion stratégique

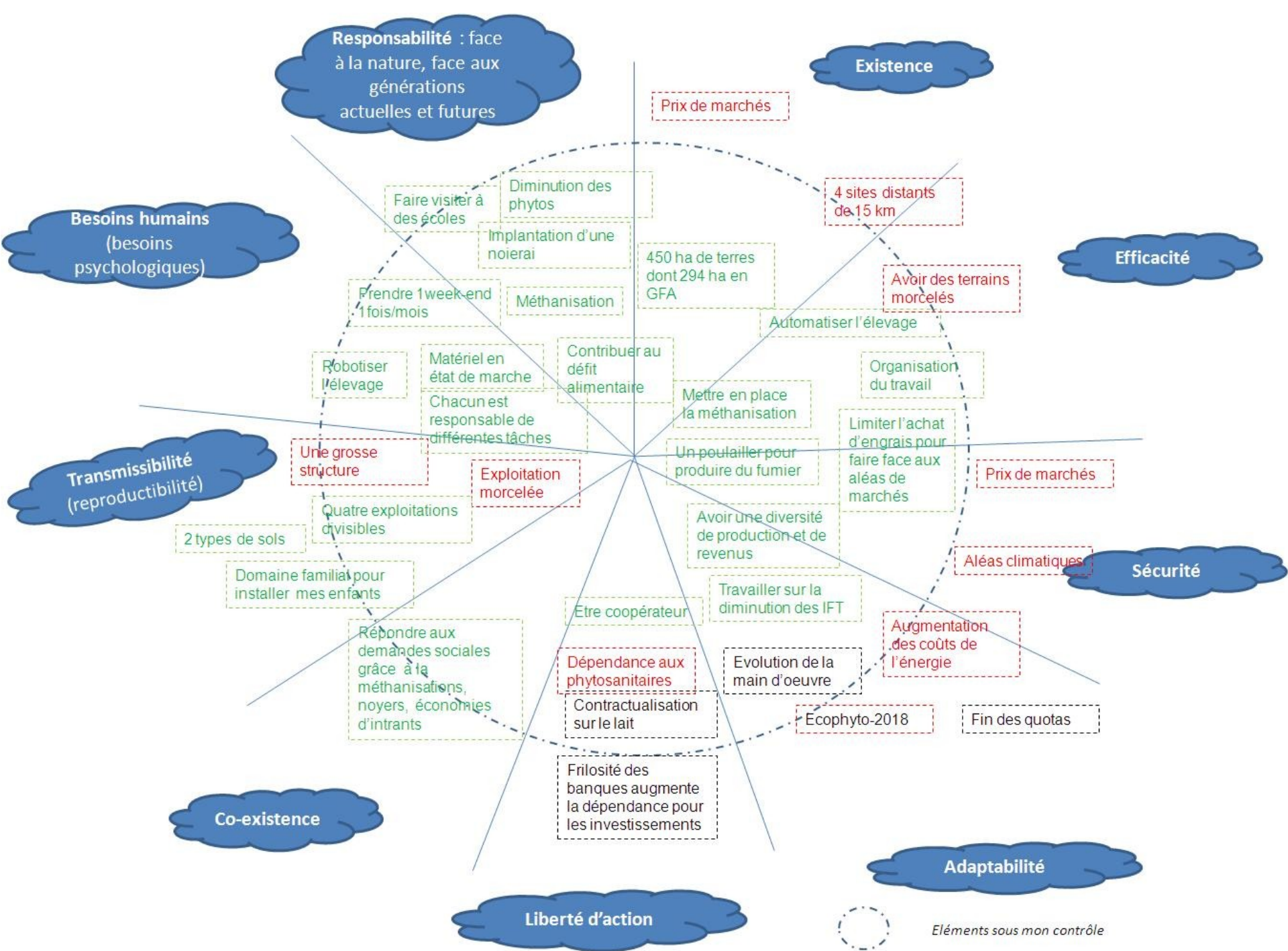


1.1 ateliers pour débattre des missions, des valeurs, des projets de l'organisation



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





# La performance globale



# Matrice SWOT : forces/faiblesses, opportunités/contraintes

## éléments positifs

## éléments négatifs

sous le contrôle de l'organisation

EA bon support de développement durable – maîtrise de la PBI – diversification dans le maraîchage – ressource de travail des élèves – implication des enseignants – compétences techniques des enseignants – fidélisation de la clientèle vente directe – bonnes pratiques agricoles – produits adaptés à la demande – respect des personnes – flexibilité des horaires des salariés

gestion des déchets – dépenses de chauffage – problème d'articulation entre les acteurs les personnels et les centres sur l'EA – écarts techniques le week-end – manque de rentabilité de l'EA – poids de l'histoire et résistance au changement – manque d'investissement et d'entretien du matériel – gestion des déchets et compostage -

hors contrôle de l'organisation

ressource en eau – cadre protégé (milieu naturel) – investissement individuel fort de certains enseignants – partenariats extérieurs – appartenance à l'EPL -

zone de protection rapprochée de captage – foncier limité – températures froides- localisation pédo-climatique – le climat joue sur les ventes – vols de plantes – problème de compétences horticoles des DEA – manque d'identification des fonctions de chacun – contexte économique difficile – site du bas trop éloigné et mal signalé – manque de présence des apprentis – peu de professionnels dans les instances – pas de sollicitations de certains enseignants – calendrier production ne coïncide pas forcément avec présence des apprenants – manque d'optimisation du potentiel humain



**analyse et réflexion  
stratégique**

**identification des parties  
prenantes**

**analyse du contexte  
des perspectives  
et des motivations**

**formalisation de la  
stratégie**

**définition des axes  
stratégiques  
choix et hiérarchisation  
des objectifs  
construction des  
indicateurs stratégiques  
définition du plan d'action**

# formalisation de la stratégie : les outils

**carte causale**

**identifier les objectifs**

**analyse de la carte causale**

**définir les axes stratégiques**

**tableau de bord stratégique**

**construire les indicateurs  
stratégiques**

**plan d'action**

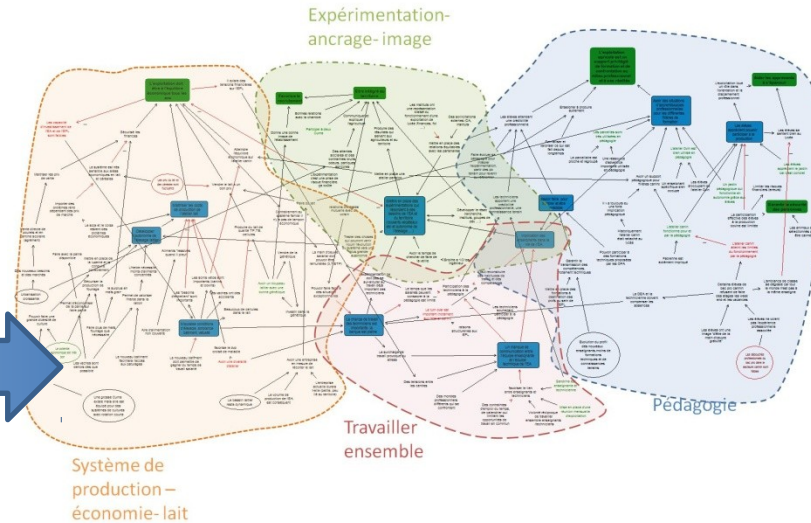
**définir, hiérarchiser les actions et en  
organiser la délégation**

# CONSTRUIRE UNE SYNTHÈSE DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE SOUS FORME DE CARTE CAUSALE

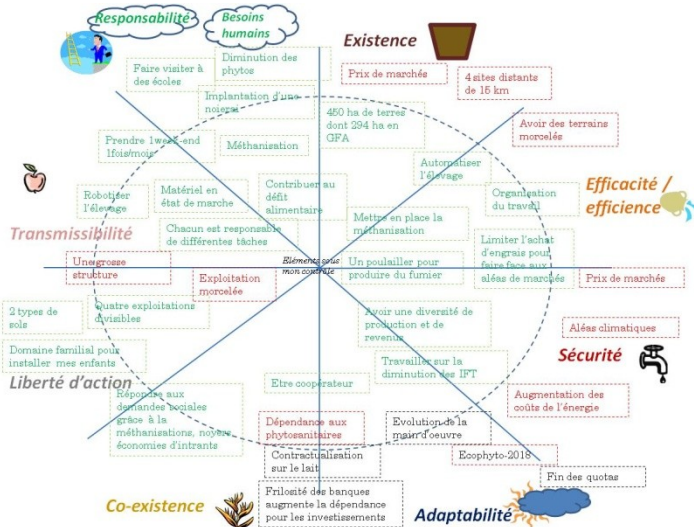
Phase de projection  
(réunion 1)



