



## De l'approche globale à l'approche systémique du changement : vers la gestion stratégique de l'exploitation agricole

Mathieu Capitaine <sup>1</sup>, Philippe Jeanneaux <sup>2</sup>

<sup>1</sup> VetAgro Sup, UMR Métafort 1273, Clermont Université

<sup>2</sup> VetAgro Sup, UMR Métafort 1273, Clermont Université, BP 35, F-63370, Lempdes, email : philippe.jeanneaux@vetagro-sup.fr

**Papier préparé pour le colloque de la Société Française d'Économie Rurale  
« Structures d'exploitation et exercice de l'activité agricole :  
Continuités, changements ou ruptures? »**

12-13 février 2015  
Rennes, France



Texte protégé par une licence Creative Commons-4.0 International  
Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification  
(<http://creativecommons.org/licenses>)



**Résumé :** L'approche globale de l'exploitation agricole (AGEA) correspond à la mise en œuvre, en agriculture, de l'approche systémique. Elle est particulièrement utilisée dans l'enseignement agricole pour aborder la prise de décision des agriculteurs et le fonctionnement de l'exploitation à partir des bases de la théorie du comportement adaptatif. Si elle reste originale et pertinente pour construire une représentation du fonctionnement de l'exploitation agricole, elle n'a pas été conçue pour accompagner la mise en œuvre du projet de l'exploitation. Pour dépasser cette limite, nous mobilisons l'approche systémique du changement qui permet d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie destinée à mobiliser les parties prenantes et les acteurs de la décision concernée par le projet. Cette démarche est conçue en considérant l'exploitation agricole comme un système finalisé, piloté et adaptatif. L'approche systémique du changement est mise en œuvre par le management stratégique de l'exploitation agricole pour l'amélioration continue de la performance globale.

**Mots-clés :** Approche globale, approche systémique du changement ; exploitation agricole ; management stratégique ; performance globale.

## 1. Introduction

C'est au cours des années 1980 que s'est développée en France l'approche globale de l'exploitation agricole (AGEA) pour aborder sa complexité et fournir aux agriculteurs des outils d'aide à la décision (Bonneviale. J-R *et al.*, 1989 ; Marshall *et al.*, 1994). Cette approche innovante et pluridisciplinaire à la croisée des sciences biotechniques, de l'économie et de la gestion a été au départ considérée comme une approche « hétérodoxe ». Premièrement, sur le plan de l'analyse économique, elle a rompu avec l'approche normative de la micro-économie standard qui considère le producteur comme un maximisateur de profit. Le cadre d'analyse du comportement du producteur ne repose plus sur le principe de rationalité substantive, mais sur la rationalité limitée de l'agriculteur (March et Simon, 1964; Simon 1959) : l'agriculteur cherche à atteindre une situation satisfaisante qui n'est pas la situation économiquement optimale. Deuxièmement, sur le plan des sciences de gestion, la théorie du comportement adaptatif a entraîné un renouvellement de la théorie de la décision et de la gestion de l'exploitation agricole. Dans ce cadre, les décisions des agriculteurs, ont été formalisées par des chercheurs comme Eric Marshall à des fins de formation, pour déboucher sur l'AGEA. La décision de l'agriculteur a été reconsidérée à l'aune des théories du comportement adaptatif. L'agriculteur n'est pas un individu isolé qui prend des décisions. Il serait soumis à une double adaptation, l'une interne qui fixe les objectifs (le réel voulu), parfois contradictoires, l'autre externe (le réel perçu) qui s'adapte à l'environnement (Brossier *et al.*, 1997). Ces auteurs résument l'approche par une phrase clé : « *L'agriculteur a des raisons de faire ce qu'il fait* ». Troisièmement, pour les tenants de l'approche organisationnelle, l'entreprise est un système ouvert. Ce postulat incite alors, sous l'impulsion de Lemoigne (1990), à recourir à la mobilisation systémique pour traiter l'exploitation agricole comme un système finalisé et piloté, dit autrement, un ensemble complexe d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but. Dans le cadre de cette nouvelle théorie de la gestion de l'exploitation, gérer est un acte ; celui de décider en vue d'un résultat, en fonction de contraintes et d'objectifs (Brossier *et al.*, 1997).

Trente ans plus tard, on peut tirer quelques enseignements de cette approche. Tout d'abord, force est de constater que l'AGEA ne propose pas vraiment de cadre opérationnel pour l'action. Certes, elle éclaire la façon dont les agriculteurs prennent leur décision mais à partir d'un principe qui considère l'exploitation comme un système dans lequel la dimension familiale était centrale ; situation qui n'est plus autant courante qu'à la fin des années 1970. Certains auteurs (Brossier *et al.*, 1997) ont développé des outils de représentation de l'exploitation comme le schéma global de fonctionnement de l'exploitation et plus récemment une démarche de diagnostic rapide du fonctionnement de l'exploitation (Digrex). Mais ces outils sont peu utiles pour l'action car trop

statiques et pas vraiment pensés comme des outils de pilotage du changement pour l'agriculteur. Ils ont également promu des outils d'aide à la décision comme le budget partiel ou la trésorerie prévisionnelle (Brossier *et al.*, 1988) (Brossier *et al.*, 1997). Enfin, si l'AGEA est encore très utilisée dans l'enseignement agricole, elle reste peu utilisée par l'appareil de conseil et de développement agricole, même si les conseillers agricoles en appliquent les grands principes.

Notre objectif est de revisiter cette approche pour évaluer la façon dont elle a évolué et discuter ses évolutions possibles vers une approche systémique du changement de l'exploitation agricole. En effet, il nous semble important de faire évoluer l'approche globale de l'exploitation agricole afin d'intégrer, d'une part, les changements importants que l'agriculture a connu depuis 30 ans (effritement du système exploitation-famille, émergence de l'exploitation flexible, multidimensionnelle et sociétaire, montée de la question environnementale, globalisation, dérégulation des marchés) ; et d'autre part, les évolutions des cadres disciplinaires : de l'approche systémique à l'approche systémique du changement qui intègre le management stratégique pour l'amélioration continue de la performance globale.

