

**Document
d'accompagnement
du référentiel
de formation**



Inspection de l'Enseignement Agricole

Diplôme :
BTSA : ACS'AGRI

Module : M 7
Pilotage d'un projet stratégique d'entreprise agricole dans une perspective de multiperformance et de résilience

Préambule

Les documents d'accompagnement ont pour vocation d'aider les enseignants à mettre en œuvre l'enseignement décrit dans le référentiel de diplôme en leur proposant des exemples de situations d'apprentissage permettant de développer les capacités visées. Ils ne sont pas prescriptifs et ne constituent pas un plan de cours. Ils sont structurés en items recensant les savoirs mobilisés assortis de recommandations pédagogiques.

L'enseignant a toute liberté de construire son enseignement et sa stratégie pédagogique à partir de situations d'apprentissage différentes de celles présentées dans les documents d'accompagnement. Il a aussi la liberté de combiner au sein d'une même situation d'apprentissage la préparation à l'acquisition d'une ou de plusieurs capacités.

Les compétences informatiques et numériques telles que définies par le cadre de référence des compétences numériques (CRCN) issues du DigComp de l'Union Européenne sont mobilisables dans chacune des capacités intermédiaires des différents blocs.

Quels que soient les scénarios pédagogiques élaborés, l'objectif est l'acquisition des capacités présentées dans le référentiel de diplôme, qui nécessite de ne jamais perdre de vue l'esprit et les principes de l'évaluation capacitaire.

Rappel des capacités visées

Capacité 7 correspondant au bloc de compétences B 7 : Piloter un projet stratégique d'entreprise agricole dans une perspective de multiperformance et de résilience

C7.1 Evaluer la performance globale de l'entreprise agricole

C7.2 Conduire une évaluation prospective de la résilience de l'entreprise agricole

Critères :

C7.3 Concevoir un projet stratégique d'entreprise multiperformante et résiliente et son suivi dans le temps.

Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « pilotage stratégique de l'entreprise agricole » dont la finalité est de concevoir un projet d'entreprise multiperformante et résiliente en accord avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation et en intégrant son contexte. La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

Un contexte de production agricole empreint d'incertitude, en rapide évolution, marqué par des changements forts (attentes sociales et sociétales renouvelées, préoccupations liées à la santé des individus et des milieux, déclin de la biodiversité, dérèglement climatique, renouvellement des générations agricoles, crises agro-alimentaires...) amène à piloter les entreprises en recherchant leur efficacité (l'atteinte de buts), leur efficience en préservant les ressources (naturelles, humaines...) et leur résilience en développant leur capacité à revenir à un état d'équilibre après une perturbation, quelle que soit sa nature (climatique, sanitaire, économique...) et son intensité.

L'entreprise multiperformante et résiliente atteint des résultats sur les plans économique, environnemental, technique, social et sanitaire (multiperformance) et fait face aux défis et/ou crises actuels et futurs de toute nature en mettant en œuvre des solutions combinatoires appropriées à la fois à son contexte, aux attentes et valeurs du/des pilotes et aux enjeux et opportunités à différentes échelles.

L'enseignement de ce module vise à doter l'apprenant des outils et méthodes nécessaires au pilotage d'un projet stratégique d'entreprise agricole dans une perspective de multiperformance et de résilience. L'apprenant est familiarisé à l'analyse multicritère du fonctionnement systémique de l'entreprise agricole dans son contexte, à l'estimation de l'adaptabilité de l'entreprise en tenant compte des menaces et opportunités de son environnement. L'enseignement mobilise les démarches dites en « boucles de progrès » : évaluation d'une situation, proposition d'amélioration, mise en œuvre de réponses adaptées à la situation, nouvelle évaluation, etc.

L'atteinte de la capacité C7 suppose que l'apprenant de BTSA conçoive, c'est-à-dire se saisisse, comprenne, se représente le cheminement, la trajectoire stratégique de l'entreprise agricole dans son contexte.

L'atteinte de la capacité ne suppose pas qu'il mette en œuvre un projet stratégique d'entreprise, ce niveau d'exigence relevant de la combinaison de l'ensemble des capacités professionnelles et nécessitant un temps plus long que le temps de formation.

Précisions sur les activités supports potentielles

Afin de développer le pilotage de projet en situations, l'enseignement de ce module s'appuie largement sur une diversité de cas concrets d'entreprises agricoles inscrites à des degrés divers dans une démarche de recherche de multiperformance et de résilience.

Ainsi, des articles de la presse agricole, des situations professionnelles concrètes diversifiées observées ou vécues, par exemple, lors des périodes de formation en milieu professionnel, lors d'activités pluridisciplinaires, sur l'exploitation de l'établissement etc. occupent une place centrale dans l'enseignement de ce module.

Le module M7 est conduit en liaison étroite avec les autres modules professionnels auxquels il fournit un cadre méthodologique pour piloter le projet d'entreprise et desquels il s'enrichit notamment pour étayer l'analyse de contexte, l'évaluation et la recherche de la multiperformance et de la résilience.

Les projets d'installation et de transmission d'entreprise sont des situations abordées pour mettre en évidence l'importance de la dimension stratégique du pilotage.

Références documentaires ou bibliographiques Pour ce module

Des références bibliographiques et documentaires pour le diplôme sont regroupées dans un document d'accompagnement thématique .

Précisions sur les attendus de formation pour chacune des capacités visées

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C7.1. Evaluer la performance globale de l'entreprise agricole	- Analyse systémique du fonctionnement de l'entreprise	Analyse systémique de l'entreprise dans son contexte	Sciences et Techniques Agronomiques-Productions végétales
	- Analyse multicritère de la performance globale de l'entreprise	Analyse multicritère de la performance globale	Sciences et Techniques Agronomiques-Productions animales
			Sciences économiques, sociales et de gestion

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant, au regard des attentes du/des pilotes et des enjeux à différentes échelles, est à même de s'approprier la cohérence et la complexité du fonctionnement systémique de l'entreprise agricole en lien avec son contexte et de conduire une analyse multicritère de la performance globale de l'entreprise.

Précisions sur les attendus de la formation

La mise en pratique de l'approche systémique du fonctionnement de l'entreprise agricole est mobilisée ici pour comprendre la logique de la trajectoire d'évolution de l'entreprise. Tous les apports prennent appui sur des situations professionnelles qui contribuent à la construction avec les apprenants d'un itinéraire méthodologique mobilisable dans toute entreprise agricole pour s'approprier, dans une approche systémique, son fonctionnement et comprendre ce qui guide la prise de décision.

