

## **Proposition d'un cadre méthodologique d'accompagnement à la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole**

**Jeanneaux Philippe<sup>1</sup>, Garnier Ambroise<sup>1</sup>, Pervanchon Frank<sup>2</sup>, Chabin Yann<sup>3</sup>, Bletterie Nathalie<sup>4</sup>, Capitaine Mathieu<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>VetAgro Sup Clermont, 89 avenue de l'Europe - 63370 Lempdes

<sup>2</sup>Resolia-APCA, 9, avenue George V - 75008 Paris

<sup>3</sup>Cregor-Université Montpellier II, Place Eugène Bataillon - 34095 Montpellier Cedex 5

<sup>4</sup>SupAgro Florac - 9, rue Célestin Freinet - 48400 Florac

Auteur en charge de la correspondance : p.jeanneaux@vetagro-sup.fr - 04.73.98.70.30



**Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations "**

14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON  
France

## **Résumé :**

Les démarches de management stratégique sont maintenant fortement développées dans le secteur industriel (tant dans les grandes entreprises que dans les PME) et ont fait preuve de leur pertinence. Compte tenu de la discrétion des démarches d'accompagnement de l'exploitation agricole au management stratégique, nous avons développé une recherche-action qui vise à proposer et tester des outils d'aide à la construction de la stratégie et à la traduction opérationnelle de ses objectifs. Pour développer le management stratégique en exploitation agricole, l'enjeu est de pouvoir donner les capacités aux conseillers d'initier et d'accompagner les agriculteurs dans cette démarche. Pour ce faire, nous avons choisi de mener cette recherche avec huit exploitations agricoles d'établissements publics locaux d'enseignement agricole parce qu'elles ont à construire collectivement un projet d'exploitation, tout en valorisant la mission d'expérimentation et de développement qui leur incombe. L'objectif est de concevoir et tester avec elles un itinéraire méthodologique qui permet d'accompagner les agriculteurs dans un travail organisé en trois étapes. La première étape s'appuie sur l'analyse de la situation et du projet de l'exploitation ; La deuxième étape vise à formaliser la stratégie ; La troisième étape vise à l'accompagnement au pilotage stratégique et à l'évaluation des performances. Le lien entre ces trois étapes est assuré en mobilisant un outil de construction, de représentation et de négociation de la stratégie : la carte causale. La mise en œuvre du management stratégique passe par l'accompagnement d'un conseiller et nécessite une réflexion sur les modalités d'organisation du conseil. Il s'agit d'accompagner les agriculteurs dans la définition d'axes stratégiques, le choix et la hiérarchisation des objectifs opérationnels et la définition d'un plan d'action.

**Mots clés :** gestion, carte causale, décision, farm management, stratégie.

**Remerciements :** Nous adressons nos remerciements aux différents partenaires de ce programme de recherche. Nous remercions pour leur soutien financier, l'Etat pour son attribution de fonds « FNADT, la Région Auvergne dans le cadre de la convention interrégionale de massif – Massif central, et l'Ademe. Nous remercions également les huit exploitations des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricole du Massif central : Legta Charles TOURRET (Moulins), Legta-Enliv Georges Pompidou (Aurillac), Legta Louis Pasteur (Lempdes), Legta du Morvan (Château-Chinon), Legta de Rodez (Rodez), Legta de Figeac (Figeac), Legta de La Canourgue (La Canourgue), Legta Les Vaseix Limoges (Verneuil sur Vienne)

## 1. Introduction

Le contexte de la production agricole se complexifie. Tout d'abord, en raison d'une évolution des structures de production, la taille des exploitations augmente, accompagnée d'une saturation de la capacité de travail (Mignolet et al. 1998; Dedieu et al. 1999) ; l'intensité du capital et le nombre d'exploitations sous forme sociétaire croissent (Rattin, 2007). Elles développent en outre, de nouvelles activités en vue de se différencier (agritourisme, services environnementaux, etc.) (Agreste, 2001). Les exploitations agricoles s'éloignent ainsi du modèle de l'exploitation agricole familiale (Laurent et Remy, 1998).

