



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# Instrumentation et pilotage stratégique dans l'entreprise agricole

*Laurent HÉMIDY*  
*Françoise MAXIME*  
*Louis-Georges SOLER*

*About strategic monitoring tools in the farming firm*

**Summary** – In this paper, the authors investigate the long term management of the farming firm and its links with operational management. In the present context of large uncertainty, it becomes more important to analyse how strategies are expanded and reviewed. The function of strategic monitoring is to support the adjustment of strategic choices to the evolution of environment and to the conditions of firms' activities. The authors especially raise the issue of setting up strategic monitoring tools in the small firm.

Using an example, they suggest a conceptual framework to guide the choice and the use of management indicators, and to modelize the links with the farmer's information system. This general framework stems from interventions by researchers and advisers, in several types of farm firms. It makes possible to formalize interactions between strategy and operational management in terms of information and decision. It leads to the design of a specific monitoring system, linked with the farmer's rules of reasoning and his project. The system consist of a diagram which specifies a decisional division into "modules", diagnosis and vigilance functions and monitoring key-dates for each module.

The originality of this approach is : i) to develop a formalization of the strategic monitoring process with the farmer himself; ii) to evaluate the "robustness" of the process in relation to the specific uncertainty of the farmer's project. Moreover, this framework makes a dialogue between adviser and farmer possible. The authors stress the interest of this framework to support the farmer in analyzing and evaluating his own management reasoning.

Lastly, the authors show how this work can open new issues for management advice and for the development of a function of "strategic accompaniment". The design of the farmer's monitoring system becomes the first step of the intervention of the adviser. It is possible to create a common knowledge between the farmer and the adviser about farm management modes ; at the same time, this construction helps to structure the advisory relationship. Rather than limited intervention, this approach leads to a management advice in a permanent way.

**Key-words:**

farm firm, management, strategy, monitoring, management indicators

**Instrumentation et pilotage stratégique dans l'entreprise agricole**

**Mots-clés:**

exploitation agricole, gestion, stratégie, pilotage, indicateurs de gestion

**Résumé** – Dans cet article, les auteurs s'interrogent sur les modalités de mise en place d'outils pour le pilotage stratégique de l'entreprise agricole. S'appuyant sur un exemple, ils proposent un cadre conceptuel pour orienter le choix et la mise en œuvre d'indicateurs et pour modéliser la gestion de l'information. Ils soulignent l'intérêt de cette démarche pour guider l'exploitant dans une réflexion et une analyse critique sur ses propres raisonnements de gestion. Ils évoquent en même temps les pistes ouvertes par ce travail pour la mise en place de nouvelles pratiques de conseil et le développement d'une fonction d'accompagnement stratégique de l'exploitation.

\* Station d'économie et sociologie rurales de l'INRA, INA Paris-Grignon, 78850 Thiverval-Grignon.

\*\* Département Systèmes agraires et développement de l'INRA, INA Paris-Grignon, 78850 Thiverval-Grignon.

Dans un contexte de forte incertitude, la question des modalités selon lesquelles se déploient, mais aussi, se révisent les stratégies prend une grande importance. Si des travaux ont été engagés sur ce thème dans de grandes entreprises, peu de recherches ont été véritablement effectuées dans ce sens dans de petites entreprises, alors que leur faible "poids" sur l'environnement les contraint à infléchir périodiquement le cours de leur développement (Julien et Marchesnay, 1987).

Il en est ainsi dans certaines exploitations agricoles confrontées à des sources d'incertitude multiples (aléas techniques et commerciaux, incertitudes sur la transmission du patrimoine ou l'évolution du foncier...). Dans ces conditions, il s'agit souvent pour les agriculteurs de mettre en place des orientations nouvelles tout en veillant à la possibilité de s'adapter au fur et à mesure que des événements, difficilement identifiables a priori, apparaîtront.

C'est là un exercice difficile pour les agriculteurs. Qu'il s'agisse d'exploitations individuelles ou sociétaires, les agriculteurs ont, en effet, des tâches souvent imbriquées, qui donnent lieu à des interactions multiples. Ainsi, une inflexion de la stratégie commerciale peut conduire à une révision profonde des modalités de production ; à l'inverse, un résultat technique ou l'évolution d'une relation avec un client peut entraîner une modification de la stratégie. La distinction entre niveaux stratégiques et opérationnels, la hiérarchisation des décisions selon leurs relations et leurs portées s'avèrent nécessaires pour raisonner dans ce contexte ; or, ni l'une ni l'autre ne sont évidentes.

