

**L'EVOLUTION DE LA REFLEXION STRATEGIQUE DES AGRICULTEURS COMME
OUTIL DE CARACTERISATION DES CHANGEMENTS A TRAVERS UNE RELATION DE
CONSEIL**

Aurette de Romémont^a, Guy Faure^a, Catherine Macombe^b.

- a. CIRAD – UMR Innovation, Montpellier 34398, France
- b. IRSTEA – UMR ITAP, Montpellier 34398, France.

RESUME

Cette communication propose un cadre d'analyse original de la gestion stratégique des exploitations agricoles et de son évolution. Après avoir dressé un état des lieux des travaux sur la gestion stratégique des exploitations agricoles, nous en proposons une approche cognitive et dynamique. En nous inspirant de la littérature en science de gestion portant sur la stratégie en PME, nous caractérisons la construction de la réflexion stratégique dans l'exploitation agricole en tant que processus d'apprentissage. Nous analysons ensuite l'évolution de la réflexion stratégique à travers une relation de conseil, dans notre cas dans le Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) au Bénin. L'évolution de la réflexion stratégique est caractérisée par l'évolution de son caractère proactif, intégrant vision stratégique anticipée, source perçue du changement et mise en œuvre d'actions stratégiques. Nous montrons que l'étendue des ressources de l'exploitation n'a pas d'incidence sur le caractère proactif ou non de la réflexion stratégique des producteurs. Après un an de CEF, la réflexion stratégique évolue pour une majorité de producteurs, mais de manière différenciée suivant le niveau de réflexion stratégique initial des producteurs. Le caractère proactif de la réflexion stratégique avant le CEF est le facteur majeur expliquant les évolutions ultérieures de la réflexion stratégique. Ces résultats sont utiles pour analyser et améliorer les dispositifs de conseil dans différents contextes, au-delà du Bénin.

Mots clefs : gestion stratégique, réflexion stratégique, processus d'apprentissage, proactivité, conseil agricole, conseil de gestion, conseil à l'exploitation familiale, Bénin.

INTRODUCTION

En Afrique de l'Ouest, des méthodes innovantes de conseil ont été développées dans les années 90, afin de rompre avec les approches traditionnelles et descendantes des services publics focalisées sur la production, permettant de répondre à la diversité des besoins des paysans, en se basant sur des méthodes participatives. Le Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) est l'une de ces approches. Il a été adapté à divers contextes et mis en œuvre par divers acteurs, notamment des Organisations Non Gouvernementales (ONG), des Organisations de Producteurs (OP) et des agences gouvernementales (Faure et Kleene, 2004 ; Faure et al. 2011). Le CEF est complémentaire d'autres approches de conseil, comme le conseil spécialisé ou l'accompagnement d'actions collectives.

Le CEF est une approche de conseil basée sur l'accompagnement à la prise de décision dont les principes sont issus des sciences de gestion. Le CEF intègre les fonctions multiples qui caractérisent les exploitations agricoles africaines (exploitations familiales avec une intégration variable au marché, fortement pluriactives et dont les centres de décisions sont multiples) et le lien fort entre l'exploitation agricole et la famille (Gafsi, 2007). Grâce au CEF, les paysans sont censés être capables de mieux appréhender leur exploitation et leur famille comme un ensemble, en améliorant leurs pratiques agricoles, managériales, et/ou sociales, et donc en améliorant leur situation en se créant leurs propres opportunités. En ce sens, le CEF vise à améliorer les capacités d'analyse stratégiques des participants et les aide à mettre en œuvre des actions à caractère stratégique.

Toutefois, peu de travaux ont cherché à caractériser la gestion stratégique de l'exploitation chez les producteurs participants au CEF ainsi que l'évolution de cette gestion stratégique à travers le conseil (Faure et al. 2012).

L'objectif de cette communication est d'analyser l'évolution de la réflexion stratégique des exploitations dans le cadre du CEF au Bénin. Après un retour sur l'évolution des concepts et démarches de gestion de l'exploitation agricole, nous définissons un cadre d'analyse de la gestion stratégique de l'exploitation, en proposant de caractériser l'aspect proactif de la réflexion stratégique des producteurs (vision stratégique, source du changement, action stratégique).

LA GESTION STRATEGIQUE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

La gestion en agriculture

La gestion en agriculture, d'abord considérée dans les années 50 comme « *l'art des combinaisons rentables* » (Chombart De Lauwe et Poitevin, 1957) pour « *fournir les bons outils de gestion devant permettre de réaliser la meilleure allocation des ressources et maximiser les profits* » au niveau micro-économique de l'exploitation agricole, est ensuite caractérisée par des approches plus globales des exploitations agricoles, qui prennent en compte l'ensemble du système (Barouch et Wehrin, 1988). Brossier et le « groupe de Dijon » (Brossier et al, 1997) élaborent la « théorie du comportement adaptatif », basée sur une vision globale de l'exploitation agricole, intégrant une prise en compte de l'environnement, de la famille et des caractéristiques de l'exploitation. Les perceptions de l'individu sur sa situation et son projet sont considérées comme déterminantes dans la gestion de l'exploitation agricole (Petit et Brossier, 1977). La théorie du comportement adaptatif repose sur quatre hypothèses fondatrices : (1) le postulat de cohérence de l'individu : le comportement de l'individu, ses

décisions de gestion et les actions qui y sont liées dépendent principalement de la recherche de cohérence entre ses moyens et ses objectifs ; (2) les finalités du système : tous les agriculteurs ont un projet, avec des finalités, plus ou moins explicitées et plus ou moins claires ; (3) la situation de l'individu : ensemble de caractéristiques qui vont aider l'acteur à agir, ou au contraire limiter ses possibilités d'action. Les auteurs postulent qu'il existe des « contraintes » et des « atouts » objectifs, donnés, indépendamment de ce que l'on veut en faire ; (4) et la perception à la fois de la situation et des finalités : c'est bien la perception qu'a l'acteur à la fois de ses finalités et de sa situation qui détermine son comportement. Cette théorie propose un modèle qui fonctionne par double adaptation entre l'évolution de la situation de l'agriculteur et son projet. Dans cette vision de la gestion, la réflexion, la décision et l'action font partie d'un même processus d'adaptation permanent. En rupture avec les approches précédentes de gestion de l'exploitation agricole, cette théorie appréhende les interactions entre les processus cognitifs et les pratiques de gestion des agriculteurs. Toutefois, cette théorie ne permet pas de comprendre comment se construit la réflexion stratégique, ni d'en analyser l'évolution.