L'entreprise agricole : système finalisé et ouvert sur son environnement

L'enseignement considère ici l'entreprise comme un système, c'est-à-dire comme un « ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but » (d'après Joël de Rosnay, *le Macroscopie*, 1975).

L'analyse des décisions passées et actuelles est centrale dans cette partie.

L'enseignement s'attache à mettre en évidence que « les agriculteurs ont des raisons de faire ce qu'ils font » (d'après J.R Bonneville, R Jussiau, E Marshall, *Approche globale de l'exploitation agricole*, 1989).

Il vise à doter les apprenants d'une méthode de travail permettant d'explicitier (mettre en évidence et expliquer ce qui n'est pas directement visible) le fonctionnement d'une entreprise agricole à un moment donné dans une approche systémique ainsi que les processus de décision complexes du/des pilote(s), en contexte (d'après J.R Bonneville, R Jussiau, E Marshall, *Approche globale de l'exploitation agricole*, 1989).

La méthode d'approche globale de l'entreprise agricole, qui a pour objet central la compréhension du fonctionnement du système d'exploitation, est mobilisée pour l'enseignement de cette partie, comme outil pour formaliser les processus de prise de décision.

La représentation du système qui en découle doit être élaborée et utilisée dans le but de servir utilement toute démarche analytique contextualisée qui vise à évaluer des décisions et/ou des résultats obtenus.

Système de décision

L'enseignement attache une importance particulière à l'explicitation du système de décision dont la fonction est de générer les décisions qui vont orienter et assurer le pilotage de l'entreprise, en fonction des finalités et des objectifs de pilotage.

On distingue les finalités de l'entreprise (qui découlent des valeurs et aspirations des pilotes et qui ont une certaine permanence dans le temps) et le système de pilotage et d'information qui est le niveau des prises des décisions stratégiques (celles qui engagent à moyen et long terme le fonctionnement de l'exploitation à partir d'objectifs qui, révélés par la pratique, opérationnalisent les finalités) et d'un processus continu d'adaptations, selon les aléas, les évolutions socio-économiques, techniques etc.

Le cas particulier des entreprises sous forme sociétaire, où les associés qui portent les finalités ne sont pas forcément impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise, permet de montrer l'intérêt de distinguer ces deux facettes du système de décision. Plus largement, on montre qu'il y a nécessairement un processus de négociation entre les finalités exprimées et la mise en œuvre opérationnelle des orientations formulées.

L'analyse de décisions stratégiques passées et présentes à partir de situation(s) concrète(s) est un moyen d'identifier les déterminants des décisions prises et les invariants (règles de décision). La distinction entre décisions stratégiques et décisions tactiques est abordée pour montrer comment se déclinent dans le temps les orientations stratégiques et mettre en évidence la notion de compromis et le poids du contexte dans toute décision.

Mots-clés : historique de l'entreprise, valeurs des pilotes, finalités, objectif, règles de décisions, décisions stratégiques

Système d'opération

L'enseignement montre comment le système d'opération ou système de production (combinaison raisonnée des productions et des facteurs de production élargis aux ressources naturelles disponibles mobilisées), dont la fonction est de mettre en œuvre l'ensemble des opérations que nécessite la conduite des processus productifs, est le lieu de prise de décisions qui permettent de piloter le système au jour le jour, mais aussi de faire évoluer le système au fil du temps et temps long. L'enseignement s'attache à mettre en évidence les diverses interactions entre les différents éléments du système pour montrer qu'elles sont déterminantes et qu'elles génèrent des réactions en chaîne en situation de fonctionnement « normal » et a fortiori quand le système est perturbé.

En lien avec les enseignements visant la capacité C6, on montre que les facteurs de production sont communs à différents processus productifs, ce qui peut entraîner des concurrences et des arbitrages pour l'utilisation de facteurs de production disponibles.

En lien avec les enseignements visant la capacité C4, différentes combinaisons de facteurs de production sont envisagées et analysées au regard des attendus vis à vis du système.

La formalisation de systèmes de production est attendue. L'agroécosystème est représenté en considérant différentes échelles (la parcelle, l'exploitation, le territoire...) afin de mettre en évidence les composantes de ce système et les interactions au sein de l'agroécosystème et avec l'environnement. Un focus est réalisé sur les interactions afin de mettre en évidence leur importance dans le fonctionnement du système. Pour

ce faire, il est nécessaire de les caractériser finement ce qui amène à les qualifier, à quantifier éventuellement les flux en jeu, à les hiérarchiser, à mettre en évidence ceux qui contribuent à améliorer ou à détériorer la durabilité et la résilience du système.

Mots-clés : facteurs de production, système de production, interactions, décisions tactiques

Environnement de l'entreprise agricole

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des variables externes (éléments de situation, contexte pédo-climatique, écologique, institutionnel, politique, social, économique, réglementaire, juridique ...) avec lesquelles elle est susceptible d'être en relation (entrées ou sorties) et qui agissent sur son fonctionnement. C'est aussi un ensemble d'acteurs et d'institutions avec lesquels l'entreprise entretient des relations d'échanges, de solidarité ou de conflits et développe des stratégies. On s'intéresse notamment aux politiques publiques en lien avec le fonctionnement des exploitations, leurs déclinaisons locales et les acteurs qui les portent.

L'enseignement montre à partir de situations concrètes, combien cet environnement est susceptible d'évoluer en fonction des projets d'évolution du/des pilotes et combien il agit sur le développement de l'entreprise.

En lien avec les enseignements visant la capacité C8, on montre également combien les acteurs de l'environnement peuvent être des ressources pour les entreprises agricoles et combien celles-ci peuvent s'organiser de manière individuelle ou collective pour agir sur leur environnement.

En lien avec les enseignements visant la capacité C4, on montre les interactions environnement / processus de production en considérant non seulement les choix possibles offerts par l'environnement mais aussi les effets des choix sur l'environnement. Plus largement, en lien avec l'enseignement de la capacité C7.2, la notion d'externalités est introduite à partir d'exemples d'impact de l'entreprise sur son environnement.

Mots-clés : partenaires amont/aval, politiques publiques et déclinaisons locales

Cohérence globale de l'entreprise agricole dans son contexte

L'étude du fonctionnement de l'exploitation implique que l'on considère les systèmes de décision et de production et l'environnement de l'entreprise comme un ensemble complexe en interaction dynamique organisé en fonction de buts (finalités) et structurant le système d'exploitation.

L'enseignement s'attache à mettre en évidence que « les agriculteurs ont des raisons de faire ce qu'ils font » c'est-à-dire que leurs possibilités d'action à un moment donné dépendent de la situation dans laquelle ils se trouvent et des finalités et objectifs du/des pilotes.

