



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

Accompagnement de la rénovation du cursus en BTS ACSE

12 mai 2015 – Paris
27 mai 2015 - Toulouse

Philippe Jeanneaux

Contact : philippe.janneaux@vetagro-sup.fr

Plan

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

La démarche stratégique AVEC®

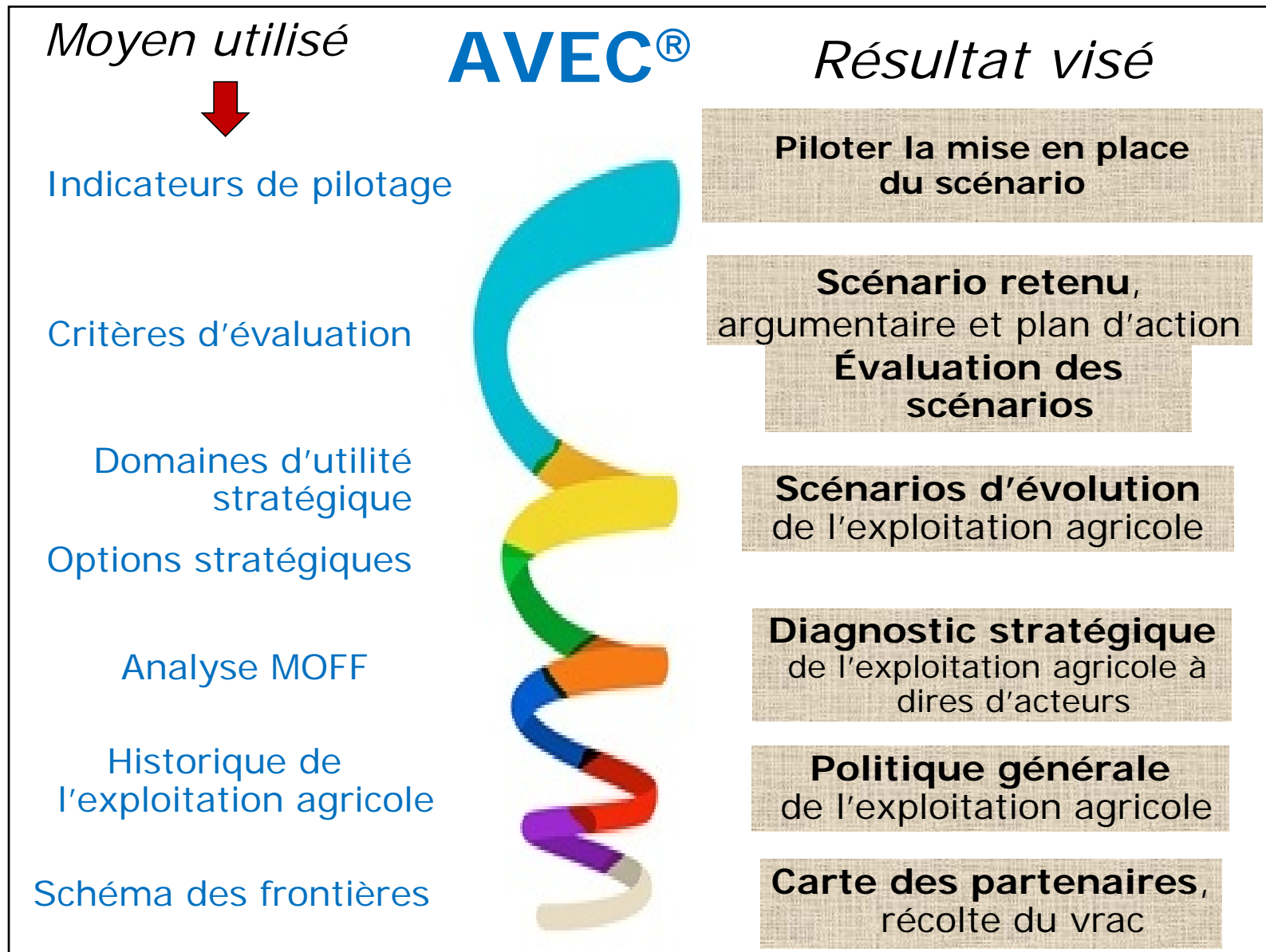
aGRICULTURES
& TERRITOIRES
CHAMBRE D'AGRICULTURE
BRETAGNE



MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'AGROALIMENTAIRE

Avec la contribution financière
du compte d'affectation spéciale
développement agricole et rural

Réalisation : Nolwenn Garino
Chambre d'agriculture
du Finistère





Dynamic Strategy



Råd til gode oplevelser...

Dynamic Strategy

JYSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING
Råd til gode oplevelser...

What is Strategy?

The direction to the goal!

The illustration depicts a farmer in blue overalls and a blue cap, holding a cane with a large question mark on top. A path of five green circles leads from the farmer towards a goal. In the background, there is a tree with falling money and a goal. The text 'The direction to the goal!' is written below the path.