La réflexion stratégique, la vision stratégique et l'action stratégique

A la suite de ces travaux, les recherches ont porté progressivement sur la gestion stratégique et le management stratégique de l'exploitation agricole (Hémidy, 1991 ; Marchesnay, 1991 ; Hémidy et Soler, 1992). Mais ce courant est resté marginal (Jeanneaux et Blasquie-Revol, 2012) et plutôt axé sur l'instrumentalisation du pilotage stratégique des exploitations pour nourrir la réflexion des exploitants (Hémidy, 1991 ; Hémidy et Soler, 1992 ; Hémidy et al., 1993).

En science de gestion, notamment dans des travaux portant sur les PME, d'autres courants ont cherché à comprendre comment le processus stratégique est initié, comment les dirigeants réfléchissent, quelles significations ils attribuent à leurs actions, (Toutain et Fayolle, 2008). Ces approches plus cognitives tentent de comprendre l'élaboration de la stratégie des dirigeants, en analysant comment émergent les raisonnements, et quelles représentations de leur situation et de leurs marges de manœuvre ont les dirigeants. En accord avec ces courants cognitivistes et constructivistes, le cœur de la stratégie se situe dans la vision stratégique et l'action stratégique des dirigeants, en permanente interaction (Mintzberg et al., 1999), dans un processus de construction de la réflexion stratégique.

La stratégie est d'abord et surtout basée sur une vision, un projet, des « bribes de futur » (Morin et Le Moigne, 1999) qui guident l'action, sans être un plan définitif et rigide. L'acteur élabore une vision stratégique avec l'intention d'influencer son environnement, de le faire évoluer favorablement : il devient (idéalement) de plus en plus capable de se créer des opportunités dans cet environnement, de faire converger sa vision et sa situation. C'est la vision stratégique, comme représentation mentale du dirigeant, par son aspect dynamique et inducteur, qui permet de faire sens pour le dirigeant et de passer à l'action (Carrière 1990 ; Varraut 1998 ; Cossette 2003 ; Creplet 2008). L'action stratégique est définie par Varraut (1998) comme l'« ensemble des décisions et des actions qui concourent à la réalisation de la vision stratégique ». Les idées ont également évolué au sujet des liens entre la vision stratégique et l'action stratégique. Pour d'Amboise et Bouchard (1990), la vision stratégique est évoquée comme préalable à l'action stratégique, pour guider et permettre cette action stratégique, alors que d'autres auteurs évoquent un processus complexe et des relations récursives et non linéaires entre la vision et l'action. Ces réflexions ne mettent pas en évidence d'oppositions entre une évolution incrémentale ou radicale de la vision stratégique, ni entre une vision stratégique délibérée ou émergente. L'élaboration de la stratégie est un

processus émergent, non linéaire, complexe, associant « *une stratégie délibérée (voulue) et une stratégie émergente (inférée de l'action)* » (Avenier, 1996).

Les relations entre décision et action

Il n'existe pas de relation directe entre décision et action. Il peut exister des actions sans décision préalable ; il peut exister des décisions sans actions à suivre ; il arrive que les actions réalisées ne soient pas conformes à ce qui avait été décidé : « *dès qu'un individu entreprend une action, quelle qu'elle soit, celle-ci commence à échapper à ses intentions. Cette action entre dans un univers d'interactions et c'est finalement l'environnement qui s'en saisit dans un sens qui peut devenir contraire à l'intention initiale* » (Morin et Le Moigne, 1999). Des modifications des conditions environnementales ou organisationnelles peuvent intervenir et profondément modifier le résultat attendu de l'action initiée par une décision. L'action peut succéder à la réflexion, mais elle peut également être émergente et donc rationalisée *a posteriori* par les acteurs pour justifier cette action (pas de séquentialité). L'action est alors transformée par ces phénomènes émergents, et n'aboutit pas à l'action envisagée au départ, ni au résultat attendu (Mintzberg et Waters, 1985).

Les liens entre réflexion, décision et action dans le pilotage de l'entreprise au niveau stratégique sont donc multiples, complexes et non linéaires. L'unidirectionnalité et la séquentialité du « cycle de gestion » traditionnel sont alors remises en cause.

Les relations entre réflexion stratégique et planification

Si les notions de réflexion stratégique et de planification ont longtemps été opposées (Mintzberg, 1994), une planification trop forte pouvant mettre en danger la réflexion stratégique, de nombreux auteurs proposent aujourd'hui de les appréhender de manière complémentaire (Hamel et al., 1994 ; Mintzberg, 1994 ; Liedtka et Rosenblum, 1996 ; Liedtka, 1998 ; Torset, 2005). Liedtka (1998) définit la planification comme un processus qui catalyse et nourrit la réflexion stratégique. Elle est utile pour appuyer un processus de réflexion stratégique, car elle fournit des « traces » alimentant cette réflexion, et qui permettent un retour sur la planification réalisée auparavant (Heracleous, 1998). Ce ne sont pas les plans élaborés qui sont importants, mais ils permettent une modification des représentations des acteurs et une modification *in fine* de la vision stratégique et des actions stratégiques. Cette complémentarité nous permet de différencier les activités de planification de gestion et la réflexion stratégique qui en découlent, ou qui s'enrichit grâce à cette planification.