Le conseiller de gestion a pour vocation d'aider l'agriculteur dans cette voie. Mais, plutôt habitué aux approches classiques du contrôle de gestion, il lui est difficile de "rentrer" dans le fonctionnement de l'exploitation de manière à comprendre les modalités selon lesquelles l'agriculteur gère ces différentes contraintes ou mobilise l'information présente, en fonction de telle ou telle vision du futur de l'entreprise (Hémidy et Soler, 1992).

Pour aider à lever ces difficultés, un certain nombre de recherches ont été mises en place. Elles portent sur trois points :

- la définition des contenus et des modalités de nouvelles pratiques de conseil <sup>(1)</sup> ;
- la mise au point d'outils de simulation pluriannuels <sup>(2)</sup> ;

---

<sup>(1)</sup> Sur ce point, un programme de recherche a été mis en place depuis 1992 en collaboration avec différents Centres de gestion, en particulier le CDER de la Marne. Il vise la mise au point d'une démarche d'analyse et d'accompagnement stratégique auprès d'exploitants agricoles.

<sup>(2)</sup> Cf. les travaux de J.-M. Attonaty sur la conception d'un outil de prévision à moyen terme associant simulation économique et construction d'indicateurs de gestion.

- la construction d'une problématique et d'une instrumentation pour l'aide au pilotage stratégique.

C'est ce dernier point que nous développons dans cet article. Pour cela, nous précisons dans une première partie les objectifs et les méthodes des travaux engagés sur ce thème. Dans les trois parties suivantes, nous présentons un cas d'exploitation dans lequel un travail sur le pilotage stratégique a été réalisé. Dans une cinquième partie, nous discutons d'un cadre général mis en place pour aider à l'évolution des pratiques de conseil dans ce domaine. En conclusion, nous résuons ces travaux par rapport aux réflexions actuelles sur l'instrumentation de gestion.

## OBJECTIFS ET MÉTHODES

Si l'on accepte l'idée que, dans un contexte de forte incertitude, la gestion à long terme de l'exploitation (comme de toute entreprise) ne peut se résumer à la définition *ex ante* d'une trajectoire optimale qu'il suffirait de suivre, un des points qui méritent approfondissement réside dans les instruments et les démarches susceptibles d'aider à la maîtrise des ajustements sur le temps long de la stratégie.

Qu'entend-on par stratégie ? On définit ici la stratégie (Bouquin, 1986) comme l'ensemble des décisions qui visent à déterminer :

- les missions, les métiers et les savoir-faire de l'entreprise ;
- les domaines d'activité où elle souhaite s'engager ;
- les conditions lui permettant, dans ces domaines, d'atteindre ses objectifs et de s'adapter à son environnement.

Dans cette perspective, le pilotage stratégique a pour fonction de faciliter l'ajustement des choix stratégiques au regard de l'évolution de l'environnement et des conditions de l'activité de l'entreprise. Ces ajustements périodiques doivent en effet être effectués de telle façon que les inflexions opérées, même si elles sont difficilement programmables à l'avance, convergent vers une "cible", mouvante mais acceptable. On peut alors définir l'aide au pilotage stratégique comme l'aide à la gestion des interactions entre la stratégie et les opérations menées en temps réel (Lorino, 1991). Le pilotage ainsi envisagé doit permettre :

- de s'assurer que les décisions prises en permanence sont conformes à la stratégie,
- d'orienter les actions non programmables de telle sorte qu'elles soient coordonnées avec les choix stratégiques,
- de faire remonter les données issues d'une gestion de l'information en temps réel, susceptibles d'aider aux choix et à l'adaptation des stratégies (Bouquin, 1986).

Le contrôle doit donc remplir deux grandes fonctions : une fonction d'intégration des données internes à l'entreprise susceptibles d'assurer le suivi d'une cohérence interne ; une fonction de "couplage" avec l'environnement pour permettre le suivi d'une cohérence externe et l'exercice d'une vigilance sur les évolutions de l'environnement au regard des grands choix stratégiques de l'entreprise (Besson et Bouquin, 1991). Dans ces conditions, la conception d'instruments pour l'aide au pilotage stratégique pose deux questions :

- Comment repérer les indicateurs pertinents pour modéliser la gestion de l'information dans une perspective de pilotage stratégique ?
- Comment inscrire dans le temps de l'action la mobilisation de ces indicateurs ?