The customer is in centre Keep it simple – get through to the conclusions

Ideas
Discussions
Conclusions
Revision
Acceptance

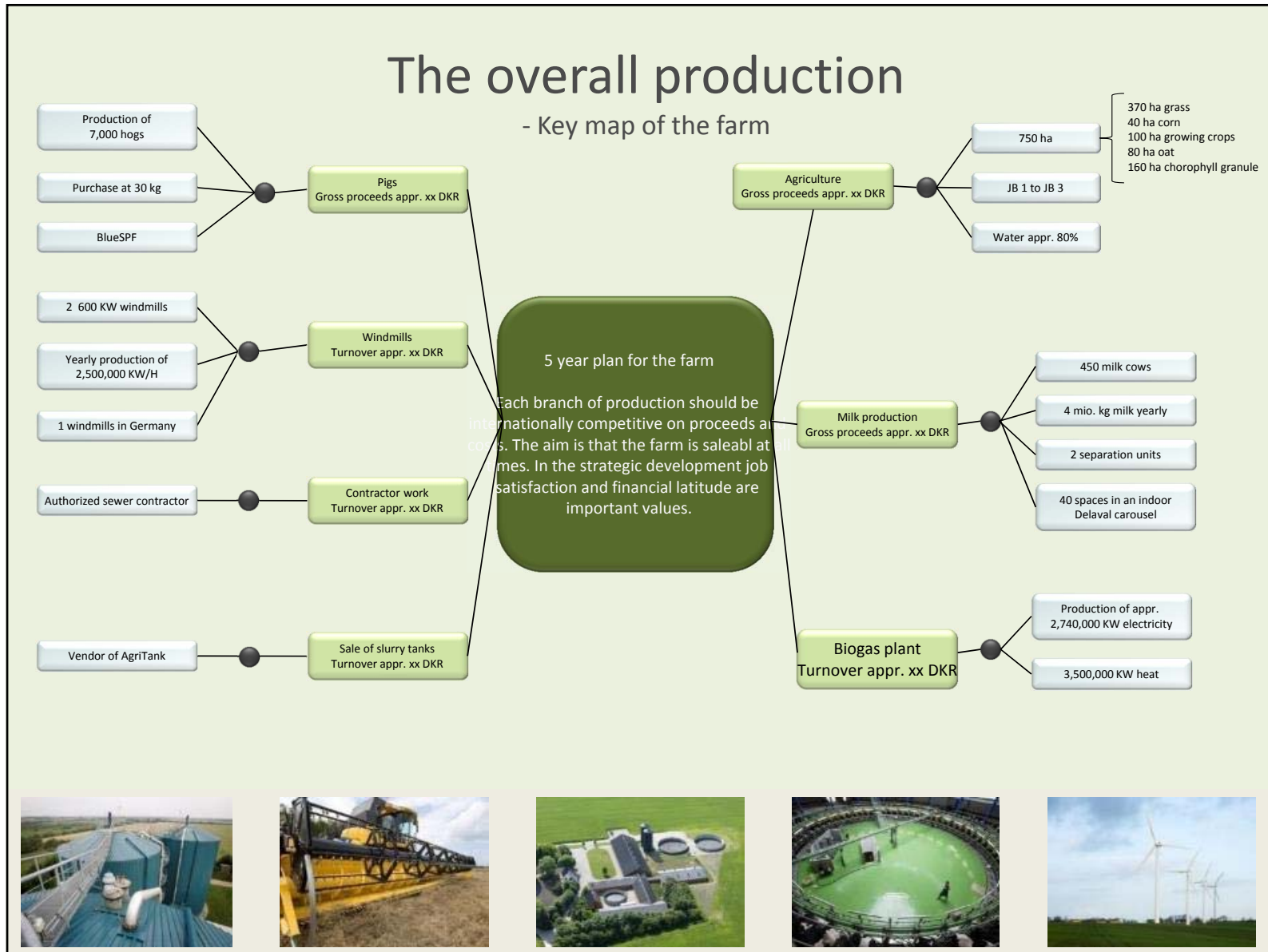


Values, mission,
vision, purpose,
priorities

HR-, farm-, PEST-SWOT-
, etc. analysis

Facts and figures










		Dynamic Strategy												JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING <i>Råd til gode oplevelser...</i>	
		Visual action plans												Example of Gantt map	
Activity	Responsible	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Status	Follow up
Management															
a 1	Kontakt med bureau Stillingsopslag skriv og	Lars	10/1											✓	Birte
a 2	annoncering	Lars	20/1											✓	Konsulent
a 3	Samtale med kandidater	Lars												✓	Birte
a 4	Ansættelse	Lars												✓	Konsulent
a 5	Introduktionsforløb	Lars												✓	Birte
Yield in corn															
b 1	Rådgivningsbesøg 1	Poul (pl konsulent)				15/5								✓	
b 2	Rådgivningsbesøg 2	Poul					4/6								
b 3	Rådgivningsbesøg før høst	Poul													
b 4	Udbytteopgørelse (antal læs)	Lars Kurt													
b 5	Udbytte opmåling + Analyser Aflevering af	(kvægrådg.) Kurt									30/9				Poul
b 6	analyseresultater	Kurt													Poul
b 7	Evaluering af handlingsplan	Poul													Kurt
Loan offers															
Drøftelse af															
c 1	finansieringsmuligheder	Niels													Birte
c 2	Indhente lånetilbud	Niels							25/7						
c 3	Møde med bank	Lars													Niels
c 4	Hjemtage lån	Niels								15/8					Lars

Plan

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

Discussion - conclusion

Un cadre d'analyse qui permet d'aller vers le management stratégique de l'exploitation

Un cadre d'analyse qui renouvelle l'enseignement en gestion de l'exploitation agricole

**La démarche de management stratégique :
un support d'apprentissage pour renforcer
les capacités de pilotage stratégique
et intégrer les enjeux du développement durable ?**

Un cadre d'analyse qui renouvelle les théories de la prise de décision des agriculteurs

Pour plus d'information,
rendez-vous sur le site perfea.org

PerFEA PERFORMANCE globale des Exploitations Agricoles

Description En situation Ressources Membres Rechercher...

Rejoignez la communauté PerFEA
Je m'inscris

Description
La démarche PerFEA a été élaborée entre 2009 et 2012 par un collectif alliant recherche et professionnels de terrain. Leur objectif était de trouver une réponse à la complexification du système agricole, d'améliorer les performances des exploitations en interagissant avec l'environnement dans lequel elles s'implantent. Les modèles, méthodes et outils élaborés ont été testés et ajustés sur le terrain de sept exploitations dans des lycées agricoles de la région Auvergne. Ils sont aujourd'hui mis à disposition de notre communauté sur ce site. L'inscription sur PerFEA ne comprend pas d'autre engagement que celui (moral) de partager votre expérience dans la mise en oeuvre de notre démarche.

Actualités
Stage de formation d'accompagnateurs PerFEA
12-11-2014
le prochain stage de formation d'accompagnateurs PerFEA aura lieu à SupAgro Florac, les 12 13 et 14 novembre 2014 (première session), les 1 2 et 3 avril 2015 (deuxième session) et le 7 octobre 2015 (troisième et dernière session).
En savoir plus...

Le nouveau site est en ligne
5-8-2014
Le site a fait peau neuve. Redécouvrez PerFEA et inscrivez vous pour suivre toute l'actu, et avoir accès à l'espace membre et à notre méthodologie détaillée.
En savoir plus...

Cartes exploitants
1 - BILLARDON
2 - Bletterie
3 - Bordenave
4 - BOSSA
5 - Capy
6 - CASAMAJOR
7 - DAVID
8 - DEUNETTE

Communauté
Hélène BILLARDON
Enseignant
Lycée Agricole de Chambray (27)
Faire sa connaissance...
Nathalie Bletterie
Enseignant
SupAgro Florac
Faire sa connaissance...
Xavier Bordenave
Enseignant
EPLEFPA Lyon-Dardilly-Ecully
Faire sa connaissance...
Manon BOSSA
Conseiller
FR CUMA Auvergne
Faire sa connaissance...

Plan

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



Du développement durable à la notion de performance globale

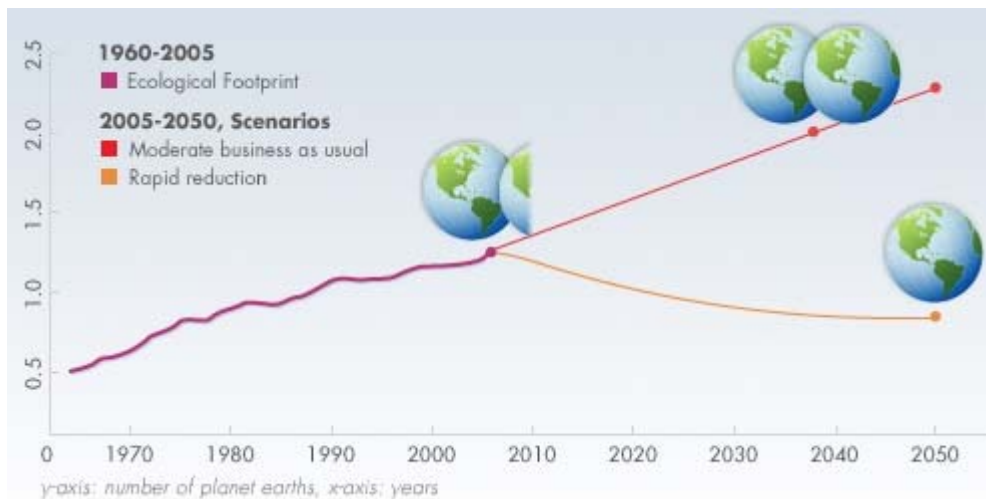


Le développement durable est défini comme :

« un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, à commencer par les plus démunies, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »



rapport Bruntland, 1987



Lubetzki D., 2009, Ecological Footprint for One Planet, Apr 18, <http://blog.peaceworks.net/>



La performance globale

mieux gérer les ressources

répondre aux besoins humains

gérer la complexité

améliorer le management

élargir les considérations



La performance globale n'est pas abordée de façon sectorielle.