La réflexion stratégique en fonction du profil des dirigeants : d'approches par les « traits » à des approches cognitives de la réflexion stratégique

Certains auteurs ont tenté d'expliquer l'élaboration de la réflexion stratégique par certaines caractéristiques du profil de ces dirigeants. Cette approche « par les traits » ou encore approche « individualiste » est basée sur l'existence d'attributs et de caractéristiques individuelles permettant d'expliquer le comportement entrepreneurial de certains dirigeants. On estime alors qu'on peut caractériser le potentiel entrepreneurial des individus grâce à la caractérisation de ces traits (Cherchem et Fayolle, 2010) et en élaborant des typologies basées sur des caractéristiques variables de ces traits (Marchesnay 1993 ; Fillion, 1998 ; Mintzberg et al. 1999 ; Ngok Evina 2007 ; Jaouen 2008, 2010). Des travaux similaires d'élaboration de

typologies ont été réalisés sur les exploitations agricoles, basés sur des approches gestionnaires. Ces différentes typologies portent sur des profils « statiques » d'entrepreneurs ou d'attitudes stratégiques, afin d'analyser des trajectoires sur le long terme (voir Lagarde, 2004). Ces typologies soulignent le rôle fondamental du dirigeant. Elles ont un rôle pédagogique intéressant pour expliquer le lien entre certains types de gestion stratégique et le profil des dirigeants (Filion, 1998). Cependant, de nombreuses critiques ont été formulées contre l'approche par les traits. Ces typologies sont souvent considérées soit comme trop simplistes face à une diversité importante des dirigeants, soit au contraire comme trop complexes, ou ne permettant pas de prendre en compte l'évolution de la pensée des dirigeants (Marchesnay 1993).

L'analyse du caractère proactif de la réflexion stratégique

On entend ici par réflexion stratégique un processus de création de sens dans et pour l'action (Torset, 2005). Par la réflexion stratégique, les acteurs élaborent et revisitent leur vision stratégique et mettent en œuvre des actions stratégiques liées à cette vision, en adaptant ces actions au fil du temps, en cohérence avec leur perception de leur environnement. Afin d'appréhender l'aspect dynamique de la réflexion stratégique, nous nous inspirons des travaux portant sur la proactivité. Une personne proactive est définie comme « *une personne prenant en main la responsabilité de sa vie, plutôt que de rechercher des causes/appuis dans les circonstances ou les personnes extérieures* »¹. Cette définition met en évidence l'aspect volontariste de la proactivité, ainsi qu'une perception du pouvoir de l'acteur sur sa situation et son environnement. Nous souhaitons ici nous éloigner de la vision de la proactivité comme un profil psychologique, un trait de personnalité ou un comportement stable. Nous nous inspirons au contraire de Weick (1983), pour voir la proactivité comme un processus de réflexion qui se transpose dans l'action. Laberge (2003) articule les deux dimensions de vision et d'action stratégique :

« La proactivité semble reposer sur la propension à anticiper l'avenir et la propension à mettre en œuvre des actions pour s'aligner sur cette anticipation. La proactivité n'est jamais exclusivement une simple vision de l'avenir ou une simple action de changement mais la véritable proactivité est plutôt un processus interactif reliant ces deux dimensions :

- *La propension à anticiper le changement : anticiper l'avenir sous-entend être capable [et se sentir capable] d'imaginer les transformations, de leur donner une signification, c'est se représenter ce qui va se passer dans un environnement donné ;*
- *La propension à mettre en œuvre des actions pour gérer le changement : le proactif considère que c'est sa responsabilité d'initier l'action. Il se prépare au changement. Il prend rapidement les décisions qui s'imposent pour atteindre cette représentation de l'avenir et agit aussitôt. Orienté vers l'action, il n'agit pas, il proagit. Le proactif prend les devants, il agit rapidement avant les autres, avant qu'il n'y soit contraint alors qu'il reste encore de la latitude pour exercer un choix afin d'influencer, de modeler l'environnement. Il est donc initiateur et participant au changement. »*

Le concept de proactivité tel que défini par Laberge illustre une direction prise par les individus, en permanente reconstruction, qui permet de caractériser l'évolution continue de la réflexion stratégique. Ce concept nous semble donc pertinent pour réaliser une analyse dynamique du processus de construction de la réflexion stratégique : il permet de saisir la vision stratégique des acteurs, leurs « projets » ou leurs « bribes » de projet, leur perception

¹ Source : site de wikipédia, en l'absence de définition dans les dictionnaires français.

de leur situation et de leur pouvoir d'agir sur l'environnement, et les actions stratégiques qu'ils mettent en œuvre. La proactivité peut être à la fois un produit et un catalyseur de la réflexion stratégique. Tous les individus sont susceptibles d'évoluer dans leur proactivité.

CAS DU CEF AU BENIN : CADRE D'ANALYSE ET METHODE

Le Conseil à l'Exploitation Familiale est une approche de conseil de gestion aux agriculteurs, développée en Afrique de l'Ouest (et notamment au Bénin), depuis plus de 20 ans. Le CEF, basé sur le volontariat des participants, est mis en œuvre à travers des réunions de groupe et du conseil individuel, portant à la fois sur la gestion de l'exploitation agricole (analyse des besoins en sécurité alimentaire de la famille, analyse de trésorerie, analyse d'indicateurs simples de rentabilité, mise en parallèle des besoins de la famille et des différentes activités menées par la famille), mais également sur des techniques agricoles (itinéraires techniques), et sur le contexte (intégration dans les filières, accès au financement, accès au foncier ...). Grâce à des méthodes participatives, les participants analysent eux-mêmes leurs pratiques sur les différentes dimensions de la gestion de l'exploitation (production, transformation, commercialisation, etc.) tout en prenant en compte les phases du cycle de gestion (analyse, planification, suivi, ajustement et évaluation) et leur environnement économique et social. Le CEF est fondé sur l'utilisation d'outils d'aide à la décision permettant aux paysans d'analyser leurs résultats techniques et économiques, en se basant le plus souvent sur l'enregistrement de données.