A partir de décisions prises ou à prendre, en diverses situations professionnelles, pour comprendre les arbitrages réalisés, on montre l'intérêt de distinguer les éléments de situation résultant de l'environnement et/ou de l'histoire de l'entreprise, qui :

- soit augmentent le champ des décisions possibles et favorisent l'atteinte des finalités du système d'exploitation (atouts) ;
- soit au contraire, limitent le champ d'actions possibles ou freinent l'atteinte des finalités (contraintes).

On met également en évidence que s'intéresser aux conditions dans lesquelles les chefs d'entreprise prennent leurs décisions permet de comprendre comment la cohérence du système d'exploitation se réalise et que le fonctionnement d'une exploitation n'est pas exempt de contradictions qu'il convient d'analyser pour faire apparaître des règles d'arbitrage développées par le/les pilotes et les marges de progrès envisageables ou au contraire les choix à écarter a priori.

Un travail prenant en compte différentes focales (échelles d'espace, de temps, filière, ...) et suivant

différents axes de lecture (territoire, temps, technique, économique, social, intégration de risques, inscription dans une dynamique de transition agroécologique...) est nécessaire pour montrer le caractère multidimensionnel de la cohérence.

Mots-clés : système exploitation, atout, contrainte, processus décisionnel et règles d'arbitrage au sein d'un système, logique d'action

Performance globale de l'entreprise agricole

Alors que la démarche systémique s'attache à comprendre les processus complexes et imbriqués à l'œuvre dans le fonctionnement de l'entreprise et les prises de décision, l'analyse de la performance globale s'intéresse à la capacité des résultats obtenus par le système à répondre aux attentes du/des pilotes et aux objectifs poursuivis, en élargissant les finalités de l'organisation à sa contribution au développement durable, aux attentes sociétales et territoriales....

La pratique, à partir de cas concrets, de l'approche systémique et de l'évaluation de la performance globale permet d'éclairer la complémentarité de ces deux démarches d'analyse dans la perspective de prises de décisions stratégiques situées.

Evaluation multicritère contextualisée

L'intérêt de l'évaluation multicritère dans toutes les dimensions de la durabilité à l'échelle du système d'exploitation et les finalités de l'évaluation sont les questions centrales de cet item. Cette préoccupation conduit à une réflexion sur la notion d'indicateurs au regard des enjeux, opportunités et menaces, finalités, objectifs portés par le système d'exploitation dans son contexte et des priorités des pilotes (produire plus vert, moins cher, avec davantage d'acteurs du territoire, en préservant davantage l'équilibre vie privée-vie professionnelle...).

L'attention des apprenants est attirée sur l'importance, pour mener correctement une évaluation multicritère, de mettre en place une démarche caractérisée par un ensemble d'étapes organisées, allant des choix préalables à l'évaluation jusqu'à l'interprétation des résultats en répondant de manière méthodique au questionnement suivant : quelle est la finalité de l'évaluation ? Quels sont les critères et indicateurs évalués ? Quelles données doivent être collectées et comment ? Quelles références dois-je choisir pour interpréter les résultats ? (normes ? valeur relative mesurant une progression ?) Comment présenter les résultats de l'évaluation ? Quel compromis entre précision de l'évaluation et temps nécessaire est acceptable par chacune des parties prenantes ? Quelle méthode d'analyse utiliser ? etc.

Différentes méthodes de réalisation d'évaluation multicritère existent (ex : IDEA, ARBRE, RAD, Charte paysanne, Indigo, DIALECTE, DIALOGUE, DIAGE, indicateurs CETIOM, ACV, DAEG, MASC...) et peuvent être présentées aux apprenants non pour qu'ils les maîtrisent mais pour mettre en évidence leurs champs de validité respectifs, leurs points communs, leur pertinence au regard de la finalité de l'évaluation à conduire et de la précision des résultats fournis et leur facilité de mise en œuvre. L'attention des apprenants est attirée sur l'importance de fixer la finalité de l'évaluation pour s'assurer de la validité des indicateurs (degré de confiance que l'on peut leur accorder, fiabilité de leur mise en œuvre et de leur mesure notamment temporelle, de leur sensibilité aux variations), de leur facilité de mise en œuvre, de leur pertinence (qui s'apprécie en fonction du contexte et des attendus des différents acteurs vis à vis du système).

On peut parler d'indicateurs SMART pour Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, Temporellement définis.

A partir de différents cas concrets, mais aussi par exemple à partir d'évaluations déjà réalisées, construire avec les apprenants une « banque d'indicateurs contextualisés » et leur point de vigilance peut être une activité pédagogique pertinente dans une approche multidisciplinaire.

Après la sélection fine des indicateurs et l'identification des précautions à prendre pour l'interprétation des résultats, la mise en œuvre d'une évaluation multicritère est attendue sur des cas concrets. Les différentes dimensions de la durabilité sont investies. L'évaluation a pour finalité de tester la cohérence interne et externe du système et son caractère résilient.

Dans une démarche agroécologique, la mesure des performances et de la réussite de la stratégie doivent être rapprochées des finalités, de la prise de risque engagée et de sa gestion par anticipation (assurance multirisque climatique, complémentarités mises en place pour « lisser » les risques pris sur une partie du système...).

Mots-clés : démarche d'évaluation multicritère, indicateurs de performance

Composante technique de la performance globale

Les résultats techniques sont des éléments à considérer à partir de situations concrètes. Ils doivent permettre de se confronter aux objectifs assignés et/ou attentes définies par le décideur ou le(s) pilotes(s). Ces éléments recueillis, en mobilisant des observations et mesures, vont constituer des indicateurs de performance. Ils permettent de caractériser l'état de la culture, des animaux et/ou du milieu et de relier ces états aux résultats et performances de la parcelle, de l'espace cultivé, du troupeau. L'enseignement de cet item peut se faire en lien avec les enseignements visant la capacité C4, notamment au travers du choix des indicateurs.

Composante environnementale de la performance globale

Les résultats techniques à eux seuls ne suffisent pas pour évaluer la performance d'un système de production. Afin de visualiser la performance de manière plus globale, on évalue celle-ci par le prisme des trois piliers de la durabilité notamment la composante environnementale. Les mesures d'impact sur les ressources naturelles communes, de pression et d'émission (quantité de Gaz à Effet de Serre émis, d'azote lixivié, de métaux lourds accumulés, de consommation d'eau...), l'analyse de cycle de vie des intrants, le bilan carbone, ... permettent de recueillir des indicateurs évaluant la performance environnementale d'un système de production. L'enseignement de cet item peut se faire en lien avec les enseignements visant la capacité C4, notamment au travers du choix des indicateurs.