On y distingue :

des finalités,

des processus,

des interactions,

de l'échange avec l'extérieur,

une territorialisation...

**Parler de performance globale nécessite une approche systémique.
On ne traite pas la performance globale par le biais des méthodes de
scoring, thématique et normative (IDEA, RAD...)**



La performance globale

mieux gérer les ressources

répondre aux besoins humains

gérer la complexité

améliorer le management

élargir les considérations

2

**la performance globale fait écho
au développement durable**

une définition résumée en 5 principes (Comité 21, 2001)



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)



La solidarité dans le temps et l'espace

- **une consécration de la prise en compte du long terme**
- **l'obligation de trouver un équilibre entre des intérêts conflictuels**
- **l'application d'un principe de conciliation et non d'exclusion**



La solidarité dans le temps et l'espace : exemple

		Agriculteur 2	
		Stratégie D	Stratégie P
Agriculteur 1	Stratégie Durable	8 ; 8	2 ; 13
	Stratégie Productiviste	13 ; 2	4 ; 4

Simulation Stratégie P vs D		Gains
Agriculteur 1 choisit Productiviste		13
Agriculteur 2 choisit Durable		2
Somme des gains		15

Simulation Stratégie D & D		Gains
Agriculteur 1 choisit Durable		8
Agriculteur 2 choisit Durable		8
Somme des gains		16

Individuellement,
stratégie productiviste
est gagnante
Gain: 13 au lieu de 8

Collectivement, stratégie
durable est gagnante
Gain: 16 au lieu de 15



Gains collectifs vs gains individuels

Simulation Stratégie P vs D	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	Total
Agriculteur 1 choisit Productiviste	13	13	13	13	13	13	13	91
Agriculteur 2 choisit Durable	2	2	2	2	2	2	2	14
Somme des gains	15	15	15	15	15	15	15	105

Simulation Stratégie D & D	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	Total
Agriculteur 1 choisit Durable	8	8	8	8	8	8	8	56
Agriculteur 2 choisit Durable	8	8	8	8	8	8	8	56
Somme des gains	16	16	16	16	16	16	16	112

Prendre en compte mon voisin (dimension spatiale) procure plus de bien-être social ($112 > 105$) mais à court terme individuellement ce n'est pas payant ($56 < 91$)



Au bout de 7 ans les différentes stratégies conduisent à deux situations

		Agriculteur 2	
		Stratégie D	Stratégie P
Au moins 1 agriculteur a opté une majorité de fois pour la stratégie productiviste : Les ressources sont dégradées de manière irréversible			
Agriculteur 1	Stratégie Durable	2 ; 2	0 ; 3
	Stratégie Productiviste	3 ; 0	1 ; 1

		Agriculteur 2	
		Stratégie D	Stratégie P
Les agriculteurs ont opté une majorité de fois pour la stratégie durable : Les ressources sont maintenues			
Agriculteur 1	Stratégie Durable	10 ; 10	4 ; 14
	Stratégie Productiviste	14 ; 4	5 ; 5



A long terme : gains collectifs et... individuels

Poursuite Stratégie P vs D	Bilan N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	Total
Agriculteur 1 choisit Productiviste	91	3	3	3	3	3	3	109
Agriculteur 2 choisit Durable	14	0	0	0	0	0	0	14
Somme des gains	105	3	3	3	3	3	3	123

Poursuite Stratégie D & D	Bilan N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	Total
Agriculteur 1 choisit Durable	56	10	10	10	10	10	10	116
Agriculteur 2 choisit Durable	56	10	10	10	10	10	10	116
Somme des gains	112	20	20	20	20	20	20	232

A long terme (dimension temporelle) la stratégie D&D procure plus de bien-être social pour les générations futures (232>123) et procure même un gain individuel supérieur (116>109)



la gouvernance

construire un fonctionnement fondé sur l'adhésion et la participation à un projet

- **s'appuie sur l'existence, la définition d'un projet**
- **nécessite de la concertation et donc une participation des parties-prenantes**
- **nécessite de la transparence, de la lisibilité des décisions et des actions**



le renouvellement des modes d'action

- **par des approches globales et systémiques à mettre en œuvre**
- **par le décloisonnement des savoirs**
- **par la nécessité d'une innovation technique et sociale**
- **par un recours à l'évaluation**



les postures DD de PerfEA

6 postures pour opérationnaliser le développement durable

**s'inscrire dans une
démarche de projet**

**favoriser le travail
collectif**

**s'appuyer sur une
logique d'amélioration
continue**

**élargir les
considérations**

**mobiliser une
approche systémique**

**être adapté au
contexte local**



les postures DD de PerfEA

**s'inscrire dans une
démarche de projet**

**le développement durable est un
guide pour l'action**

Le projet dans la mesure où il :

- **fournit des orientations,**
- **s'assure que les objectifs sont atteints,**
- **prévient et gère les risques,**
- **s'assure que les ressources sont utilisées de façon responsable,**

est un facteur de développement durable.



les postures DD de PerfEA

**favoriser le travail
collectif**

le groupe comme lieu de partage

Le collectif :

- **peut-être un facteur d'innovation par le croisement des points de vue,**
- **favorise la transparence et permet une régulation collective.**

Le collectif est un gage de conciliation et de non-exclusion, d'adhésion et de participation.

Mais un recours indispensable à de l'ingénierie !



les postures DD de PerfEA

**s'appuyer sur une
logique d'amélioration
continue**

**le diagnostic, un outil pour
progresser**

L'amélioration continue :

- **favorise la réussite en ayant des objectifs mesurés et en les priorisant,**
- **offre de la flexibilité en permettant une adaptation aux évolutions du contexte,**
- **permet de travailler à des pas de temps raisonnables.**



les postures DD de PerfEA

**élargir les
considérations**

**l'exploitation, un acteur de son
territoire**

- **élargir les finalités de l'exploitation**
- **se forcer à s'interroger sur son environnement**
- **intégrer des points de vue différents**
- **favoriser la co-existence**



les postures DD de PerfEA

**mobiliser une
approche systémique**

**considérer la complexité et les
interactions**

- **une approche globale de l'exploitation et non par atelier**
- **une autonomie de décision favorisée par l'absence d'approche sectorielle et donc un recours à l'expertise plus difficile**



les postures DD de PerfEA

**être adapté au
contexte local**

pas de solution pour tout partout

pour une intégration non normative et située du développement durable :