Nous proposons donc d'analyser la manière dont le CEF permet d'appuyer les producteurs dans leur réflexion stratégique, en faisant évoluer la perception qu'ils ont de leurs ressources, de leur rôle et de leur environnement. Nous considérons la réflexion stratégique comme un construit et non comme une caractéristique stable ou une dotation au départ. Nous analysons l'évolution de l'aspect proactif de la réflexion stratégique induite par le CEF pour chacun des producteurs. Pour caractériser la situation des producteurs avant et après le CEF, et pouvoir ainsi analyser l'évolution de l'aspect proactif de leur réflexion stratégique, nous avons choisi trois niveaux de caractérisation de leur situation : (1) l'aspect proactif de leur réflexion stratégique, (2) leur système d'activités (niveau de ressources) et (3) leur pratiques de planification de gestion (que nous différencions de la réflexion stratégique). Nous faisons l'hypothèse que la réflexion stratégique est l'élément qui changera en premier, grâce au CEF, les deux autres niveaux pouvant évoluer ensuite.

Le premier niveau de caractérisation de la situation des producteurs est lié à la réflexion stratégique des producteurs (Torset 2002) que nous proposons d'identifier par son aspect proactif. L'aspect proactif de la réflexion stratégique est alors repérée à travers la vision stratégique des producteurs (vision de l'avenir, précision d'un projet), la source perçue du changement (interne ou externe à l'individu) et la mise en œuvre d'actions stratégiques (actions, expérimentations, tests mis en œuvre pour atteindre la vision stratégique). Ces éléments sont analysés à partir du discours des producteurs produit au sujet de leurs actions passées et sur l'avenir. Nous catégorisons les producteurs selon quatre tendances de proactivité : passive (pas de vision stratégique, pas de mise en œuvre d'actions stratégiques), réactive (pas de vision stratégique, actions stratégiques mises en œuvre sous l'influence de facteurs extérieurs), imaginative contrainte (vision stratégique, pas de mise en œuvre d'actions stratégiques car les contraintes perçues sont trop fortes) et proactive (vision stratégique, mise en œuvre d'actions stratégiques pour atteindre cette vision). L'évolution de la réflexion stratégique est analysée par comparaison entre le début de la participation au CEF

et après un an de CEF. L'analyse fait comprendre quels changements sont attribués au CEF et, parmi ces changements, lesquels peuvent être qualifiés comme assimilables à une évolution de l'aspect proactif de la réflexion stratégique. Nous différencions les producteurs évoluant sur un des trois attributs de la proactivité (vision stratégique, source du changement, actions stratégiques) (+) de ceux qui n'attribuent au CEF aucun changement à ces différents niveaux (-).

Les deux autres niveaux de caractérisation de la situation des producteurs avant CEF sont leur système d'activités et leurs pratiques de planification de gestion. Ces éléments indiquent les ressources dont disposent les producteurs et leurs pratiques de gestion, et seront croisés avec l'évolution de l'aspect proactif de leur réflexion stratégique. Ainsi, nous pouvons voir si la réflexion stratégique est liée aux systèmes d'activités des producteurs et à leur niveau de planification, et si la construction de la réflexion stratégique dans le CEF est un processus récursif, pour lequel le niveau initial de réflexion stratégique est le facteur d'influence majeur.

Le deuxième niveau de caractérisation de la situation des producteurs est leur système d'activités et les ressources dont ils disposent. Le système d'activités est analysé à travers le degré de diversification des activités (Chambers et Conway, 1991 ; Farrington et al., 1999) : activités agricoles, liées à l'agriculture (transformation) et non-agricoles. Ce système d'activités est également caractérisé par les ressources dont disposent les producteurs (Ellis, 2000 ; Scoones, 2009), à travers différents types de capitaux : humain, social, financier, physique et naturel. Selon ces indicateurs, nous avons classifié les systèmes d'activités des producteurs avant CEF en quatre catégories : systèmes d'activités ayant des activités agricoles et non agricoles peu diversifiées et limitées en ressources (groupe 1) ; systèmes d'activités fortement diversifiés pour les activités agricoles et non agricoles disposant de ressources moyennes (groupe 2) ; systèmes d'activités spécialisés en agriculture ayant un niveau élevé de ressources (groupe 3) ; systèmes d'activités ayant une activité non agricole et ayant l'agriculture comme activité secondaire, avec des niveaux de ressources élevés (groupe 4).

Le troisième niveau caractérisant la situation des producteurs avant le CEF est le niveau de planification de la gestion de l'exploitation agricole, identifié à travers sept domaines de gestion : planification des rotations, suivi et évaluation des performances des activités agricoles, gestion du travail, gestion des intrants, gestion de la trésorerie, gestion des stocks, gestion des investissements. Pour chacun de ces « domaines de gestion », nous analysons le niveau de formalisation de la planification, en attribuant des tendances (« + » s'ils formalisent des indicateurs pour planifier et évaluer chacun des domaines, « - » s'ils ne le font pas). Nous avons ensuite additionné les résultats de chaque domaine pour catégoriser les producteurs selon un gradient de planification, de 1 à 7. Cette analyse nous permet d'approcher la manière dont les producteurs planifient certaines de leurs activités, pour ensuite croiser ces éléments avec le niveau de réflexion stratégique des producteurs, et comprendre si les deux niveaux sont liés.

Les données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs avec 42 producteurs dans deux régions du Sud Bénin (Mono-Couffo et Ouémé-Plateau) avant le début du CEF, puis avec les 19 producteurs (parmi les 42) qui suivaient toujours le dispositif du CEF après un an. Les producteurs ont été sélectionnés dans différents groupes de CEF, suivis par différents conseillers. Même si les conseillers et les groupes sont différents, la première année de CEF est considérée comme « standard », car le conseil est alors constitué d'activités de formations aux techniques agricoles et aux techniques de gestion, réalisées en groupe. Aucun producteur n'a donc encore bénéficié de conseil de gestion individualisé durant cette première année. Nous avons cherché à contrôler que le type de conseiller et le type de conseil n'était pas un facteur d'influence majeur lors de cette première année de CEF.

