

Améliorer la performance globale des exploitations agricoles

Face à un contexte agricole en constante évolution et un besoin marqué d'aller vers une plus grande contribution de l'agriculture au développement durable, les agriculteurs ont de plus en plus intérêt à définir clairement leur stratégie, à être en mesure de la piloter et de la faire évoluer. C'est pourquoi, le programme de recherche-action PerFEA a pour objectif de construire un itinéraire méthodologique permettant d'accompagner les agriculteurs dans l'amélioration continue de la performance globale de leur exploitation.



Echanges et retours d'expériences avec les directeurs d'EPLEFPA et des directeurs d'exploitation.

A. Garnier - ViaAgro Sup

Les exploitations agricoles changent (augmentation de leur taille moyenne, diversité des formes juridiques, diversification des activités). Elles évoluent dans un contexte marqué par l'imprévisibilité (aléas climatiques, prix de marché...) et par la multiplication des fonctions que la société assigne à l'agriculture (production, services au territoire et services environnementaux...). Dans ce contexte, les agriculteurs mais également les conseillers sont amenés à s'adapter.

Malgré la difficulté à se fixer un cap, les agriculteurs doivent être en capacité de construire une stratégie adaptée au contexte de leur exploitation, de la mettre en œuvre et de la piloter. Ils doivent également être en mesure de faire évoluer leur exploitation de façon continue au regard des résultats qu'ils obtiennent, de l'évolution des attentes

de la société et des changements de leur environnement.

D'une fonction de prescripteur ayant pour rôle d'améliorer l'efficacité d'un système donné dans un contexte stable, le conseiller doit, de plus en plus, être en mesure d'accompagner les mutations et les transformations des systèmes de production vers une meilleure contribution au développement durable.

Vers une meilleure performance globale

Parler de performance globale, c'est élargir les finalités de l'exploitation au delà de la fonction économique et considérer sa capacité à contribuer au développement durable du territoire. Améliorer la performance globale d'une exploitation agricole n'est pas une chose aisée. Une exploitation agricole est une organisation complexe. Un changement minime (nouvelle

technique, nouvelle culture...) peut entraîner des changements globaux importants (renouvellement du parc matériel, réorganisation des tâches...). Poser la question de la contribution au développement durable demande une réflexion poussée et concertée avec les parties prenantes du territoire.

Cela passe également par un changement de la représentation que l'agriculteur se fait de la performance - autrement dit ce à quoi l'agriculteur juge que son exploitation est performante. Ce changement ne se décrète pas, il se construit avec l'agriculteur.

“ Le management stratégique est un processus au travers duquel une organisation formule ses objectifs et pilote leur réalisation. ”

Des partenaires aux compétences variées

Le programme PerfEA mobilise des partenaires techniques et scientifiques de différents horizons ayant chacun des compétences spécifiques. Sept exploitations agricoles d'établissements publics d'enseignement et de formation agricole (EPLEFPA) du Massif central et les équipes associées (directeurs d'exploitation, directeurs d'EPL, membres des équipes de directions, enseignants, techniciens...) contribuent au programme PerfEA.. Le groupe scientifique et technique mobilise des personnes de différentes institutions (enseignement supérieur et recherche -VetAgro Sup et SupAgro Florac-, organismes professionnels agricoles -Trame et APCA Resolia-, institutionnel -DRAAF-SRFD Auvergne-) ayant des compétences diversifiées dans le champ de l'accompagnement et la formation des agriculteurs, en science de gestion, en économie rurale et en agronomie.



Implantation géographique des EPLEFPA participant à PerfEA.

Le management stratégique au service de la performance globale

Le management stratégique est un processus au travers duquel une organisation formule ses objectifs et pilote leur réalisation.

Concrètement, le management stratégique s'appuie dans sa mise en œuvre sur l'amélioration continue. C'est une notion classique en management de la performance des entreprises, qui vise à :

- planifier les objectifs,
- mettre en œuvre un programme d'action permettant de les atteindre,
- mesurer leur atteinte,

■ repenser le programme d'action et/ou les objectifs au regard des résultats attendus et des écarts constatés.