- **répondre à des enjeux identifiés localement**
- **sans prescrire un modèle « idéal »**



les postures DD de PerfEA

**être adapté au
contexte local**

**un nécessaire abandon des
approches thématiques au profit
d'approches fonctionnelles**

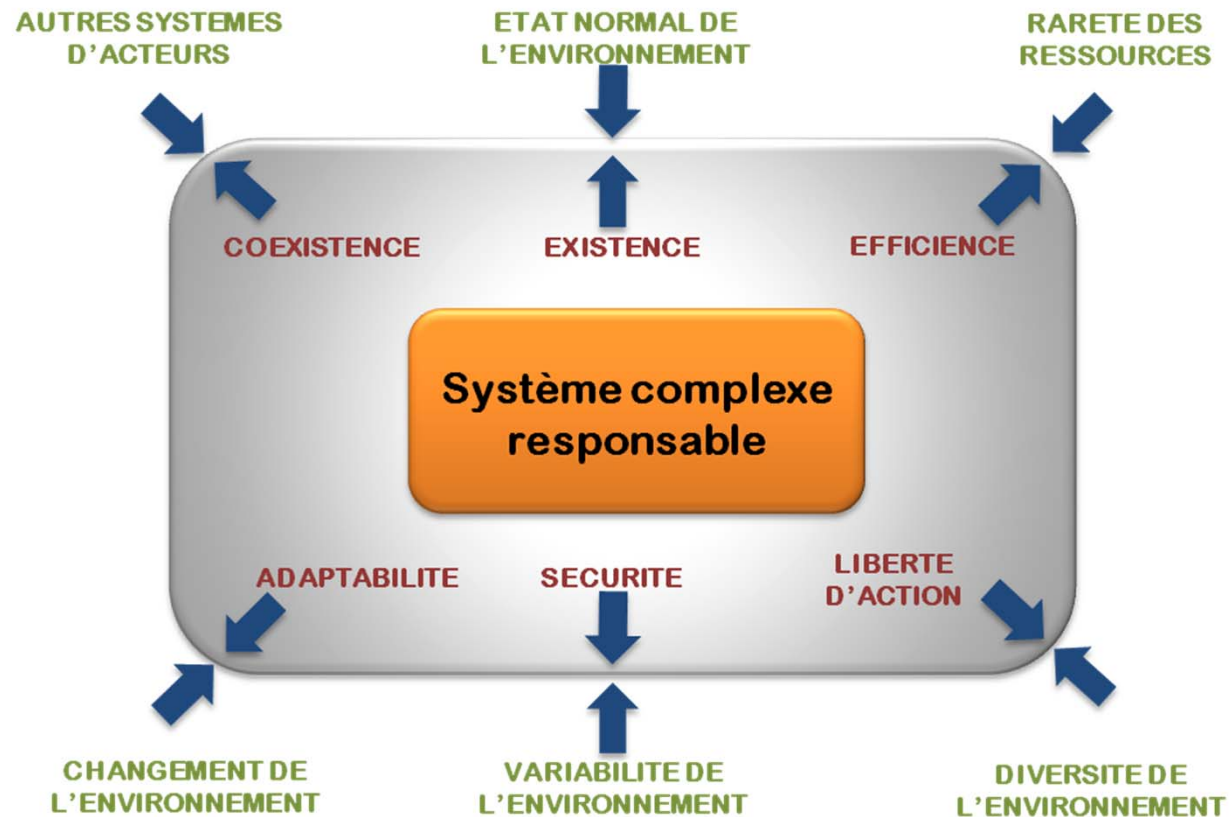
Une exploitation agricole à la capacité à contribuer au développement durable des territoires si elle remplit 7 fonctions (Bossel, 1999).



La grille de Bossel (1999) pour traiter les relations à l'environnement

Propriétés de l'environnement	Orientors	Description
Etat normal de l'environnement	Existence (pré-requis)	Etre compatible avec son environnement et capable d'y exister : les ressources nécessaires à l'existence du système doivent être disponibles
Rareté des ressources	Efficience	L'organisation de l'efficacité du système nécessite le développement de moyens de gestion de la rareté des ressources
		Efficacité des efforts pour assurer la disponibilité et l'accès aux ressources sur le long terme
		Le système exerce une influence sur son environnement
Variété	Liberté d'action	Liberté et capacité à répondre de façon sélective et appropriée à la multitude de changements/défis environnementaux
Variabilité	Sécurité	Capacité à se protéger d'effets préjudiciables dus à la variété de l'environnement (les aléas), c.à.d. des conditions imprévisibles hors de l'état normal de l'environnement
Changement	Adaptabilité	Capacité à apprendre, à s'adapter, à s'organiser pour répondre de façon appropriée aux changements = processus de coévolution
Autres systèmes d'acteurs	Coexistence	Capacité à modifier son comportement pour prendre en compte le comportement et les intérêts d'autres systèmes dans le même environnement

Vers un cadre d'analyse des exploitations



d'après Bossel, 1999



La place du développement durable dans la démarche ?

Etape de l'itinéraire méthodologique	Adéquation avec les principes du développement durable
Etape 1 : initiation de la réflexion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboration d'un contrat d'accompagnement décrivant les responsabilités de chacun - Identification des parties-prenantes à mobiliser dans la réflexion stratégique
Etape 1 : réflexion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Concertation et participation large au diagnostic - Réflexion sur les valeurs - Mobilisation de la grille d'analyse des processus de performance globale. - Approche systémique
Etape 2 : formalisation de la stratégie	<p>La carte causale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mieux prendre en compte la complexité - partager les représentations
Etape 2 : construction du tableau de bord stratégique	<p>Se donner des indicateurs, s'évaluer pour s'améliorer. Un tableau de bord équilibré (pas uniquement financier) Donner du sens à la mesure de la performance</p>
Etape 2 et 3 : formalisation du plan d'action	<p>Donner du sens à l'action. Responsabilisation des porteurs d'action</p>
Etape 3 : Pilotage et communication	<p>Amélioration continue Partage de la stratégie avec les parties-prenantes</p>



Les précautions à prendre pour construire des indicateurs stratégiques

Précaution à propos de la définition d'un objectif « SMART ».

L'objectif doit être :

- **Spécifique** : Il doit être Spécifique à un collaborateur et ne pas dépendre d'éléments dont il n'a pas la maîtrise.
- **Mesurable** : Il doit être Mesurable, les indicateurs chiffrés devant être incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur.
- **Atteignable** : Il doit être Acceptable et réalisable par le collaborateur et Accepté.
- **Réaliste ou Réalisable** : Il doit être Réalisable et ne reposer que sur la motivation du collaborateur ou être réajusté si le contexte change.
- **Temporellement défini** : Il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.



Les précautions à prendre pour construire des indicateurs stratégiques

Précaution à propos de la définition d'un indicateur :

Les indicateurs stratégiques doivent être :

- Pertinent et sous contrôle du groupe de pilotage
- Fiable
- Facilement mesurable
- Mobilisateur et partagé
- Positif pour soi et pour les autres

On parle aussi d'indicateur « SMART » :

- Significatif
- Mesurable
- Acceptable
- avec un **R**esponsable de l'indicateur (souvent le responsable du *Processus* dans lequel l'indicateur intervient)¹
- Temporellement défini

Voir : <http://www.strategiemarketingpme.com/strategies/creer-objectifs-s-m-r-t-formule-magique-en-marketing/>



**Exploitation agricole ou entreprise agricole :
un débat loin d'être tranché...**



Spécificités françaises l'exploitation familiale en filigrane

Fiscalité spécifique

Cadre juridique spécifique

Régime sociale agricole spécifique

Différents des
entreprises des autres
secteurs

Reconnaissance par les politiques agricoles de la personne physique et pas de l'entreprise