Parallèlement, au gré des crises environnementales, sanitaires et économiques, l'encadrement par les pouvoirs publics de l'activité de production agricole s'est intensifié. Les exploitations sont confrontées à des modifications rapides de la politique agricole commune avec la réorientation des subventions du premier vers le second pilier, et à la disparition progressive des mécanismes de soutien et de régulation des marchés. L'encadrement des exploitations se renforce également par les acteurs aval, et ce d'autant plus avec le renforcement des cahiers des charges et des exigences adressées à la production et l'augmentation des relations contractuelles entre producteurs et collecteurs/transformateurs. Les agriculteurs sont dans un contexte de plus en plus concurrentiel ; ce dont ils étaient jusque-là relativement protégés. A l'instar de ce qui s'est produit dans le secteur industriel (industrie automobile par exemple), les exploitations agricoles risquent de devoir au fur et à mesure améliorer leurs performances technique, économique, environnementale et de responsabilité sociétale pour pouvoir maintenir leur activité.

Ce contexte concurrentiel complexe pose des questions tant aux exploitants qu'aux conseillers en charge de leur accompagnement : Comment rester présent sur le marché et se rendre incontournable ? Comment obtenir et conserver un avantage concurrentiel ? Comment intégrer ses évolutions dans la conduite des activités ? Comment se doter d'une capacité à garantir les réponses à des demandes de l'aval tout en maintenant ou améliorant le niveau de performance de la structure ?

Ces questions sont classiquement traitées par les spécialistes de la gestion d'entreprise en termes de stratégie et de management (au sens de pilotage) stratégique de la firme. Nous faisons le postulat qu'augmenter la présence de ces approches dans le champ de l'exploitation agricole et de son accompagnement ne pourra que l'aider à se positionner et à maintenir son activité. Ce postulat est soutenu par trois éléments :

(i) Les démarches de management stratégique sont maintenant fortement développées dans le secteur industriel (tant dans les grandes entreprises que dans les PME) et ont fait preuve de leur pertinence. Elles sont le fondement d'un certain nombre de dispositifs de certification (série des normes ISO 9000, ISO 14000 et ISO 26000 à venir).

(ii) Ces démarches sont déjà mobilisées par certaines exploitations tant dans le secteur privé (Espagnol et Salun 2008; Trémolet 2008) que dans le secteur public (Mellet 2007). Elles sont également en œuvre dans des structures coopératives assurant collecte, transformation et commercialisation (Chabin, 2008).

(iii) D'ores et déjà des dispositifs de formation, à destination des agriculteurs, sur la stratégie d'entreprise sont proposés (Pervanchon et al. 2007; Goulet et al. 2008).

Cependant ces approches restent encore marginales et sont peu développées dans les exploitations. Les expériences citées ci-dessus sont emblématiques et restent exceptionnelles. Bien souvent, si des démarches approchant le management stratégique sont présentes, elles ne sont pas organisées et encore moins formalisées.

Ce constat vaut également pour les travaux scientifiques français en science de gestion. Rares sont les travaux originaux en gestion de l'exploitation agricole qui en traitent alors qu'existe une littérature assez abondante en langue anglaise sur la démarche de management stratégique adaptée à l'exploitation agricole (une quinzaine d'ouvrages depuis le début des années 1980 traite du « farm management » : Barnard, Nix, 1979; Casavant, Infanger, 1999; Kay, 1986; Olson, 2004; Turner, Taylor, 1998). Hémidy et Soler (1994), Hémidy et al. (1996) ou encore Guichard et Michaud (1994) principalement ont proposé dans le milieu des années 1990 une mise en œuvre de la démarche de management stratégique de l'exploitation.

Enfin, un faible nombre de conseillers en agriculture est formé à mobiliser ces approches (Vernerey 2007). Peu d'outils sont d'ailleurs disponibles pour accompagner les agriculteurs que ce soit pour travailler autour :

- des perspectives agricoles, de l'analyse du contexte et des motivations de l'agriculteur,
- de la formalisation de stratégies,
- de l'accompagnement au pilotage stratégique et à l'évaluation des performances obtenues.

Pour développer le management stratégique en exploitation agricole, l'enjeu est donc de pouvoir donner les capacités aux conseillers d'initier et d'accompagner les agriculteurs dans cette démarche. Cette communication présente l'architecture d'une méthode pour aider à la mise en œuvre du management stratégique dans les exploitations agricoles. Elle est élaborée dans le cadre d'un projet de recherche action en cours.

Avant de présenter cette recherche action, nous abordons le cadre conceptuel qui préside au projet. Nous présenterons ensuite le dispositif de recherche puis le cadre méthodologique en construction. Dans un dernier temps, nous revenons sur les implications qu'un tel travail peut avoir pour le conseil en exploitation agricole.

