



MÉTHODE 3S

POUR UNE PÉDAGOGIE DES STRATÉGIES EN SYSTÈMES SOUTENABLES

**Conduire une démarche 3S dans l'enseignement des
modules de gestion dans l'enseignement agricole**

Cahier 2 : DÉMARCHE ET OUTILS



SOMMAIRE

Introduction	4
Présentation de cas d'étude : l'exploitation de Gérard et Monique	4
1. Étape 1 : Collecte d'information et visite d'exploitation	5
2. Étape 2 : Approche générale et logique de la trajectoire de l'exploitation	7
3. Étape 3 : Identification et analyse de(s) stratégie(s) suivie(s)	9
4. Étape 4 : Modélisation du système de production et cohérence globale	11
5. Étape 5 : Évaluation de la performance globale	13
6. Étape 6 : Stratégies envisageables	15

Introduction

Nous présentons les différentes étapes de la démarche 3S, ainsi que les outils mobilisés. La démarche est bien marquée par l'analyse stratégique, mais elle intègre aussi l'approche systémique (sans pour autant refaire la démarche de l'AGEA). Nous précisons que la question de la durabilité est traitée de manière transversale, elle en filigrane dans les différentes étapes de la démarche.

Dans une perspective de pédagogie du concret, nous proposons une présentation de l'ensemble des outils à partir d'une exploitation agricole réelle, celle de Gérard et Monique.

Présentation du cas d'étude : l'exploitation de Gérard et Monique

Monique et Gérard sont installés en Dordogne en caprins lait et bovins viande en Bio. Ils ne sont pas originaires de la région mais ils sont venus s'installer ici il y a bientôt 30 ans. Gérard est fils d'agriculteur bovin lait plutôt intensif, Monique n'est pas issue du milieu. Ils sont arrivés en Dordogne en 1991 avec 20 chèvres et ils se sont installés sur 20 ha en location en doublant leur troupeau.

Leur système a évolué progressivement grâce à de l'autofinancement, en se diversifiant et en allant vers des marchés de niche et en circuit court permettant le développement de la valeur ajoutée.

Leur installation hors cadre familiale fût un véritable choix, tout comme le fait de mobiliser peu de capitaux au départ. Ils disposent de compétences car ils sont tous les 2 issus d'un BTS en PA.

Le développement de l'EA a été assez rapide notamment grâce à des résultats techniques probants, ce qui leur a permis en plus d'avoir une certaine reconnaissance de la profession.

En 2010, fort d'une marge de sécurité financière, ils sont frappés par la crise du lait de chèvre. A cette époque, leur relation avec la laiterie se dégrade, du foncier se libère à côté. C'est donc avec un besoin de nouveaux défis techniques + la possibilité d'engagement dans un CTE, qu'ils décident de développer des produits à plus forte VA : conversion AB, vente directe, et production de lait cru en contrat (ce qui leur permet d'avoir une plus-value sur le lait, mais c'est aussi plus exigeant).

Ils sont installés tous les 2 en individuel et font une comptabilité commune dans le cadre d'une société de fait (50% chacun). L'exploitation est donc, au niveau comptable, comparable à une EARL et, au niveau juridique, les responsabilités sont celles de l'entreprise individuelle.

Ils ont tous les 52 ans et ont un fils de 13 ans.

Aujourd'hui, l'exploitation est organisée de la manière suivante :

Pour les caprins

La partie transformation est marginale mais maintenue pour le relationnel qu'elle offre. Par contre, les exploitants ne souhaitent pas la développer (concurrence sur le territoire). L'engagement dans la vente de lait cru permet une bonne valorisation du lait mais il impose quelques contraintes notamment sanitaires.

Le dessaisonnement est assuré par flash lumineux. Si la technique devient interdite en bio, ils changeront de race ou ils passeront en lactation longue.

La production par chèvre se situe entre 780 / 800 litres. Ils ne souhaitent pas augmenter par soucis de se retrouver avec des problèmes digestifs. Ils ne sont plus au contrôle laitier.

Achat des boucs à l'extérieur et 65 chevrettes sont gardées pour le renouvellement et elles sont nourries à la poudre de lait (plus simple mais plus cher, précise Gérard).

Le pâturage est limité au respect du cahier du charge du bio afin de limiter les problèmes de parasitisme. Du coup, de l'affouragement en vert est fait ce qui augmente le coût alimentaire. En hiver, la ration se compose de maïs ensilage, de colza + foin.

Pour les bovins

C'est un système plein air / race limousine + tantes montbéliarde et abondance, pour une production de Veaux de lait sous la mère (VSLM), avec 25 mères.

Infos diverses :

De plus en plus de travaux sont sous-traités : battage du blé, ensilage, épareuse ...

Environ 10 ha sont irrigués (maïs et luzerne)

Rotation : prairie avec luzerne ou trèfle (4 ans env) / maïs (2 ans) / céréales à paille (1 an) / prairie

Le système simple leur permet d'avoir des résultats techniques qu'ils qualifient de satisfaisant. Pour Gérard, l'observation et l'anticipation sont les clés d'un système efficace, sans oublier que, si un client a une demande il faut lui répondre, "il faut être opportuniste".

Au niveau de l'organisation du travail, Monique s'occupe des vaches, de l'administratif et de la transformation ; Le reste de son temps, elle le prend pour ses loisirs (activité manuelle créative). Gérard lui s'occupe des chèvres (traite et autre) et des travaux des champs, et il dit confondre : travail et loisir.

Aujourd'hui encore, l'outil productif repose beaucoup sur le physique de Gérard (peu de mécanisation dans l'élevage), qui a conscience de cela et qui s'interroge de plus en plus sur la pérennité de cette situation. En effet, il prend de l'âge et il a de plus en plus d'engagements à l'extérieur avec la laiterie (administrateur) et aussi au niveau de la production bio (réfèrent). Le manque de mécanisation fait qu'il est difficile de se faire remplacer, donc, il ne prend pas de vacances.