Construction d'une carte causale



Analyse de la situation  
(réunion 2)



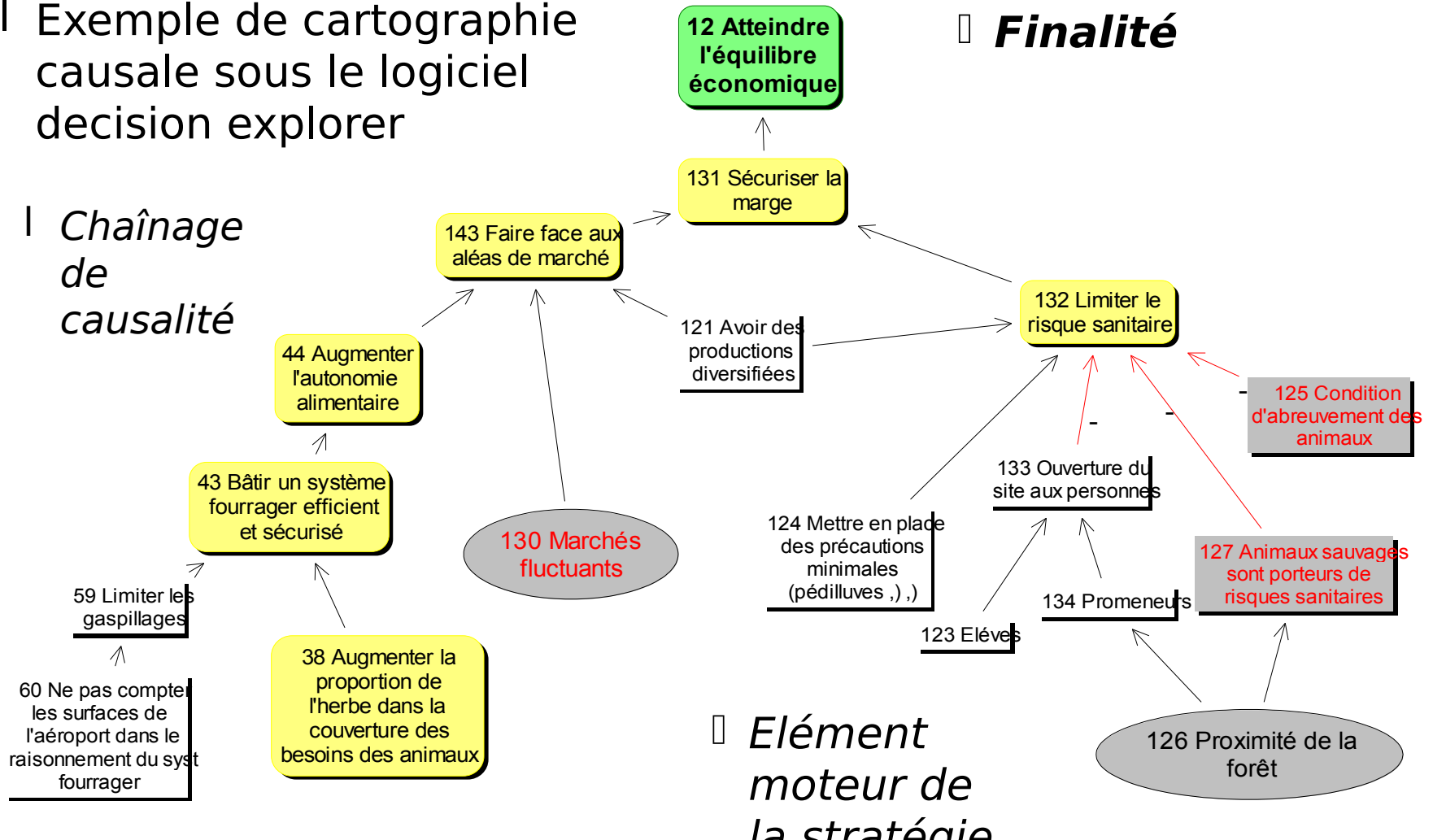
Carte causale de diagnostic stratégique



# La cartographie causale : un support pour identifier des chaînes de causalité et des finalités

Exemple de cartographie causale sous le logiciel decision explorer

*Chaînage de causalité*

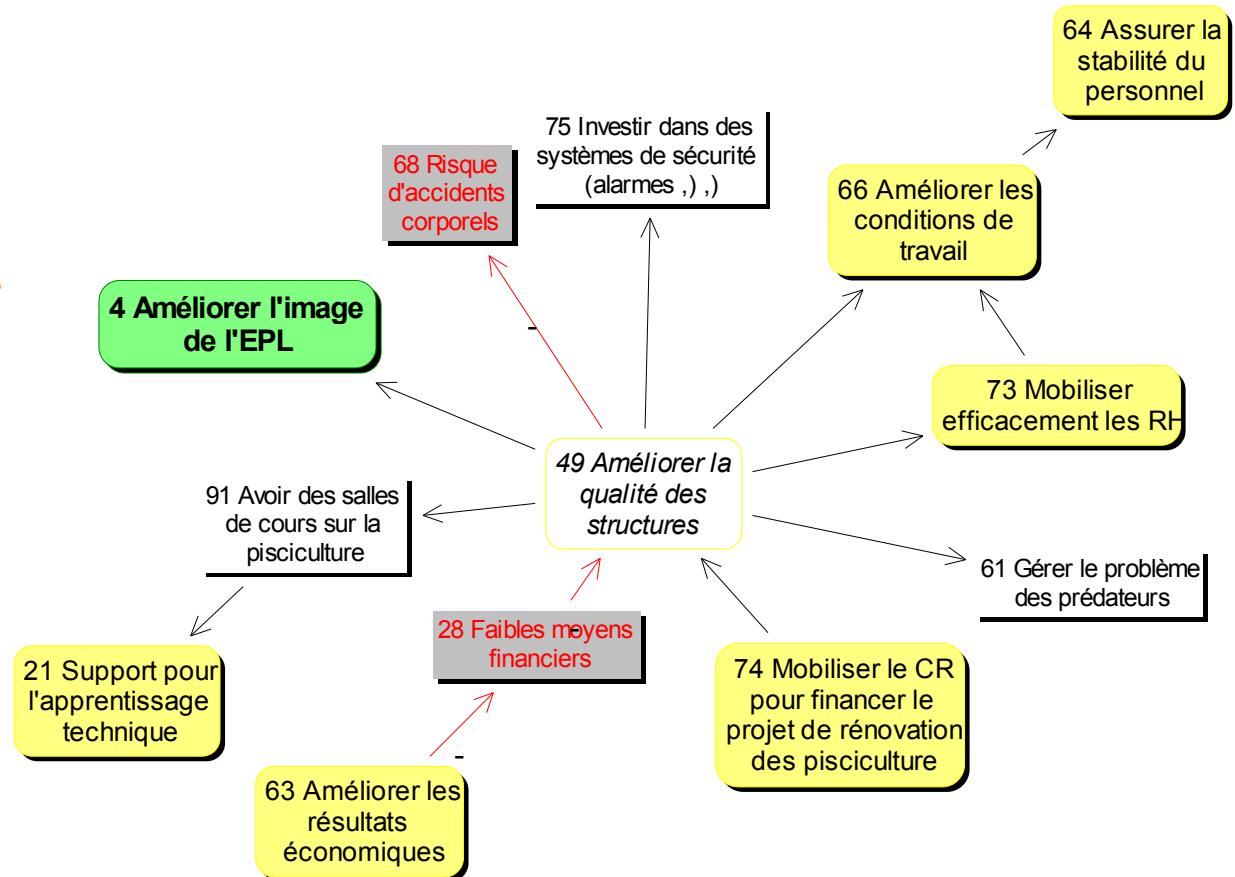


