

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



ENSEIGNEMENT AGRICOLE  
**L'AVENTURE  
DU VIVANT**  
LES MÉTIERS GRANDS DE LA NATURE

## Inspection de l'Enseignement Agricole

**Diplôme :**  
BTSA Viticulture Œnologie

**Module : M7**  
Stratégie de production vitivinicole

### Préambule

Les documents d'accompagnement ont pour vocation d'aider les enseignants et les formateurs à mettre en œuvre l'enseignement décrit dans le référentiel de diplôme en leur proposant des exemples de situations d'apprentissage et ainsi 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, le formateur 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 issues du DIGCOMP de l'Union Européenne sont mobilisables dans chacune des capacités intermédiaires de ce bloc.

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

### Rappel des capacités visées

C7.1. Évaluer une stratégie de production

C7.2. Proposer une évolution du système de production de l'entreprise

## Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « Pilotage stratégique de la production » dont la finalité est de « Concevoir un système de production multi performant, en accord avec les valeurs et objectifs de l'entreprise ». La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

L'enseignement lié au module M7 « Stratégie de production vitivinicole » est centré sur la compréhension du pilotage stratégique du système vitivinicole. Ce système est défini comme « l'ensemble des modalités techniques mises en œuvre sur une portion de territoire traitée de manière homogène pour produire une matière première et élaborer un vin à partir de cette matière première ». C'est un sous-ensemble du système de production de l'entreprise. La cohérence entre l'itinéraire d'élaboration du vin et la conduite de la vigne dans une vision globale de la stratégie de production est au cœur de ce module.

Puisque le système vitivinicole est fixé pour une portion de territoire « traitée de manière homogène », se pose la question de savoir quel degré de précision il faut prendre en compte pour déclarer des modalités d'action homogènes, c'est le problème du choix de la dimension spatio-temporelle du système. Cette dimension est variable selon les finalités portées par le système analysé mais aussi selon les effets ou les impacts du système qui sont pris en compte.

Cela peut aller de l'étude du système de culture ou de celle du processus d'élaboration et de conservation d'un vin au chai considéré au niveau d'une entreprise, jusqu'à la prise en compte « d'unités agrophysionomiques » plus étendues comme le terroir ou le bassin versant, échelles pertinentes pour étudier les impacts environnementaux ou les facteurs liés aux appellations par exemple.

De même, le concept de système vitivinicole peut être considéré sur une durée annuelle (la campagne) ou pluriannuelle. On réserve aux modules 4 et 5 l'échelle de temps courte (pilotage de la production) pour centrer le module 7 sur un temps plus long, avec des décisions générant des évolutions du système à moyen et long terme (vision stratégique par opposition à une vision tactique).

La notion de stratégie est attendue ici à l'échelle du système vitivinicole considéré comme sous-système de l'entreprise ; la stratégie d'entreprise relevant quant à elle du chef d'entreprise. Toutefois, le diplômé du BTSA la prend en compte comme un élément de contexte dans le cadre duquel il définit la stratégie du système vitivinicole.

### Précisions sur les activités supports potentielles

L'enseignement s'appuie largement sur l'étude d'une diversité de situations concrètes, vécues ou analysées en pluridisciplinarité que ce soit pour l'analyse d'un terroir, pour les démarches de diagnostic de durabilité d'un système vitivinicole ou pour les propositions d'amélioration de ce système.

Ce module est potentiellement concerné par des activités pluridisciplinaires relevant des thématiques suivantes :

- Approche croisée des enjeux de questions de société ;
- Conduite de projets ;
- Communication professionnelle en viticulture-œnologie ;
- Étude multicritères de la cohérence d'itinéraires viticoles et œnologiques.

## Capacité C71 : Évaluer une stratégie de production

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines hors pluridisciplinarité
Évaluer une stratégie de production	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lisibilité de la stratégie</li><li>- Rigueur de l'évaluation de la durabilité du système vitivinicole</li><li>- Bien-fondé des marges de progrès identifiées</li></ul>	Évaluation de la stratégie de production	Sciences économiques sociales et de gestion, Sciences et techniques de la vigne et du vin, STA/Productions végétales

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant :

- caractérise finement un système vitivinicole mis en œuvre, en montre la cohérence, évalue ce système suivant les différentes dimensions de la durabilité et identifie les marges de progrès ;
- pose un regard critique sur une stratégie mise en place.