Fiscalité : des seuils basés sur la personne physique,

Impôt = IRPP

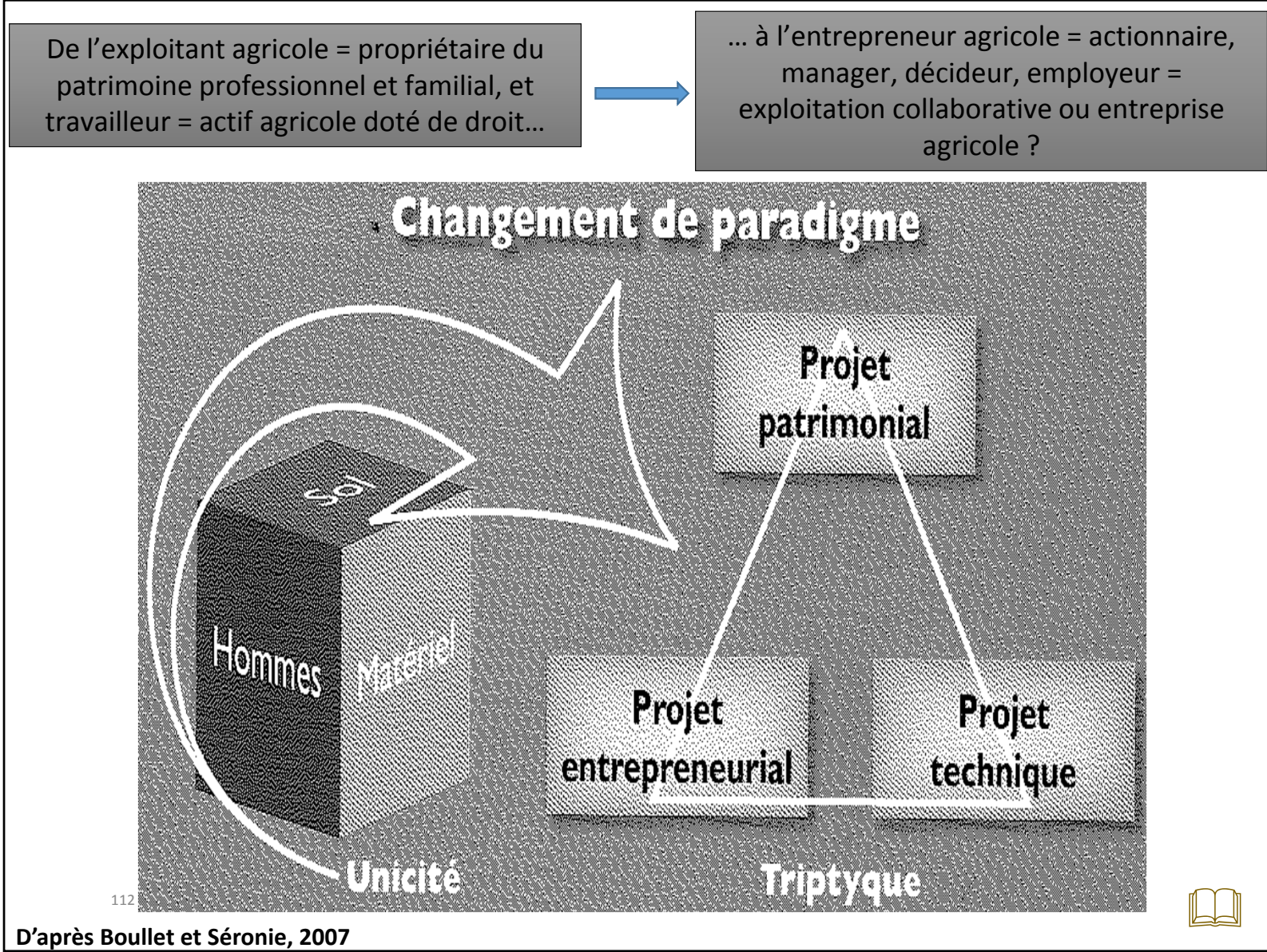
Impôt basé sur un revenu calculé et pas un revenu prélevé

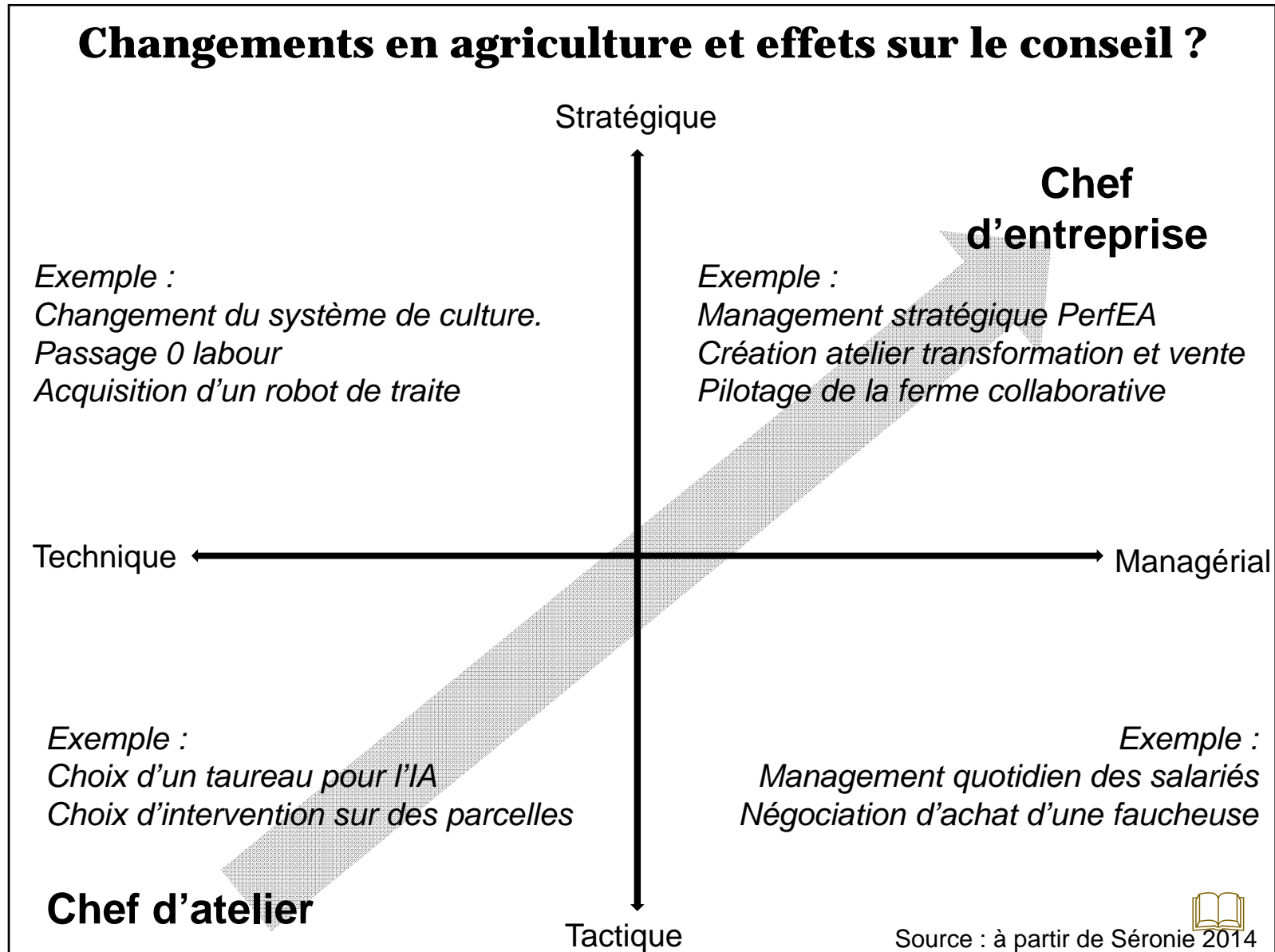


Des sociétés en agriculture mais pas d'entreprises agricoles ?