Composante socio-économique de la performance globale

« La composante socio-économique ne se restreint pas à la seule mesure des résultats, elle prend aussi en compte la compréhension et la maîtrise collective d'actions et de compétences organisationnelles » (Lorino, 2003). Tous les facteurs qui contribuent à la réalisation des résultats et à la création de la valeur dans l'entreprise constituent des indicateurs de la performance socio-économique d'un système de production. Les indicateurs économiques (marge brute, chiffre d'affaires, excédent brut d'exploitation, revenu/UTH...) et les éléments relatifs aux aspects sociaux (organisation du travail, gestion du temps de travail, bien-être au travail...) constituent des indicateurs incontournables à recueillir. Plus largement, tous les indicateurs relevant des interactions avec toutes les parties prenantes de l'entreprise (tout acteur : individu, organisation, groupe, dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par les actions de l'entreprise), sont à identifier en fonction du contexte (fournisseurs, clients, propriétaires, associés, salariés...).

Des liens avec les enseignements visant les capacités C5 et C6 sont possibles pour affiner le choix et la

fiabilité des indicateurs de cette composante. Toute situation professionnelle peut être une occasion pédagogique propice à enrichir une banque d'indicateurs socio-économiques.

De l'évaluation multicritère à l'évaluation de la performance globale

La mesure de la performance globale de l'entreprise agricole est attendue afin d'évaluer le système dans toutes les dimensions de la durabilité et afin d'évaluer également la capacité productive et reproductive de biens et services, l'autonomie, l'ancrage territorial, la robustesse, la capacité d'adaptation ...

L'évaluation du système biotechnique, l'analyse des résultats économiques et financiers, l'analyse de l'organisation du travail... sont mobilisables dans cette partie. Leur réalisation relève des enseignements visant les capacités C4, C5, C6.

L'évaluation de la performance globale a pour objet de hiérarchiser, dans une perspective agroécologique, les forces (réussites) et faiblesses (échecs ou fragilités) du système et les écarts entre le projet poursuivi (« réel voulu » d'après Capitaine et Jeanneaux (2016) et les résultats obtenus (le « réel mesuré »).

L'approche systémique de la durabilité développée par Bossel (2001) et son cadre d'analyse de la performance globale peuvent utilement être mobilisés ici. Plus largement, toutes les méthodes d'analyse multicritère de système d'exploitation (IDEA, ARBRE...) permettent d'outiller cette partie de l'enseignement.

Dans une approche pluridisciplinaire, en formation, les situations proposées aux apprenants doivent permettre de mettre en lumière le fait que rechercher la performance sur certains critères ou indicateurs peut obliger à accepter que d'autres critères ou indicateurs soient détériorés. Ainsi, on met en évidence le fait que l'évaluation de la performance globale rend explicite les compromis réalisés. Cette mise en relief des compromis réalisés doit les guider pour construire une synthèse hiérarchisée des forces et des faiblesses de l'entreprise au regard des attentes du/des pilotes et des acteurs concernés en balayant les différentes dimensions de la performance. Une présentation synthétique des résultats de l'évaluation est attendue.

L'analyse visant à identifier des marges de progrès et en particulier en matière de transition agro-écologique et climatique est approfondie sur les indicateurs perçus comme non satisfaisants au regard de la situation actuelle et/ou à venir. Dans une vision globale, une vigilance est également portée sur les indicateurs perçus comme satisfaisants dans le souci d'éviter ou de limiter leur dégradation (notion de compromis et d'amélioration continue).

Le recours à des études de cas concrets diversifiés permet de mettre en évidence la variété des stratégies possibles, leur cohérence et leurs conséquences sur le fonctionnement du système et l'atteinte des finalités.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C7.2. Conduire une évaluation prospective de la résilience de l'entreprise agricole	- Caractérisation de menaces et d'opportunités à différents pas de temps	Vulnérabilité d'une entreprise	Sciences et Techniques Agronomiques-Productions végétales
	- Explicitation de leviers d'action en faveur de la résilience de l'entreprise agricole	Gestion du risque	Sciences et Techniques Agronomiques-Productions animales
		Résilience	Sciences économiques, sociales et de gestion

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant est à même d'estimer, à différents pas de temps, la capacité de l'entreprise agricole à revenir à un état d'équilibre après une perturbation en identifiant des leviers d'action internes ou externes à l'entreprise, propices à conforter sa résilience.

L'atteinte de la capacité suppose la prise en compte d'un contexte mouvant (opportunités, menaces) et empreint d'incertitude et de risques.

Attendus de la formation

S'intéresser à la résilience, c'est à dire la « capacité d'un système à surmonter des perturbations pour retrouver un fonctionnement souhaité »¹ favorise la mise en place de nouvelles pratiques de lutte contre les risques ou de gestion de ceux-ci (faire avec, s'adapter, adapter) visant à réduire au maximum leurs impacts. L'enseignement de cette partie met en lumière, à partir de cas concrets, différentes façons pour toute entreprise en tant que système, de faire avec les aléas (et non contre) en développant des capacités d'adaptation ou de transformation (caractère plastique). On montre notamment que, paradoxalement, assurer la stabilité d'un système passe souvent par le changement de pratiques ou au moins le « requestionnement » des pratiques.

Là encore, l'enseignement prend largement appui sur des situations professionnelles concrètes.

Risque en agriculture

L'activité agricole étant largement tributaire des ressources naturelles disponibles, des conditions climatiques, du marché, des politiques publiques..., les entreprises agricoles sont, de fait, exposées à une grande diversité de risques qui affectent leur performance sur la durée.

Identifier et caractériser les risques auxquels est exposée l'entreprise agricole est une étape essentielle pour proposer des scénarios en faveur de sa résilience et de sa pérennité.

Les types de risques

Il existe plusieurs typologies des risques en agriculture. Il peut être intéressant de s'y reporter pour montrer l'intérêt de prévoir les risques tant par catégorie que par intensité.

Par exemple, l'OCDE recense trois degrés de risques en agriculture qui n'appellent pas les mêmes réponses

¹ La ressource suivante peut être utilement consultée : Dictionnaire de l'agroécologie

de la part des pouvoirs publics et des entrepreneurs eux-mêmes. Les chambres d'agriculture proposent des typologies par type de risques affectant l'entreprise agricole : risques sur les facteurs de production, sur la production, sur les prix, risques financiers, humains, institutionnels.

Préparer avec les apprenants des questions à se poser, pour prendre du recul, pour identifier les types de risques encourus par une entreprise, par exemple en croisant les fonctions de l'entreprise (approvisionnement, production, vente...) et les dimensions de la durabilité est une activité pédagogique adaptée aux attentes de cette partie et mobilisable dans le cadre de tout pilotage de systèmes.