# la carte causale : analyser le système

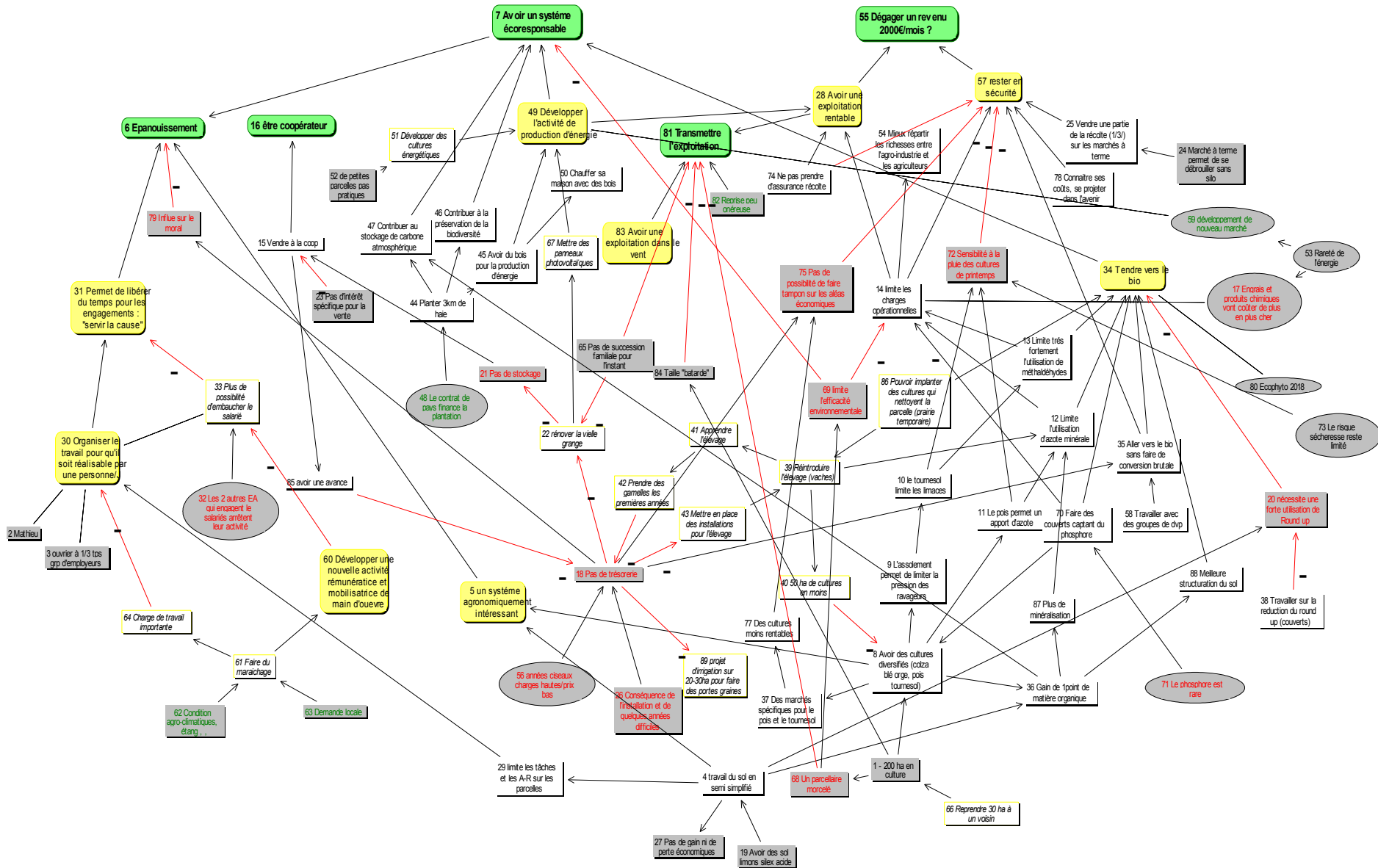
permet le calcul d'indicateurs qui complètent une analyse topographique pour définir les axes stratégiques

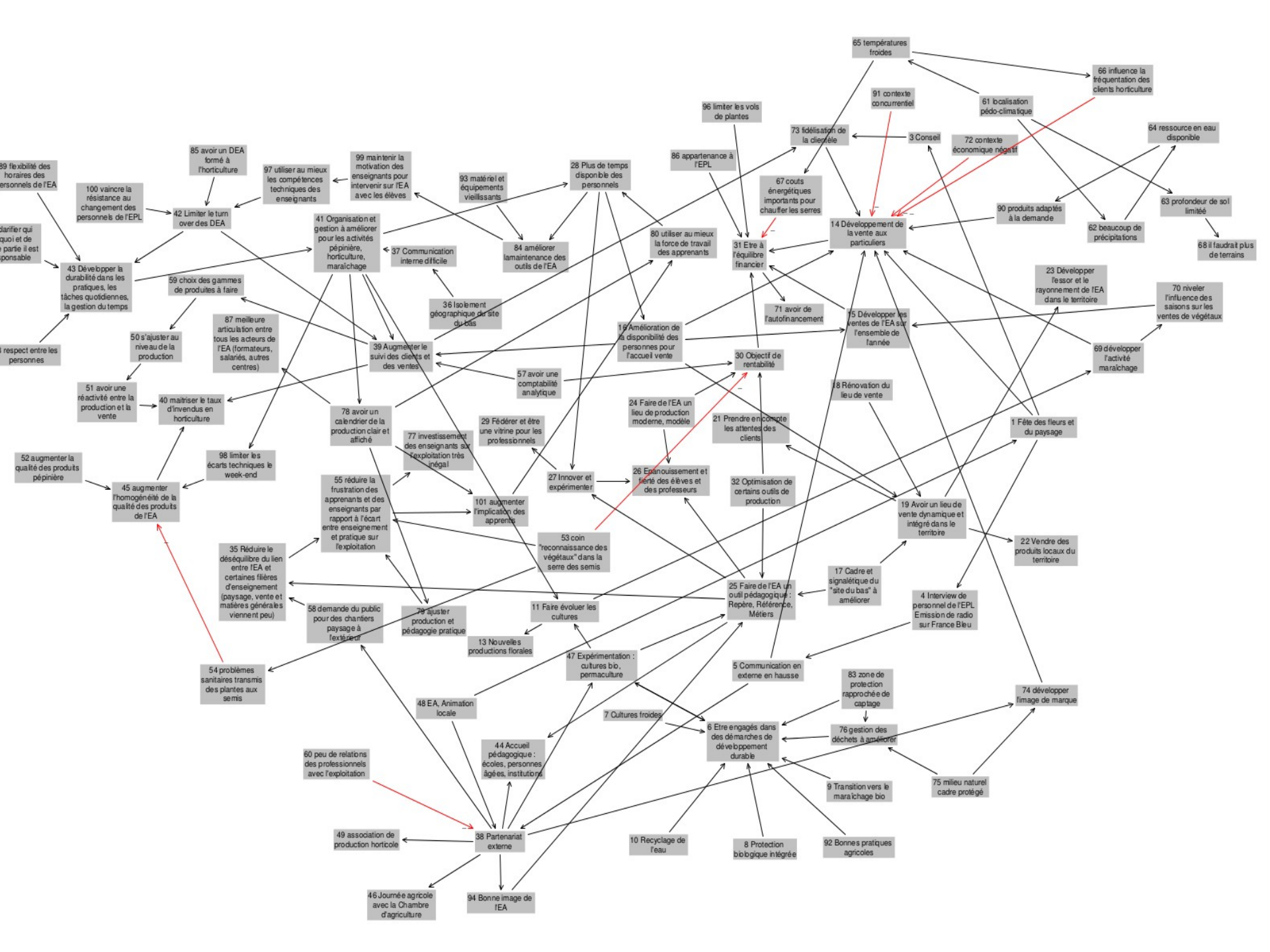
par ex. la centralité pour déterminer les éléments structurants

$$C = \text{Nb de liens directs} + \frac{1}{2} \times \text{liens de rang 2} + \dots + \frac{1}{n} \times \text{liens de rang } n$$