Depuis 2019, ils ont embauché un salarié à temps partiel (0.3 UTH), afin d'alléger leur travail. Mais, cette situation ne leur convient pas vraiment car cette quotité de travail ne permet pas au salarié de réellement s'impliquer dans son travail et donc pour eux de lui faire réellement confiance et déléguer totalement certaines tâches. Ils aimeraient pouvoir embaucher à temps plein si leur résultat économique le permet.

Autres infos

- Risque de perdre le contrat "lait cru" du fait de présence de sanglier et ragondin autour de l'EA qui pourrait conduire à des problèmes de salmonelle.
- Nécessité de faire des investissements sur les bâtiments pour améliorer le confort de travail des exploitants.
- La ferme est une ferme de démonstration agro-bio, souvent des visites et interventions extérieures.
- L'autonomie est quelque chose de primordiale, tant dans le travail que dans les choix de commercialisation et de production.

1. Collecte d'information et visite d'exploitation

La démarche proposée repose sur la collecte d'informations sur l'exploitation recueillies lors d'une ou de deux visites (avec des volets de collecte d'informations lors de la première visite et d'autres volets lors de la seconde visite).

Le guide d'entretien que nous proposons ne doit pas être vu comme un questionnaire à dérouler lors de la visite mais plus comme un support permettant de s'assurer de la collecte de l'ensemble des informations nécessaires au travail.

La partie 5 du présent document présentera une approche plus concrète de démarche pédagogique adaptée aux bacs professionnels et aux BTSA. Un guide d'entretien est proposé en annexe à titre d'exemple. Une autre possibilité est de co-construire un guide d'entretien avec les apprenants. L'essentiel est l'appropriation du guide d'entretien et des thématiques par les apprenants.

Les éléments essentiels du guide d'entretien doivent apparaître :

- Présentation de L'EXPLOITATION, HISTORIQUE, trajectoire
- Données générales de l'Exploitation : l'exploitant et le système de production
 - Exploitant et conditions de travail
 - Facteur et système de production
 - Transformation et modes de commercialisation :
- Valeurs, finalités
- Analyse de de décisions stratégiques Passées
 - Objectifs, vision stratégique / Diagnostic interne
 - Diagnostic externe
 - Choix stratégiques possibles
 - Résultats de cette décision stratégique sur la durabilité (performance globale)
 - Réflexions stratégiques pour l'avenir
- Objectifs, vision stratégique
 - Diagnostic interne
 - Diagnostic externe
 - Choix stratégiques possibles

+ Annexe comptable

A l'issue de ces visite(s) ou échange(s), le matériel collecté sera utilisé pour construire les outils suivants. Nous avons choisi de les regrouper en 3 temps :



Figure 1 : Schéma de l'itinéraire méthodologique de la démarche 3S

IL est préconisé de conduire la démarche sur plusieurs dans un temps long (un an ou deux ans) et de réaliser plusieurs visites de l'exploitation, avec une restitution finale à l'agriculteur.

2. Temps 1 : Analyse des stratégies suivies

2.1. Approche générale et logique de la trajectoire de l'exploitation

A. Objectifs et production attendue

L'objectif est de comprendre l'exploitation telle qu'on la voit aujourd'hui et de saisir sa trajectoire. En effet, l'exploitation est le produit de ses décisions passées. Les productions attendues permettent de :

- Se représenter l'exploitation telle qu'elle est aujourd'hui dans son environnement (type carte d'identité)
- Retracer la trajectoire de l'exploitation
- Identifier et expliquer les grandes décisions qui ont marqué l'histoire de l'exploitation

B. Démarche mise en œuvre, présentation des outils

Cette étape commence par présentation de l'exploitation dans ses environnements géographique, naturel, agroécologique et socio-économique. Cette présentation fait office de fiche d'identité de l'exploitation.

On utilise l'outil 1 « l'exploitation dans son environnement » pour réaliser cette présentation globale. On privilégie une présentation visuelle qui intègre une photo de géo-portail de la localisation de l'exploitation dans ses environnements. Cet outil comprend les éléments suivants : une brève présentation de l'exploitation (MO, SAU, Production), la localisation, des éléments naturels, des caractéristiques agroécologiques et socio-économiques. On peut rajouter les zones vulnérables, petites régions agricoles, ..., et d'autres éléments jugés utiles pour comprendre le contexte et les enjeux de l'exploitation.

La réalisation de cet outil peut se faire en plusieurs temps : avant la visite de l'exploitation (recherche documentaire), après avoir réfléchi sur les enjeux de cette ferme (identification des éléments les plus déterminants). Cet outil est accessible à tous niveaux de formation.

L'étape se poursuit avec l'identification de la trajectoire de l'exploitation, réalisée grâce à l'outil 2 « trajectoire de l'exploitation ». Cet outil vise à relever les grandes phases de développement et les mettre en lien avec les décisions stratégiques, et la justification de ces décisions (voir l'outil 3). La trajectoire représente une tendance globale et on n'aspire pas à une mesure stricte avec des indicateurs quantitatifs. Il permet aussi à l'enseignant de commencer à identifier la ou les stratégies poursuivies par l'exploitation. L'utilisation d'informations sous forme iconographique simplifie la lecture et la rend plus efficace.

Concrètement il s'agit de projeter sur un axe temporel les principaux indicateurs de système de production (SAU, Cheptel), et des événements marquants les modes de production et commercialisation. L'axe vertical traduit une appréciation de l'évolution et non une mesure quantitative précise.

Cet outil est accessible pour tous les niveaux de formation, le niveau de détail des informations peut être adapté selon les besoins et les niveaux.