Pour détecter l'évolution de la réflexion stratégique des 19 producteurs de notre échantillon, nous avons analysé leur discours avant et après le CEF, sur leur vision de l'avenir incluant leur projet, la perception qu'ils ont sur leur possibilité de changer et de faire évoluer leur exploitation, les actions envisagées pour atteindre cette vision, ainsi que les actions mises en œuvre par le passé dans ce cadre. Pour identifier les changements pertinents dans leur discours, assimilables à des changements de leur réflexion stratégique, nous avons analysé les différences dans les discours produits pour répondre aux mêmes questions avant et après CEF, que nous avons croisées avec les changements spontanément attribués par le producteur au CEF. Nous avons ensuite discuté et validés ces éléments avec eux, avant de pouvoir conclure à un changement de réflexion stratégique.

RESULTATS

i. La situation des producteurs avant le CEF

Nous avons tout d'abord analysé la situation des producteurs avant le CEF, pour les trois niveaux de caractérisation : aspect proactif de la réflexion stratégique, système d'activité et planification pour les différents domaines de gestion de l'exploitation agricole (présentés dans le tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1 : Situation des 19 producteurs avant CEF

N°	Aspect proactif de la réflexion stratégique	Sexe	Système d'activités	Education	Planification							Profil de planification
					Attribution / rotation foncière	Evaluation performances	Intrants	Travail	Trésorerie	Stockage	Investissement	
6	Passif	F	1	-	-	-	-	-	-	-	-	0
25		F	1	-	-	+	-	-	-	-	-	1
27		F	1	-	-	-	-	-	-	-	-	0
30	Réactif	F	2	Primaire	-	-	-	-	-	-	-	0
2		F	3	-	+	+	-	-	+	+	-	4
5		H	4	Primaire	+	-	-	+	-	-	+	3
32	Imaginatif contraint	F	2	-	-	+	-	-	+/-	+	-	2
7		H	3	Primaire	-	+	+	-	+	-	-	3
29		H	3	-	+	+	+	-	-	+	-	4
11		H	4	Primaire	-	-	-	-	-	-	-	0
4	Proactif	H	2	Primaire	-	-	+	+	+	-	-	3
22		F	2	Alpha pour adulte	-	-	-	+	-	+	+	3
34		H	2	-	+	+	-	+	+/-	+	+	5
1		H	3	Secondaire	+	+	+	-	+	+	+	6
3		H	3	Secondaire	+	+	+	+	+	+	+	7
8		H	3	Secondaire	+	+	+	+	+	+	+	7
9		H	3	Primaire	+	+	+	-	-	+	-	4
14		H	3	Secondaire	+	-	+	-	-	-	-	2
10	H	4	Secondaire	+	+	+	-	-	-	-	0	

Les données collectées avant le début du CEF montrent une importante diversité de situations des producteurs avec quelques grandes tendances : les producteurs passifs dans leur réflexion stratégique sont généralement moins éduqués, avec des ressources limitées (groupe 1), et sont uniquement des femmes. Les producteurs plus proactifs dans leur réflexion stratégique ont

généralement des niveaux de ressources plus importants (systèmes d'activités des groupes 2, 3 et 4), sont plus éduqués et ont des pratiques de planification plus formalisées. Les producteurs réactifs et imaginatifs contraints sont diversifiés en terme de genre, de niveaux de ressources et d'éducation.

Mais nous pouvons également remarquer que, malgré ces tendances, l'aspect proactif de la réflexion stratégique, les systèmes d'activités et niveaux de ressources, et les pratiques de planification ne sont pas directement liés. Les producteurs plus proactifs dans leur réflexion stratégique ne sont pas toujours ceux qui disposent des ressources les plus importantes ni qui possèdent les pratiques de planification les plus formalisées. Les producteurs qui disposent de ressources ne sont pas toujours les plus proactifs et possédant les pratiques de planification les plus formalisées. Les producteurs disposant de ressources plus limitées (et moins éduqués) sont certes majoritairement moins proactifs dans leur réflexion stratégique, mais peuvent être proactifs dans certains cas (3 producteurs du groupe de système d'activités 2 sont proactifs). Ces résultats montrent que l'aspect proactif de la réflexion stratégique n'est donc pas directement lié à un niveau de ressources ou un niveau de formalisation de la planification de la gestion.

ii. Changement de proactivité : la construction de la réflexion stratégique

Après un an de participation au CEF, les producteurs ont attribué différents types de changements à leur participation au CEF. Nous avons croisé (triangulation) les changements évoqués spontanément par les producteurs avec les changements que nous avons observés dans leur manière de décrire leurs activités et leurs pratiques de gestion de l'exploitation agricole et du ménage. Ces changements sont très divers : comportement vis-à-vis des autres producteurs, techniques agricoles, pratiques de gestion de leurs activités agricoles, du budget du ménage, bien-être de la famille ou encore leurs perspectives d'investissement et leurs objectifs pour l'avenir. Certains changements sont proches des impacts espérés par les promoteurs du CEF, d'autres sont plus inattendus : une meilleure production et une amélioration des revenus, une plus grande sécurité alimentaire de la famille, la possibilité de couvrir les frais de scolarité de tous les enfants, une meilleure santé générale par une meilleure nutrition ou des possibilités de couvrir les dépenses de santé, des capacités d'épargne accrues, des perspectives d'investissements qui se précisent pour la famille (maison, transport) ou pour les activités productives (terre, bateau, équipements agricoles et de transformation). Sur la base des changements évoqués par les producteurs après un an de CEF, nous avons détecté dans ce discours l'évolution de l'aspect proactif de la réflexion stratégique que ces changements permettaient de caractériser (évolution de la vision stratégique, de la source du changement et de la mise en œuvre d'actions stratégiques - voir tableau 2 ci-dessous).