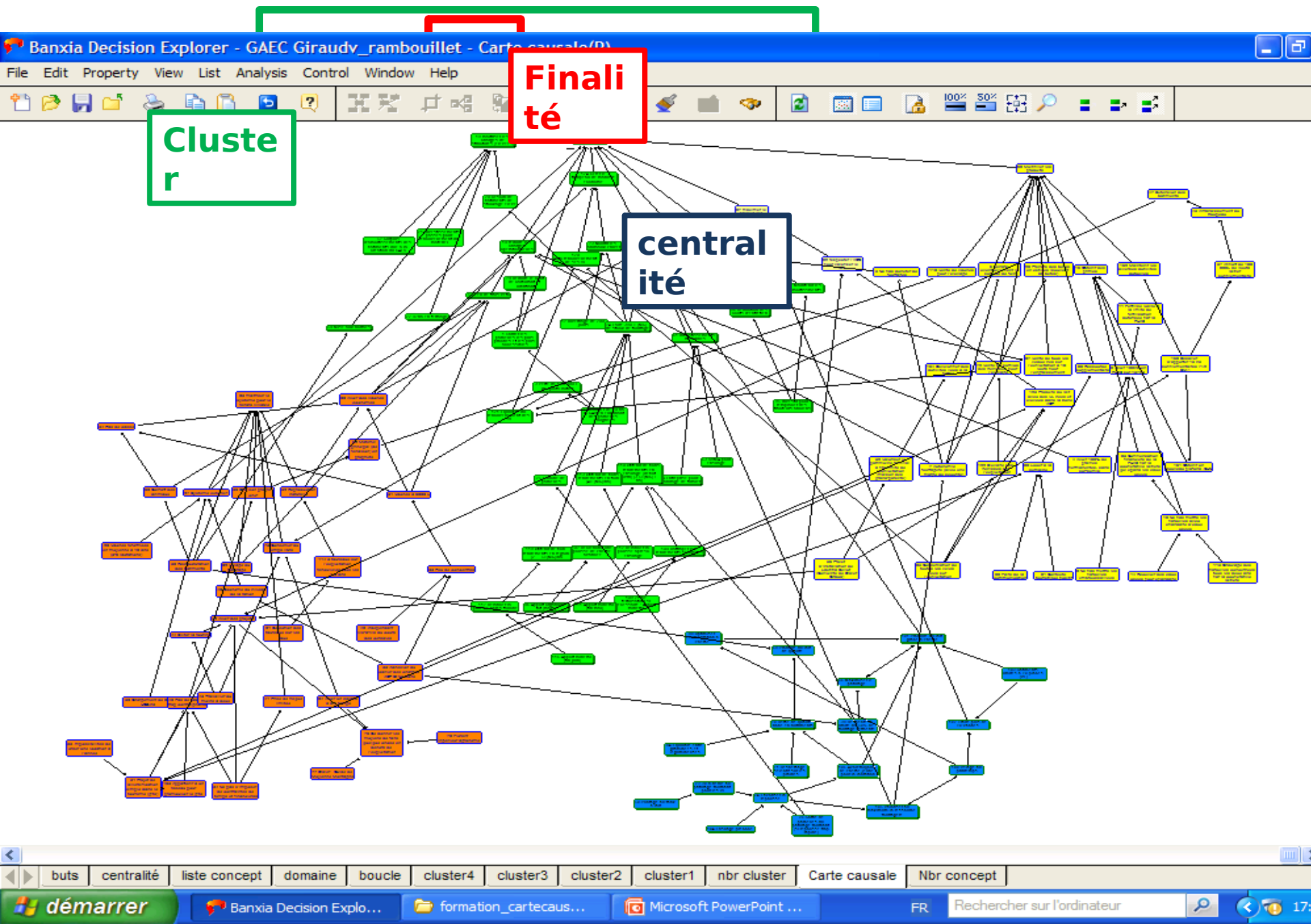


# carte causale



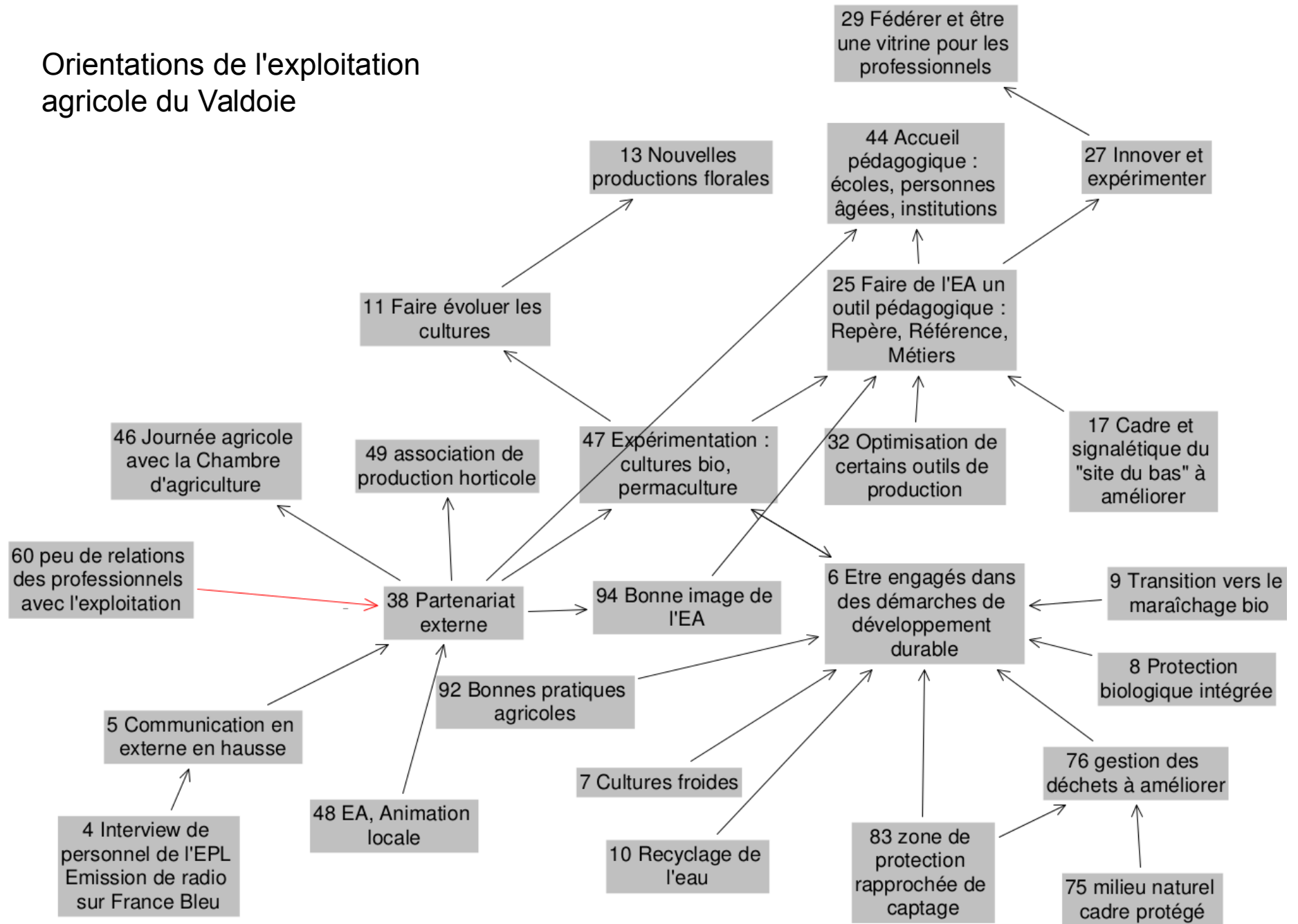


# La nouvelle carte causale avec des couleurs pour identifier les clusters

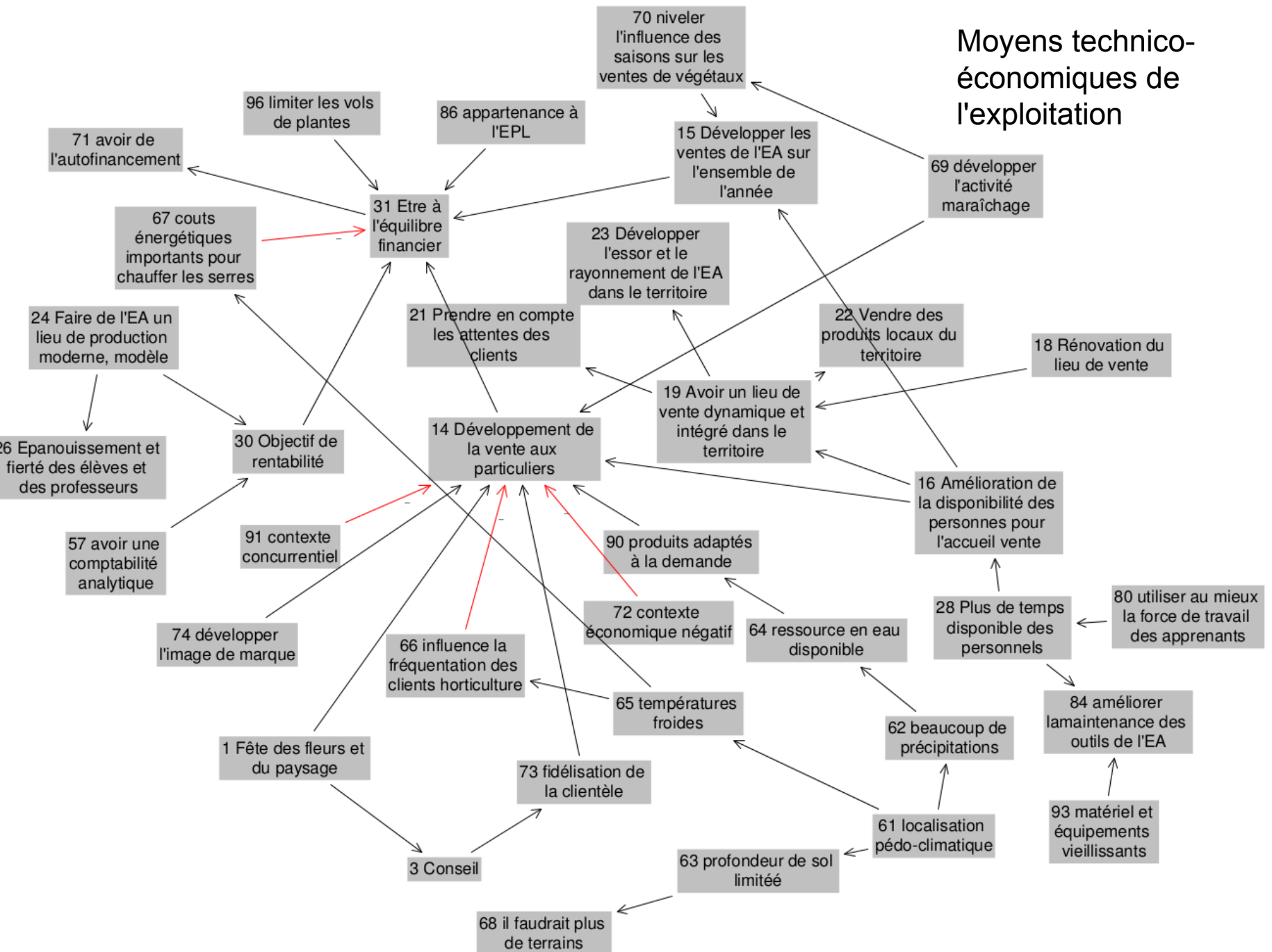




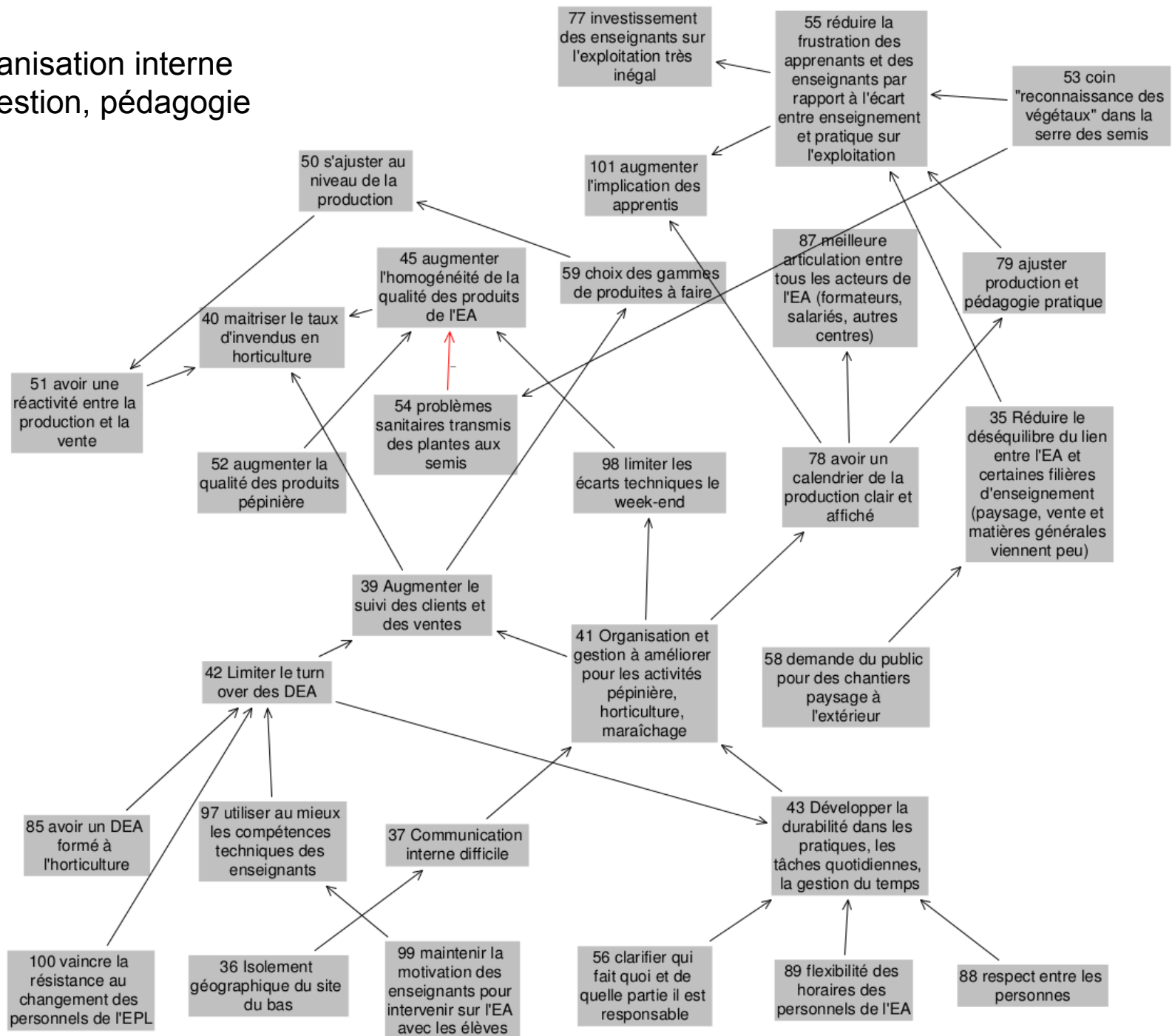