Ces notions de management sont classiquement mobilisées dans les secteurs de l'industrie et des services mais très peu présentes en agriculture, secteur dans lequel elles mériteraient d'être développées.

La performance globale étant à la fois une question stratégique (« Que dois-je faire ? ») et une question opérationnelle (« Comment dois-je faire ? »), son intégration nécessite donc un questionnement global.

Au cours du processus de management

stratégique, les questions de performance globale peuvent être soulevées. Le management stratégique devient un outil au service du développement durable. C'est l'occasion pour les agriculteurs, de mieux prendre en compte ces enjeux, de construire leurs propres indicateurs de pilotage stratégique, d'augmenter leur capacité d'adaptation et de management ainsi que la performance de leur exploitation.

Construire et tester démarche d'accompagnement

Le programme de recherche-action PerfEA (1) vise à construire une démarche d'accompagnement au management stratégique de la performance globale. Pour ce faire, un premier travail de conception/test a été engagé avec 7 exploitations d'établissements publics locaux d'enseignement agricole (EPLEFPA) (2) du Massif central. Ces exploitations agricoles ont statutairement à construire un projet d'exploitation qui intègre les enjeux du développement durable et ont une mission d'expérimentation et de développement à remplir ; un cadre favorable sur lequel s'est appuyé le groupe scientifique et technique de PerfEA. Un

Les EPLEFPA, lieux de démonstration et de pédagogie.



EPLEFPA de Limoges Nord-Haute-Vienne

Figure 1. Schéma de la structure de l'itinéraire méthodologique d'accompagnement



itinéraire méthodologique d'accompagnement adapté au contexte des exploitations d'EPLEFPA a été formalisé. Pour les exploitations agricoles privées, certains processus d'animation devront être repensés afin de pouvoir accompagner (individuellement ou en groupe) les agriculteurs dans cette démarche.

Mise en œuvre de la démarche sur les EPLEFPA

Les collectifs mobilisés sur les différentes exploitations (équipes de direc-

tion, enseignants, salariés...) ont été accompagnés par une tierce personne (à la fois accompagnateur et testeur de la démarche) pour mettre en œuvre les différentes phases de la démarche (cf. figure 1). L'accompagnateur est garant du processus en œuvre (suivi des différentes phases de travail), de la facilitation des discussions et de l'apport d'éléments de synthèse. Pour ce faire, il mobilise un certain nombre d'outil d'animation (schéma des frontières, Méta-plan...), des cadres de réflexion

(pour aider les participants à exprimer les valeurs de l'organisation et ses buts, pour faciliter l'analyse de la situation de l'exploitation) ainsi que des outils de synthèse et de médiation (cartographie causale).

Une démarche qui porte ses fruits sur les exploitations d'EPLEFPA

La mise en œuvre de la démarche d'accompagnement sur les différents EPLEFPA leur a permis :

- de construire un diagnostic partagé de la situation,
- de définir des axes stratégiques,
- de définir un tableau de bord composé d'indicateurs stratégiques présen-

Le pâturage au cœur du projet stratégique de l'EPLEFPA de Limoges Nord Haute-Vienne.



EPLEFPA de Limoges Nord Haute-Vienne

(1) Opération cofinancée par l'Union européenne avec le Fonds européen de développement régional, soutenue par l'Etat-FNADT et la Région Auvergne dans le cadre de la convention interrégionale de massif - Massif central. Elle reçoit également le soutien financier de l'ADEME.

(2) Limoges Nord Haute-Vienne (Verneuil sur Vienne), Morvan (Château-Chinon), La Vinadie (Figeac), La Roque (Rodez), Louis Pasteur (La Canourgue), Louis Pasteur (Lempdes), Georges Pompidou (Aurillac).

Exemple de résultats obtenus sur l'EPL de Limoges Nord Haute-Vienne

tant une vision équilibrée de la performance,

■ d'élaborer un plan d'action permettant de mettre en œuvre leur vision stratégique (cf. encadré « Exemple de résultats obtenus sur l'EPL de Limoges Nord-Haute-Vienne »).