### Précisions sur les attendus de la formation

Le système vitivinicole est un objet complexe qui questionne des éléments techniques, économiques, sociaux, sociétaux... C'est l'objet d'étude principal pour les capacités C71 et C72 et ce système constitue l'axe du module M7. La notion de système vitivinicole est un objet qui peut recouvrir différentes réalités et être vu à différentes échelles : entreprise, bassin versant, paysage viticole, terroir, filière...

Ce système s'exprime par l'ensemble des techniques mises en œuvre, des moyens de production et des productions en intégrant la production de raisin et de vin. Les aspects financiers de l'entreprise et les aspects commerciaux relèvent d'une autre échelle de système qui, bien que n'étant pas ici l'objet d'étude principal, sont pris en compte.

Pour les capacités C7.1 et C7.2, la formation prend appui sur des situations concrètes. Ces deux capacités sont facilement liées : état des lieux et son évaluation (C7.1) ; reconception pas à pas, reconception en rupture (C7.2).

L'approche stratégique est vue ici au niveau de l'entreprise avec la focale du système vitivinicole et passe par l'identification des objectifs qui ont conduit au système actuel, d'objectifs stratégiques, du plan d'action et du tableau de bord qui guident les choix.

### Description et caractérisation de systèmes vitivinicoles

La caractérisation des systèmes vitivinicoles implique la définition de critères (composantes naturelles et humaines, organisation, ...). En complément une approche sensible peut être mobilisée pour caractériser certains systèmes vitivinicoles (paysage viticole ou terroir).

#### Caractérisation de l'environnement du système à différentes échelles et dans ses différentes composantes

L'accent est plus particulièrement mis sur l'approche écologique du paysage qui permet une compréhension globale de cette organisation et l'étude de son fonctionnement : identification et localisation des éléments du paysage (taches, matrice, corridors, lisières), délimitation d'unités écologiques et analyse des structures spatiales (diversité, hétérogénéité, fragmentation, contiguïté et connectivité), mitage, infrastructures ...

Ces notions, complétées par des éléments de méthode d'étude, peuvent être abordées lors d'activités pluridisciplinaires consacrées à l'analyse d'un paysage viticole ou d'un terroir.

Les outils numériques tels que les SIG permettant les caractérisations de l'espace sont abordés.

## Composantes et interactions au sein du système et avec les autres systèmes

Afin de repérer les interactions entre trois composantes au sein d'un système : le milieu, l'activité production de raisins et l'activité de production de vins, les situations de formation comprennent une part importante de travail de terrain (observations, étude de documents, recueil et analyse de dires d'experts...). Les interactions sont explorées dans leur diversité mais toujours avec comme finalité la mise en évidence de systèmes imbriqués (système vitivinicole, système entreprise, filière, territoire, bassin versant...)

Tout niveau pertinent questionnant le système vitivinicole, englobant l'entreprise a vocation à être exploré.

## Stratégie d'un système vitivinicole

Cet item est traité en étroite liaison avec le précédent : la finalité de l'étude des composantes et des interactions est de montrer la cohérence du système vitivinicole dans son contexte.

En lien avec les enjeux à différentes échelles, la logique de territoire et les objectifs hiérarchisés qui lui sont attachés, les traits saillants de la stratégie portée par les systèmes vitivinicoles étudiés sont mis en évidence. L'état actuel du système est la résultante d'une stratégie implicite ou explicite mise en œuvre depuis plusieurs années. Il est important d'arriver à caractériser cette stratégie de production passée pour comprendre l'état actuel du système. Différentes questions peuvent servir de guide pour caractériser une stratégie :

- Quelle(s) valeur(s) ont guidé cette stratégie ?
- Quelle finalité, logique poursuivie ?
- Quels déterminants ?
- Quelles ont été les grandes étapes ? quelle temporalité ? (approche historique de la stratégie, notion de trajectoire de l'entreprise) ;
- Quels objectifs ont été poursuivis ? (économiques coûts/marges/marchés/résilience ; humains voire sociaux; environnementaux ...)
- Quelles décisions ont été prises ? (en termes de conduites techniques, plantations, investissements vitivinicoles...)
- etc

La stratégie passée est-elle en cohérence avec les enjeux et logiques de territoire ? Est-elle en synergie ? Est-elle pour partie en décalage, voire en opposition ? sur quels points ? ce décalage a-t-il toujours été présent ?...