# Orientations de l'exploitation agricole du Valdoie



# Moyens technico-économiques de l'exploitation



# Organisation interne et gestion, pédagogie



# **pilotage et évaluation : les outils**

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

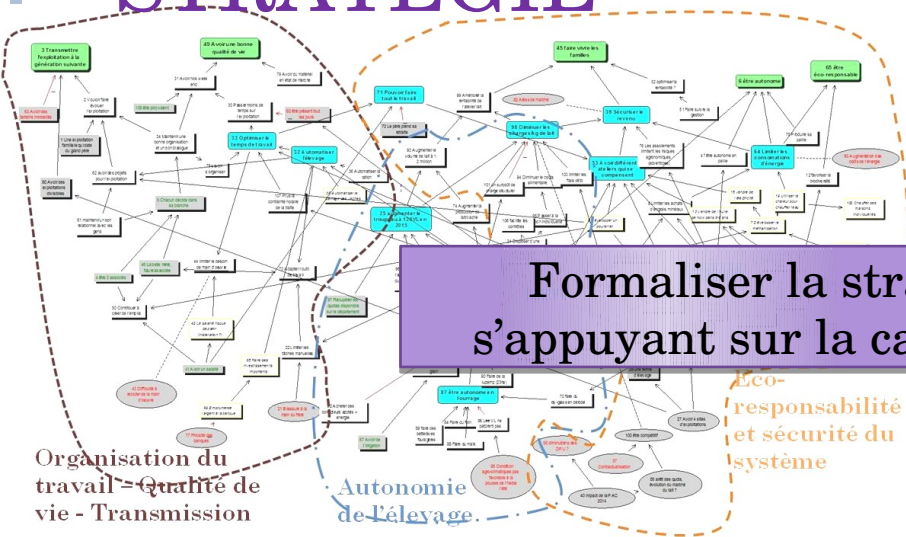
**suivre la mise en œuvre de la  
stratégie**