- Focalisation depuis 60 ans sur l'approche patrimoniale et sur le travail familial
- Une politique agricole centrée sur cette conception de l'exploitation agricole : contrôle des structures, non reconnaissance du salariat dans les droits, droits (DPU, droits à produire...) assujettis au travail de l'exploitant
- Exploitant agricole = propriétaire du patrimoine et travailleur
- Des sociétés construites sur mesure pour l'exploitant
- Actif agricole vs Entreprise agricole
- La crainte de la montée en puissance de l'agriculture de firme contre l'agriculture familiale (le syndrome du métayage qui resurgit...)



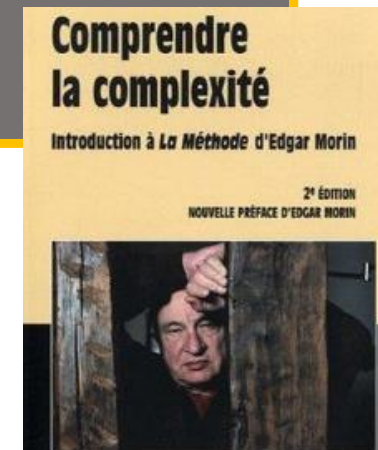




Pour aller plus loin sur le complexe

« Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle. Du reste, dans le mot relier, il y a le "re", c'est le retour de la boucle sur elle-même. Or la boucle est autoproductive ».

Edgar Morin, La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité, in Revue Internationale de Systémique, vol 9, N° 2, 1995.



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 aux 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°Congress - WS Farming system (3.3) "restructuring family farms mode of action", Aarhus.**
- **Capitaine. M, Garnier. A, Chabin. Y, Pervanchon. , Bletterie. N, de Torcy. B, de Framond. H & Jeanneaux. P., 2013. Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole. Economie rurale, n° 337, p. 75-90**

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.**

Références bibliographiques

- BONNEVIALE J-R., JUSSIAU R., MARSHALL E., (1989) " Approche globale de l'exploitation agricole" Dijon, INRAP n°90, 329 p.
- BROSSIER J., CHIA E., MARSHALL E., PETIT M., (1997) "Gestion de l'exploitation familiale- éléments théoriques et méthodologiques " Dijon, ENESAD-CNERTA, 217p.
- CASAVANT K.L., INFANGER C.L., 1999, *Agricultural Economics & management*, Upper Saddle River - New Jersey, Prentice Hall, 434 p.
- 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
- Chandler A. D., (1989) *Stratégies et structures de L'entreprise*, Paris, Organisation.
- Chombart de Lauwe, J., J. Poitevin, et al. (1969). Nouvelle gestion des exploitations agricoles. Paris, Dunod.
- Cossette, P. (2003), *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant*. Revue de l'entrepreneuriat –vol 2, n°1
- Hémidy, L., Soler L.-G., (1994), "Un modèle conceptuel pour le pilotage stratégique de l'entreprise agricole", Communication pour le 38° séminaire EAAE - 3-5 octobre 1994, Copenhague, 14 p.
- 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°Congress - WS Farming system (3.3) "restructuring family farms mode of action", Aarhus.
- MARSHALL E., BROSSIER J., (1981) "Le raisonnement économique des décisions de l'agriculteur : trente mots clés relatifs à l'analyse de l'exploitation agricole et à la gestion " Dijon, INRAP.
- OLSON K.D., 2004, *Farm Management: Principles and Strategies*, Iowa, Blackwell Publishing Co, 429 p.
- Pervanchon, F., De Torcy, B. et Delépine, F.-X. (2007). "Dossier Formation : Autonomie de décision et démarche stratégique." *Travaux & Innovations*(140).
- RETHORE A, RIQUIER D, (1989) "Gestion de l'exploitation agricole - éléments pour la prise de décision" Paris, Lavoisier TEC et DOC, 250 p.
- SERONIE J.-M., BOULLET P., 2007, *L'exploitation agricole flexible*, CER France - Les cahiers du CER, 36 p.
- Thiétart, R-A, (2007) *Les composantes du management - n° 321*. Librairie *Documentation française* – Paris, pp. 3-8
- TURNER J., TAYLOR M., 1998, *Applied farm management*, ed. n., Oxford; Malden, Mass, Blackwell Science, 394 p

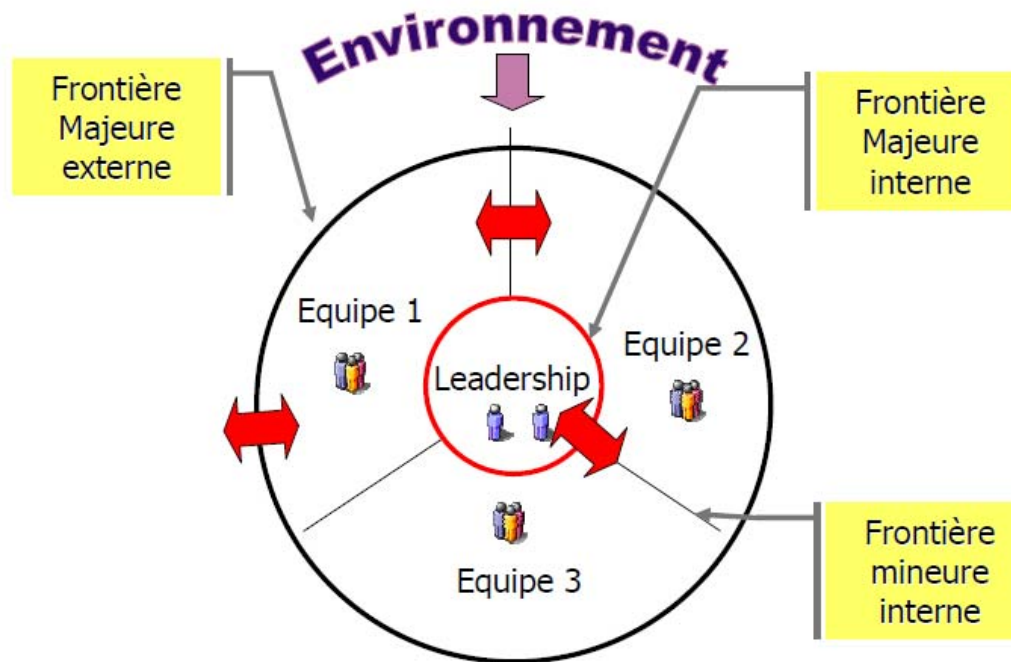
Réflexion sur les parties prenantes à associer