## Identification des enjeux et des logiques de territoire

La mise en évidence des croisements possibles de la stratégie de systèmes vitivinicoles avec d'autres logiques : filière, tourisme, urbanisation, aménagements... est attendue. On peut s'appuyer sur l'analyse de territoires à l'aide de SIG permettant une représentation graphique de données croisées.

Exemples de situation où la stratégie vitivinicole croise des logiques de territoire : Cognac, Champagne, pays d'Oc...

## Mise en évidence de la cohérence multiple d'une stratégie

Un travail prenant en compte différentes focales (échelles d'espace, de temps, filière, ...) et suivant différents axes de lecture (territoire, temps, technique, économique, social...) est nécessaire pour montrer la cohérence de la stratégie.

L'approche est nécessairement systémique et aboutit à la schématisation de cette cohérence en ayant pris soin de caractériser le système vitivinicole étudié.

## Mise en évidence des règles de décision adoptées par le décideur

Vus à partir de cas concrets à l'échelle de l'entreprise, les déterminants, objectifs, valeurs et règles de décision sont liés entre eux et au contexte. Des éléments tels que le dépérissement du vignoble, les attentes sociétales dont la limitation des intrants, le changement climatique..., peuvent être mis en évidence ici.

Une formalisation de type schémas décisionnels permet de montrer le caractère complexe et contextualisé du processus de décision.

## Evaluation de la durabilité d'un système viti-vinicole et marges de progrès

La durabilité dans ses différentes dimensions constitue une grille de lecture à mobiliser pour l'évaluation d'une stratégie de production.

Cette évaluation comprend non seulement la mesure des performances d'un système technique (réponse à des enjeux et des attentes portées par des acteurs externes au système) mais aussi la mesure de la réussite de ce système (réponse à des enjeux et attentes portés par le pilote du système). Les aspects financiers et commerciaux de l'entreprise ne font pas l'objet d'une évaluation mais sont des composantes à part entière de la stratégie à prendre en compte dans l'évaluation

### Sélection d'indicateurs de durabilité (indicateurs intégratifs, simples), de performance, de réussite de la stratégie

On pourra s'appuyer sur des outils existants pour retenir des indicateurs en lien avec la finalité de l'évaluation, les objectifs, valeurs, contexte, caractéristiques technico-économiques et sociales du système entreprise étudié.

### Mesure des performances et de la réussite de la stratégie

La mesure des performances de la stratégie doit être rapprochée des finalités de cette stratégie. La notion de multi performance est centrale ici (discussion de la pertinence et de la validité des indicateurs). Indicateurs SMART pour Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini.

Il est important de bien sélectionner les indicateurs, de s'assurer de leur validité (degré de confiance que l'on peut leur accorder et fiabilité de leur mise en œuvre et de leur mesure notamment temporelle) et de leur pertinence (qui s'apprécie en fonction du contexte et de l'environnement).

### Identification des marges de progrès de la stratégie

Sur un (des) système(s) bien caractérisé(s) et contextualisé(s), des outils tels que la matrice SWOT (forces faiblesses, menaces opportunités) peuvent constituer une grille d'analyse.

Cette analyse visant à identifier des marges de progrès est plus particulièrement approfondie sur les indicateurs actuels perçus comme non satisfaisants. Dans une vision globale et avec comme souci la limitation de leur dégradation, une vigilance est portée sur les indicateurs actuels perçus comme satisfaisants (notion de compromis).