**mesurer l'atteinte des objectifs**

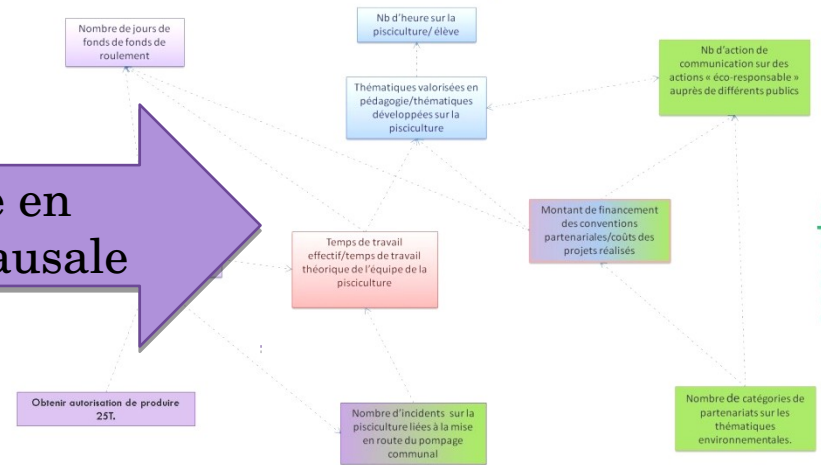
**piloter l'organisation**

**avoir des éléments de communication**

# ETAPE 3 : FORMALISER SA STRATÉGIE



S'appuyer sur la qualité et la diversité des supports pédagogiques en mobilisant les équipes et les apprenants pour favoriser les passerelles entre l'établissement et la pisciculture.



Veiller à l'équilibre entre les fonctions de production et d'encadrement

Identification à partir de la carte

⇒ Des finalités

⇒ Des idées clés

(centralité, domaine)

⇒ Des domaines de performances



⇒ Formaliser les finalités

*les buts vers lesquels on tend*

⇒ Identifier les leviers stratégiques  
*éléments clés à mettre en place*

⇒ Formaliser les axes stratégiques  
*grandes lignes d'action à mettre en place*

# Les axes stratégiques

**Axe n°1 : assurer la pérennité économique en améliorant l'organisation et la gestion des activités et des cultures, et en vendant des produits locaux en CC en un lieu de vente dynamique**

**Axe n°2 : améliorer l'articulation entre les acteurs de l'EA pour faire de l'EA un outil pédagogique assurant la fierté des apprenants et des personnels et pour développer les ventes**

**Axe n°3 : fédérer et être une vitrine pour les professionnels, le grand public et les apprenants en prenant en compte les attentes des clients, en innovant et en expérimentant dans une démarche de DD**

# Les indicateurs stratégiques



## Tableau de bord stratégique de l'exploitation agricole du Lycée du Valdoie

stratégie		tableau de bord stratégique				pilotage de la mesure	
axes stratégiques	leviers	indicateurs	état actuel de l'indicateur	état souhaité de l'indicateur	écart entre la mesure et l'idéal	fréquence et période de contrôle	responsable du contrôle
<p><b>Axe n°1 : assurer la pérennité économique en améliorant l'organisation et la gestion des activités et des cultures, et en vendant des produits locaux en CC en un lieu de vente dynamique</b></p>	être à l'équilibre financier	EBE	- 9400 euros	positif au bout d'un an, objectif + 25000 dans les 4 ans sans le reversement pédagogique	9400 euros	annuelle	DEA
	organisation et gestion à améliorer pour toutes les activités de l'EA	calendrier et plan de charge	inexistant pour le lycée et le CFPPA, visibilité à 15 jours pour les groupes péda	Pré-calendrier annuel, ajustement au trimestre, ajustement à 15 jours et si possible avant la campagne	améliorer la vision pédagogique annuelle des intervenants sur l'EA	trimestrielle lors des réunions d'ajustement	DEA
	faire évoluer les cultures (économie, commercial et technique)	MB par famille de produit : pas possible car pas de compte analytique. Démarque à baisser (vols, casse) et réduire les coûts de production	idée de 20% d'invendus mais à mesurer	faire un cahier des démarques (déchets) % à identifier puis descendre de 5% par année ensuite		mensuelle et annuelle	DEA
	avoir un lieu de vente dynamique	CA/CC. Panier moyen (CA/nombre de clients particuliers)	23,30 euros	27,83 euros jardinerie intégrée	4,53 euros	par semaine	DEA (Régine ? Point deux fois par semaine)



stratégie		tableau de bord stratégique				pilotage de la mesure	
axes stratégiques	leviers	indicateurs	état actuel de l'indicateur	état souhaité de l'indicateur	écart entre la mesure et l'idéal	fréquence et période de contrôle	responsable du contrôle
Axe n°2 : améliorer l'articulation entre les acteurs de l'EA pour faire de l'EA un outil pédagogique assurant la fierté des apprenants et des personnels et pour développer les ventes	faire de l'EA un outil pédagogique repères, références, métiers	planning de production avec quantités. Montrer rentabilité /volume. Efficacité du travail en culture <u>maraichère</u> et horticulture (Sylvie)	rien			hebdomadaire	DEA ou responsables activités
	développer les ventes de l'EA sur l'ensemble de l'année	CA hors saison sauf avril/mai/juin	à voir avec Virginie	+ 5% CA des cinq dernières années		différence <u>horti</u> et <u>maraichage</u> . Automne, Noël, printemps. Trimestrielle	DEA
Axe n°3 : fédérer et être une vitrine pour les professionnels, le grand public et les apprenants en prenant en compte les attentes des clients, en innovant et en expérimentant dans une démarche de DD	prendre en compte les attentes des clients	<u>enquêtes de satisfaction</u>	aucune	<u>enquête</u> mise en place et analysée		annuelle	personne à la vente ou équipe <u>péda</u> vente commerce BTS TC ( <u>Peauv?</u> )
	innover et expérimenter	conventions de partenariat : financières et pédagogiques. Formalisation des conventions à clarifier dans fiche action	à voir avec Virginie			annuelle	DEA
	être dans une démarche de DD	enregistrement des intrants et déchets/ invendus dans cahier de démarche Premier niveau plante bleue ou HVE	rien	commencer à enregistrer		mensuelle	DEA