schéma des frontières

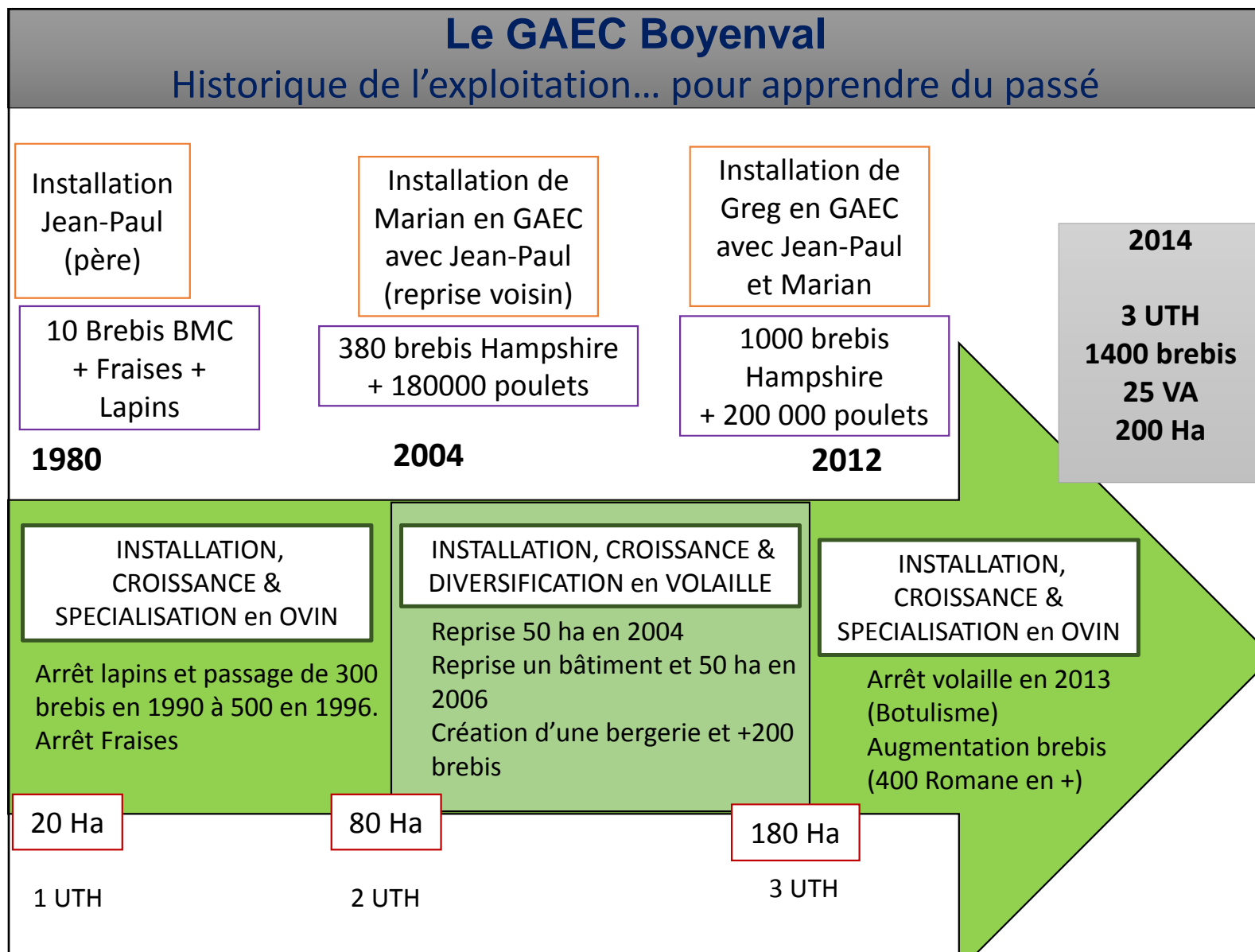
identifier les acteurs pertinents

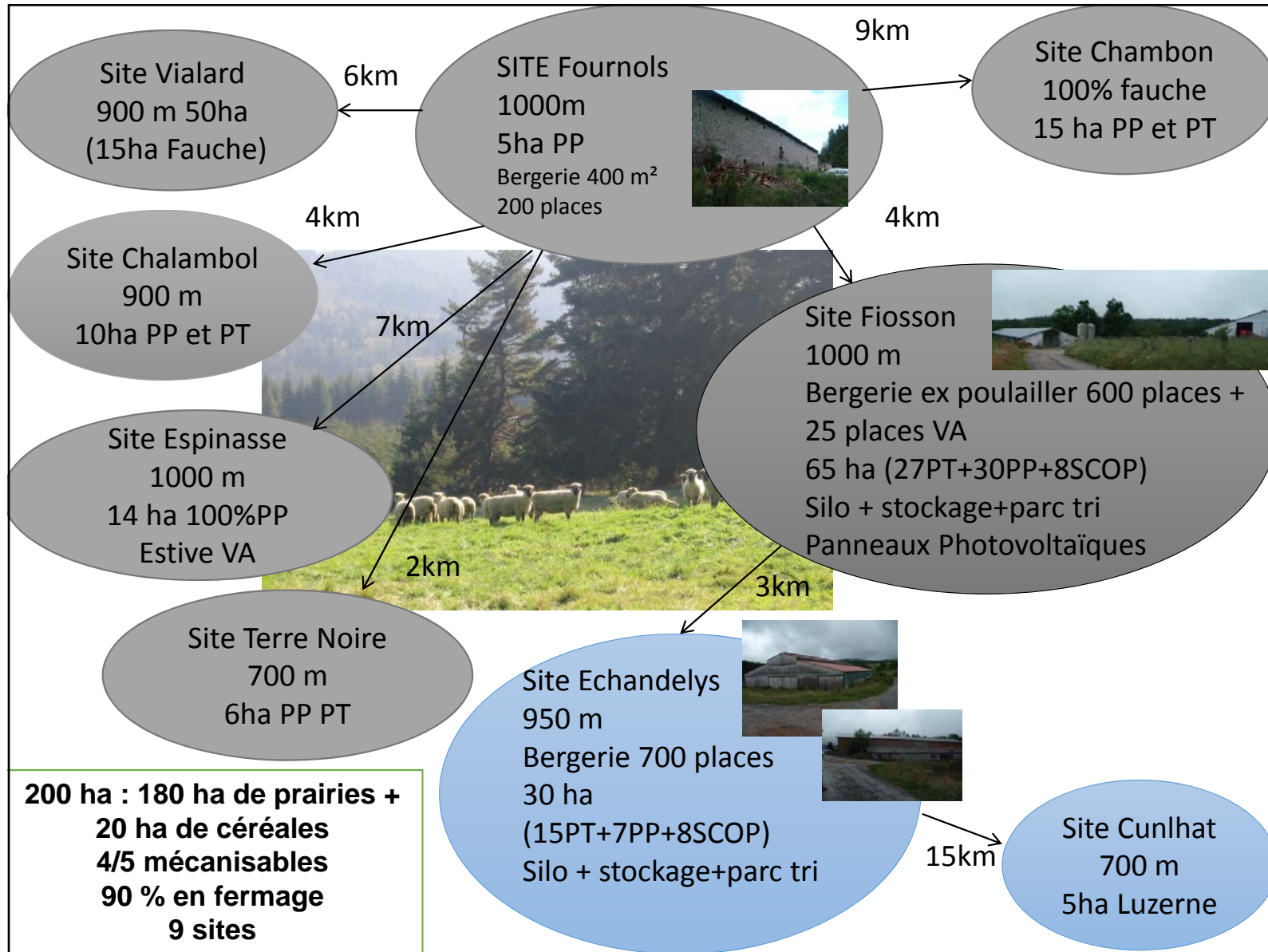
élargir les considérations

Repenser les frontières de l'EA



Trame et cabinet COELIANCE - 9 et 10 juillet 2009





Le GAEC Boyenval

Présentation de l'exploitation

L'exploitation

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

GAEC Boyenval (Jean-Paul, Marian et Greg)