Dans un premier temps, nous exposons notre cadre méthodologique avant de présenter notre analyse en revenant sur les fondements de l'AGEA. Ensuite, nous proposons une approche systémique du changement qui débouche sur la mise en oeuvre d'une démarche de management stratégique pour l'amélioration continue de la performance globale.

## **2. Méthodologie**

Notre approche méthodologique s'est organisée en 2 temps principaux.

La première phase a consisté à mener une recherche documentaire sur les travaux scientifiques en économie, en sciences de gestion et en agronomie des systèmes techniques afin d'identifier les recherches sur la gestion de la petite entreprise en général, agricole en particulier. Nous nous sommes appuyé sur une recherche bibliométrique publiée en 2012 (Jeanneaux *et al.*, 2012). Elle visait la représentativité de la recherche sur la gestion de l'exploitation en France depuis vingt ans, en examinant les travaux recensés dans les bases de référencement des publications des chercheurs de l'Inra. Ce choix s'expliquait aussi par le fait que cette information était accessible à partir de trois bases de données (ProdINRA, BDESR et BDSAD) regroupant les travaux des chercheurs

La deuxième phase a cherché à formaliser une approche nouvelle reprenant les fondements de l'approche globale de l'exploitation agricole, mais intégrant les dernières avancées scientifiques permettant en outre de considérer les changements internes et externes de l'exploitation. Pour ce faire nous avons mobilisé les enseignements tirés d'un travail de recherche-action intitulé PerfEA et réalisé au cours de la période 2009-2012 (Capitaine *et al.*, 2013). Cette recherche a débouché sur la production d'un itinéraire méthodologique, dont l'objectif est de disposer d'une démarche opérationnelle de mise en oeuvre d'une approche globale du changement sur l'exploitation agricole. L'itinéraire méthodologique a permis de développer le management stratégique en agriculture dans une perspective d'amélioration continue de la performance globale.

## **3. Résultats**

Force est de constater que les travaux en gestion de l'exploitation agricole ont fortement diminué depuis une trentaine d'années en France et qu'ils sont devenus rares (Jeanneaux *et al.*, 2012). Nous avons néanmoins pu identifier des travaux utiles pour proposer une approche renouvelée (Bériot, 2006) ; (Acquier, 2008 ; Armato, 2002 ; Bossel, 1999 ; De Rosnay, 1975, 2007).

### *3.1. Retour sur les fondements de l'AGEA*

L'approche systémique a été introduite en agriculture dans les années 1970 par *le groupe des Dijonnais*, chercheurs de l'Inrap (Institut national de recherches et d'applications pédagogiques) et enseignants de l'Enssaa (École nationale supérieure des sciences agronomiques appliquées) de Dijon, en opposition à la logique analytique qui déjà traversait le monde de l'entreprise et la façon dont l'ingénieur traitait les situations auxquelles il était confronté (Bonneviale. J-R *et al.*, 1989).

Notre façon de pensée est marquée comme le montre bien Bériot (2006) ou De Rosnay (1975) par les logiques hypothético-déductive et psycho-analytique héritées de la culture cartésienne. Dans la logique psycho-analytique, le but est l'identification des causes. Il s'agit de placer le problème au cœur de la démarche pour en chercher les causes et trouver des explications. La démarche analytique consiste à décortiquer le problème en se focalisant dessus. La finalité de cette démarche est de placer la résolution du problème comme l'objectif à atteindre. Cette approche est très largement développée et fonde encore beaucoup la formation des ingénieurs. L'ingénieur n'est-il pas celui que l'on considère comme étant un spécialiste de la résolution des problèmes ? Marqués par cette culture, nous appliquons presque machinalement le deuxième précepte du discours de la méthode de Descartes qui consiste à *diviser chacune des difficultés que l'on examine, en autant de parcelles qu'il se peut, et qu'il est requis pour les mieux résoudre*<sup>1</sup>. L'acteur (ingénieur, agriculteur, conseiller) utilise le problème comme un objet d'analyse et considère sa suppression comme un objectif. Du coup, il s'intéresse au pourquoi, au passé, aux raisons. Il cherche des responsables du problème, établit une relation de cohérence entre un processus et une norme. Il cherche à expliquer les raisons des comportements, voire même à les prévoir pour tenter de les changer...

Par ailleurs, en réaction à la vision néoclassique en économie trop réductrice du fonctionnement de l'exploitation agricole, les travaux en gestion de l'exploitation agricole se sont développés autour de la prise de décision et de l'exploitation vue comme un système piloté. Les chercheurs ont mobilisé le cadre théorique de l'approche systémique et de l'approche *behaviorienne* de la décision (rationalité procédurale et limitée ; incertitude) et considéré que l'agriculteur ne cherche alors plus seulement à maximiser son profit, il cherche d'abord à atteindre une situation satisfaisante qui ne correspond pas nécessairement à un optimum économique (Bonneviale. J-R *et al.*, 1989 ; Brossier *et al.*, 1997 ; Marshall *et al.*, 1994) .

De plus, comme le résume Bériot (2006), « *la logique systémique incite à se détacher du problème pour se consacrer prioritairement à ce que le système pourrait obtenir si le problème n'y faisait pas obstacle* ». Dans l'approche systémique, l'idée est de chercher à définir, à clarifier, à identifier l'objectif qui est masqué par le problème. Le problème est comme évacué. Il n'est plus l'objet contre lequel l'analyste se confronte. Dans cette logique, la recherche des causes n'est pas considérée comme nécessaire pour résoudre le problème. La logique systémique s'appuie sur le présent pour se projeter. Ce qui va importer c'est de repérer les éléments invariants du système et les interrelations entre ces éléments pour appréhender la complexité et pas pour l'analyser et la comprendre. Les pilotes du système vont chercher à identifier les acteurs clés, ceux qui ont de l'influence sur l'atteinte de l'objectif.