Tableau 2 : Synthèse des changements de l'aspect proactif de la réflexion stratégique durant la première année de CEF

Situation avant CEF						Construction de l'aspect proactif de la réflexion stratégique à travers le CEF		
N°	Aspect proactif de la réflexion stratégique avant CEF	Sexe	Groupe SA	Planification	Educ.	Réflexion stratégique		
						Vision stratégique	Source de changement	Actions stratégiques
6	Passif	F	1	0	-	=	=	=
25		F	1	1	-	=	=	=
27		F	1	0	-	=	+	=
2	Réactif	F	2	4	-	=	+	+
30		F	2	0	Primaire	=	+	+
5		M	4	3	Primaire	=	+	+
7	Imaginatif contraint	F	3	3	Primaire	+	+	+
29		M	3	4	-	+	+	=
32		M	3	2	-	+	+	+
11		M	4	0	Primaire	+	+	+
4	Proactif	M	2	3	Primaire	+	+	+
22		F	2	3	Alpha adulte	+	+	+
34		M	2	5	-	+	=	+
1		M	3	6	Secondaire	=	+	+
3		M	3	7	Secondaire	=	=	+
8		M	3	7	Secondaire	=	+	+
9		M	3	4	Primaire	+	+	+
14		M	3	2	Secondaire	+	+	+
10		M	4	3	Secondaire	+	+	+
Changements						10	15	15
Pas de changements						9	4	4

Après un an, dix producteurs sur dix-neuf ont attribué au CEF des changements de vision stratégique. Ils expliquent que le CEF, à travers l'utilisation d'outils de gestion et le développement de meilleures capacités de mesure, mais également à travers les échanges entre producteurs, leur a permis de développer une meilleure connaissance de leur exploitation, de leurs ressources et de leur situation, et leur a permis de se projeter dans l'avenir, de préciser leur vision stratégique, et de mieux définir les contours de leur projet. Un producteur explique que « *le CEF nous a donné de la visibilité sur ce que nous faisons : il nous a montré les dessous de ce que nous faisons. Le CEF nous aide à mieux comprendre ce qui n'était pas clair, et nous donne une idée plus précise de ce que nous voulons faire dans l'avenir* ». Quinze producteurs évoquent une évolution de la source perçue du changement : le CEF révèle ou renforce leur perception de leur propre pouvoir pour changer les choses, leur permettant ainsi d'agir sur leur situation et leur environnement : « *maintenant, je sais que je peux changer mon environnement et les gens autour de moi. Je peux avoir de nouvelles idées par moi-même qui peuvent me motiver et motiver les autres à évoluer vers une meilleure situation* ». Quinze producteurs ont également attribué au CEF des changements relatifs à leurs capacités à mettre en œuvre des actions en rapport avec leur vision stratégique, principalement liés à des changements dans leur perception des contraintes qu'ils doivent lever : « *j'ai les mêmes idées qu'avant, mais le CEF m'a donné des outils pour comprendre que j'avais tout ce qu'il faut pour atteindre mes objectifs* ». Ces résultats révèlent qu'une grande majorité des producteurs attribue au CEF une évolution de l'aspect proactif de la réflexion stratégique pendant la première année de CEF (seulement deux producteurs

n'évoquent aucun changement sur les trois attributs de proactivité la première année). Ces résultats confirment que le CEF permet une construction de la réflexion stratégique des producteurs.

iii. Un processus récursif : l'aspect proactif de la réflexion stratégique des producteurs avant le CEF est le facteur d'influence principal de la construction de cette réflexion stratégique

Les changements de l'aspect proactif de la réflexion stratégique que les producteurs attribuent au CEF (décrits dans le tableau 2 ci-dessus) nous permettent d'observer que le facteur d'influence principal de ces changements n'est pas le type de système d'activités ou le degré de planification de la gestion de l'exploitation agricole au départ, mais l'aspect proactif de la réflexion stratégique antérieure à la participation au CEF.

Les producteurs ayant une réflexion stratégique caractérisée comme passive avant CEF n'attribuent que des changements minimes au CEF et leur proactivité n'évolue guère. Ils évoquent principalement la possibilité de changement, mais n'évoquent pas de changements de vision stratégique ou de mise en œuvre d'actions stratégiques, et pas encore de perception réelle de changement provoqué par eux-mêmes. L'un d'entre eux évoque une évolution de la source perçue du changement (« *je comprends que changer est possible* »), mais considère que la mise en œuvre de changements dans son système dépend encore de facteurs extérieurs. Les producteurs ayant une réflexion stratégique caractérisée comme passive avant CEF ont une perception plus positive du changement réalisé grâce CEF, mais le CEF ne permet pas encore une réelle construction de réflexion stratégique la première année.

Pour les producteurs ayant une réflexion stratégique caractérisée comme réactive avant CEF, le CEF induit principalement une évolution de leur perception de la source du changement. Ils perçoivent mieux leur pouvoir sur le changement, qui passe d'une source plutôt externe à une source interne de changement. Même s'ils n'évoquent pas encore de changement radical de vision stratégique, ils expliquent que le CEF les aide à développer une vision plus précise de leur système, à agir sur ce système et sur leur environnement de manière plus adéquate, et à être acteurs de leur propre développement. Ils évoquent tous leur volonté d'avoir un projet plus précis dans l'avenir (et de développer *in fine* leur vision stratégique).

Les producteurs ayant une réflexion stratégique caractérisée comme imaginative contrainte avant le CEF attribuent d'importants changements à leur participation au CEF. Le CEF leur permet de voir leur situation avec de « *nouveaux yeux* » : ils analysent de manière différente ce qu'ils percevaient précédemment comme des contraintes. Ils appréhendent plus précisément leur système et leurs ressources, ils ressentent avoir plus de pouvoir pour agir et changer, et mobilisent leurs ressources de manière plus adéquate. Cette évolution les amène à conduire des actions stratégiques qu'ils se sentaient incapables de mettre en œuvre auparavant. Ils attribuent tous au CEF un changement majeur dans leur vision stratégique et leurs actions stratégiques, évoquant une « rupture » dans leur perception de l'environnement et sur leurs capacités à agir sur cet environnement. Nombre d'entre eux mettent en œuvre de nouvelles actions stratégiques dès cette première année de participation au CEF.