## **analyse et réflexion stratégique**

**identification des parties  
prenantes**

**analyse du contexte  
des perspectives  
et des motivations**

## **pilotage et évaluation des performances**

**déclinaison et mise en  
œuvre du plan d'action**

**mobilisation d'un tableau  
de bord**

**évaluation de la  
performance globale**

## **formalisation de la stratégie**

**définition des axes  
stratégiques**

**choix et hiérarchisation  
des objectifs**

**construction des**

**indicateurs stratégiques  
définition du plan d'action**

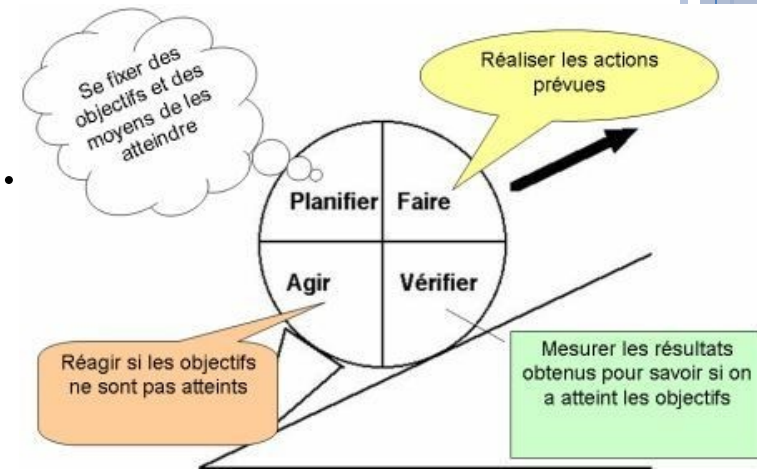
Axe stratégique	Objectifs de l'action	Type d'action	Descriptif de l'action	Matières et moyens financiers	Expertise main d'œuvre	Qui porte la responsabilité ?	Qui réalise	Qui doit être consulté avant la mise en œuvre ?	Qui doit être informé de la Mise en œuvre ?	Indicateur opérationnel	Echéancier
Axe n°1 : assurer la pérennité économique en améliorant l'organisation et la gestion des activités et des cultures, et en vendant des produits locaux en CC en un lieu de vente dynamique	être à l'équilibre financier										
	organisation et gestion à améliorer pour toutes les activités de l'EA										
	faire évoluer les cultures (économie, commercial et technique)										
	avoir un lieu de vente dynamique										
Axe n°2 : améliorer l'articulation entre les acteurs de l'EA pour faire de l'EA un outil pédagogique assurant la fierté des apprenants et des personnels et pour développer les ventes	faire de l'EA un outil pédagogique repères, références, métier										
	développer les ventes de l'EA sur l'ensemble de l'année										
Axe n°3 : fédérer et être une vitrine pour les professionnels, le grand public et les apprenants en prenant en compte les attentes des clients, innovant et en expérimentant dans une démarche de DD	prendre en compte les attentes des clients	portrait de nos producteurs locaux									
	innover et expérimenter										
	être dans une démarche de DD										

Page 1

# ETAPE 6 : PILOTAGE ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

- Communiquer la stratégie en interne et externe grâce au document synthétique formaliser à l'issue de la démarche
- Mettre en œuvre le plan d'action
- Piloter la stratégie grâce au tableau de bord de pilotage
- Mettre en œuvre la logique de **l'amélioration continue**

L'accompagnateur est en retrait...



# GAEC de Montorge

Famille Grand  
63 Laqueille

## Présentation de l'exploitation :

### ➤ Foncier

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

### ➤ Système de production

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

### ➤ Ressources humaines

2 UTH associées (Florent et Didier GIRAUD)  
1 salarié  $\frac{3}{4}$  temps

### ➤ Productions

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

### ➤ Commercialisation

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



## Valeurs

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

## Mission

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

-

## Vision

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

## Axes stratégiques de l'exploitation

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

### **1) Mobilisation des acteurs**

Initiation à stratégie  
Identification des parties prenantes  
Elaboration du contrat d'accompagnement

### **2) Analyse stratégique**

Réussites/Echecs  
Réflexion mission, vision, valeur  
Analyse de la performance globale de l'exploitation

### **6) Pilotage et évaluation des performances**

Communication  
Pilotage du plan d'action  
Pilotage stratégique grâce au TBS



### **3) Du diagnostic aux axes stratégiques**

Identification des domaines de performance de l'exploitation  
Identification des éléments stratégiques clés  
Définition des axes stratégiques

### **5) Déclinaison d'un plan d'action**

Identification des actions pertinentes  
Choix et sélection d'actions à mettre en œuvre

### **4) Construction du tableau de bord stratégique (TBS)**

Définition des critères et des indicateurs stratégiques  
Choix des valeurs seuils des indicateurs

➤ 7 à 9 jours de travaux pour l'accompagnateur

➤ dont ~3 journées de traitement au bureau

➤ 6 à 9 demies journées de travaux avec le collectif de réflexion stratégique.

Sollicitation de l'accompagnement

Rencontre des responsables  
(2-3h)

Analyse et réflexion stratégique : projection (0.5j)

Traitement de l'information par l'accompagnateur (1j)

Analyse et réflexion stratégique : analyse de la situation (0.5j)

Traitement de l'information par l'accompagnateur (1j)

Formalisation de la stratégie (0,5 à 1j)

Elaboration du tableau de bord stratégique (0.5 à 1j)

Mise en forme des outils de communication (2h)

Elaboration du plan d'action (0.5 à 1j)

Mise en forme du plan d'action et d'outils de communication (0.5j)

Mise en œuvre et pilotage de la stratégie (0.5j accompagnateur)

# Témoignages

# des directeurs d'exploitation témoignent

## **A quoi ça peut servir :**

- « Travailler en équipe sur des sujets de fond »
  - « Aider à l'intégration du nouveau DEA »
  - « Remonter une exploitation 'sinistrée' »
- « Décloisonner l'exploitation, mettre du lien entre les centres constitutifs de l'EPL »
- « Renouer des relations avec les professionnels du territoire »

## **Ce qui est apprécié dans la méthode :**

- « Avoir un animateur extérieur, ne pas se sentir jugé »
- « Se poser et prendre de la hauteur »
- « Méthode positive, ne cassant pas l'ancien et le faisant évoluer »
- « Faire un travail partagé »
- « Se fixer un petit nombre d'objectifs réalisables »



# des directeurs d'exploitation témoignent

## **Les bénéfices retirés :**

« Meilleures relations de travail »

« Reconnaissance d'un petit nombre d'objectifs fédérateurs et motivants pour les équipes »

« Donner du sens au contenu parfois très technique du fonctionnement de l'exploitation »

## **Les exigences de la méthode :**

« Nécessité de dégager du temps »

« Une formation préalable du directeur d'EPL et du directeur d'exploitation agricole »

# quelles sont les conditions nécessaires pour l'application de la démarche à d'autres EPL ?

- Volontariat. Implication du DEA/Directeur d'EPL et d'une équipe.
- Exposer la méthode à l'avance et avoir une présentation concise et schématique
- Il faut un besoin (projet d'exploitation, changement DEA...)
- Volonté et besoin d'action
- Cohérence pédagogique + équipe
- Bien positionner les limites de la démarche et les résultats qu'elle peut apporter
- Faire intervenir un vétéran de PerfEA (un ou une Perfeaien(ne))
- Organiser la démarche dans un collectif d'EPLs (SRFD ?)
- Réduire les temps des étapes de validation du diagnostic
- Une adaptation de la méthode permettant de discuter de façon plus systématique les missions des EA d'EPLEFPA

# Indications bibliographiques

## à propos de PerfEA

- **Jeanneaux P., Garnier A., Pervanchon F., Chabin Y., Bletterie N. et Capitaine M. (2010).** *Proposition d'un cadre méthodologique d'accompagnement à la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole.* Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations, 14-15.10.2010, Dijon, colloque SFER : 11 p.
- **une communication à paraître pour les Rencontres Recherches Ruminants (3R) de décembre 2011 : Garnier et al., 2011.**
- **Capitaine. M, Garnier. A, Chabin. Y, Pervanchon. , Bletterie. N, de Torcy. B, de Framond. H & Jeanneaux. P (2012).** PerfEA: A methodological framework to help farm managers to build and manage a sustainable strategy in a participative way. IFSA 2012 - X<sup>o</sup>Congress - WS Farming system (3.3) “restructuring family farms mode of action”, Aarhus.

## à propos de la carte causale et du management stratégique

- **Chabin Y., (2008),** *Pilotage et mesure de la performance stratégique en cave coopérative*, Colloque SFER « les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives », Paris, 28 et 29 février 2008, 11 p.
- **Pervanchon, F., De Torcy, B. et Delépine, F.-X. (2007).** "Dossier Formation : Autonomie de décision et démarche stratégique." *Travaux & Innovations* (140).
- **Pervanchon, F. (2008),** "Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise." *Fourrages* (192): 511-516.