La théorie systémique appliquée à l'entreprise place l'action au centre de son objet scientifique sans pour autant produire des outils opérationnels qui permettraient de piloter l'atteinte des objectifs. L'innovation à propos de la gestion de l'exploitation agricole en France a trouvé son origine dans les travaux « *du groupe des Dijonnais* ». Plusieurs chercheurs associés à l'Inra Sad (systèmes agraires et développement à l'époque) et/ou à l'Inrap de Dijon ont développé un nouveau regard sur l'exploitation agricole et son pilotage.

De l'approche analytique, qui vise à traiter la complexité en la découpant en petites parcelles plus simples, mais qui conduit à une grande complication, on est passé alors à l'approche systémique qui vise à traiter les interactions globales et l'environnement (freins, leviers d'action) pour atteindre les objectifs du système.

---

<sup>1</sup> Extrait du discours de la méthode de René Descartes – 2° partie -1637.

L'approche systémique consiste à se représenter de façon intelligible des réalités complexes par l'image du système. La méthode est donc modélisatrice par essence. Il n'est pas question d'une vision simplificatrice de la réalité, ni de la compréhension (illusoire) d'un monde déjà construit dont il s'agirait de découvrir les plans de câblage. Il n'y a pas de vérité préexistante dont la connaissance nous rapprocherait (Marshall *et al.*, 1994).

Les chercheurs avaient donc adopté le concept de système pour représenter la complexité de l'exploitation agricole. Dans ce cadre, un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction de buts (De Rosnay, 1975). L'exploitation agricole n'est pas la simple juxtaposition de processus productifs, elle n'est pas qu'une simple unité économique. Elle est un système organisé aux multiples interactions, finalisé par le projet d'un groupe social. L'exploitation agricole peut être vue alors comme un système.

Le système permet d'exprimer la conjonction de deux perceptions antagonistes : un phénomène que l'on perçoit dans son unité, ou sa cohérence, ou son projet (système scolaire, système nerveux, système éducatif) et dans ses interactions internes entre composants actifs. Les caractéristiques du concept de système :

- Le système est un enchevêtrement d'actions (de processus),
- Le système est identifiable par ses finalités,
- Le système évolue dans un environnement actif,
- Le système s'organise,
- Le système se transforme sans perdre son identité.

Dans cette démarche développée dans les années 1970, l'exploitation agricole vue comme un "système exploitation famille" est un objet construit (Bonneviale. J-R *et al.*, 1989). Cette représentation du réel est le produit de l'observateur. La démarche systémique est régie alors par quelques règles essentielles :

- Elle est heuristique (démarche qui favorise la compréhension de faits),
- Elle est positive (comprendre ce qui est) et pas normative (affirmer ce qui devrait être).
- Elle n'est pas axiologique (recherche de ce qui est bien ou mal). On ne se demande pas si l'agriculteur a raison ou tort de faire ce qu'il fait.
- Elle est pluridisciplinaire. Elle met en relation des disciplines (économie, gestion, sociologie, agronomie, ethnologie...).

Pour Marshall *et al.*, (1994) : « *l'approche globale de l'exploitation agricole est une réponse en terme de méthode, à la compréhension de la complexité de son fonctionnement. L'agriculteur doit maîtriser en permanence les relations qui s'établissent entre des systèmes bio-techniques aux équilibres fragiles, un territoire plus ou moins hétérogène et une organisation sociale, et cela dans un environnement en partie aléatoire* »

Le comportement de l'acteur est ainsi défini selon quelques règles essentielles :

- Il n'est pas un individu isolé qui prend des décisions ;
- Le critère de décision n'est pas l'optimisation (rationalité substantielle) mais l'obtention d'une solution suffisante ou acceptable (rationalité limitée) ;
- Il n'y a pas un objectif, mais des objectifs quelque peu conflictuels ;
- L'entreprise a des relations avec l'environnement, ce qui lui donne des atouts et lui impose des contraintes supplémentaires, ces rapports ne sont pas figés ;
- Les organisations ont leurs propres normes (de contrôle, de choix, etc.) qui se modifient.

L'approche globale de l'exploitation agricole a été remarquablement diffusée dans l'enseignement technique et supérieur agricole. Elle a permis de faire toucher du doigt à des générations d'élèves la façon dont les agriculteurs prennent leurs décisions. L'enjeu principal a été finalement de faire comprendre qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise décision. Il y a des

décisions qui ont leur propre logique et qui permettent à l'agriculteur de tendre vers les objectifs qu'il s'est fixé. Cette approche a modifié par ailleurs, au cours des décennies 1980 et 1990, la démarche des conseillers agricoles qui développent un nouvel accompagnement des agriculteurs. De nouveaux outils d'aide à la décision firent également leur apparition, tel le budget partiel qui vise à prendre en compte la notion de coût d'opportunité. Ce courant a eu de nombreux impacts sur le plan pédagogique, plus que dans le domaine de la recherche ou du développement agricole. Parce que la démarche est par essence modélisatrice avec la représentation de l'exploitation comme un système finalisé et piloté sous la forme d'un schéma de fonctionnement. Il nous semble qu'avec le temps, les enseignants ont de plus en plus cantonné l'approche globale dans une fonction de diagnostic.

Du coup, l'approche est devenue plus statique et parfois même analytique avec des situations où les enseignants vont chercher à décomposer chacun des sous-systèmes de l'exploitation. On finit par ouvrir la boîte noire, souvent pour chercher les causes des choix des agriculteurs et finir par se trouver à mettre en oeuvre une démarche purement analytique dans une approche qui se veut systémique... Petit à petit les praticiens ont plutôt retenu du terme global l'idée de prise en compte d'une multitude de critères, de dimensions et oublié la référence première de ce terme à la systémique.