L'objet de cet article est de répondre à ces questions dans le cas particulier de l'entreprise agricole. Pour ce faire, nous sommes confrontés à une double exigence. D'une part, les dispositifs de pilotage stratégique sont nécessairement liés aux stratégies mises en place de façon particulière dans chaque exploitation. En outre, ils ne peuvent prendre sens pour les acteurs que s'ils s'inscrivent dans des pratiques de gestion déjà en place (même si c'est pour les transformer) et mobilisent des savoirs "accessibles" dans le fonctionnement de l'entreprise. D'une certaine manière donc, l'élaboration d'outils pour le pilotage stratégique est à chaque fois spécifique à l'exploitation étudiée.

D'autre part, le souci d'une appropriation de telles démarches par des conseillers de gestion rend, en même temps, nécessaire un travail de généralisation. Nous montrerons plus loin que ce travail passe moins par une standardisation des outils (des tableaux de bord, par exemple) que par la construction d'un cadre conceptuel permettant de représenter les processus sur lesquels on cherche à acquérir une plus grande maîtrise.

Ceci étant, cette double exigence pose des problèmes de méthode. En effet, il est difficile de s'inscrire dans une démarche simplement descriptive quand on analyse avec l'agriculteur les modalités du pilotage stratégique. Le questionnement opéré auprès de l'agriculteur sur ses pratiques et règles de gestion contribue nécessairement à une évolution, à une structuration de ces pratiques et règles de gestion. Ce qu'il importe alors de valider, c'est moins la "qualité" de la description des pratiques de l'agriculteur que la capacité du mode d'intervention à donner à l'agriculteur une meilleure maîtrise du fonctionnement de son exploitation. Dans ce cadre, le travail de généralisation doit alors porter sur les caractéristiques des interventions susceptibles, à la fois, d'aider les agriculteurs à acquérir une meilleure maîtrise du fonctionnement de l'exploitation, et d'être conduites par des conseillers de gestion.

Ces allers et retours entre des analyses d'exploitations particulières et l'élaboration d'un cadre conceptuel plus général, susceptible d'aider à un

renouvellement des pratiques de conseil, ont été effectués en travaillant à deux niveaux :

– Des interventions réalisées directement par le groupe de chercheurs dans des exploitations et dont l'objectif était d'analyser et de résoudre, avec les agriculteurs, les difficultés auxquelles ils étaient confrontés en matière de pilotage stratégique. Une trentaine d'exploitations, soit de taille importante, soit complexes du fait de la multiplicité d'ateliers difficiles à gérer de façon coordonnée, ont été étudiées. La validation du cadre conceptuel s'est opérée de façon itérative, le cadre étant "nourri" progressivement par chaque cas étudié en même temps qu'il était jugé sur sa capacité à guider l'agriculteur dans une réflexion débouchant sur des résultats utiles. Le travail à ce niveau s'est arrêté quand le cadre est apparu à peu près stabilisé. Les développements qui suivent s'appuient essentiellement sur ce travail.

– Des interventions réalisées par des conseillers et des chercheurs, ou des conseillers seuls. L'objectif était ici d'évaluer les possibilités d'intégration d'une telle problématique dans les pratiques du conseil. Il s'agissait donc de traduire le cadre général en démarches, méthodes et outils appropriables par des conseillers. Ce travail, mis en place dans un Centre de gestion, suppose un suivi long pour caractériser les transformations induites dans le contenu des relations de conseil. Pour cette raison, nous ne le considérons, actuellement, que partiellement validé.

Pour présenter les résultats de ces travaux, nous allons partir d'un cas d'intervention réalisé dans une exploitation. Cette intervention correspondait à une demande d'aide de la part d'un agriculteur, que nous nommerons D., qui se retrouvait en situation délicate suite au départ d'un associé de l'entreprise, alors qu'une diversification importante des productions était engagée. Cet agriculteur souhaitait faire le point sur les grandes orientations de l'entreprise, et mettre en place un dispositif de gestion de l'information, qui soit pertinent à la fois au regard de ses contraintes opérationnelles (gestion des productions, gestion commerciale...), et de ses engagements stratégiques.