A partir d'exemples concrets, montrer que différents types de risques peuvent interagir entre eux est également un attendu de cet enseignement.

La gestion du risque à l'échelle individuelle et collective

On peut s'appuyer sur la typologie de l'OCDE qui distingue les rôles que peuvent jouer respectivement les pouvoirs publics, les instruments de marchés et les dispositifs de coopération. Un lien peut être fait avec l'enseignement visant la capacité C1 « s'inscrire dans le monde d'aujourd'hui ».

La place particulière du dispositif national d'aide à l'assurance multirisques climatique des récoltes est attendu dans cet enseignement.

Dans une approche à l'échelle de l'entreprise ou d'un collectif d'entreprises, des activités pédagogiques à partir d'exemples concrets peuvent permettre, en identifiant des risques de nature et d'intensité diverses, de mettre en évidence comment les agriculteurs s'organisent en réaction à /ou en prévision de différents types de risques. Elles peuvent être également l'occasion de co-construire et de tester une clé de description puis de caractérisation des types de réponses observées. Les liens entre occurrence des risques et types de réponses observées permettent d'initier une approche prospective de l'analyse de risques.

La diversité des situations étudiées permet de mettre en évidence la notion de risques perçus ce qui met en évidence la place de l'humain et donc du ressenti individuel par rapport au risque.

Résilience des entreprises agricoles et transitions

L'activité du futur diplômé s'inscrit dans un contexte d'activité agricole en transitions empreint d'incertitude, en forte et rapide évolution, marqué par des changements importants (attentes sociales et sociétales croissantes, préoccupations fortes liées à la santé des individus et des milieux, effondrement de la biodiversité, bien-être animal, dérèglement climatique, renouvellement des générations agricoles, crises agro-alimentaires, etc.).

Ces défis qui questionnent et souvent orientent l'acte de production agricole sont en lien avec des enjeux (souveraineté alimentaire, entretien des paysages, dynamique des territoires ruraux...), certains anciens d'autres récents voire émergents, à différentes échelles (liens possibles avec l'enseignement visant les capacités C4 et C8).

Transitions agricoles, agriculteurs, territoires, filières et sociétés

On peut entendre par transition une réponse sociétale à des changements globaux principalement induits ou accélérés par l'activité humaine. La réponse est entendue comme un processus dynamique et adaptable visant un monde durable.

Le terme de transition(s) est polysémique. En effet, il peut être entendu comme un processus progressif

et/ou comme des transformations en rupture. De même, il peut à la fois être envisagé sous l'angle du « déjà là », le changement climatique, la réduction de la biodiversité notamment, et comme finalité pour limiter leurs impacts négatifs. Dans cette seconde acception, volontariste, il « met [...] l'accent sur la nécessité et l'impératif de penser le changement, de passer, de manière explicite, de l'"exhortation à" à l'accompagnement de processus différenciés [...] » (Gaborieau, 2022).

Les champs concernés par les transitions sont pluriels et interdépendants : climat, écologie, agriculture, alimentation, santé globale, ...

Les freins et les leviers sont d'ordre social, culturel, politique, éducatif, économique, éthique, technologique, énergétique, numérique...

Qualifiant le passage d'un état à un autre, c'est aussi une évolution dans les manières d'aborder une situation, de regarder les phénomènes, d'appréhender les risques, d'appréhender la place du vivant dans les systèmes, de prendre en compte l'incertitude dans les décisions... et par conséquent d'imaginer, d'inventer de nouvelles réponses aux problématiques, adaptées au contexte. Ce terme de transition intègre différentes préoccupations : techniques; écologiques, numériques, sociales, économiques, sociologiques... Il requestionne les savoirs, mobilise et engage la capacité d'apprentissage des individus et des collectifs en situation.

A partir d'exemples tirés de situations professionnelles, les futurs techniciens sont sensibilisés au fait que l'action professionnelle des agriculteurs est vectrice d'externalités positives et négatives et qu'à ce titre les pouvoirs publics et plus largement, la société civile, parfois organisée en mouvements citoyens, s'intéresse à leurs actions et est susceptible de les influencer. La notion d'environnement dynamique² permet de mettre en lumière que des facteurs de l'environnement indépendants de l'action mise en œuvre interviennent aussi dans le processus de transformation induit par l'action des agriculteurs.

A partir du vécu personnel ou professionnel des apprenants et/ou d'exemples concrets tirés du contexte de l'établissement ou relevés dans la presse (débat autour de l'installation d'un méthaniseur, de parcs éoliens, d'une « ferme-usine », etc), les apprenants sont engagés dans une démarche d'analyse des représentations et attentes de la société à toutes les échelles (du local à l'international) vis à vis de l'agriculture et sont sensibilisés à la place du traitement des questions agricoles dans les médias, l'édition et les réseaux sociaux. La didactique des questions socialement vives³, ou la cartographie des controverses peuvent être mobilisées. Des liens avec l'enseignement visant la capacité C1 sont possibles.

A partir de cas concrets, identifier des enjeux liés aux transitions, repérer différentes facettes de la problématique pour faire émerger les défis à relever par les chefs d'entreprise peut constituer une activité pédagogique pertinente. Ex : enjeux climatiques dont différentes facettes peuvent être la contribution de l'agriculture au changement climatique, la participation de l'agriculture à l'atténuation de ce changement... et les défis à relever peuvent être de concevoir des systèmes adaptés au changement climatique et/ou capables d'atténuer ce changement.

Ces enjeux des transitions, les défis qui en découlent peuvent faire l'objet d'une présentation générale et d'une déclinaison locale pour montrer leur implication sur les choix en lien avec l'acte de production et les réponses possibles (individuelles et collectives) des acteurs de l'agriculture aux transitions.