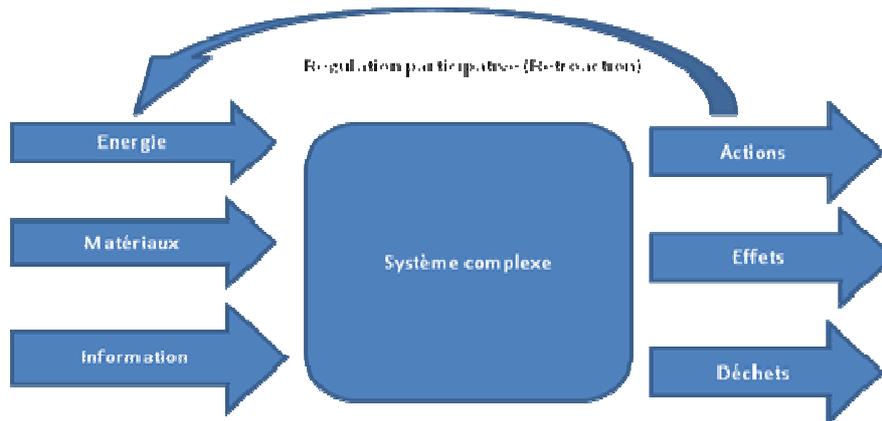
Il apparaît alors essentiel d'inscrire l'AGEA dans une perspective de projet en intégrant les travaux de recherche récents sur la démarche d'approche systémique du changement et sa mise en oeuvre par la démarche de management stratégique (Acquier, 2008 ; Armato, 2002 ; Bériot, 2006).

### *3.2. L'approche systémique du changement : les fondements pour aller vers le management stratégique*

L'approche systémique du changement est la manière qui permet de passer d'une approche statique à une approche de management stratégique. Cette approche consiste selon Bériot (2006) à s'appuyer sur les composants fondamentaux du système afin d'élaborer et mettre en oeuvre une stratégie destinée à mobiliser le ou les acteurs concernés en permettant les ajustements successifs pour réguler les résistances spontanées ou organisées des acteurs, et pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Par ailleurs, en nous appuyant sur les travaux de Bossel et du groupe de Balaton (1999), nous proposons d'intégrer les principes du développement durable dans l'approche en considérant, certes l'exploitation agricole comme un système finalisé et piloté, mais aussi adaptatif, car capable d'évoluer dans un environnement incertain et changeant qui tient compte des parties prenantes.

L'exploitation est vue comme un système complexe, piloté et finalisé. Il faut également souligner que le système est piloté en fonction d'objectifs attendus. Il est irrigué par trois flux principaux - l'énergie, l'information et les matériaux - et qu'après « traitement » par le système complexe, on obtient des flux sortants : des actions (la vente de biens et de services agricoles), des effets sur le système lui-même (de la cohésion) et sur son environnement (des aménités), et enfin des déchets et de manière générale du désordre (de l'entropie...). Ces entrées et sorties (encore appelées données et résultats, ou inputs et outputs) sont séparées par du temps (l'avant et l'après transformation par le système). Le pilotage du système permet à ses acteurs de prendre en compte les sorties, d'analyser les effets de la transformation, et de renvoyer ces informations à l'entrée du système pour ainsi agir sur les entrées afin de réguler le système. C'est ce que J. De Rosnay a appelé la boucle de rétroaction. Le système est régulé par effet rétroactif. La rétroaction (ou feedback) permet de générer et d'interpréter une information sur l'écart avec l'objectif attendu (Figure 1).

Figure 1: le système et sa régulation



Source : de Rosnay, 2007

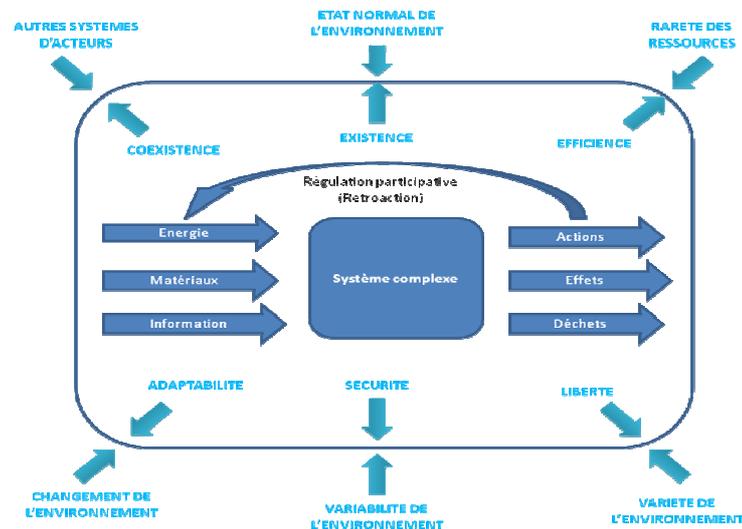
Par ailleurs, le système est en interaction permanente avec son environnement (compris ici au sens large ; environnement naturel, économique, social, politique...) : l'un modifie l'autre, et se trouve modifié en retour. L'évolution de l'environnement, les changements plus ou moins rapides et violents, l'incertitude qui peuvent le caractériser, ont des effets sur l'organisation du système et sur son fonctionnement. Le système, dans son pilotage et sa capacité de rétroaction, doit prendre en compte ces données extérieures et les intégrer. Ainsi dans sa définition du système, outre sa complexité et son autorégulation du fait du pilotage par les acteurs et des effets de rétroaction, J. De Rosnay (2007) considère qu'il est adaptatif, c'est-à-dire qu'il doit s'adapter à son environnement et aux changements qui le caractérisent ; le développement du système ne peut se faire en contradiction avec l'évolution de son propre environnement. Le développement doit être adaptatif. Nous proposons alors de convoquer ici les travaux de Bossel et du groupe de Balaton (1999) qui analysent le fonctionnement du système dans son environnement en termes de développement durable. Le développement durable est vu comme un processus de coévolution d'un système humain dans son environnement. Il considère le développement durable comme étant une propriété des systèmes viables : si un système est viable dans son environnement, alors il contribue au développement durable de celui-ci. Dès lors, sont mises en évidence six propriétés fondamentales de l'environnement auxquelles sont associés six « *basic orientors* » ou indicateurs de viabilité d'un système (cf. figure 2).