## Capacité C72 : Proposer une évolution du système vitivinicole de l'entreprise

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines hors pluridisciplinarité
Proposer une évolution du système vitivinicole de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>- Validité du système de production proposé</li><li>- Présentation des conséquences de la mise en place du nouveau système</li><li>- Identification des freins et leviers à la mise en place du nouveau système</li></ul>	Stratégie de production alternative	Sciences économiques sociales et de gestion, Sciences et techniques de la vigne et du vin, STA/Productions végétales

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant :

- propose une évolution de la stratégie de conduite réaliste et cohérente à partir du diagnostic du système vitivinicole actuel et d'objectifs identifiés à court, moyen ou long terme,
- étudie les conséquences de cette modification du système vitivinicole dans tous ses aspects,
- évalue le système de production qu'il propose au regard des trois dimensions de la durabilité.

### Précisions sur les attendus de la formation

Alors que la capacité C7.1 s'attache à la réalisation d'une évaluation, d'un diagnostic et de scénarios d'évolution de systèmes vitivinicoles, la capacité C7.2 concerne les plans d'action.

Les attentes sont multiples, parfois complexes. Elles peuvent porter sur le produit fini et/ou sur son mode de production. Elles émanent d'acteurs multiples, porteurs d'enjeux ou pas. Ces enjeux peuvent être territorialisés ou pas et être empreints ou a minima pourvoyeurs de questions à enjeux de sociétés

Les notions clés sont : enjeux, attentes multiples, questions à enjeux de société, lien au territoire et aux acteurs.

### Marché, acteurs, attentes du client, attentes sociétales

A partir de cas concrets variés, il s'agit d'identifier les attentes, l'objet ou les objets de ces attentes, les acteurs, les enjeux, les questions à enjeux de société avec lesquels le professionnel compose pour prendre ses décisions à l'échelle du système vitivinicole. Tenant compte des attentes du client et des attentes sociétales, les décisions sont prises par le professionnel conformément à ses objectifs et ses valeurs traduits en finalités portées par le système. Il est important de montrer que ces décisions sont le fruit de compromis et qu'elles sont non normatives mais « sur-mesure » et situées. A ce titre on peut les qualifier d'évolutives et adaptatives.

Les éléments de nature très diverse tels que la charte avec les riverains, la charte d'engagement départementale, la loi Egalim, les incertitudes des marchés « export », les approches en volume et en valeur et la fragilité des marchés... sont déterminants pour traiter cet item qui peut rejoindre sur certains volets, des questions d'intermédiation professionnels/société civile.

### Bio économie

« La bioéconomie englobe l'ensemble des activités liées à la production, à l'utilisation et à la transformation de bioressources. Elles sont destinées à répondre de façon durable aux besoins alimentaires et à une partie des besoins matériaux et énergétiques de la société et à lui fournir des services écosystémiques » (source : « Une stratégie bioéconomie pour la France » ADEME). Les processus mis en œuvre au vignoble ou au chai

sont pourvoyeurs de bioressources –ou encore biomasses- il s'agit d'identifier ces bioressources et de montrer leur contribution aux enjeux du développement durable et le potentiel qu'elles représentent en terme d'amélioration des performances du système.

La notion de co-produits et de leur devenir est centrale dans cet item.

### **Scénario de modification technique de système vitivinicole, reconception de systèmes vitivinicoles**

La démarche stratégique suppose la fixation d'objectifs de moyen terme, en accord avec les valeurs de l'entreprise, ses démarches volontaires (ex: engagement RSE) et réglementaires. La démarche stratégique est accompagnée de la définition d'un plan d'actions et d'indicateurs (constitutifs d'un tableau de bord) permettant le suivi dans le temps de la mise en place de la démarche. Les indicateurs doivent être des grandeurs mesurables, certains sont reliés à d'autres par des relations de causalité. L'évolution de leur valeur peut conduire à des réajustements du plan d'actions selon une démarche en boucle de progrès (roue de Deming). Il ne s'agit pas en effet de suivre sans contrôle, ni sans alternatives, le plan d'action initial.

La grille d'analyse ESR (Hill et McRae, 1995) ou la qualification de stratégie "ex" (qui fait référence à l'utilisation d'intrants) / stratégie "in" (qui implique une écologisation forte du système) peuvent constituer une première grille de lecture des scénarii. Elle permet de mesurer leur degré de rupture avec le système initial. L'analyse de systèmes suivant la grille ESR ou leur qualification de "ex" ou de "in" ne sont pas une fin en soi. Ces outils d'analyse et de qualification visent à fournir un cadre commun pour montrer non seulement la diversité et toute la nuance des scénarii mais aussi leur nécessaire lecture à la lumière du jeu de contraintes qui prévaut aux choix technico-économiques retenus.