## **2. Cadre d'analyse de la démarche de management stratégique**

### **2.1 Le cadre conceptuel à la base du projet**

Nous avons choisi de nous appuyer sur le cadre, bien connu en science de gestion, du management qui recouvre quatre étapes principales représentées par un cycle d'amélioration continue (cycle de Deming ou Shewhart). Il peut efficacement être mobilisé pour structurer la réflexion autour de la construction d'un itinéraire méthodologique d'accompagnement au management stratégique. Le concept d'amélioration continue fait intervenir plusieurs étapes successives. (i) La planification de la stratégie passe par la définition et la formalisation d'une politique générale, déclinée ensuite en objectifs stratégiques et en orientations d'action, puis par la construction d'un plan d'action. (ii) La mise en œuvre du plan d'action pour progresser de la situation actuelle vers la situation projetée. (iii) Le contrôle des résultats obtenus permet d'évaluer l'atteinte des performances souhaitées et le plan d'action. (iv) La ré-interrogation de la stratégie au regard de l'évaluation doit favoriser l'adaptation des objectifs stratégiques si besoin et la modification du plan d'action. Centrée sur l'analyse que l'agriculteur fait de sa situation et de l'évolution de son environnement, la démarche de management stratégique lui permet d'établir un projet d'exploitation et de le mettre en œuvre. Il s'agit de pouvoir se construire une stratégie et se doter d'éléments afin de faire des choix et de modifier les priorités entre différents objectifs. La démarche doit pouvoir lui donner les moyens de piloter son activité et de s'inscrire dans une démarche d'ajustement en continu (Figure 1).

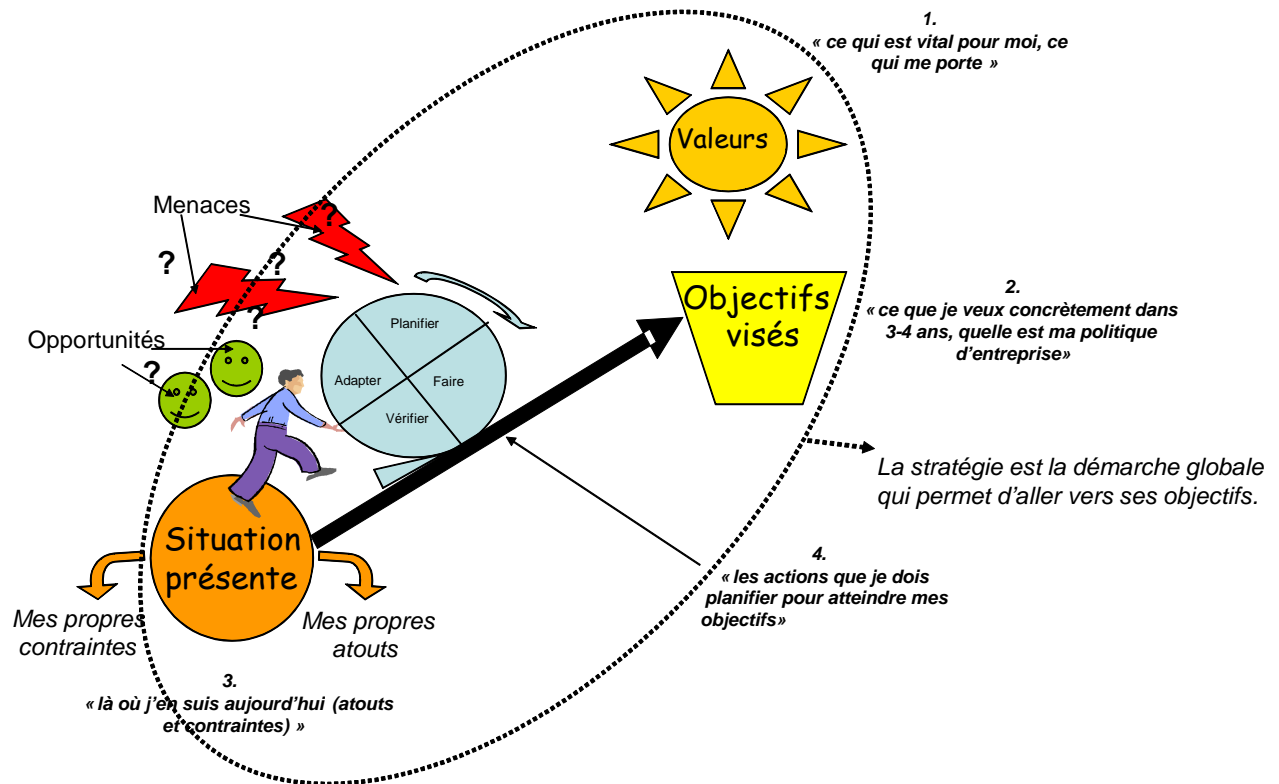


Figure 1 : Schéma de la démarche de management stratégique de l'agriculteur

En se basant sur la logique d'amélioration continue, on peut conceptuellement décliner l'activité de conception de l'itinéraire méthodologique en quatre phases successives :