Figure 2 : grille d'analyse des propriétés de l'environnement Bossel (1999)

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

Chacun de ces attributs (« basic orientors » selon Bossel) est unique, non substituable et applicable à tout type d'environnement et de système. Ce cadre d'analyse sera mobilisé dans l'approche du management stratégique que nous proposons par la suite. Il permettra de comprendre le fonctionnement du système et ses capacités d'adaptation. Ce cadre doit permettre aux parties prenantes de discuter la performance globale du système, d'imaginer une stratégie et de la mettre en œuvre (cf. Figure 3).

Figure 3: le système et sa régulation pour l'adaptation à l'environnement



### 3.3. Vers une approche appliquée de l'approche systémique du changement

La mise en œuvre de l'approche systémique du changement s'appuie sur 5 principes de base (Bériot, 2006) :

- Le premier principe cherche à cadrer la demande des acteurs du système et à identifier les parties prenantes du système, celles qui auront de l'influence ;
- Le deuxième principe vise à clarifier la vision, le projet ;
- Le troisième principe élabore la démarche stratégique en identifiant les leviers du changement ;
- Le quatrième principe vise à engager la dynamique de changement ;
- Le cinquième principe suppose de réguler et piloter le système.

Nous avons choisi de croiser les principes de l'approche systémique du changement avec le cadre, bien connu en science de gestion, du management stratégique qui recouvre quatre étapes principales représentées par un cycle d'amélioration continue (cycle de Deming ou Shewhart).

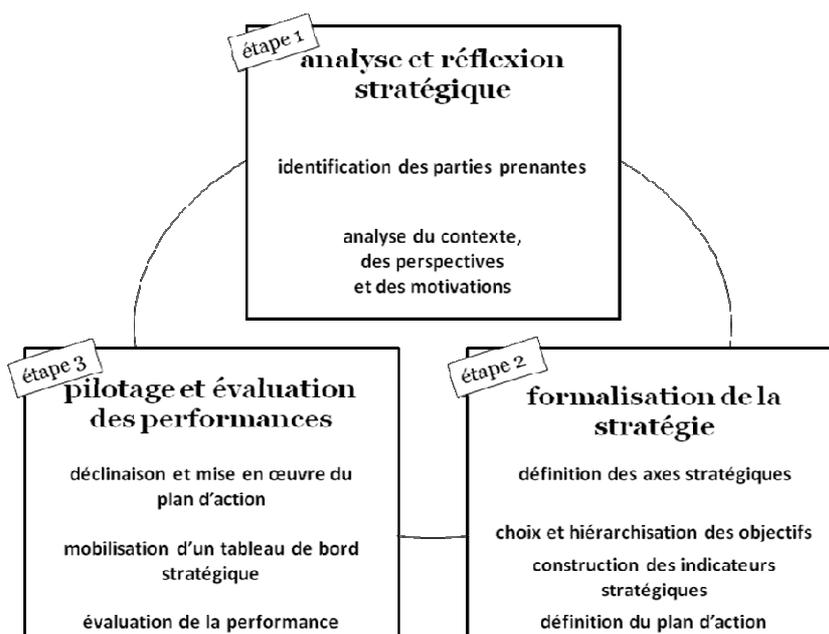
- (i) La planification de la stratégie passe par la définition et la formalisation d'une politique générale à partir de la vision, des valeurs, des missions des acteurs, et des relations à l'environnement, le tout permettant d'être décliné ensuite en objectifs stratégiques et en orientations d'action, puis par la construction d'un plan d'action.
- (ii) La mise en œuvre du plan d'action permet de progresser de la situation actuelle vers la situation projetée.
- (iii) Le contrôle des résultats obtenus cherche à évaluer le plan d'action et l'atteinte des performances souhaitées.
- (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 logique d'ajustement en continu.

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 construire une stratégie adaptée et située. La stratégie produite doit tenir 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 dans une logique d'amélioration de la performance globale. La performance globale est vue ici comme la capacité de l'exploitation à contribuer au développement durable de son territoire. La démarche adoptée repose sur les propositions de Bossel (1999) d'appréhender le développement durable au travers une interrogation sur le fonctionnement du système et sa relation à son environnement par la réalisation d'un nombre déterminé de fonctions (comme la responsabilité, l'adaptabilité, l'efficacité). Autrement dit, nous considérons la performance globale de l'exploitation en termes de responsabilité sociale de l'entreprise. Dans ce cadre l'exploitation doit mettre en œuvre un projet cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités. Pour ce faire, elle se préoccupe de sa contribution au développement durable en tenant compte des attentes des parties prenantes, le bien-être de ses membres et ses impacts sur les territoires avec lesquels l'exploitation échange. Derrière cette exigence, c'est aussi l'exigence de gouvernance qui s'impose.

Reprenant le principe de l'amélioration continue, la mise en œuvre de l'approche systémique du changement s'appuie sur un itinéraire méthodologique organisé en trois étapes principales (figure 4).

Figure 4. L'itinéraire méthodologique de l'approche systémique du changement pour la mise en œuvre du management stratégique.