Outil 1 : L'exploitation dans son environnement

**Exploitation en société de fait de Monique et Gérard G.
2 associés mari/ femme
Orientation caprin lait et bovin viande sur 94Ha**

Éléments naturels :

Cours d'eau « La Crempse » passant au milieu des terrains de l'exploitation

Localisation :

Issac, département de la Dordogne

Éléments socio-économiques :

Route départementale
Distance de Périgueux : 38km
Distance de la laiterie « Le chêne vert » : 75km

Bâtiment d'élevage et siège d'exploitation

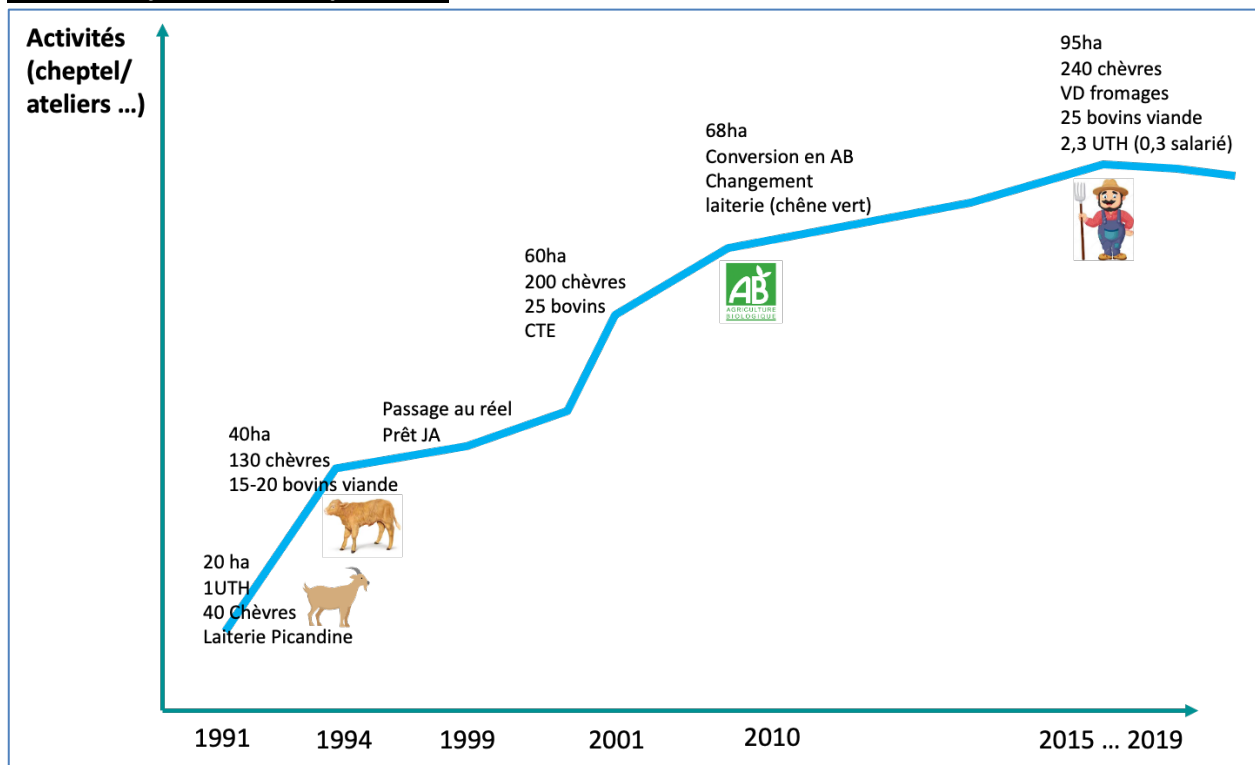


Chateau de Montréal
→ Site classé aux monuments historiques

Éléments agro-écologiques :

Terrains en côteaux, argilo calcaires. Les terrains proches de la rivière sont en plaine; Parcelles entourées de bois