Nous avons mené avec D. une réflexion sur les difficultés qu'il rencontrait dans l'intégration de l'ensemble des données concernant l'entreprise, ceci avec le cheminement suivant :

- nous avons cherché à dégager, dans une première étape, les éléments-clés de la stratégie, et surtout les termes de passage entre stratégie et gestion opérationnelle ;
- ce faisant, nous avons mieux situé les difficultés auxquelles était confronté l'agriculteur en matière de gestion de l'information et de mise en cohérence du pilotage stratégique. Nous avons alors, dans un deuxième temps, travaillé sur les modalités de cette mise en cohérence ;

- nous avons, enfin, abordé la question de l'inscription dans le temps du pilotage stratégique, point important pour l'expression des modalités et conditions de révision de la stratégie.

Dans les parties qui suivent, nous allons reprendre ces trois temps, en présentant le cas retenu et en explicitant le cadre conceptuel construit à partir de la trentaine de cas étudiés. Ainsi nous essaierons de justifier la thèse suivante :

- L'accroissement de l'incertitude et la multiplicité des interactions auxquelles doit faire face l'agriculteur ne conduisent pas à abandonner toute réflexion sur le long terme de l'entreprise. Ils conduisent cependant à repenser les modalités et les méthodes de la planification et du pilotage.
- Travailler sur le pilotage stratégique, autrement dit, sur la façon de mettre en cohérence et d'adapter vision à long terme de l'exploitation et gestion courante, constitue une voie d'entrée intéressante pour aider l'agriculteur à formaliser, enrichir et critiquer ses raisonnements de gestion.
- Ce faisant, on définit une voie susceptible de donner lieu à de nouvelles formes d'intervention dans l'exploitation et d'enrichir les pratiques du conseil par le développement d'une fonction d'accompagnement stratégique.

## **STRATÉGIE ET GESTION OPÉRATIONNELLE : LES TERMES DE PASSAGE**

Quelle est, dans ses grandes lignes, la situation présente de D. ?

D. exploite 330 ha avec 2,5 salariés permanents. A côté des productions classiques de la région (céréales, betteraves, oléo-protéagineux), est développée une diversification en pomme de terre (féculé sous contrat : 35 ha ; consommation : 42 ha) et en bulbes (sous contrat avec une firme hollandaise : 10 ha de bulbes de tulipe et lis).

S'il fallait résumer la stratégie de l'entreprise, nous définirions celle-ci comme la gestion d'un compromis entre deux modes d'exploitation :

- une exploitation générant une forte valeur ajoutée, basée sur des productions telles que les bulbes et la pomme de terre de consommation, et mobilisant des savoir-faire spécifiques, aussi bien en matière de production que de commercialisation ;
- une exploitation générant peu de valeur ajoutée, centrée sur les productions classiques de la région, mais permettant de valoriser le foncier et de garantir un revenu minimum, moyennant certaines adaptations aux évolutions du contexte économique.

Deux grands projets structurent la vision du futur de D. : la création d'une société qui transformerait les bulbes de tulipe (à partir de  $n + 3$ ), et



le développement de la production de pomme de terre de consommation, accompagné du montage d'une SICA de commercialisation (pas avant  $n + 5$ ). Ces deux projets s'appuient sur une possibilité de remembrement et d'irrigation d'un lot de parcelles d'ici 10 ans.

Les décisions-clés des années à venir concernent ainsi le domaine de la production et de la commercialisation :

- Jusqu'où faut-il et jusqu'où peut-on aller dans la diversification des productions ? Sachant qu'en la matière, entrent en jeu les évolutions de la politique communautaire, le positionnement par rapport aux Hollandais, l'évolution des marchés européens de la fleur coupée et de la pomme de terre d'une part, les capacités d'investissement et les contraintes financières de l'entreprise d'autre part.
- Jusqu'où aller dans le développement d'un projet commercial ? Répondre à cette question suppose d'investir du temps dans la recherche de capitaux et d'associés producteurs de pommes de terre ou producteurs potentiels, et d'étudier de façon approfondie les marchés de la pomme de terre (local, régional, ou plus large).

Il est difficile à l'agriculteur de répondre pour l'instant à ces questions. Elles dépendent d'informations qui seront connues ultérieurement : le problème est donc moins d'y répondre maintenant que de se placer en position d'exploiter l'accroissement d'informations. Le premier problème qui se pose est celui du repérage des lieux d'interaction entre la stratégie et la gestion courante, et partant de là, de la définition d'un mode de structuration de l'information pertinent pour l'exercice du pilotage stratégique.