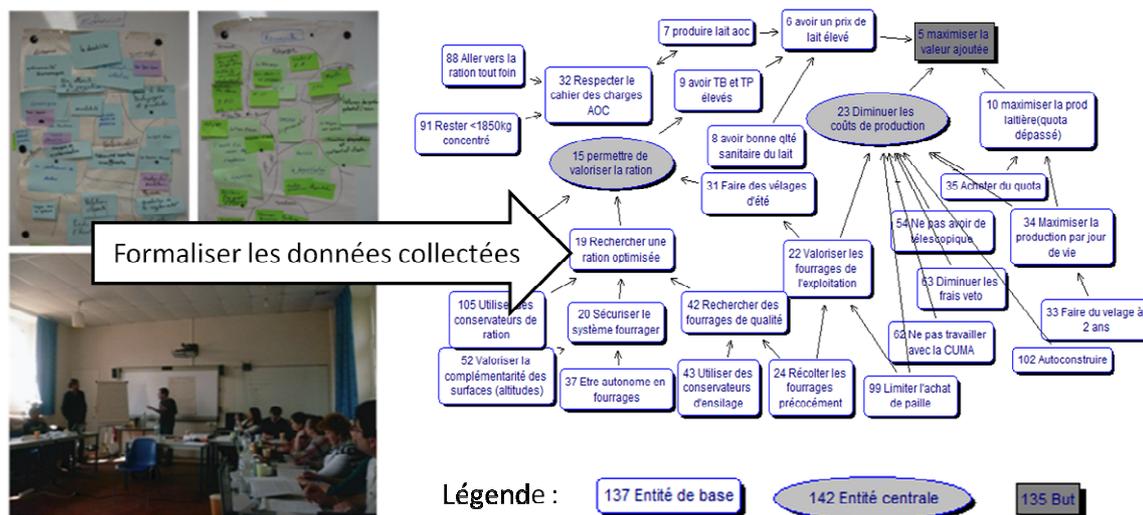
L'objectif de cette démarche est de tenter de représenter la complexité du système à partir de la perception qu'en ont les parties prenantes. Cette complexité est modélisée avec un logiciel de

cartographie cognitive Decision Explorer Banxia®. Il nous permet par la suite de traiter la carte causale produite pour en extraire les buts et les éléments centraux qui sont considérés alors comme des cibles à atteindre par les pilotes de la stratégie. Pour suivre ces cibles, les agriculteurs vont devoir les transformer en indicateurs stratégiques en leur fixant pour chacun un objectif qui prend une forme quantitative ou qualitative. Ces cibles serviront par la suite à élaborer le plan d'action qui permettra de les atteindre. Les indicateurs permettront d'en suivre la réalisation au moment de la phase de pilotage. Revenons plus en détail sur ces étapes que nous avons développé dans le projet de recherche PerfEA. L'itinéraire a été mobilisé dans une quarantaine d'exploitations agricole à ce jour.

### Les trois étapes successives

La première étape s'appuie sur l'analyse des perspectives agricoles, du contexte et des motivations des agriculteurs. Elle doit permettre tout d'abord de définir le cercle des parties-prenantes à la réflexion. La délimitation des parties-prenantes est déterminante car elle va conditionner le contenu des échanges. Ensuite, 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'exploitation, la réflexion sur ses missions, et l'analyse de son fonctionnement interne et externe sont autant de passages proposés de la démarche stratégique qui permettent à l'exploitation de s'accorder sur les buts à atteindre et les actions à mettre en œuvre (figure 5, 1.1). Chacun de ces points est instruit dans l'itinéraire méthodologique à l'aide d'outils d'animation et de réflexion (jeu des frontières, SWOT, MétaPlan®...). Toutes les informations produites sont retranscrites sous la forme d'une carte causale par l'accompagnateur-animateur du travail (figure 5, 1.2) à l'aide du logiciel de cartographie cognitive. Chaque carte causale produite est soumise aux parties-prenantes pour valider sa conformité avec leur vision de la stratégie de l'exploitation. Les traitements de base de la carte permettent d'identifier les buts, les entités de base, les entités centrales et également les grands domaines de performance de l'exploitation.

Figure 5. Le processus de la première étape



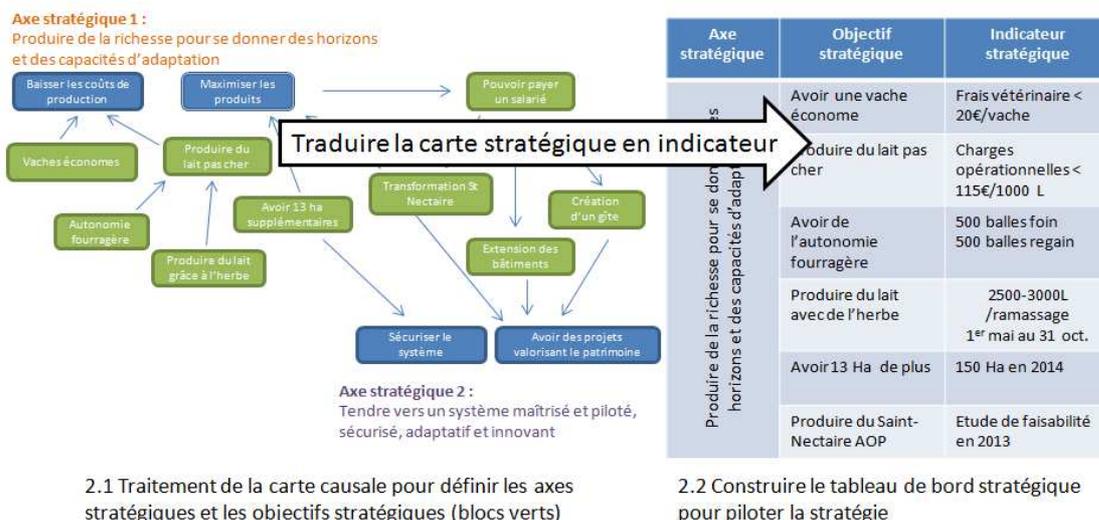
1.1 ateliers pour débattre des missions, des valeurs et des projets de l'exploitation