² La ressource suivante peut être utilement consultée : Mayen P., Lainé A. « *Apprendre à travailler avec le vivant* », Editions raison et Passion, 2014

³ La ressource suivante peut utilement être consultée : Cancian N., Lipp A., Vidal Miche, « L'agroécologie au prisme de la didactique des questions socialement vives », in GABORIEAU I., VIDAL M. (coordination), *Enseigner à produire autrement, Repères, démarches et outils pour former aux transitions agroécologiques*, Educagri éditions, 2022

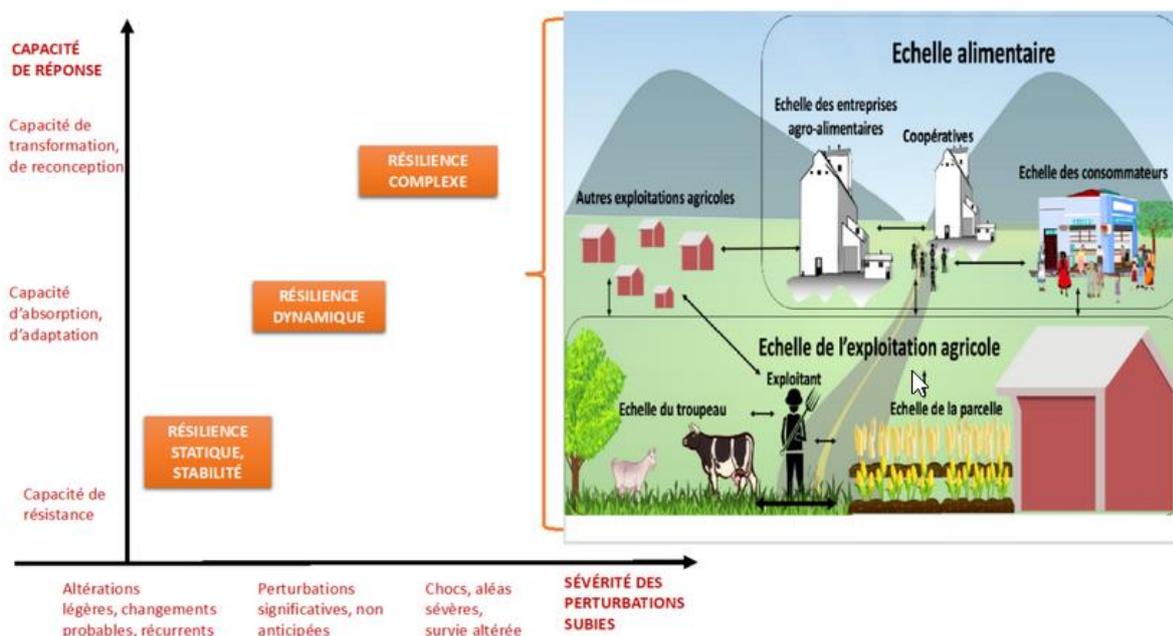
A l'échelle des entreprises agricoles, à partir d'exemples, on montre comment la prise en compte des défis propres aux territoires et aux filières avec lesquels elles interagissent est déterminante pour organiser une réponse adaptée aux transitions agricoles en cours et améliorer la résilience des entreprises agricoles. Au moins un exemple de dynamique de filière en contexte de transition est traité dans cet item.

Mots clés : attentes sociales et sociétales, enjeux climatiques, enjeux environnementaux, enjeux qualité des produits, enjeux eau, enjeux sociaux, enjeux à différentes échelles et portés par différents acteurs, pouvoir d'agir des agriculteurs et des collectifs d'agriculteurs, organisation des filières en contexte de transitions et dans une perspective de transitions.

Niveaux, facteurs et critères de résilience

La notion de résilience est complexe et constitue une approche positive de la vulnérabilité. En lien avec les autres modules professionnels, les futurs techniciens sont amenés à considérer les événements négatifs non plus seulement comme des sources d'angoisse qu'il faut chercher à éradiquer mais comme des occasions d'apprendre et de faire évoluer les façons de travailler, de penser et de conduire des systèmes (Dictionnaire de l'agroécologie).

Dans Le dictionnaire de l'agroécologie, on considère que la capacité de résilience s'apprécie au regard de la qualité de la solution apportée et de la sévérité de la perturbation subie. La notion de résilience renvoie ainsi autant à une capacité d'adaptation que de transformation et induit dans le temps une capacité d'apprentissage des acteurs à analyser les difficultés et à identifier les opportunités.



Crédit : M. Simon, L-L. Colson, N. Galtier, A. Boutounet, A-S. Berland, 2021

Différents niveaux de résilience peuvent être atteints par les systèmes et le dictionnaire de l'agroécologie distingue la résilience statique (liée à des événements probables et récurrents, par exemple acheter des ressources fourragères pour faire face aux périodes de sécheresse), la résilience dynamique (anticipation de la pénurie de fourrages en augmentant l'autonomie alimentaire en rééquilibrant par exemple le rapport sol-troupeau) et la résilience complexe (anticipation de la pénurie de ressources alimentaires par une reconception du système fourrager et de la rotation des cultures). Cette approche fait écho au cadre d'analyse ESR proposé par Hill (1985) afin de positionner les pratiques s'inscrivant dans la transition vers une agriculture durable au niveau de la ferme, cadre mobilisable dans les processus de conception de systèmes.

A partir de situations concrètes, en démarche pluridisciplinaire en lien avec les autres modules professionnels, mettre les apprenants en situation d'analyser le niveau de résilience d'entreprises agricoles est une activité pédagogique pertinente pour co-construire et tester une clé de description (typologie) puis de caractérisation des facteurs et critères de résilience à partir des dimensions de la durabilité (critères techniques, économiques, environnementaux, sociaux etc).

Leviers d'action en faveur de la résilience

Le développement de la résilience des entreprises agricoles repose sur la mise en œuvre de choix adaptatifs rendant le système moins vulnérable et plus durable.

Ces choix résultent de la mise en œuvre de solutions combinatoires appropriées à la fois au contexte, aux attentes du/des pilotes et aux enjeux, menaces et opportunités à différentes échelles. Ils reposent sur des décisions adaptées en matière de gestion durable de systèmes biotechniques, de gestion et de management d'entreprise.

On montre l'intérêt d'identifier les circonstances extérieures susceptibles de devenir propices et favorables au développement de l'entreprise (opportunités) et celles, qui, au contraire peuvent représenter un danger et mettre en péril à court ou plus long terme l'équilibre du système (menaces).

On identifie également les contraintes actuelles qui s'imposent sans pouvoir être transformées et celles qui, au contraire, peuvent être levées ou contournées par une modification des choix d'ordre stratégiques.

Repérage de leviers d'action

Si l'on considère le levier d'action comme ce qui sert à vaincre une résistance (Le Robert), repérer les leviers d'action en faveur de la résilience consiste à déterminer les moyens d'action susceptibles de permettre à un système (quelle que soit son échelle : système biotechnique ou système d'exploitation) de s'adapter. En conséquence, la recherche de leviers d'action s'inscrit forcément dans une démarche de recherche de solutions techniques et/ou de gestion d'entreprise à l'échelle du système biotechnique et/ou du système d'exploitation tenant compte du contexte de l'entreprise (histoire, valeurs, finalités des pilotes, atouts, contraintes, réussite, échecs, interactions internes et externes, projet territorial, attentes sociétales, défis agroécologiques...) et prenant appui sur une vision élargie et prospective de l'environnement de l'entreprise (opportunités, menaces, inclusion dans des collectifs...).