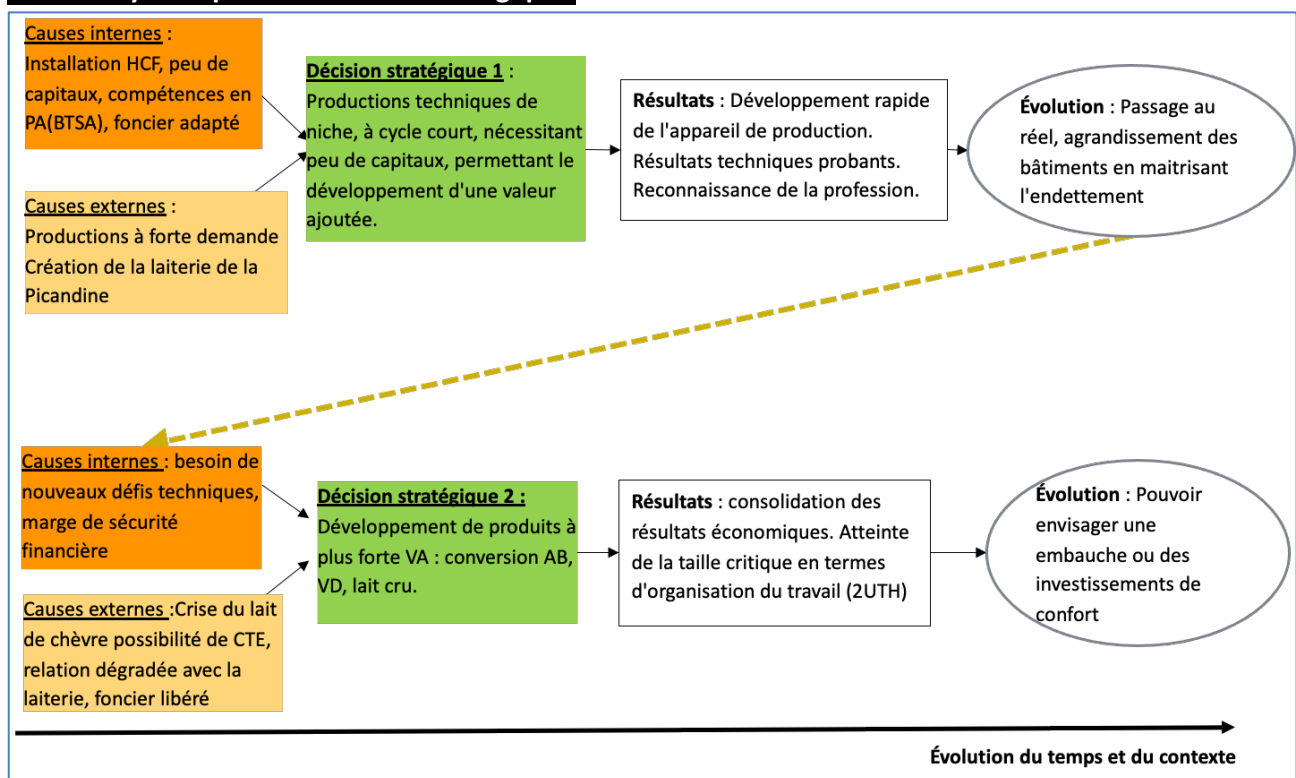
Outil 2 : Trajectoire de l'exploitation



Cette étape se termine par l'identification, à partir de la lecture de la trajectoire, des principales décisions qui ont marqué l'évolution de la ferme, ainsi que les déterminants de ces décisions. L'outil 3 « Dynamique des décisions stratégiques » permet de guider ce travail, en (i) identifiant et analysant les décisions stratégiques : définir les causes, en identifiant les résultats à partir des indicateurs globaux puis les évolutions conséquentes (réalisées, nécessaires, possibles). (ii) Situer ces décisions dans le temps et dans une chaîne logique de raisonnement de l'agriculteur, montrant ainsi la dynamique et la continuité de l'exploitation. Cet outil peut aussi servir à initier la réflexion sur les perspectives de l'exploitation.

Pour le réaliser, il faut identifier les quelques (un nombre réduit) décisions qui ont orienté le système. A titre indicatif, ces décisions peuvent être repérées en examinant les évolutions concernant la MO, grande évolution ou changement de production, changement de mode de conduite et commercialisation, etc. Cet outil est plus adapté aux compétences attendues aux BTSA. Pour d'autres formations, des formes allégées peuvent être proposées par les enseignants.

Outil 3 : Dynamique des décisions stratégiques



Cette étape est un préalable nécessaire à l'analyse des stratégies suivies, objet l'étape suivante.

2.2. Identification et analyse de(s) stratégie(s) suivie(s)

a. Objectifs et production attendue

Cette étape constitue un appui à la réflexion mais n'est pas forcément à réinvestir dans une production écrite. L'objectif est de comparer l'exploitation visitée avec d'autres exploitations, de situer son positionnement stratégique.

Il s'agit d'identifier la ou les stratégies suivie(s), à partir de l'analyse de la trajectoire, des visées stratégiques, des dynamiques des décisions et des activités. Il peut être intéressant d'utiliser ces outils en fin d'année pour comparer les exploitations visitées/vues en cours d'année.

Cette analyse permet de saisir les déterminants et les raisons des orientations prises.

b. Démarche mise en œuvre, présentation des outils

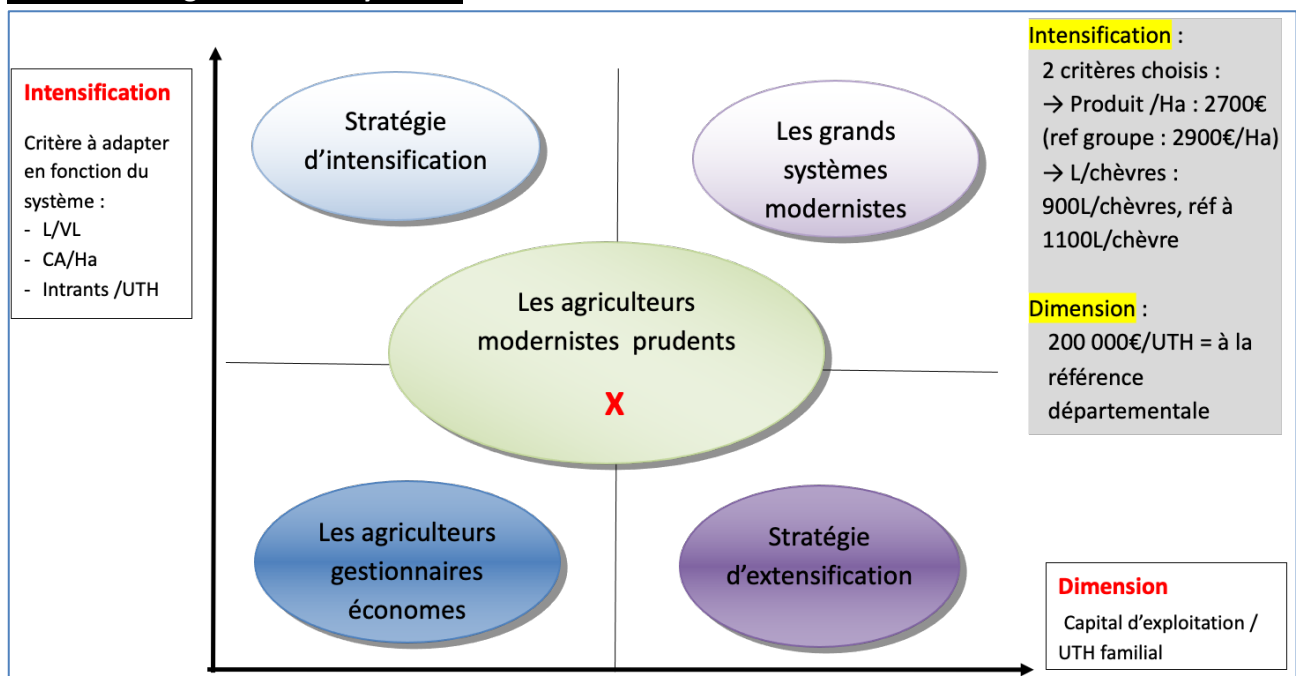
L'outil 4 « Stratégies selon les systèmes » situe l'exploitation au regard de deux critères : la dimension de l'exploitation et son degré d'intensification.