La déclinaison de la stratégie en termes opérationnels permet d'identifier les "objets" sur lesquels porte le pilotage stratégique. Dans le cas de D., le premier élément déterminant réside dans **les décisions annuelles de mise en culture** :

1. Quelles surfaces de bulbes seront plantées en novembre ? Question stratégique par rapport au positionnement vis-à-vis des partenaires hollandais, et liée à des décisions et informations telles que :

- le premier plan d'assolement du mois de juin ;
- le résultat de la dernière campagne de bulbes, estimable en juin ;
- le coût des semences par rapport aux prévisions de trésorerie ;
- le prix plancher du contrat qui pourrait être obtenu lors d'une première négociation avec les Hollandais en septembre.

2. Quelle part accorder à la pomme de terre (et notamment de consommation) dans les surfaces restant pour la grande culture ? Quel arbitrage réaliser entre un marché risqué, mais pouvant apporter une forte plus-value, de la pomme de terre de consommation, une production de fécule possible sous contrat, et d'autres productions (céréales, oléo-protéagineux) dégageant une marge plus ou moins garantie.

La décision de mise en culture de la pomme de terre est prise en février-mars, au moment où s'ajuste l'assolement sur les cultures de printemps, en fonction des anticipations sur les prix. Sont connus d'autre part à cette date :

- les résultats de la dernière campagne de vente de pommes de terre,

- le prix définitif du contrat "bulbes".

L'arbitrage sur la pomme de terre, que nous appellerons arbitrage "marché/contrat", sera concrétisé finalement par la décision commerciale d'écoulement sur le marché de la consommation d'une certaine partie de la récolte de pommes de terre.

Cette décision commerciale, et au-delà, le **programme de commercialisation de la pomme de terre**, constituent une deuxième interaction essentielle entre stratégie et gestion courante de l'entreprise, via la gestion de trésorerie, du fait des contraintes financières de l'entreprise. En effet, la décision prise en septembre de répartition des ventes entre le marché libre et les contrats, située à une période où il est possible de porter un jugement sur l'état sanitaire de la production, est dépendante de la situation et des prévisions en matière de trésorerie sur les derniers mois couvrant le budget, et sur le budget à venir entre septembre et juin, période de vente sur le marché. D'une part le budget est réalisé de janvier à janvier : si des besoins n'ont pas été pris en compte lors de la dernière prévision, l'arbitrage "marché/contrat" constitue un moyen de les intégrer. D'autre part, la négociation en septembre d'un prix plancher du contrat "bulbes" pour la période de production à venir (novembre à juin) incite à prendre plus ou moins de risques pour la période de commercialisation.

Ainsi, l'arbitrage "marché/contrat" est aussi un moyen de régulation de la trésorerie, à partir de prévisions internes à l'entreprise, et à partir des premières informations et anticipations sur les quantités produites en Europe et sur l'évolution du marché. Ceci, sans que soit encore déterminé un programme de mise en marché de la pomme de terre. Celui-ci est établi en janvier, lorsque le prix du marché devient différent du prix de production, pour une période allant jusqu'en juin, à partir :

- des quantités produites en Europe ;
- des conditions hivernales de conservation ;
- des informations disponibles sur les marchés à terme d'Arras et de Hollande ;
- des périodes de livraison à la SICA de la production sous contrat.

Ces nouvelles informations permettent de réaliser un deuxième arbitrage entre la recherche d'une certaine sécurité, et la volonté de garder de la souplesse pour saisir des opportunités et se positionner commercialement.

Ainsi, en fonction de l'organisation du travail et du budget de trésorerie, l'agriculteur est amené à déterminer :

- ce qu'il est nécessaire d'avoir vendu avant le mois de mai, date d'arrivée sur le marché des pommes de terre nouvelles, et donc de baisse des cours ;
- une prévision des mises en marché de ces quantités entre janvier et avril : plan de vente sur quatre mois, avec révisions à la quinzaine selon un prix instantané et des projections à plus ou moins quinze jours ;
- une attitude à tenir face à l'évolution des prix du marché ou à une opportunité de vente : si par exemple, le marché est à 1 F/kg en janvier, la totalité de la mise en marché peut être faite à ce moment-là.

Dernier élément d'interaction forte entre l'opérationnel et le stratégique : la liaison des décisions d'investissement aux décisions de financement.