1. Conception et test d'une démarche d'accompagnement permettant de formaliser des stratégies (étapes 1 et 2 de la Figure 1).
2. Conception et test d'une démarche d'accompagnement permettant d'élaborer des plans d'action pertinent au regard des objectifs stratégiques choisis (étapes 3 et 4 de la Figure 1).
3. Conception et test d'une démarche permettant d'accompagner au choix des critères d'évaluation et la définition d'indicateurs de suivi correspondant.
4. Conception et test d'une démarche permettant de se doter d'outil de pilotage du plan d'action et le contrôle de la performance. Ce travail vise à construire un tableau de bord stratégique et prospectif (Kaplan et Norton, 2004).

## 2.2 Deux conditions pour une appropriation par les décideurs sur les exploitations

Dans une étude réalisée pour le compte des centres de gestion de la région Auvergne (Chavanat, 2007), il est ressorti que les adhérents des centres de gestion enquêtés utilisaient peu les documents comptables et de gestion car : le langage de la comptabilité ne correspond pas au langage utilisé par les agriculteurs ; les résultats ne correspondent pas à la vision qu'a l'agriculteur de son activité ; les documents comptables ne sont pas perçus comme pouvant contenir des indicateurs de performances permettant de contrôler les résultats réalisés aux résultats attendus. Autrement dit, comme si les agriculteurs n'imaginaient pas que ces résultats puissent avoir un sens dans le tableau de bord (formalisé ou non) qu'ils utilisent pour la prise de décision. Parce qu'il s'agit d'informations diffusées annuellement, elles ont un caractère global et ne servent pas à la prise de décision quotidienne. De plus, les agriculteurs ne

trouvent pas (ou n'arrivent pas à trouver) dans les documents comptables les critères de contrôle des performances adaptés pour l'évaluation de certains choix qui demandent d'autres fréquences de contrôle ou un autre « périmètre de contrôle ». Au final, on peut conclure que l'agriculteur ne peut pas réaliser le monitoring de ses choix avec des données qui n'ont pas de sens dans son système d'information et dans son dispositif de contrôle des performances.

Fort de cette analyse, nous avons choisi de mobiliser la démarche de management stratégique en y associant deux conditions. La première est la volonté de ne pas produire des préconisations à caractère normatif mais bien de travailler sur un cadre méthodologique qui aide à produire une stratégie adaptée et située qui tienne compte de la situation propre à chaque exploitation agricole et des spécificités de son contexte. La seconde est de pouvoir dépasser le cadre de la définition des objectifs stratégiques et de garantir aux exploitants la possibilité de se doter d'outils de pilotage, d'indicateurs de performance pertinents avec une démarche d'évaluation en continu. Il s'agit de permettre à l'exploitant de se construire des outils qui puissent l'aider, au quotidien, à faire le point sur sa stratégie et sur sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

### **3 Une recherche-action avec des établissements publics d'enseignement agricole**

Ce projet de recherche action se donne pour objectifs de concevoir une démarche permettant de développer le management stratégique en agriculture, de développer et tester des méthodes et des outils et de travailler ensuite à leur transfert aux exploitations agricoles privées. Pour construire ce dispositif de recherche, nous avons choisi de travailler avec huit exploitations d'établissements publics locaux d'enseignement agricole du Massif central. Ces exploitations agricoles ont à construire un projet d'exploitation et ont une mission d'expérimentation et de développement à remplir, cadre favorable sur lequel nous nous appuyons. Elles permettent d'engager un premier travail de conception qui serait peu supportable par des exploitations privées (prise de risque et temps de conception à libérer).

Les exploitations d'établissement d'enseignement agricole sont des structures complexes. En plus de la nécessité d'assurer l'équilibre économique avec une main d'œuvre salariée, elles doivent être un support pédagogique performant. De plus, ces exploitations sont généralement dépendantes du contexte institutionnel et politique agricole départemental et se trouvent parfois au centre de jeux d'influence. La rédaction d'un projet d'exploitation s'appuie sur l'élaboration de différents projets (techniques, économiques, pédagogiques) et sur un programme d'expérimentation et de développement. Les acteurs associés à la réflexion stratégique sont souvent nombreux et ont des fonctions différentes (directeur d'exploitation, directeur d'établissement, salariés, enseignants) et sont souvent impliqués de manière très variable dans le fonctionnement de l'exploitation (membres des conseils d'exploitation et d'administration, salariés, élèves, enseignants). La gouvernance du projet est, de plus, rendue délicate par de fréquents changements des acteurs impliqués. Construire ce projet pour piloter l'exploitation demande donc une réelle réflexion stratégique. Dans les faits, les responsables d'exploitation se trouvent devant de vraies difficultés méthodologiques pour la mener à bien et pour la piloter : comment assurer la mobilisation des collectifs, l'animation des processus, la facilitation des discussions, la priorisation des objectifs et des actions, la définition des processus d'évaluation des résultats ?