Les producteurs ayant une réflexion stratégique caractérisée comme proactive avant le CEF attribuent à leur participation au CEF des changements d'intensité variable, principalement liés à leur niveau de planification préalable. Chez les producteurs qui avaient des pratiques de planification peu formalisées avant CEF (0 à 5), le CEF fait évoluer tous les attributs de la

proactivité relative à la réflexion stratégique : une vision stratégique plus précise, source de changement plus interne, et mise en œuvre d’actions stratégiques plus adéquates pour atteindre cette vision stratégique. Chez les producteurs ayant déjà des pratiques de planification très formalisées avant CEF (6 à 7), la vision stratégique et la source du changement évoluent peu, mais le CEF leur permet d’optimiser leur système, en mettant en œuvre des actions stratégiques plus adaptées. Pour la majorité des producteurs proactifs avant CEF, et dont la source de changement était interne, le CEF renforce leur perception sur leur pouvoir de changement tant au niveau de leur situation et que de leur environnement.

Le tableau 3 (voir ci-dessous) présente la synthèse de la construction de la proactivité de la réflexion stratégique pour les 19 producteurs, en analysant l’ensemble des changements de l’aspect proactif de leur réflexion stratégique (0 à 3), selon les différents facteurs d’influence identifiés.

Tableau 3 : Synthèse de la construction de l’aspect proactif de la réflexion stratégique selon les différents facteurs d’influence chez les producteurs participant au CEF

Construction de la réflexion stratégique		Aspect proactif de la réflexion stratégique				Système d'activité		Education			Planification		Groupe de conseil			
		Passif	Réactif	Imaginatif contraint	Proactif	1 & 2	3 & 4	-	Alpha adulte et primaire	Secondaire	0-3	4-7	1 (A)	2 (NA)	3 (NA)	4 (NA)
Nombre de producteurs évoluant sur x attributs de l'aspect proactif de la réflexion stratégique	0+	3	0	0	0	3	0	3	0	0	3	0	0	1	2	0
	1+	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
	2+	0	3	1	3	3	4	3	2	2	2	5	1	3	0	3
	3+	0	0	3	5	2	6	1	5	2	7	1	4	2	1	1
Total		19				19		19			19		19			

A/NA : A : groupes de producteurs alphabétisés basant le conseil sur l’écrit, NA : groupes de producteurs pas ou peu alphabétisés, basant le conseil sur l’oral, les discussions ou l’alphabétisation fonctionnelle.

Nous pouvons observer dans ce tableau que les producteurs ayant une réflexion stratégique caractérisée comme proactive avant le CEF améliorent leur proactivité. Inversement les producteurs ayant une réflexion stratégique caractérisée comme passive avant le CEF sont ceux dont les attributs de la proactivité évoluent le moins. Ces résultats nous permettent de conclure sur l’aspect récursif de ce processus de changement.

Ces résultats mettent aussi en évidence le rôle du CEF pour les producteurs comme un « révélateur » de leurs ressources et de leur pouvoir sur le changement. Les producteurs qui évoluent grâce au CEF ne sont pas nécessairement ceux qui disposent des ressources les plus importantes, ni les plus éduqués ou encore ceux ayant les pratiques de planification les plus formalisées avant CEF. Même si le niveau de ressources ou les pratiques de planification peuvent avoir une influence sur la construction de la proactivité de la réflexion stratégique, le facteur principal expliquant la construction de la proactivité est bien la proactivité de la

réflexion stratégique avant CEF, catalyseur de ce processus récursif. La proactivité de la réflexion stratégique est à la fois un produit et un facteur d'influence de ce processus d'apprentissage entrepreneurial.

CONCLUSION

Cette communication propose un cadre d'analyse original, basé sur une approche cognitive et dynamique de la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Il permet d'analyser le processus de construction de la réflexion stratégique de manière processuelle, par la caractérisation de l'aspect proactif de la réflexion stratégique, et son évolution dans le temps à travers des actions de conseil. Nous pensons que les apports théoriques et les résultats issus du cas du CEF au Bénin sont mobilisables dans d'autres contextes, notamment en Europe, pour analyser la construction de la réflexion stratégique à travers les dispositifs d'accompagnement des agriculteurs.

A un niveau plus opérationnel, ces résultats confirment l'induction par le CEF d'un processus d'évolution de la réflexion stratégique qui dépasse l'adoption d'outils de gestion (Moumouni et al., 2011). Cette première année de CEF est plutôt ciblée sur une formation à la gestion par des discussions collectives autour des outils de gestion. Les activités mises en œuvre par les conseillers CEF font évoluer la réflexion stratégique des producteurs participants, principalement en faisant évoluer leur perception de leur situation et de leur pouvoir sur le changement, mais également leur perception de leur système et de leur environnement. Au-delà d'un apport théorique et méthodologique, ces résultats peuvent être mobilisés pour proposer aux conseillers un outil de diagnostic des participants au CEF sur la base d'une analyse de l'aspect proactif de leur réflexion stratégique. Les conseillers pourront ainsi mieux cibler les besoins des producteurs et améliorer leurs actions de conseil.