La dimension peut être vue par rapport au ratio capital d'exploitation / UTH familial mais selon les niveaux, les informations disponibles et les orientations des exploitations il est possible de retenir un ratio différent. L'intensification peut être appréciée au travers de plusieurs critères : L/VL, CA/ha, intrants/ UTH ... Ces critères sont à adapter en fonction du système.

Cet outil aide à la réflexion sur les différentes stratégies possibles et les types de systèmes de production, diversité des stratégies et des systèmes possibles. Il permet de qualifier la stratégie par rapport à la conduite des activités productives.

Cet outil est plutôt adapté au BTSa. Cet outil peut être utilisé en Bac pro pour "penser" la notion d'intensivité.

Outil 4 : Stratégies selon les systèmes



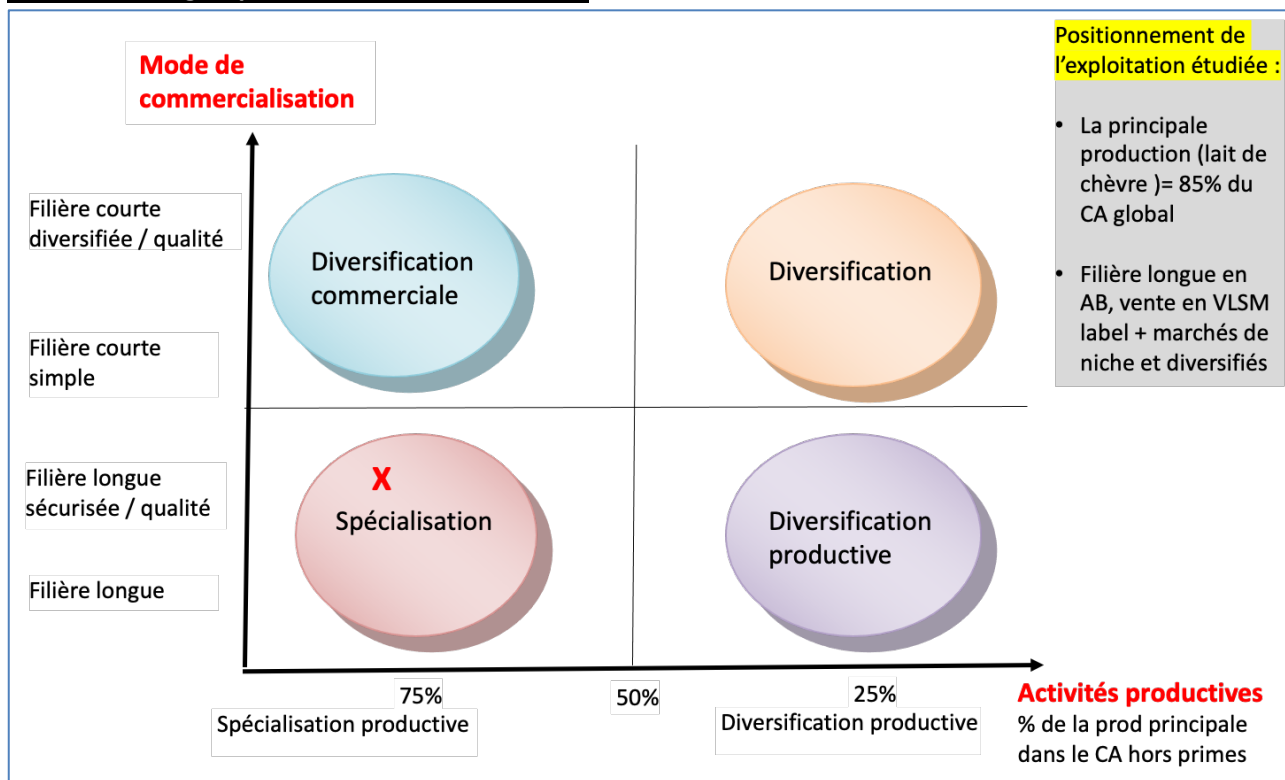
L'outil 5 « Stratégies productives et commerciales » est à utiliser dans les mêmes conditions que l'outil 4. L'objectif est de situer l'exploitation en termes de commercialisation et de spécialisation.

L'axe de commercialisation situe l'implication de l'exploitant dans la commercialisation de ses produits au regard des critères de longueur du circuit et de réponse aux attentes sociétales en termes de qualité.

L'axe des activités productives scinde les exploitations selon leur degré de spécialisation calculé en % du CA de la production principale.

Plus que le positionnement, c'est la justification par l'apprenant de cette position qui est attendue.