## à propos du développement durable

- **Bossel H. (1999) *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications*. IISD, Winnipeg : 124 p.**
- **Bossel H. (2000) Policy assessment and simulation of actor orientation for sustainable development. *Ecological Economics*, n° 34, pp. : 337-355**
- **Capitaine M. et Blouet A. (2009). L'enseignement de la durabilité dans les formations agricoles françaises ; quel modèle agricole pour demain ? in: Grumiaux, F. et al. *Le développement durable sous le regard des sciences et de l'histoire*. Paris, L'Harmattan, vol. 2, pp. : 51-60.**

## à propos des sociétés en agriculture

- **Villaume S. et Delame N. (2009). Essor des sociétés agricoles : un recours accru au salariat et aux prestataires de services, *INSEE première*, n° 1243, 4 p.**
- **Ministère de l'agriculture et de la pêche (2012). *Le monde agricole en tendances : Un portrait social prospectif des agriculteurs*. Paris, La Documentation française.**

**pour mieux comprendre d'où vient PerfEA**

# **PerfEA - une expérience menée avec des exploitations d'EPL du Massif central**

**favoriser la performance globale des exploitations agricoles :  
amélioration continue et management stratégique pour le  
développement durable**

## PerfEA

### performance globale des exploitations agricoles du Massif central : amélioration continue et management pour le développement durable

- concevoir des outils qui permettent aux exploitations agricoles de s'inscrire dans des démarches de management stratégique
- intégrer la responsabilité sociétale dans la notion de performance

plus de performances

- favoriser le positionnement des exploitations dans des logiques de plus en plus concurrentielles
- doter les exploitations d'une capacité à s'adapter face à des demandes externes, tant publiques que privées, qui se modifient rapidement
- accompagner la mise en œuvre de politiques publiques en dotant les exploitations d'outils de pilotage qui leur permettent de contrôler l'atteinte des objectifs visés

pour préparer l'avenir



**un programme de recherche-action de 3 ans  
(septembre 2009 – juin 2012)**

**porté par VetAgro Sup**

**avec des partenaires scientifiques et techniques nationaux**



## les partenaires du projet

- VetAgro Sup
- Résolia - APCA
- Trame
- Dycia
- Supagro Florac
- 7 exploitations d'établissements publics d'enseignement agricole (EPLEFPA)
- DRAAF-SRFD du Massif central

## 7 établissements d'enseignement agricole engagés avec leurs exploitations agricoles

- Faire de ces exploitations des outils pour l'innovation
- Favoriser la cohérence de leurs actions avec la politique régionale
- Sensibiliser et former les futurs agriculteurs

**un projet financé dans le cadre de la Convention interrégionale de Massif central**



## EA de l'EPL des Vaseix, Limoges.

- 350 ha, 4 salariés, 1 DEA, 1 secrétaire ½ tps
- 3 élevages naisseurs-engraisseurs en labels :
  - Bovins 110 limousines
  - Ovins 300 brebis
  - Porcs 80 truies + 12 truies Culs Noirs

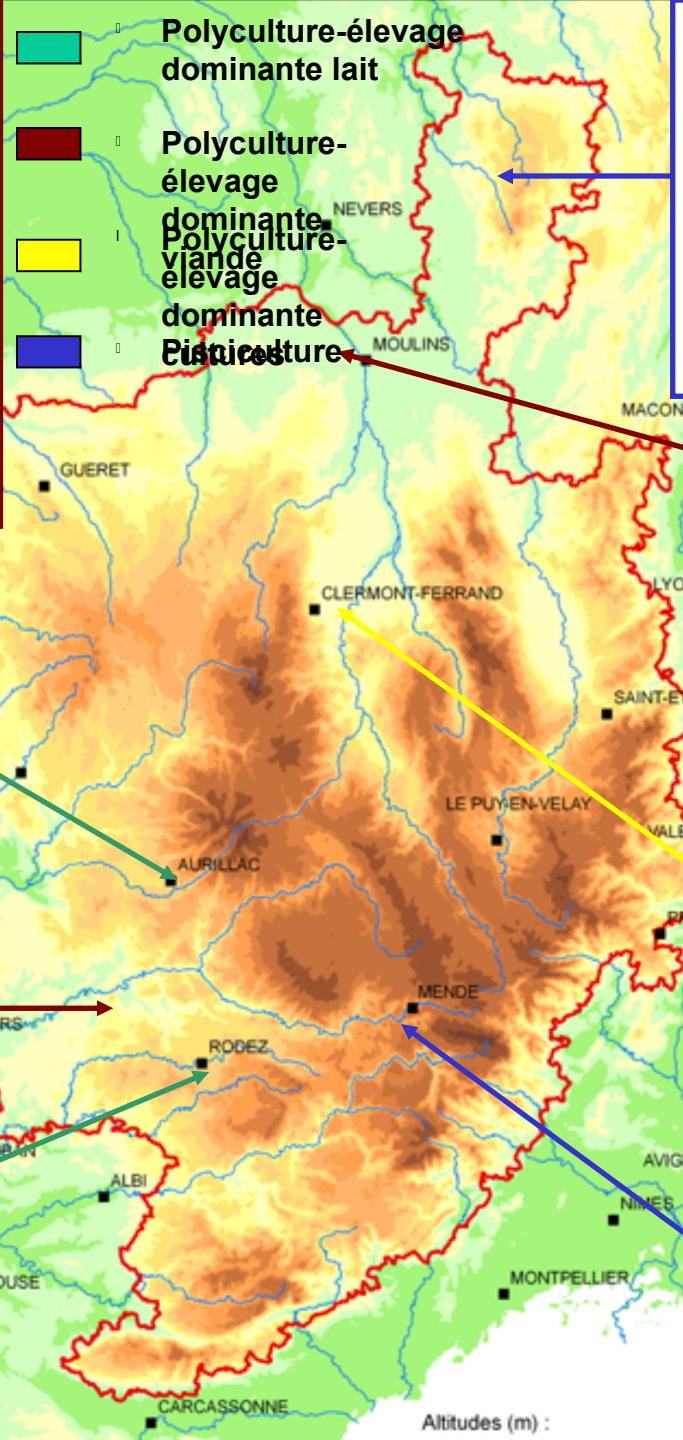
- 185 ha, 1 DEA, 3.5 salariés
- 60 vaches laitières
- 45 salers
- 2 ateliers techniques

## EA de l'EPL Figeac.

- 150 ha, 3 salariés, 1 DEA.
- 3 élevages naisseurs-engraisseurs en labels :
  - Bovins : 50 limousines
  - Ovins 400 brebis
  - Porcs 80 truies

## EA du lycée la Roque, Rodez

- 140 ha, 2.5 salariés + DEA
- 45 vaches laitières, 70 brebis, 16 Aubrac et céréales



## Pisciculture de l'EPL du Morvan, Château-Chinon.

- Production de truites, ombres...
- 2 sites obsolètes.
- 1 salarié, 1 tps partiel, en attente d'un DEA

## Tourret, Moulin

- 200 ha, 3 salariés + DEA
- 1 atelier avicole biologique
- Élevage naisseur-engraisseur, production de reproducteurs
  - 275 brebis
  - 100 vaches charolaises

## pasteur, Lempdes.

- 282 ha, 1 DEA, 5 salariés, 1 secrétaire
- 222 ha Cultures
- 60 vaches laitières
- Engraissement de

## Pisciculture, Louis Pasteur, La Canourgue

- Production de truites, étangs pédagogiques.
- Circuit fermé
- Atelier de transformation
- 1 DEA, 2 Salariés

# un projet interrégional de recherche-action porteur d'innovations

## une innovation expérimentale

un dispositif d'expérimentation–action centré sur des supports de formation mobilise les exploitations d'établissements d'enseignement au titre de leur mission d'expérimentation

## une innovation conceptuelle

développer les démarches de management stratégique peu présentes dans les exploitations agricoles et y associer la dimension du développement durable

## une innovation territoriale

un projet conduit localement mais d'envergure nationale  
un projet adapté aux contextes géographiques et professionnels locaux

# un projet structuré en 2 volets

## **2009-2010 : réflexion stratégique et conception méthodologique**

Construire un projet d'exploitation sous  
l'angle de la stratégie  
Concevoir un itinéraire méthodologique  
pour accompagner aux démarches de  
management stratégique  
Constituer un réseau scientifique et  
technique

## **2011-2012 : pilotage/évaluation de la stratégie et transfert de la démarche**

Travailler sur le pilotage et l'évaluation  
*in itinere* de la stratégie  
Finaliser l'itinéraire méthodologique

Transférer la démarche aux  
exploitations agricoles privées

# Merci pour votre attention

## PerfEA

**Favoriser la performance globale des exploitations agricoles et  
des petites entreprises rurales :  
approche systémique et management stratégique pour le  
développement durable**

Mathieu Capitaine  
Philippe Jeanneaux, VetAgrosup

Contacts : [philippe.jeanneaux@vetagro-sup.fr](mailto:philippe.jeanneaux@vetagro-sup.fr) ou [mathieu.capitaine@vetagro-sup.fr](mailto:mathieu.capitaine@vetagro-sup.fr)

Tél. 04 73 98 13 13

Nathalie Bletterie (SupAgro Florac) [nathalie.bletterie@educagri.fr](mailto:nathalie.bletterie@educagri.fr) 04 66 65 65 76

*Version septembre 2013*