En formation, la reconception et l'évaluation multicritères d'un système vitivinicole en envisageant différents scénarii est un moyen de former les apprenants à l'analyse systémique contextualisée. La mise en évidence et l'explicitation du jeu de contraintes retenu sont indispensables pour pouvoir juger de la validité des propositions et de l'exhaustivité de leur analyse.

Suivant la même méthodologie, en évaluation l'apprenant peut élaborer différents scénarii en amont de sa proposition d'évolution du système vitivinicole de l'entreprise. Ce travail préalable à la proposition qu'il a retenue, peut l'aider :

- à argumenter sur la validité de sa proposition,
- à identifier les leviers d'action,
- à repérer des freins et des points de vigilance attachés au système vitivinicole proposé.

### **Scénario technico-économiques**

Les scénarii visent à améliorer la durabilité environnementale, économique et sociale du système. Ils augmentent sa résilience face aux variations de marché et aux conditions de milieu, tout en assurant par exemple des conditions de travail non dégradées, une meilleure formation de la main d'œuvre ainsi qu'une meilleure insertion dans l'économie locale.

En lien avec la multiperformance (environnementale, économique, sociale, sanitaire), la reconception doit prendre en compte les principes de l'agroécologie. A ce titre, les scénarios élaborés visent notamment une moindre dépendance voire une autonomie vis-à-vis des ressources non renouvelables et la préservation voire la restauration de l'état des ressources naturelles communes (eau, sol, air, biodiversité, santé commune...). Suivant des démarches agroécologiques, l'atteinte de ces objectifs passe par la mobilisation de processus écologiques en substitution d'intrants non renouvelables, la maximisation des services écosystémiques rendus et la minimisation des « dysservices ».

Ces démarches de reconception privilégient les raisonnements systémiques, en considérant le système vitivinicole dans ses différentes dimensions : dynamique des écosystèmes, ancrages territoriaux, insertion dans des filières, etc. La notion de leviers à effets partiels est éclairée ici dont l'association voire la synergie est recherchée, toujours avec comme finalité la performance et la réussite du système.

## Evolution pas à pas

Stratégie en accord ou en léger décalage avec la stratégie actuelle de l'entreprise, l'évolution pas à pas est possible si le diagnostic ne montre pas d'urgence à agir à court ou moyen terme et que la volonté du pilote ne se situe pas dans une stratégie de rupture.

## Evolution en rupture

Stratégie en rupture rapide avec la stratégie actuelle, ce type d'évolution peut paraître plus risqué que la stratégie d'évolution pas à pas. Toutefois d'une part cette prise de risque supérieure n'est pas systématique et d'autre part, l'évolution en rupture est parfois nécessaire dans des contextes où la demande du marché évolue rapidement, ou si des éléments climatiques, ou d'ordre sociétal, voire réglementaire (interdiction de certaines molécules par exemple) rendent le système actuel trop fragile voire caduque.

Les systèmes innovants (ex : vitivoltaïsme, éoliennes verticales) peuvent répondre à des enjeux qui dépassent la viticulture-œnologie (changement climatique, économie d'eau...).

## Evaluation, multi performance

Il s'agit ici d'évaluer *ex-ante* les systèmes reconçus pour vérifier qu'ils répondent aux objectifs qui leur sont assignés en lien avec les enjeux et attentes préalablement identifiées. Inscrit dans une recherche de multiperformance, les systèmes reconçus doivent être socialement acceptables.

Un travail approfondi est nécessaire sur la sélection d'indicateurs à même de pouvoir montrer la multiperformance des systèmes reconçus. Si certains de ces systèmes peuvent être mis en œuvre, l'évaluation *ex-post* peut alors être réalisée. Dans ce cas, un travail sur l'analyse des écarts peut être conduit. La mise en œuvre de systèmes vitivinicoles innovants, les leviers d'action et les freins rencontrés peuvent constituer des supports pertinents pour conduire le module M8.