Outil 5 : Stratégies productives et commerciales



3. Temps 2 : Fonctionnement et durabilité de l'exploitation

3.1. Modélisation du système de production et cohérence globale

a. Objectifs et production attendue

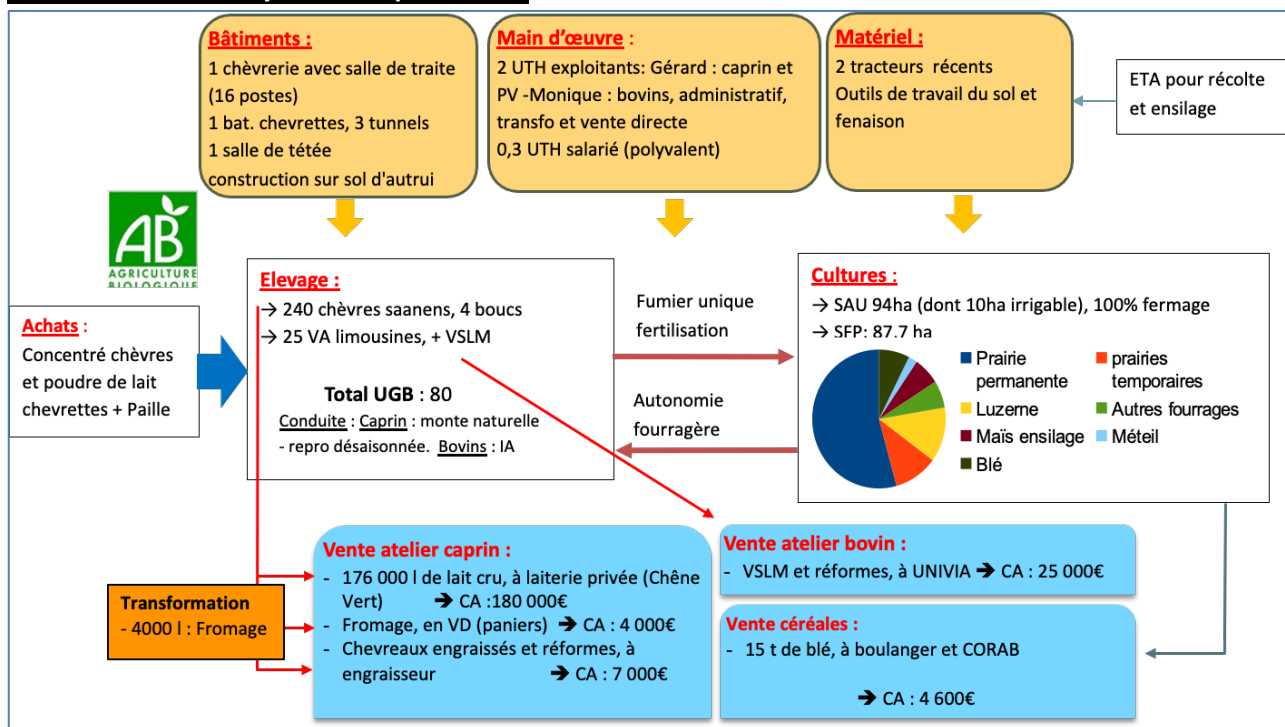
A ce niveau, l'objectif est de modéliser le système de production et les interactions entre les éléments du système. Les productions attendues permettent de :

- Identifier les facteurs de production et les principales caractéristiques des ateliers de production ;
- Représenter et comprendre le fonctionnement du système de production, les composantes, leurs interactions et les flux (en les quantifiant) ;
- Mettre en relation ce schéma avec l'analyse des finalités et de l'environnement.

b. Démarche mise en œuvre ; avec présentation des outils

La représentation schématique doit permettre d'avoir une vue d'ensemble du système de production que d'en faire une analyse (qui sera faite ultérieurement lors des diagnostics partiels).

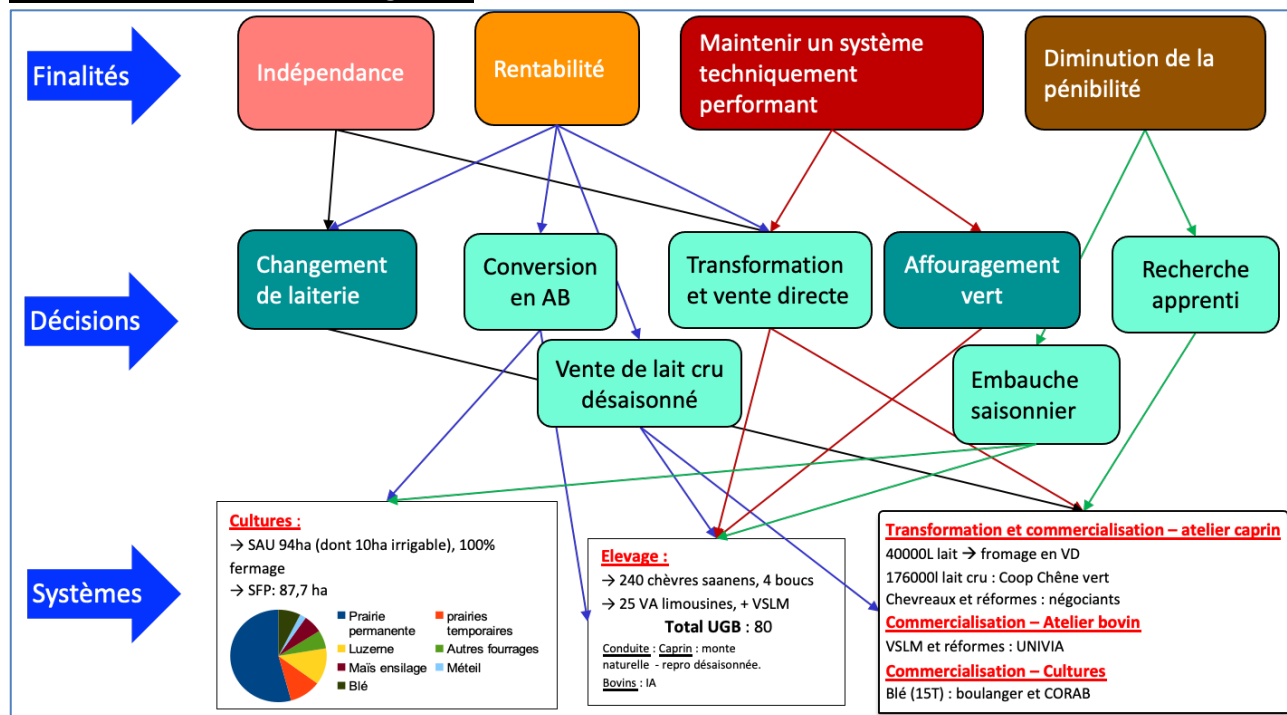
Outil 6 : Schéma du système de production



On peut commencer le schéma par la représentation des ateliers de l'exploitation pour ensuite élargir aux facteurs de production, aux modes de commercialisation sans omettre les relations avec son environnement. L'outil 6 « Schéma du système de production » est accessible à tous les niveaux de formation.

Pour compléter, on peut réaliser un schéma type "schéma de fonctionnement" inspiré de l'AGEA pour reprendre les finalités et les objectifs des exploitants en lien avec les grandes décisions et le système de production. Pour simplifier la représentation un seul niveau "objectifs" est utilisé qui regroupe les aspirations (finalités) et les objectifs plus concrets. Cet outil permet une première approche globale qui devra être poursuivie avec des outils d'analyse stratégique.

L'outil 7 « Schéma de cohérence globale » est accessible à tous les niveaux de formation.