1.2 une carte causale pour formaliser les représentations collectives de l'exploitation

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 d'objectifs opérationnels, la production d'indicateurs stratégiques (figure 6, 2.1). Ces derniers constitueront un tableau de bord

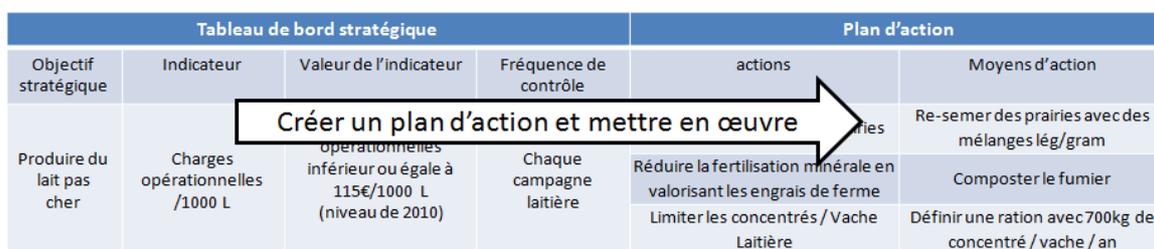
stratégique (figure 6, 2.2) et serviront de cible à atteindre pour la définition d'un plan d'action (Kaplan *et al.*, 2004). Cette étape mobilise l'ensemble des informations produites lors de la première étape.

Figure 6. Le processus de la deuxième étape



La troisième étape concerne le pilotage stratégique et l'évaluation des performances. Elle repose sur la mobilisation du tableau de bord stratégique comme principal outil (Chabin, 2008). Ce tableau de bord est composé de sept à dix indicateurs stratégiques maximum, parce que le système d'indicateurs doit être intégrable et utilisable intelligemment pour satisfaire les capacités cognitives de l'agriculteur. L'attention de l'agriculteur-décideur étant une ressource rare (Simon, 1982), le tableau de bord doit être conçu de manière à focaliser sa vigilance. Il permet d'avoir une vision globale de la stratégie, pilotée par quelques indicateurs stratégiques qui forment des cibles à atteindre. Ce tableau de bord est 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. L'intégration des indicateurs non financiers fournit une vision équilibrée de l'exploitation. Le plan d'action (figure 7.) connexe au tableau de bord guide l'action des responsables de la mise en œuvre de la stratégie. Il a deux fonctions majeures : c'est un outil de pilotage qui doit être révisé régulièrement pour adapter les décisions aux aléas ; c'est un outil d'animation du collectif en charge de la mise en œuvre de la stratégie. Sa forme et son degré de précision sont laissés à la discrétion des parties-prenantes.

Figure 7. Le processus de la troisième étape



3. Passage du tableau de bord au plan d'action pour mettre en œuvre la stratégie

Par construction, l'itinéraire méthodologique est adaptable à de nombreuses situations. Nous l'avons testé dans deux situations différentes. Premièrement, avec des exploitations agricoles privées ou des Cuma sans rencontrer de difficultés majeures. Deuxièmement, avec un groupe de quatre exploitations agricoles privées qui se sont réunies à six reprises pour réaliser chacune leur réflexion stratégique dans un cadre collectif d'échange entre pairs.

Au final, les agriculteurs disposent d'une feuille de route permettant de mettre en oeuvre le projet de l'exploitation et de le piloter (voir tableau de bord en annexe pour une illustration).

#### 4. Conclusion

Force est de constater que les travaux sur l'approche systémique de l'exploitation n'ont pas été développés en France depuis une vingtaine d'années. Nous avons néanmoins pu identifier des travaux utiles pour proposer une approche renouvelée. Le premier apport vient des travaux menés sur l'approche systémique du changement. C'est la manière qui permet de passer d'une approche systémique statique à une approche de management stratégique. Cette approche consiste selon Bériot (2006) à s'appuyer sur les composants fondamentaux du système afin d'élaborer et mettre en oeuvre une stratégie destinée à mobiliser le ou les acteurs concernés en permettant les ajustements successifs pour réguler les résistances spontanées ou organisées des acteurs, et pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Par ailleurs, en nous appuyant sur les travaux de Bossel (1999), nous proposons d'intégrer les principes du développement durable dans l'approche en considérant, certes l'exploitation agricole comme un système finalisé et piloté, mais aussi adaptatif, car capable d'évoluer dans un environnement incertain et changeant qui tient compte des parties prenantes.

Cette démarche est implicite chez les agriculteurs mais finalement peu formalisée. Dans notre approche, le management stratégique est assimilable à une démarche de progrès qui s'assimile au processus d'amélioration continue que l'on trouve dans les démarches de management de type ISO 9001 ou ISO 14001 ou plus récemment ISO 26000. Nous n'ignorons pas que les approches de planification stratégique font l'objet de nombreuses critiques (Mintzberg, 1994). Elles sont souvent considérées comme très analytiques, descendantes, focalisées sur la mesure quantitative de ratios souvent financiers. Elles feraient perdre de vue la vision systémique de la stratégie en se focalisant sur une dimension opérationnelle qui se traduit par le contrôle excessif d'indicateurs très nombreux. Notre approche du management stratégique permet de dépasser ces limites confiant aux parties prenantes la réflexion stratégique et en recourant au tableau de bord stratégique équilibré. Le processus permet d'avoir une vision globale du projet d'entreprise qui est piloté par quelques critères stratégiques qui forment des cibles à atteindre. Cette expérience montre que des travaux de recherche sur la réflexion de la stratégie de l'exploitation agricole et de sa mise en oeuvre sont utiles car elle permet d'élargir les considérations des agriculteurs, d'avoir une vision partagée du projet et de se donner plus de capacités d'adaptation au changement.