Lenramas

63980 FOURNOLS

<http://www.mouton-hampshire.com/index.htm>

contact@mouton-hampshire.com



Tableau des atouts/contraintes pour comprendre la prise de décision

Contraintes

- PRA plutôt laitière (entraide plus difficile)
- Territoire très rural peu ouvert sur le monde (difficulté d'accès à certaines ressources : terre, CUMA)
- Isolement (peu d'emplois disponibles pour les conjoints)
- Forêt omniprésente (concurrence avec prairie + faune sauvage qui génère des pertes de production)

Atouts

- Faible pression foncière (possibilité de croître)
- Pluviométrie (favorable pour l'herbe et donc de l'élevage de mouton Hampshire)
- CUMA (permet d'affecter les capitaux à d'autres facteurs de production que le matériel)
- Tradition de production ovine dans le département (appui technique présent)
- Présence de Force Centre (production possible de volaille en intégration)

Echecs

Marian	<p>L'arrêt du poulailler, c'est un échec personnel. J'étais responsable. C'est un échec retentissant, même si on a rebondi. Quand tu arrives le matin et que tu trouves 5000 poulets crevés sur 35000 dans le bâtiment, t'es vraiment très mal</p> <p>On travaille aussi peut-être trop. On a nos familles. On est là à courir 7j/7, 365j/365, ça ne pourra pas durer éternellement. Le GAEC c'est une succession de réussite technique, mais humainement c'est un échec</p>
Greg	Je ne vois pas assez ma petite fille. On bosse trop. Je n'ai pas assez de temps libre pour en profiter.
Jean-Paul	Je ne sais pas... Un bâtiment écroulé sous la neige. C'est difficile... Non, je ne vois pas trop.

MISSION (Le Nétra)

Jean-Paul

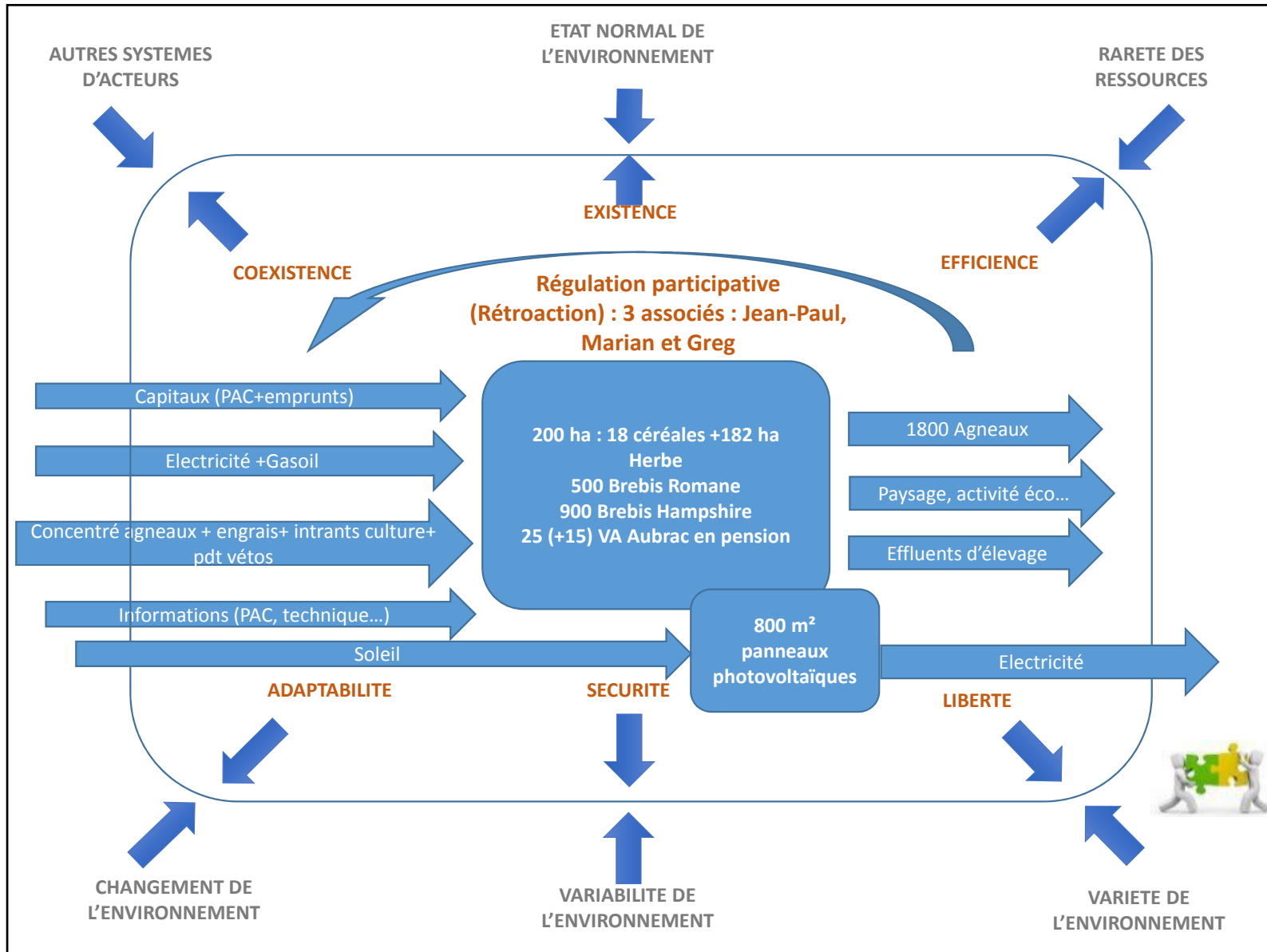
- Pour moi cette fois, c'est transmettre la ferme à mes 2 fils.
- Je participe à nourrir le monde

Marion

- Elever des animaux
 - J'éleve pour élever et pas pour vendre
 - Je fais méditer, je fais grandir.
- Avec les montans, je suis bien. La valaille c'est différent. Je n'avais pas d'effectif. Le matin on ramasse les petits morts. C'est pas un métier je joue pour jouer pas pour gagner. Je suis un rêveur.

Gug

- Nourrir l'humanité
- Je repends à mon compte le slogan des SA :
"Souris je te nourris"



VISION (La volonté, le projet)

Jean-Paul

Atteindre l'exploitation qui correspond aux attentes de mes filset... alors participer à un projet de développement international, un projet en Afrique

Florian

A court terme, atteindre un équilibre entre t_{1s} de w / t_{1s} libre
 • Etre capable de faire autre chose que de travailler tout le temps
 En résumé, c'est avoir une exploitation viable et vivable

Greg

Etre le même avec plus de temps libre.

Réaliser le projet tel qu'on l'a défini sur le papier

Actuellement on m'y est pas !

Le SWOT (1) par rapport au projet

Points faibles:

- L'endettement
- Les annuités/EBE : 100%
- Le foncier dispersé
- EBE trop faible
- Hyperspécialisation ovine

Points forts:

- Les associés (= force de travail)
- La taille de l'EA
- La réactivité dans la prise de décision
- Adaptation aux événements
- La maîtrise technique
- L'innovation

Le SWOT (2) par rapport au projet

Menaces :

- Le loup
- L'isolement
- Le climat (x2)
- Les cours
- Accidents du travail
- Accidents sanitaires imprévisibles
- Les lubies changeantes de la société (=nos clients)
- Le boisement

Opportunités :

- Regrouper le parcellaire
- La demande mondiale en augmentation
- Le climat
- La PAC
- De nouvelles activités para-agricoles (méthanisation en collectif, éolien,...)