Outil 7 : Schéma de cohérence globale

A l'issue de cette première réflexion, on peut amorcer une analyse de la performance de l'exploitation afin de se projeter dans l'avenir et identifier des orientations stratégiques.

3.2. Évaluation de la performance globale

a. Objectifs et production attendue

Il s'agit d'analyser la performance globale de l'exploitation en utilisant l'une des grilles d'évaluation (ex. IDEA) ou des éléments de cette dernière. Cette analyse représente un diagnostic de la performance globale de l'exploitation, ce qui revient à évaluer la stratégie.

Cette analyse permet d'envisager les marges de progrès, donc d'aider à la réflexion stratégique pour l'avenir. Les productions attendues sont le résultat d'une démarche d'analyse à partir de diagnostics permettant de construire des indicateurs de performance (quantifiable) et en sont une représentation synthétique. On doit pouvoir être en mesure de justifier les éléments présentés dans les tableaux.

b. Démarche mise en œuvre ; avec présentation des outils

L'idée est de présenter la méthode générale de diagnostic qui repose sur le calcul d'indicateurs.

L'important est de sensibiliser les apprenants à la notion de durabilité globale des exploitations. Selon les niveaux de formation et les filières, le diagnostic peut être réalisé dans son ensemble en suivant des grilles existantes (IDEA) ou partiellement en sélectionnant des indicateurs pertinents.

L'enseignant doit s'adapter à l'exploitation support et peut orienter les apprenants vers des indicateurs adaptés pour leur permettre de passer directement à la phase de calculs de ces critères. Ce travail doit se mener en séance de pluridisciplinarité avec les enseignants techniques (zootechnie, agronomie) et des indicateurs techniques autres que ceux des grilles de durabilité peuvent être ajoutés.

Ensuite l'outil doit être la synthèse et représenter l'évaluation globale de la durabilité de l'exploitation c'est-à-dire dans les trois dimensions de la durabilité. L'utilisation du code couleur vert-orange-rouge permet une compréhension rapide des forces et faiblesses de l'exploitation.

L'outil 8 « Performance globale de l'exploitation » est plus adapté pour les BTSA même s'il peut être utilisé partiellement au niveau bac pro.

Outil 8 : Performance globale de l'exploitation

Durabilité agro-écologique	Durabilité socio-territoriale	Durabilité -économique
Diversité Polyculture – Polyélevage en AB	Bilan travail Forte astreinte – pas de congé – peu d'automatisation	Viabilité Très bonne rémunération des exploitants (2,2 SMIC) mais spécialisation commerciale forte
Bilan azoté AB + fumier en seule fertilisation	Insertion professionnelle Reconnaissance de la profession. Volonté de communication et de transmission. Ferme de référence AgroBio.	Transmissibilité Structure légère, foncier tout en location
Attitude responsable Volonté écologique mais pratiques en terme de bien être animal discutables	Lien au territoire Commercialisation auprès d'acteurs locaux. Travail avec les agriculteurs voisins	Pérennité de l'exploitation 52 ans – pérennité bonne Conduite souple et efficace Capacité d'adaptation importante au contexte (exploitation résiliente)
Gestion des ressources Labour peu profond, irrigation raisonnée et non systématique. Forte surface en PP valorisées	Démarche qualité AB label VSLM	Autonomie vis-à-vis des aides Sans aide : ils restent au revenu médian
Pression polluante Quasi nulle : achat de concentré	Vivabilité Bonne qualité de vie mais pénibilité et astreinte du travail forte	Vulnérabilité commerciale Spécialisation mais nombreuses laiteries avec une forte demande

L'outil 9 « Synthèse des diagnostics » est plus accessible en bac pro et peut être utilisé seul. Il est la continuité de l'outil 8 « Performance globale de l'exploitation » pour les BTSA en les amenant à réfléchir sur les conséquences du diagnostic de durabilité.

On peut rajouter des indicateurs dans chaque case si l'outil 8 n'est pas réalisé.

Outil 9 : Synthèse des diagnostics

Interprétation des résultats du diagnostic de durabilité pour identifier des points forts et points faibles et réfléchir aux pistes d'amélioration

	Points forts	Points faibles	Conséquences
Dimension agro-écologique	Système diversifié non polluant	L'utilisation du dessaisonnement en AB est discutable Le labour	Exploration de nouvelles pratiques agroécologiques
Dimension socio-territoriale	Ouverture d'esprit, capacité d'adaptation Implication professionnelle Travail avec des acteurs locaux Productions sous signe de qualité (SIQQ)	Pénibilité et intensité du travail (forte astreinte)	Réflexion sur l'amélioration du travail
Dimension économique	Maîtrise technique gestion des charges Bonne valorisation des produits Endettement très faible Performance économique Indépendance aux aides	Spécialisation commerciale (82% CA une production un client)	Veille commerciale pour saisir les opportunités et s'adapter

Les conséquences qui ont émergé des diagnostics précédents vont permettre maintenant d'envisager les stratégies futures pour améliorer la durabilité de l'exploitation.

4. Temps 3 : Stratégies envisageables

4.1. Objectifs et production attendue

A partir des éléments des diagnostics externes et internes précédents, les apprenants doivent être en mesure de dégager des pistes d'évolutions possibles, de les replacer dans l'analyse stratégique et d'envisager leur mise en œuvre.

Il s'agit de conduire une démarche stratégique pour définir des axes stratégiques possibles et élaborer un tableau de bord stratégique pour la mise en œuvre et le pilotage de la stratégie.

Ce travail part des résultats des trois précédentes étapes pour étudier les perspectives.

4.2. Démarche mise en œuvre, présentation des outils

L'outil 10 « Pistes d'évolution » permettra de dégager des possibilités d'évolutions du système logiques pour l'exploitation observée.

Tel que présenté l'outil est plus adapté aux BTSA notamment vis à vis du vocabulaire utilisé. Cependant en adaptant et en définissant bien les termes, cet outil est très utile pour dégager les pistes d'évolution du système demandées dans l'épreuve E6.