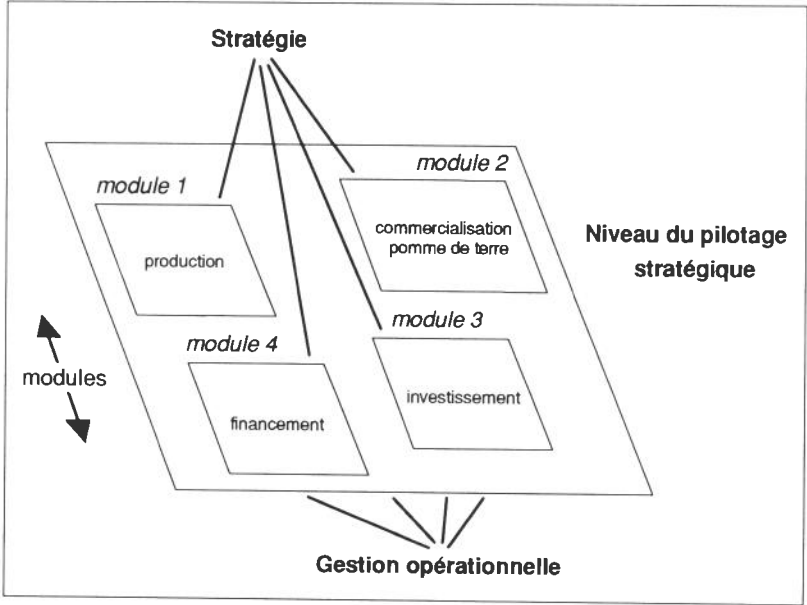
En matière d'investissement, les arbitrages réalisés autant en renouvellement que diversification ne sont pas neutres au regard des projets futurs. Les choix techniques déterminent en effet un champ de situations possibles plus ou moins large par rapport à ceux-ci.

Or la situation financière de l'exploitation impose des contraintes fortes aux décisions d'investissement :

- Les investissements déclarés certains en janvier, pour l'année à venir, sur la base d'un bilan technique de(s) la dernière(s) campagne(s), et de renouvellements non différables, sont intégrés à la prévision de trésorerie. La négociation en janvier d'un crédit global pour l'année, sur la base d'un résultat de campagne anticipé à 80% à cette date, d'une capacité d'autofinancement, et du différentiel de taux "emprunt/inflation", intègre donc *ex ante* les contraintes liées aux investissements obligatoires.
- Les investissements non obligatoires, et déclarés possibles sur les deux ans qui viennent, le sont en fonction des projets futurs et de la situation financière de l'entreprise :
  - situation au regard du dernier bilan comptable, disponible en janvier,
  - projection de la situation sur les deux années à venir,
  - contexte financier présent.

Les décisions annuelles de mise en culture, l'arbitrage "marché/contrat", l'activité de commercialisation de la pomme de terre, et la liaison "investissement-financement" représentent les objets, ou "modules", sur lesquels s'exerce le pilotage stratégique de l'entreprise.

Graphique 1



Ces modules constituent les lieux essentiels de mise en cohérence des décisions prises en temps réel et des projets futurs, en même temps qu'ils situent les difficultés de traitement de l'information exprimées par D. Ces difficultés apparaissent d'une part au croisement de questions liées à la stratégie de l'entreprise et de contraintes d'ordre opérationnel : croisement de décisions portant sur des horizons de temps différents, telles que le positionnement dans un réseau commercial de la pomme de terre et l'arbitrage annuel "marché/contrat". Elles sont d'autre part au croisement de questions portant sur des horizons de temps analogues, mais mettant en jeu des domaines différents de l'entreprise : ainsi, l'arbitrage "marché/contrat", le crédit de campagne et la situation de trésorerie.

## LES CONTRAINTES LIÉES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

Un second problème apparaît alors : comment l'agriculteur s'assure-t-il de la cohérence globale, au regard des orientations stratégiques, du fonctionnement de chaque module ?

Sur chacun des modules identifiés, D. fait porter un certain nombre de contraintes liées à la situation présente de l'entreprise, à ses enjeux futurs et à une incertitude perçue par rapport à un environnement politique et commercial (cf. tableau 1 en annexe).

Ainsi, les anticipations liées à la PAC d'une part, les contraintes de remboursement issues des derniers investissements d'autre part, font qu'il apparaît souhaitable pour l'entreprise de conserver au moins 60% de la valeur de la production non tributaire de la CEE. Ce seuil minimum pourra être revu à la hausse ou à la baisse en fonction des évolutions politiques et réglementaires, et de la situation financière de l'entreprise. Il signifie aujourd'hui maintenir les surfaces actuelles en bulbes et pommes de terre.