Détermination en situation de leviers d'action adaptés

Dans une approche pluridisciplinaire, en lien avec les autres modules professionnels, à partir de diverses situations professionnelles contextualisées, mettre les apprenants en situation de faire émerger des leviers d'action en faveur de la résilience est une activité pédagogique adaptée aux attendus de cet enseignement qui peut conduire à élaborer avec eux une grille d'identification des leviers en croisant par exemple les fonctions de l'entreprise (approvisionnement, production, vente...) et les dimensions de durabilité.

L'articulation des leviers à différentes échelles est à conduire et un travail sur la cohérence des choix réalisés fait l'objet, à partir de cas concrets, d'une étude croisant l'enseignement visant les capacités C7 (échelle système d'exploitation), C4 (échelle systèmes biotechniques), C6 (organisation du travail), et C5 (gestion d'entreprise).

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C7.3. Concevoir un projet stratégique d'entreprise multiperformante et résiliente et son suivi dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> - Explicitation des axes et objectifs stratégiques du projet - Elaboration des indicateurs de suivi stratégique - Explicitation des actions à entreprendre 	<ul style="list-style-type: none"> Valorisation de productions agricoles Tableau de bord de suivi stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> Sciences et Techniques Agronomiques-Productions végétales Sciences et Techniques Agronomiques-Productions animales Sciences économiques, sociales et de gestion

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant est à même, compte tenu des attentes du/des pilote(s) et d'un environnement en mouvement, d'organiser dans le temps le management stratégique d'un projet d'entreprise dans une perspective de multiperformance et de résilience.

L'atteinte de la capacité C7.3 suppose que l'apprenant de BTSA conçoive, c'est-à-dire se saisisse, comprenne, se représente le cheminement, la trajectoire stratégique de l'entreprise agricole dans son contexte, quel que soit l'état d'avancement du projet. Cela signifie qu'il décline les axes et les objectifs stratégiques du projet de l'entreprise en lien avec son contexte (valeurs du/des pilotes, environnement de l'entreprise) en prenant en compte les zones d'incertitudes et les risques.

L'atteinte de la capacité C7.3 suppose également qu'il présente et justifie les indicateurs de suivi stratégique du projet et un scénario d'actions à mettre en place pour opérationnaliser dans le temps la mise en œuvre du projet.

L'atteinte de la capacité C7.3 ne suppose pas qu'il mette en œuvre un projet stratégique d'entreprise, ce niveau d'exigence relevant de la combinaison de l'ensemble des capacités professionnelles et nécessitant un temps plus long que le temps de formation.

Attendus de la formation

L'approche stratégique pour l'amélioration de la performance globale de l'entreprise agricole

« L'approche systémique du changement est la manière qui permet de passer d'une approche statique à une approche de gestion stratégique. »(d'après Mathieu Capitaine et Philippe Jeanneaux, *Agriculture en mouvement*, 2016).

L'enseignement de cette partie contribue à former les apprenants à cette approche dynamique et agile du changement. La gestion stratégique (processus au travers duquel une organisation formule ses objectifs et pilote leur réalisation) repose sur l'approche systémique qui permet de comprendre le fonctionnement du système d'exploitation dans son contexte et l'évaluation multicritère de la performance qui aboutit à la détermination des forces et des faiblesses du système dans une perspective agroécologique au regard de ce qu'en attendent le/les pilotes et toutes les parties prenantes de l'entreprise élargies aux porteurs d'enjeux externes à l'entreprise.

Amélioration continue et gestion stratégique

A partir d'exemples tirés du monde agricole (entreprise agricole mais également possiblement, des entreprises agroalimentaires, des constructeurs de matériels agricoles etc.), l'enseignement de cet item contribue à familiariser les apprenants avec les démarches de gestion dites en boucle de progrès et montre dans quelle mesure cette gestion dynamique et agile inscrit les entreprises dans un cycle d'amélioration continue (cycle de Deming) servant leur multiperformance et leur capacité d'adaptation et d'anticipation aux changements.

Les quatre étapes du cycle peuvent être explicitées à partir d'études de cas concrets et servir d'appui pour éclairer la notion de stratégie comme consistant à « déterminer les objectifs et les buts à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre les buts et les objectifs » (A. Chandler).

En lien avec les enseignements visant la capacité C8, l'enseignement met l'accent sur la nécessité d'élargir ses considérations, d'ouvrir son regard sur les autres (les acteurs du monde agricole et tous les autres), sur les manières de faire et de penser les problématiques et sur sa relation à l'environnement afin d'envisager pour l'entreprise, un champ des possibles ouvert, au-delà des contraintes ou habitudes historiques, organisationnelles qui peuvent limiter les capacités à réaliser des changements.

En lien avec les enseignements visant la capacité C8, l'entrée, dans une visée prospective, par fonctions de l'entreprise peut être un moyen d'organiser la prise de distance et de recul et la réflexion pour élaborer la stratégie globale de l'entreprise.

Stratégie de production

En lien avec les enseignements visant la capacité C4, les apprenants sont mis en situation de comparer différents choix de système de production et d'activités et d'élaborer un outil méthodologique permettant de mettre dans une perspective agroécologique les intérêts et limites des différents choix possibles et des combinaisons de choix avec les attentes du pilote et plus largement le contexte de l'entreprise.

Mots clés : diversité des systèmes, diversité des activités (productions de biens alimentaires, de biens non alimentaires, d'énergie, de service, de transformation de produits...), stratégie individuelle/stratégie collective

Stratégies d'approvisionnements et stockage de produits agricoles

Les apprenants sont mis en situation de comparer les modes d'approvisionnement, les modes de stockage d'approvisionnements/d'intrants et de produits, à partir de situations concrètes vécues ou observées ou d'articles de la presse agricole et d'élaborer un outil méthodologique permettant de mettre en évidence les intérêts et limites des différents choix possibles et des combinaisons de choix avec les attentes du/des pilotes et plus largement le contexte de transition de l'entreprise.

Avec comme clé de lecture leur contribution à la stratégie d'entreprise, sont abordés, à partir de cas concrets :

- la diversité des modes d'approvisionnement et leurs intérêts et limites ;
- les conditions techniques et la réglementation du stockage : les grandes lignes et les invariants de la réglementation du stockage sont mis en évidence ; quelques règles de stockage particulières à certains produits sont montrées. L'enseignement vise à outiller les futurs techniciens à la veille réglementaire en lien avec cet aspect ;

- l'évaluation des risques et des conséquences liés au stockage (altération de la qualité, nettoyage, vide sanitaire, autres risques en cas de défaut de la matière stockée (ex : fermentation...));
- l'évaluation du coût du stockage : charges fixes, charges variables, déperdition (perte de valeur, altération), en lien avec l'enseignement visant la capacité C5 ;
- la fluctuation des cours et l'incidence du stockage sur la trésorerie ;
- la gestion des stocks : des outils de gestion de stocks numériques peuvent être utilisés au cours de séances de pluridisciplinarité.