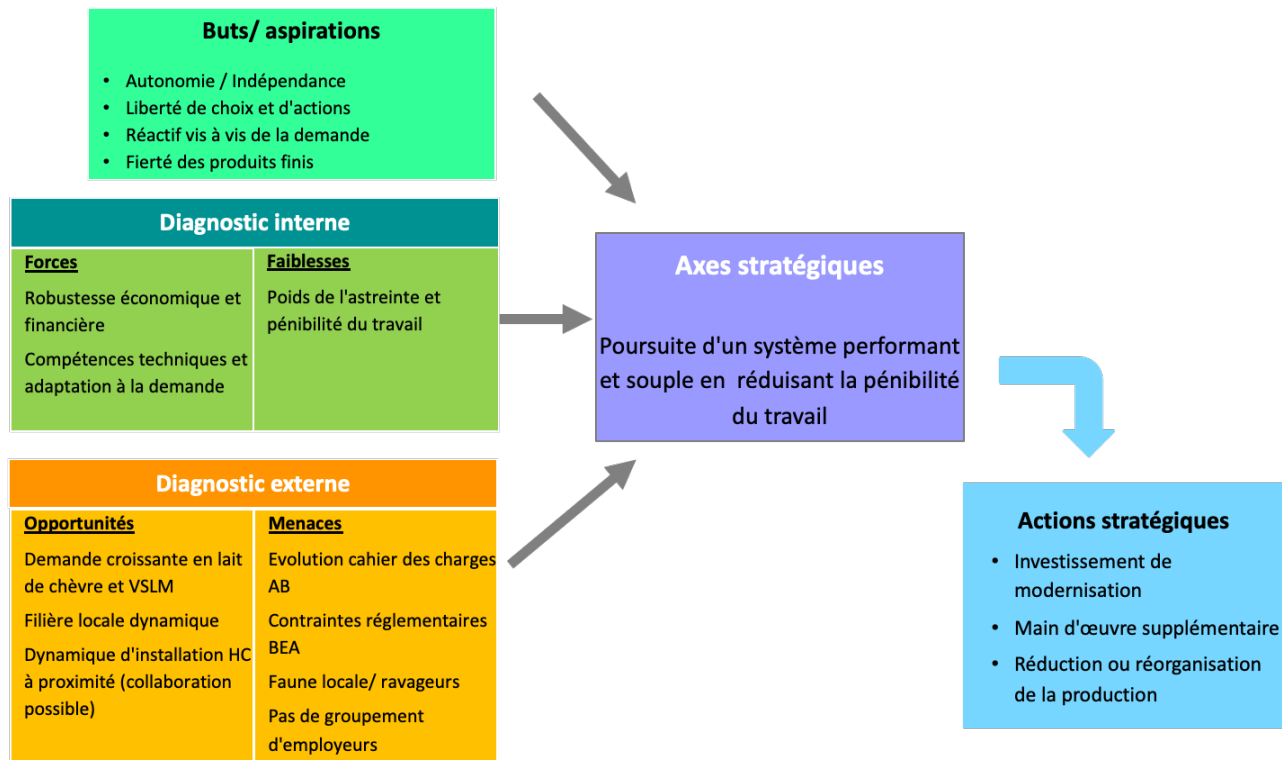
Outil 10 : Pistes d'évolution

Diagnostic interne

		Forces	Faiblesses
		Comment maximiser 1 force ?	Comment minimiser 1 faiblesse ?
Diagnostic externe	Opportunités Comment valoriser 1 opportunité ?	<p>Piste d'évolution 1</p> <p>Force : Réactivité et compétences techniques. Bonne rentabilité économique et financière</p> <p>Opportunité : demande croissante en lait de chèvre et VSLM</p> <p>Proposition : Maintenir l'existant en restant réactif aux appels du marché (modernisation de l'outil de production)</p>	<p>Piste d'évolution 2</p> <p>Faiblesse : Pénibilité du travail</p> <p>Opportunité : demande croissante en lait de chèvre et VSLM</p> <p>Proposition : emploi partagé avec des agriculteurs locaux (groupement employeur?) ou modernisation de l'outil</p>
	Menaces Comment s'adapter à 1 menace ?	<p>Piste d'évolution 3</p> <p>Force : Réactivité</p> <p>Menace : Incertitude sur la coopérative (qui s'agrandit)</p> <p>Proposition : Changement de client → coopérative alternative pour assurer le revenu</p>	<p>Piste d'évolution 4</p> <p>Faiblesse : travail pénible</p> <p>Menace : Incertitude sur la coopérative</p> <p>Proposition : Réorienter le système : augmenter les VSLM ?</p>

L'intérêt de l'outil 11 « Élaboration d'axes stratégiques » est de faire une synthèse de l'ensemble de l'analyse stratégique, permettant de définir des axes stratégiques et d'envisager l'ensemble des évolutions de l'exploitation (actions possibles). Il a la même logique que l'outil 3, mais qui est plus global pour toute l'exploitation, plus précis en utilisant des indicateurs de diagnostic, et tourné vers l'avenir en prenant en compte la vision et les aspirations de l'exploitant.

C'est une pièce maîtresse du rapport de BTS A ACSE, mais son utilisation est possible dans d'autres formations (BTS A DATR, bac pro CGEA...). Le vocabulaire sera adapté au niveau du diplôme.

Outil 11 : Élaboration d'axes stratégiques

L'outil 12 « Tableau de bord stratégique » marque le passage à la mise en œuvre des actions stratégiques sous forme d'un projet d'évolution de l'exploitation. Il permet d'identifier de façon quantitative les risques et les conditions de réussite sur les 3 dimensions de la durabilité des actions retenues.

Il constitue une sorte de tableau de bord, permettant de mettre en valeur des indicateurs à surveiller dans le cadre d'un projet mis en place sur l'exploitation.

Cet outil est adapté aux BTS. Il est adaptable de façon simplifiée aux bac pro pour vérifier que les pistes proposées sont en lien avec une amélioration de la durabilité.

Outil 12 – Tableau de bord stratégique