BIBLIOGRAPHIE

- Avenier, M.-J., (1996), La stratégie tâtonnante des interactions récursives entre vision et action stratégiques. Actes AIMS 96, Lille.
- Barouch, G., et Wehrin, H. (1988), 'Les déterminants des choix des agriculteurs en matière de gestion du capital', *Economie rurale*, 35-42.
- Brossier, J., Chia, E., Marshall, E., et Petit, M. (1997), *Gestion de l'exploitation agricole familiale : éléments théoriques et méthodologiques* (Dijon: ENESAD-CNERTA), p215.
- Carrière, J. (1990), 'La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique', *Revue internationale PME*, 3 (3-4), 301-25.
- Chambers, R., et Conway, G.R., (1991), Sustainable rural livelihoods : practical concepts for the 21st century, Institute for Development Studies.
- Cherchem, N., et Fayolle, A. (2010), 'Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique', *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique*.
- Chombart de Lauwe, J., et Poitevin, J. (1957), *Gestion de l'exploitation agricole* (Paris: Ed. Dunod).
- Cossette, P. (2003), 'Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant', *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2 (1), 1-18.
- Creplet, F., et Mehmanpazir, B. (2008), 'Les représentations de la vision entrepreneuriale', *Une analyse cognitive*, XIV (32), 67-86.
- D'Amboise, G., et Bouchard, S., (1990), De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Laval-Faculte des sciences de administration.
- Ellis, F. (2000), 'The Determinants of Rural Livelihood Diversification in Developing Countries', *Journal of Agricultural Economics*, 51 (2), 289-302.
- Faure G., Kleene P. (2004) Lessons from New Experiences in Extension in West Africa : Management Advice for Family Farms and farmers' governance, *The Journal of Agricultural Extension and Education*, Vol. 10, No 1, pp 37-49
- Faure G., Rebuffel, P., Violas D. (2011) Systemic evaluation of advisory services to family farms in West Africa, *The Journal of Agricultural Extension and Education*, Vol. 17, No 4, pp 325-359
- Faure G., Desjeux Y., Gasselin P. (2012) New challenges in agricultural advisory services from a research perspective: a literature review, synthesis and research agenda. *Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol 18, No 5, pp 461-492
- Farrington, J., Carney, D., Ashley, C., et Turton, C. (1999), *Sustainable livelihoods in practice: early applications of concepts in rural areas* (42: ODI).
- Filion, L.J., et De Montréal, É.D.H. (1998), 'Deux types d'entrepreneurs: l'opérateur et le visionnaire. Conséquences pour l'éducation', in H.J. Pleitner (ed.), *Renaissance of SMEs in globalized economy* (Montréal), 10, p. 261-70.
- Gafsi, M. (2007), 'Gestion de l'exploitation agricole familiale africaine', in Quae (ed.), *Exploitations agricoles familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre. Enjeux, caractéristiques et éléments de gestion* (Versailles), 210-344.
- Hémidy, L. (1991), 'Instruments et pratiques de gestion des agriculteurs', *Economie rurale*, 93-96.
- Hémidy, L., et Soler, L.-G. (1992), 'Nouvelles exigences en gestion de la petite entreprise agricole: réflexions à partir du cas français', *Revue internationale PME*, 5 (2).

- Hémidy, L., Maxime, F., et Soler, L.-G. (1993), 'Instrumentation et pilotage stratégique dans l'entreprise agricole', *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, (28), 91-118.
- Heracleous, L. (1998), 'Strategic thinking or strategic planning?', *Long Range Planning*, 31 (3), 481-87.
- Jaouen, A. (2008), 'Le dirigeant de très petite entreprise: éléments typologiques', (Actes du 9e CIFEPME).
- Jaouen, A. (2010), 'Typologie de dirigeants de très petite entreprise', *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23 (1), 133-52.
- Jeanneaux, P., et Blasquie-Revol, H. (2012), 'La gestion des exploitations agricoles : un état des lieux de la recherche en France', *Gérer et Comprendre - Annales des Mines*, 107, 12.
- Laberge, M. (2003), '*La proactivité des professionnels en ressources humaines*', Thèse en Relations Industrielles, (Université de Montréal).
- Lagarde, V. (2004), '*Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise. Application au cas agricole*', Thèse de doctorat, Faculté de Droit et des Sciences Economiques - CREOP, (Université de Limoges).
- Liedtka, J.M. (1998), 'Strategic thinking: can it be taught?', *Long Range Planning*, 31 (1), 120-29.
- Liedtka, J.M., et Rosenblum, J.W. (1996), 'Shaping conversations: making strategy, managing change', *California Management Review*, 39, 141-57.
- Marchesnay, M. (1991), 'La PME : une gestion spécifique', *Economie rurale*, 11-17.
- Marchesnay (1993), *Management stratégique* (Eyrolles Paris).
- Mintzberg, H. (1994), *Rise and fall of strategic planning* (SimonandSchuster.com).
- Mintzberg, H., et Waters, J.A. (1985), 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257-72.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., Cohen, L., et Fontaine, J. (1999), *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique* (Paris: Village mondial).
- Morin, E., et Le Moigne, J.L. (1999), *L'intelligence de la complexité* (Editions L'Harmattan).
- Moumouni, I.M., Guy, N., et Nasser, B. (2011), 'Du système formation et visites au conseil à l'exploitation agricole familiale au Bénin : rupture ou continuité ?', *Cahiers Agricultures*, 20 (5), 6.
- Ngok Evina, J.-F. (2007), 'Le développement de la TPE camerounaise: évidences ou paradoxes?', *Communication et organisation*, (32), 150-66.
- Petit, M., et Brossier, J. (1977), 'Pour une typologie des exploitations agricoles fondée sur les projets et les situations des agriculteurs', *Economie rurale*, 31-40.
- Scoones, I. (2009), 'Livelihoods perspectives and rural development', *Journal of Peasant Studies*, 36 (1), 171-96.
- Torset, C., (2002), La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes, *XIème conférence de l'AIMS*, Paris, France.
- (2005), La réflexion stratégique : outil du management stratégique?, *XIVème conférence internationale de management stratégique*, Angers, France.
- Toutain, O., et Fayolle, A. (2008), 'Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation', *Marché et organisations*, 6 (1), 31-72.
- Varraut, N., (1998), Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME, *4ème Congrès International Francophone sur le PME*, Metz.
- Weick, K.E. (1983), 'Managerial thought in the context of action', *The executive mind*, 221-42.