Compte tenu du caractère risqué du marché de la pomme de terre, et de l'irrégularité des rendements de cette production, l'agriculteur s'impose de garder pour les trois ans qui viennent, une part de vente sous contrat proche de 50% de la production. Il abandonne une importante plus-value possible sur le marché (cette plus-value peut atteindre 100% du prix possible du contrat en septembre), afin de consolider la structure financière, et de ne pas compromettre les opportunités qui pourraient se présenter par rapport au projet de transformation des bulbes. Cet arbitrage "marché/contrat" est susceptible d'être modifié selon l'évolution du marché européen de la pomme de terre, et selon les événements relatifs au projet "bulbes".

Afin de trouver un compromis entre des améliorations de productivité à rechercher, les besoins spécifiques liés à la diversification, et la nécessité de réduire les charges, des règles de conduite sont définies en matière d'investissement :

- D'une part, prévoir les investissements de renouvellement afin de les étaler dans le temps, pour, en tout état de cause, ne pas dépasser un seuil de charges de mécanisation annuelles qui correspond à la moyenne observée

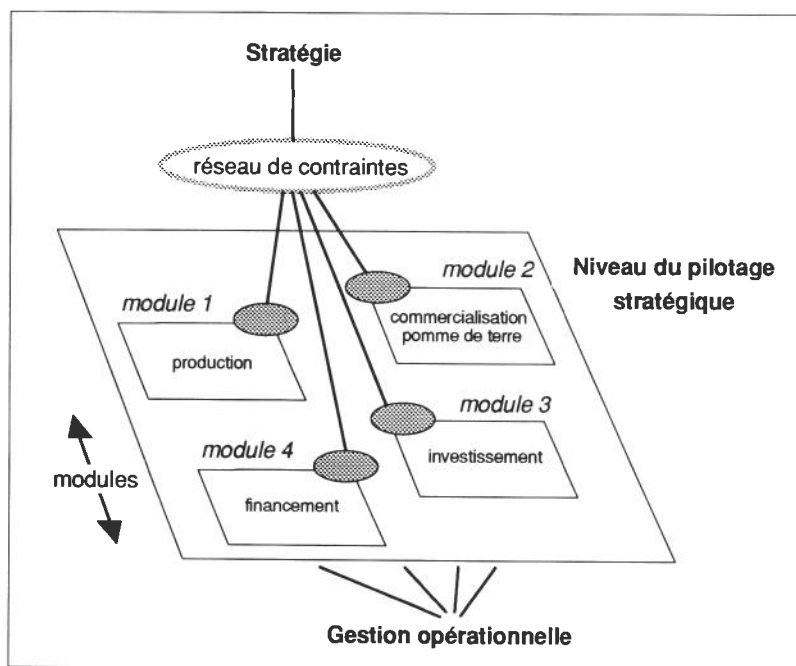
dans la région sur des exploitations comparables. Ce seuil de 1800 F/ha laisse une marge de manœuvre par rapport aux charges actuelles.

- D'autre part, autofinancer ou différer tout investissement de renouvellement non générateur d'une amélioration de productivité.
- Enfin, n'investir en diversification qu'en s'assurant d'un délai de retour inférieur à 5 ans, et d'une marge sur équipement au moins égale à 5 fois la marge brute d'une culture de blé.
- Ces seuils et règles de décision sont révisables en fonction de l'évolution financière de l'entreprise, de l'évolution des prix et subventions en grande culture, et d'un différentiel de taux "emprunt/inflation".

L'endettement de l'entreprise est contrôlé relativement au chiffre d'affaires dégagé, de manière à ne pas compromettre les projets futurs, tout en intégrant des possibilités d'évolution en matière de commercialisation de la pomme de terre, des surfaces plantées en bulbes, et du chiffre d'affaires céréaliier. L'agriculteur souhaite ramener d'ici trois ans le remboursement du capital emprunté de 25 à 15% du chiffre d'affaires. Ce seuil est également révisable en fonction du contexte économique et financier.

Ainsi, la mise en cohérence des modules au regard de la stratégie s'opère par la définition de plages de contraintes dans lesquelles ces modules doivent être mis en œuvre. En disant cela, on souligne que la planification s'opère moins par un programme d'actions que par la définition de contraintes, déclinées à partir des orientations stratégiques, que l'agriculteur s'oblige à respecter. La nature et le niveau de ces contraintes expriment les marges de manœuvre qu'il souhaite garder vis-à-vis d'informations à venir.