### **4 Un itinéraire méthodologique pour la mise en œuvre de la démarche de management stratégique dans les exploitations agricoles**

#### **4.1 Trois étapes successives**

L'itinéraire méthodologique doit permettre d'accompagner les agriculteurs dans un travail qui passe par trois étapes.

La première étape s'appuie sur l'analyse des perspectives agricoles, du contexte et des motivations des agriculteurs. La démarche de réflexion stratégique fait classiquement intervenir plusieurs points de réflexion portant chacun sur des objets différents. La réflexion sur les réussites et les échecs passés, l'expression d'une vision par la projection dans l'avenir (à 3-4 ans), l'expression des valeurs qui animent l'organisation, la réflexion sur les missions de l'entreprise, l'analyse interne et externe sont autant de passages obligés de la démarche stratégique qui permettent à l'organisation de s'accorder sur les buts à atteindre et les actions à mettre en œuvre. Nous reprenons à notre compte chacun de ces points dans l'itinéraire méthodologique.

La deuxième étape vise à formaliser la stratégie. Il s'agit d'accompagner les agriculteurs dans la définition d'axes stratégiques, le choix et la hiérarchisation des objectifs opérationnels et la définition d'un plan d'action.

La troisième étape vise à l'accompagnement au pilotage stratégique et à l'évaluation des performances obtenues. Elle repose sur la mobilisation d'un tableau de bord stratégique et prospectif comme outil principal (Chabin, 2008). Ce tableau de bord peut être construit avec l'ambition d'être multidimensionnel en intégrant des critères financiers et non financiers, de court et de long terme, qualitatifs et quantitatifs, rétrospectifs et prospectifs. Ce tableau a pour objet de refléter, par les mesures produites, le degré de réalisation de la stratégie. Il vise aussi à intégrer des indicateurs non financiers supposés fournir une vision prospective de l'entreprise et de son environnement, ce qui explique alors que l'on parle de tableau de bord stratégique et prospectif (Kaplan et Norton, 2004).

#### 4.2 Un outil original : la carte causale pour assurer le lien entre les trois étapes du processus

Le lien entre ces trois étapes est assuré en mobilisant un outil de construction, de représentation et de négociation de la stratégie : la carte causale. C'est un outil qui à notre connaissance n'a pas été utilisé en France pour définir les choix stratégiques des exploitations agricoles. L'utilisation de la cartographie cognitive ou causale pour explorer les structures cognitives dans une organisation est désormais largement répandu dans les recherches en gestion (Huff, 1990 ; Laukken, 1998). Particulièrement adaptée aux démarches stratégiques (Eden 1988 ; Cossette 2003), la carte causale permet de formaliser les représentations des individus et des collectifs. L'approche cognitive permet aux responsables de l'entreprise d'acquiescer une plus grande compréhension de leurs situations stratégiques, de mieux formuler les problèmes et leurs interrelations. Elle permet aussi de développer des idées nouvelles sur les orientations possibles de l'entreprise afin d'élaborer une décision sur le choix stratégique. La carte causale a été utilisée pour étudier les représentations cognitives de différents acteurs dans différents contextes dont certains proches de ceux étudiés ici, comme la performance de caves coopératives viticoles (Chabin, 2008), ou encore la modélisation de la perception du socio-écosystème de l'exploitation agricole chez les agriculteurs (Fairweather, 2010). Sur le plan pratique, c'est une représentation graphique articulant des entités définies (construits, idées, concepts) en fonction des liens de causalité, repérables dans le discours, qui les unissent.

La représentation d'éléments sous forme d'une carte causale permet d'en préciser le sens dans la mesure où le sens des concepts ne tient pas seulement à leur contenu sémantique mais aussi à leur place dans le réseau sémantique. Elle présente les relations causales et les raisonnements à l'origine des décisions. La cartographie causale est à la fois un outil d'aide à

la communication avec soi même (et avec les autres, au besoin) et un outil d'analyse (Cossette, 2003). Par conséquent, la carte causale est un support de médiation qui clarifie la réflexion et la prise de décision, et qui permet de s'accorder sur une stratégie et d'en avoir une vision.