Les personnes ayant participé à la construction et au test de l'itinéraire méthodologique témoignent et mettent en évidence quatre points. L'itinéraire méthodologique permet :

- de mobiliser des équipes sur un projet commun, de partager les connaissances et d'avancer collectivement dans une même direction ;
- de donner du sens au contenu parfois très technique du fonctionnement de l'exploitation ;
- de prendre du recul et d'identifier les éléments stratégiques pour l'avenir de l'exploitation ;
- de se doter de nouveaux outils de pilotage.

Vers l'accompagnement des exploitations privées

L'itinéraire méthodologique a été construit en collaboration avec des exploitations agricoles d'EPLEFPA dans le cadre de leur réflexion sur leur projet d'exploitation. Il leur a permis de structurer leur démarche de management stratégique afin de définir et pilo-

- Clarifier les missions de l'exploitation, s'accorder sur les valeurs de l'organisation, formuler une vision d'avenir
- Valeurs : Exemplarité, Ouverture, Transparence, Éco responsabilité
- Missions : Apporter des solutions, un appui ; être un support pour la pédagogie, la profession et le territoire
- Vision : Être un partenaire reconnu pour ses compétences auprès des acteurs du monde agricole
- Définir des axes stratégiques
- S'appuyer sur l'implication des équipes pédagogiques et les activités de production, de service et de commercialisation pour maximiser l'utilisation pédagogique des deux sites
- Développer des systèmes de production représentatifs, innovants et durables permettant d'accompagner les dynamiques de développement local afin d'ancrer l'exploitation dans son territoire
- Conduire et maîtriser des systèmes de production autonomes et économes permettant d'atteindre l'équilibre économique
- Construire un tableau de bord de pilotage stratégique de la performance globale.

ter un projet d'exploitation permettant d'améliorer leur performance globale. Ce cadre méthodologique est maintenant opérationnel dans le contexte de l'exploitation agricole d'EPLEFPA. Il va être adapté et testé afin de pouvoir accompagner des agriculteurs d'exploitations privées.

Pour assurer le développement de ce type de démarche, nous avons élaboré un dispositif de formation des accompagnateurs aux outils et méthodes mobilisés dans l'itinéraire méthodologique. Il s'agit de les doter des com-

pétences nécessaires à l'accompagnement des équipes d'EPLEFPA et des agriculteurs dans des démarches de management stratégique de la performance globale. ●

Ambroise Garnier
VetAgro Sup / UMR Métafort

Bertrand de Torcy
Trame

Sources : à partir d'un travail réalisé avec N. Bletterie (SupAgro Florac), M. Capitaine (VetAgro Sup), Y. Chabin (Dycia), H. de Framond (DRAAF Auvergne), P. Jeanneaux (VetAgro Sup) et F. Pervanchon (Résolia).

Extrait du tableau de bord stratégique (4 indicateurs sur 8) de l'EPLEFPA de Limoges Nord Haute-Vienne.

Axes stratégiques	Leviers stratégiques	Indicateurs stratégiques	Etat actuel de l'indicateur	Etat souhaité de l'indicateur	Fréquence et période de contrôle
Pédagogie	Maximiser l'utilisation pédagogique des deux sites	Pourcentage d'évolution du nombre d'heures apprenant sur les deux sites	A définir	2010-2011 + 33 % 2011-2012 + 25 % puis + 10 % par an	Trimestrielle
Lien au territoire	Mieux impliquer les EA dans le milieu professionnel	Taux de participation des professionnels en conseil de centre	< 100 %	100 %	A chaque réunion, deux à trois par an
Autonomi-économie	Augmenter l'autonomie alimentaire	Pourcentage de production autonome	A calculer	> 95 % en bovins > 80 % en ovins site des Vaseix > 70 % en ovins	Annuelle
	Atteindre l'équilibre économique	Résultat de la section de fonctionnement	NC	Résultats de la section de	Annuelle