Stratégie de commercialisation

Les nouvelles habitudes de consommation de produits agricoles, les attentes du consommateur et plus largement du citoyen sont abordées à partir d'études d'articles de presse ou d'expériences personnelles ou professionnelles observées ou vécues par les apprenants. Ces aspects peuvent être abordés notamment en lien avec l'enseignement visant les capacités C1 et C3.

La fonction commerciale des entreprises agricoles se développe. Aussi l'enseignement vise à sensibiliser les apprenants à l'intérêt de développer une démarche commerciale. A partir de cas concrets issus du secteur professionnel agricole ou de tout autre secteur si nécessaire, l'enseignement illustre ou introduit les notions d'étude de marché (public cible, service rendu par le produit...), de politique de produits (dimensionnement, conditionnement, type de produit bien ou service...), de politique de prix (prix objectif et coût de production, prix d'appel, prix psychologique, dégressivité du tarif en fonction des quantités ou pas...), de politique de commercialisation (concurrence, modes de distribution (circuits, individuels ou collectifs...), lieux de référencement..., de promotion des produits (à qui ? par quels moyens ? sous quelles conditions ? quand ? etc.).

A partir d'exemples, de témoignages d'agriculteurs et en mobilisant l'expérience professionnelle des apprenants, l'enseignement vise, en complément, à montrer la diversité des modes de mise en marché des produits agricoles, et, dans une perspective agroécologique, leurs intérêts, limites et complémentarités et la prise de risques associée. Construire avec les apprenants un outil de choix de mise en marché en prenant en compte les volontés du pilote, le contexte et les risques encourus est une activité pédagogique pertinente.

Mots-clés : « one health one welfare », consommation responsable, circuit court, marché physique, marché à terme...

Management stratégique

Organiser le management stratégique d'une entreprise revient à organiser l'ensemble des actions dans une logique d'adaptation en continu (démarche en boucle, sans début et sans fin) qui permet une adaptation aux changements du contexte de manière dynamique et dans une approche prospective. « C'est l'idée d'avancer à petits pas pour favoriser la réussite en ayant des objectifs mesurés et en les priorisant, tout en garantissant de la flexibilité pour permettre une adaptation aux évolutions du contexte, et de travailler à des pas de temps raisonnables » (d'après Mathieu Capitaine et Philippe Jeanneaux, *Agriculture en mouvement*, 2016).

« Il s'agit d'améliorer le pilotage de l'exploitation par son inscription dans un projet clarifié qui intègre la performance globale » (d'après Nathalie BLETTERIE et Loïc BRAIDA, *Enseigner le pilotage stratégique de l'entreprise agricole*).

L'enseignement de ce module vise, en prenant appui sur un ou plusieurs projets stratégiques en cours ou

envisagés, à construire avec les apprenants un parcours méthodologique permettant de structurer le management stratégique d'un projet d'entreprise.

La démarche PerfEA, la méthode SMARTER peuvent être des cadres méthodologiques outillés sur lesquels s'appuyer ici. La valorisation (et la complémentarité) de l'approche systémique de l'entreprise et de l'analyse multicritère sont à mettre en lumière.

Formalisation d'un projet stratégique

Analyser des stratégies globales d'entreprises individuelles et sociétaires en place est une activité pédagogique adaptée pour formaliser une stratégie c'est-à-dire mettre en lumière et en lien, dans une chaîne causale :

- les valeurs (croyances guidant l'action d'après Mathieu Capitaine et Philippe Jeanneaux, *Agriculture en mouvement*, 2016), du/des pilotes ;
- la vision (qui représente la forme idéale de ce que l'organisation souhaiterait être) de l'entreprise dans le futur ;
- et les axes stratégiques (orientations majeures prises par l'organisation et engageant l'entreprise sur le moyen terme) déployés.

Élaborer une stratégie globale à partir d'une situation professionnelle concrète dans une approche pluridisciplinaire et en lien avec les autres modules professionnels est une activité pédagogique pertinente dans le prolongement de l'enseignement visant l'ensemble des capacités professionnelles.

Conception d'un tableau de bord stratégique

Le tableau de bord est l'outil qui permet d'opérationnaliser et de suivre le pilotage de la stratégie pour s'assurer, dans le temps, de la cohérence des actions mises en œuvre avec les objectifs fixés au service de la performance globale.

A partir d'une situation concrète, construire un tableau de bord qui met en perspective les axes stratégiques, les objectifs opérationnels, à différents pas de temps identifiés comme structurants dans la vie du projet, des indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des différents objectifs (valeurs cibles à atteindre par exemple et échéances prévisionnelles) est une activité pédagogique attendue au regard de la capacité préparée dans ce module.

Elaboration de scénarios d'action

A partir de situations concrètes, s'assurer de l'adéquation entre les actions mises en place, les axes stratégiques envisagés et les indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la stratégie retenue, évaluer les risques encourus est une activité pédagogique pertinente.

Dans une démarche pluridisciplinaire, en lien avec les modules professionnels, mettre les apprenants en situation de proposer les actions à mettre en place à différents pas de temps en tenant compte des risques, de prévoir la combinaison productive et la répartition du travail entre les différents acteurs de l'entreprise impliqués et de définir des indicateurs de suivi des tâches à réaliser est une activité pertinente. De même, modifier certaines variables internes ou externes attachées au projet est une activité pédagogique permettant d'exercer les futurs techniciens à l'adaptation d'un plan d'actions chemin faisant en lien avec un contexte incertain. Cette modification de variables est l'occasion de réaffirmer le caractère systémique d'une entreprise.

La formalisation de chaînes causales *a priori* (conséquences prévisibles) ou *a posteriori* (conséquences observées) permet :

- *a priori* d'ajuster les actions du plan d'actions et d'estimer les risques pris selon différents choix ;
- *a posteriori* de mettre en évidence les déterminants d'actions du plan d'actions et de mesurer les risques pris selon différents choix.

La confrontation entre les actions réalisées et les actions prévues permet de mettre en évidence le nécessaire caractère adaptatif du plan d'actions. La confrontation entre les risques estimés et les risques pris renvoie à l'analyse de la stratégie réalisée et à sa capacité à renforcer la résilience du fonctionnement de l'entreprise.