La structure de la carte est un support d'analyse. Elle permet d'identifier des chaînes de causalité liant différentes entités et ainsi de mieux repérer les processus en jeu dans la structure. On va pouvoir identifier de multiples chaînages (plus ou moins interdépendants, plus ou moins concurrents, plus ou moins contradictoires, plus ou moins importants) qui conduisent à la réalisation d'un même objectif. Ces chaînages s'inscrivent dans différents ensembles cohérents sur lesquels la stratégie va s'élaborer. Sur les exploitations des établissements d'enseignements agricoles ressortent des ensembles cohérents autour de finalités économique, pédagogique et d'ancrage territorial. Les chaînages permettent également d'identifier les axes stratégiques qui fonderont la mise en œuvre du projet d'exploitation.

Par ailleurs, la carte causale permet de fournir des analyses multiples mobilisables dans une démarche stratégique. Il devient ainsi possible d'effectuer des analyses statistiques à partir de la cartographie. L'une des analyses possibles, le calcul de la centralité, permet de mettre en évidence les entités (actions, objectifs opérationnels) qui sont essentielles à la stratégie. Cette analyse donne des indications qui seront mobilisées pour construire le tableau de bord stratégique et prospectif.

Concrètement, dans notre projet, des cartes causales sont construites successivement avec l'aide d'un tiers qui maîtrise l'utilisation d'un logiciel de traitement de l'information (Logiciel Decision Explorer/ Banxia Software) et de façon itérative à partir des éléments fournis par chacun des outils mobilisés dans les deux premières étapes. Les différentes cartes produites sont présentées pour être discutées, complétées et validées par les parties prenantes de la démarche stratégique. La dernière carte obtenue sert de support pour la définition des objectifs stratégiques, des actions, ainsi que des indicateurs de pilotage et d'évaluation des performances.

La cartographie causale prend une place centrale dans l'itinéraire méthodologique proposé parce que c'est :

- un outil d'accompagnement qui assure une fonction d'objet intermédiaire (Vinck 2000) facilitant le processus cognitif ;
- un support qui permet de représenter les processus en œuvre dans une structure et d'identifier les éléments centraux de la stratégie ;
- un outil qui permet de prendre en compte la complexité sans l'évacuer (Axelrod 1976) ;
- un outil de médiation qui permet de s'assurer qu'un groupe ait une vision partagée d'une stratégie (Eden, 1988.)

## **5 Place du conseil et conditions du transfert de la démarche aux exploitations agricoles privées**

L'efficacité du processus de réflexion stratégique est dépendante de la pertinence des processus en jeu et de l'efficacité d'une réflexion collective. La réflexion stratégique ne peut se satisfaire d'une seule réflexion individuelle. Elle exige un regard extérieur, distancié, indépendant tout en étant empathique. Ce constat n'est pas nouveau (Hémidy et al., 1996), il signifie qu'il faut un accompagnateur. L'accompagnateur a un rôle important à jouer : il est



garant de la bonne compréhension par l'ensemble des participants des processus de réflexion en jeu et doit faciliter les échanges (Von Korff et Guetta, 2005).

La mise en œuvre du management stratégique passe donc par l'accompagnement d'un conseiller et nécessite une réflexion sur les modalités d'organisation du conseil. En partant de l'idée que la réussite d'une stratégie n'est pas seulement définie par le degré d'atteinte des objectifs fixés mais qu'elle est aussi le fruit d'une vision collective qui puise ses fondements dans les représentations individuelles que chacun développe de son organisation et de sa stratégie (Chabin, 2008), nous faisons le postulat qu'une structuration du conseil autour de groupes d'agriculteurs et de travail collectif permettra d'atteindre les résultats (Pervanchon, De Torcy et al. 2007; Compagnone 2009).

La fonction du conseiller est d'être le garant du bon déroulement des processus de construction stratégique et de leur efficacité. Il s'appuie sur l'itinéraire méthodologique pour faire émerger du contenu et propose des éléments de synthèse et d'analyse. Il n'intervient sur les contenus que pour les reformuler ou les synthétiser. Le conseiller doit avoir une bonne connaissance des outils mobilisés dans l'itinéraire méthodologique afin d'être capable de les adapter à tout moment en fonction de la production du groupe. En effet, selon les collectifs et les individus les attentes ne sont pas les mêmes, certains ont une pensée stratégique déjà affirmée d'autres moins. C'est là que le rôle du conseiller est essentiel, il doit être capable d'adapter en direct les processus qu'il souhaite mettre en place avec le groupe de façon à l'accompagner dans sa réflexion en s'adaptant à son avancement (Goulet, Pervanchon et al. 2008; Pervanchon 2008).