#### Bibliographie

- Acquier, A. (2008). *Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur*. 17e Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), p. 27.
- Armato, A. (2002). Vers un management systémique des organisations. *Les Cahiers de l'Actif*, n° 308-309, p. 47-65.
- Bériot, D. (2006). *Manager par l'approche systémique*. Paris, Editions d'Organisation - Groupe Eyraolles.
- Bonneviale. J-R, Jussiau. R et Marshall. E (1989). *Approche globale de l'exploitation agricole*. Dijon, INRAP n°90.
- Bossel, H. (1999). *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications: a Report to the Balaton Group*. Winnipeg, Manitoba, International Institute for Sustainable Development.
- Brossier, J., Chia, E. et Marshall, E. (1988). Quelle gestion de trésorerie pour les agriculteurs ? *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 12, p. 41-55.
- Brossier, J., Chia, E., Marshall, E. et Petit, M. (1997). *Gestion de l'exploitation agricole familiale : éléments théoriques et méthodologiques*. Dijon, Enesad/Cnera.

- Capitaine, M., Garnier, A., Jeanneaux, P., Chabin, Y., Pervanchon, F., Bletterie, N., de Torcy, B. et de Framond, H. (2013). Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole. *Economie rurale*, n° 337, p. 75-90.
- Chabin, Y. (2008). *Pilotage et mesure de la performance stratégique en cave coopérative*. Colloque SFER « les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives, atelier E2, Paris, p. 11.
- De Rosnay, J. (1975). *Le macroscopie, vers une vision globale*.
- De Rosnay, J. (2007). *Energie et développement durable: "de l'ego-citoyen à l'eco-citoyen"*, Conseil de développement de la Loire-Atlantique.
- Jeanneaux, P. et Blasquie-Revol, H. (2012). La gestion de l'exploitation agricole : un état des lieux des recherches françaises. *Gérer et Comprendre*, n° 107, p. 29-40.
- Kaplan, R. et Norton, P. (2004). *Strategy Maps - converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts, Harvard business School Press.
- Lemoigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris, Dunod.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1964). Les limitations dans la connaissance des processus rationnels. *In* March, J. G. et Simon, H. A. (éd.). "*Les Organisations. Problèmes psycho-sociologiques*", Paris, Dunod, p. 132-165.
- Marshall, E., Bonneville, J.-R. et Francfort, I. (1994). *Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole. Une méthode interdisciplinaire pour la formation et le développement*. Dijon, Enesad-Sed.
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, (1959), *American Economic Review*, 49, n°1, pp.253-283
- Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality*. Boston, MIT Press.

GAEC Deschamps  
(Jean, Pierre, Paul)

23680 Lenramas

### Présentation de l'exploitation

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



### Visions

- Être les mêmes avec plus de temps libre
- Equilibrer temps de travail/temps libre
- Stabiliser le système et en tirer profit



### Missions

- Souris, je te nourris ! JA®
- Faire prospérer l'exploitation dans une logique de transmission de l'activité
- Elever des animaux (i.e. des ovins)



### Valeurs

- La détermination, la responsabilité, l'engagement,
- La réussite passe par le travail
- La famille

### Axes stratégiques de l'exploitation

- Axe 1 : Poursuivre la mise en place d'un système de production**  
 → adapté et évoluant avec son contexte (arrivée du loup, climat contraignant, parcellaire dispersé et éloigné, poulailler sans poulet, etc.),  
 → un peu plus vivable (« plus de temps pour les autres »),  
 → économiquement viable (de la richesse pour rembourser les annuités et faire les prélèvements privés).
- Axe 2 : Poursuivre la mise en place d'un outil de production d'envergure (bâtiments, cheptel, foncier) qui procure du revenu disponible**

Domaine de performance	Leviers stratégiques	Indicateurs stratégiques	Actions à réaliser
Cluster 1 : c'est le modèle technico-économique voulu mais qui n'atteint pas les objectifs de revenu et de conditions de travail	Augmenter l'autonomie alimentaire	Réduire le troupeau : objectif 1000 brebis en 2016 contre 1400 actuellement	(A11 : réformer ou vendre)
	Produire de l'agneau d'herbe	Avoir 500 Hampshire en 2016	(A12 : produire 600 agneaux + agnelage bât et finition en bât)
	Réduire la surcharge de travail	Avoir 70 jours libres/an dès 2015 = 1 jour/semaine + 2 semaines de vacances/an	(A14 : compter les jours, faire un planning et s'y tenir)
	Vendre de l'agneau au printemps	Avoir 500 brebis en Romane en 2016	(A13 : produire 800 agneaux en bergerie pour Pacques)
Cluster 2 : c'est le process de production	Maximiser l'EBE/ multiplier et maximiser les produits	Avoir un EBE à 100K€ en 2016	(A21 : vendre les 1200 agneaux à 100€/Ag...)
Cluster 3 : Ce sont les leviers de la pérennité et de la sécurité du système	Assurer la pérennité du système	Avoir 20 VA Aubrac en 2015	(A32 : trouver un cheptel « unique » + veille)
	Jean-Paul avec des compétences informatiques et administratives à transmettre	Greg remplace Jean-Paul sur la partie administrative en 2015	(A31 : construire un bureau avec PC)
	Bénéficier d'un conseil performant	Marian au CA Ovimonts en 2015 + CA CUMA en 2016 RDV conseil avec Martin à réaliser tous les ans	(A33 : maintenir les contacts avec nos conseils)
Cluster 4 : C'est l'image du système qui se veut innovant, adaptatif, dynamique	Faire face à des besoins d'investissements importants	Assurer le renouvellement pour avoir du matériel performant en nous situant à 55K€ d'annuités	(A42 : programmer le renouvellement des investissements (calendrier à mettre à jour))
	Avoir du matériel adapté et performant	Le tracteur doit démarrer tous les matins	(A41 : faire l'entretien courant)