Ce dispositif de recherche action mobilise l'enseignement technique agricole public au travers de ses exploitations. Ces exploitations sont, sur le plan des structures, comparables aux exploitations agricoles privées. Elles diffèrent toutefois sur deux plans : celui des missions qu'elles doivent remplir (formation, production, développement, expérimentation et coopération internationale)<sup>1</sup> et celui de la gouvernance (établissement public sous tutelle du ministère de l'agriculture, un directeur de centre constitutif, un directeur d'établissement, des équipes pédagogiques, des conseils de centre et d'administration). Ce qui les rapproche des structures collectives marchandes comme les GIE, les petites coopératives (CUMA, fruitières), les services de remplacement, voire les gros GAEC (8 ou 10 associés avec salariés) ou les assolements en commun.

Malgré ces différences, nous posons l'hypothèse, et nous la testerons, qu'il est possible de développer des processus d'accompagnement à la réflexion stratégique, à la planification et au pilotage comparables quel que soit le type de structures agricoles. Si les choix stratégiques peuvent être différents du fait de la raison d'être de chacune des exploitations, la nécessité d'une démarche stratégique demeure. D'ailleurs, la différence ne doit pas être plus importante si l'on ne considère pas les exploitations privées comme un tout mais bien comme une diversité de systèmes ayant des finalités différentes (Laurent et Remy 1998).

La pertinence de l'itinéraire méthodologique proposé repose fortement sur la capacité du conseiller à créer les conditions satisfaisantes à son utilisation et à mobiliser les acteurs qu'à la nature et à la qualité des parties prenantes concernées par le fonctionnement des exploitations.

---

<sup>1</sup> Cf. circulaire DGER/FOPDAC/C2001-2007, 25 juin 2001 : Les exploitations agricoles et ateliers technologiques des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricole, fonctions et contributions aux missions et au projet de l'établissement.

## 6 Conclusion

Centrée sur l'analyse que l'agriculteur fait de sa situation avec l'aide d'un tiers, la démarche méthodologique de management stratégique que nous proposons doit permettre à l'agriculteur d'établir un projet d'exploitation et fournir les capacités d'amélioration continue de son projet. Notre recherche-action nous permet de construire un itinéraire méthodologique original en mobilisant des travaux antérieurs et en y associant des outils développés par les sciences de gestion pour d'autres secteurs.

Cette proposition est une première contribution à une discussion sur l'accompagnement à la démarche de management stratégique en agriculture. Cette discussion devra être prolongée si elle venait à s'imposer comme on peut le pressentir avec le développement de la certification environnementale des exploitations ou encore dans le cadre de la montée en puissance du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les démarches de management stratégique pourraient s'affirmer comme un levier d'action des politiques publiques agricoles et environnementales, tant en termes d'adaptations des agriculteurs aux évolutions des politiques publiques, qu'en termes de conditionnalité au soutien public.

Le démarche de conseil aux agriculteurs en management stratégique devrait d'abord être conçue comme des support d'apprentissage qui permettra de renforcer les capacités de réflexion stratégique des individus et des collectifs ainsi que leur capacité à intégrer les enjeux du développement durable.

## Références

- Agreste, (2001), Recensement agricole 2000 - La diversification des exploitations - Agreste cahiers Spécial RA 2000 n° 3/4 - décembre 2001
- Brossier J., Chia E., Marshall E., Petit M. (1997) Gestion de l'exploitation agricole familiale : éléments théoriques et méthodologiques, Dijon, ENESAD/CNERTA, 215 p.
- Casavant K.L., Infanger C.L. (1999), Agricultural Economics & Management, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 434 p.
- Chabin Y., (2008), "Pilote et mesure de la performance stratégique en cave coopérative", Colloque SFER « les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives, atelier E2, Paris, 28 et 29 février 2008, 11 p.
- Chanavat C., (2007), Etude pour la mise en œuvre d'une nouvelle présentation des résultats économiques et financiers des exploitations agricoles d'Auvergne, mémoire de fin d'études ingénieurs, Enita Clermont, 54 p.
- Compagnone C. (2009), Conseil collectif et collectifs de production de connaissances. In: C. Compagnone, C. Auricoste et B. Lémery, *Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ?* Dijon, Educagri éditions, Editions Quae: 19-35.
- Cossette P. (2003), Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant. Revue de l'entrepreneuriat –vol 2, n°1
- Dedieu, B., Laurent, C. et Mundler, P. (1999). "Organisation du travail dans les systèmes d'activités complexes." *Economie rurale* 253: 28 - 35.
- Eden C., (1988), "Cognitive Mapping" – A Review. *European Journal of Operational Research*, 36, pp. 1-13.
- Espagnol, S. et Salun, Y. (2008). "La certification environnementale ISO 14001 appliquée aux élevages porcins français." *TechniPorc* 31(1): 3-11.
- Fairweather, J. (2010), "Farmer models of socio-ecologic systems: Application of causal mapping across multiple locations." *Ecological Modelling* 221(3): 555-562.

- Guichard M., Michaud R., (1994), La stratégie à pas contés : piloter l'entreprise agricole dans l'incertitude et dans la complexité, Dijon, ENESAD/CNERTA-SED, 298 p.
- Goulet, F., Pervanchon, F., Conteau, C. et Cerf, M. (2008), Les agriculteurs innovent par eux-mêmes pour leurs systèmes de culture. *In: R. Reau et T. Doré, Systèmes de culture innovants et durables*. Dijon, educagri éditions: 53-69.
- Hémidy L., Soler L.-G., (1994), "Un modèle conceptuel pour le pilotage stratégique de l'entreprise agricole", Communication pour le 38° séminaire EAAE - 3-5 octobre 1994, Copenhague, 14 p.
- Hémidy L., Boiteux J., Cartel, H., (1996), "Aide à la décision et accompagnement stratégique : l'expérience du CDER de la Marne", Communication pour le colloque INRA/ Pour la terre et les Hommes, 50 ans de recherches à l'INRA – 10 et 11 octobre 1996, Laon, 20 p.
- Huff A., (1990), Mapping Strategic Thought, Chichester : Wiley & Sons, New York.
- Kaplan R., S., Norton D., P., (2004), Strategy Maps – converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard business School Press, Boston, Massachusetts, 454 p.
- Kay R.D., (1986), Farm management: planning, control, and implementation, 2nd ed., New York, McGraw-Hill, 401 p.
- Laukkanen M., (1998), "Conducting Causal Mapping Research: Opportunities and Challenges" in Eden C., et Spender J.-C., (Eds), Managerial and Organizational Cognition – Theory, Methods and Research, London, Sage Publication, pp. 168-191.
- Laurent C, Remy J. « Agricultural holdings: hindsight and foresight » *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 1998, 31 : 415-430
- Mellet, S. (2007), *Expérimentation Système de Management Environnemental - ISO 14001. Application au secteur agricole en région Rhône-Alpes. Rapport technique 2003-2006*. Lyon, DGER, DRAF Rhône-Alpes SRFD: 47.
- Mignolet, C., Fiorelli, J.-L., Peyre, D., Danguy des Deserts, F. et Georgel, R. (1998), *L'agrandissement des exploitations d'élevage dans la plaine des Vosges : quelles répercussions pour la durabilité des systèmes de production ?* 5e Rencontres Recherches Ruminants, Paris: 161-164.
- Pervanchon, F. (2008), "Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise." *Fourrages* (192): 511-516.
- Pervanchon, F., De Torcy, B. et Delépine, F.-X. (2007). "Dossier Formation : Autonomie de décision et démarche stratégique." *Travaux & Innovations*(140).
- Rattin S., (2007), Les sociétés agricoles en pleine croissance, *Agreste cahiers*, N°2, juillet 2007, pp 49-56
- Trémolet, P. (2008), *Picardie : ils osent l'Iso 14001*. Gérer pour gagner en agriculture. Paris. 10: 3.
- Turner J., Taylor M., (1998) Applied farm management, Oxford, Malden, Mass, Blackwell Science, 394 p.
- Vernerey, G. (2007), "Conseils pour développer des formations à la stratégie." *Travaux & Innovations*(140): XXVI.
- Vinck, D. (2000), *Approches sociologiques de la cognition et prise en compte des objets intermédiaires*. Ecole d'été de l'Association pour la Recherche sur la Cognition : médiation technique et cognition, cognition située, individuelle et collective., Bonas.
- Von Korff Y., Guetta I., (2005), Description du travail de facilitateur professionnel. [http://www.iaf-world.org/files/public/IAF\\_Fr\\_description\\_IG.3\\_doc.pdf](http://www.iaf-world.org/files/public/IAF_Fr_description_IG.3_doc.pdf)