Graphique 2

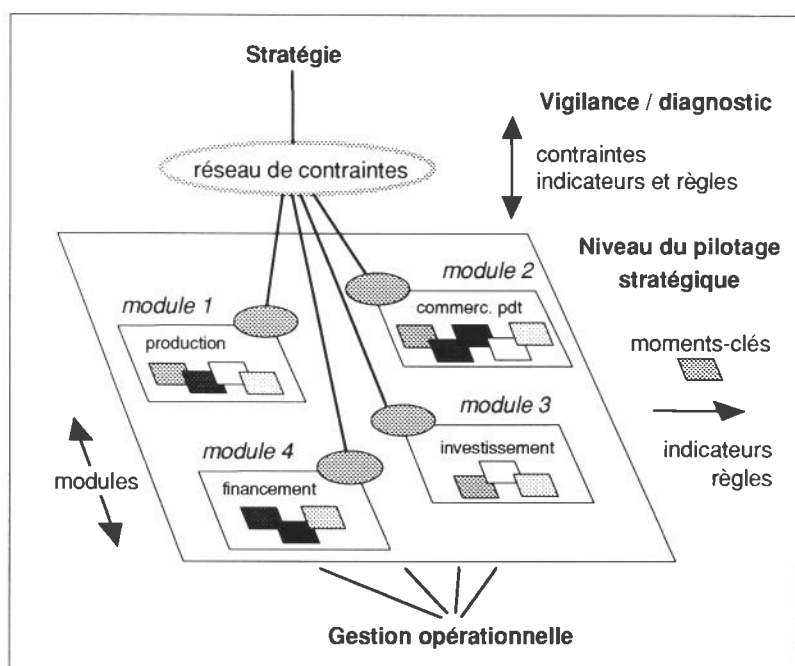


Le réseau de contraintes ainsi déterminé ne débouche nullement sur la définition d'une trajectoire à suivre par l'agriculteur. La définition des contraintes que l'on vient de discuter vise uniquement à cadrer les actions en temps réel en fonction d'une perception évolutive de la stratégie. Le pilotage stratégique vise alors à la fois à agir en fonction de ces contraintes et à s'interroger sur le maintien de leur validité.

## LE PILOTAGE STRATÉGIQUE DANS LE TEMPS

Le problème qui se pose enfin est celui des processus par lesquels la stratégie peut être remise en cause. Il est évident que les événements qui pourraient amener à une révision de la stratégie ne sont pas nécessairement connus a priori. Le problème n'est donc pas de construire un arbre de décision permettant d'envisager toutes les voies possibles. Il est par contre de **mettre le "système" sous interprétation**, autrement dit, d'être en mesure d'en comprendre les évolutions au regard des stratégies envisagées.

Graphique 3



Cette mise sous interprétation de l'évolution de l'exploitation et de sa relation à l'environnement n'est pas permanente, ni "continue". Tout au long de l'année, alternent des phases au cours desquelles l'agriculteur est surtout mobilisé par des questions ayant trait au devenir de l'entreprise, et d'autres au cours desquelles il privilégie le fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Cette structure temporelle, organisée autour de "moments-clés", est conditionnée par différents facteurs. Signalons tout particulière-

ment : la nature du (des) cycle(s) de production et de commercialisation, les contraintes réglementaires (exercice fiscal), la structure temporelle de l'information.

A ces moments-clés, la mise sous interprétation repose sur deux fonctions essentielles : une fonction de diagnostic et une fonction de vigilance.

## La fonction de diagnostic

Cette fonction s'organise autour d'indicateurs qui permettent de confronter la situation présente et les contraintes à respecter pour se trouver en situation favorable dans le futur, face à tel ou tel problème qui sera à résoudre. A chaque moment de diagnostic, cette fonction vise à :

- évaluer le positionnement actuel au regard de la vision stratégique, à travers une analyse du respect des contraintes ;
- définir le cadre dans lequel inscrire les décisions de l'année en cours ou à venir.

Nous nommons les variables qui ont servi à mettre en forme le réseau de contraintes de l'entreprise, des indicateurs de diagnostic, au sens où ils permettent de porter un jugement sur la position de l'entreprise au regard de ses visées stratégiques.

Ainsi, dans notre exemple :

- le % de la valeur de la production non tributaire de la PAC,
- le % "marché/contrat" en pomme de terre,
- les charges de mécanisation/ha/an,
- le délai de retour et la marge sur équipement d'un investissement de diversification,
- l'annuité de remboursement d'emprunts comparée au chiffre d'affaires.

## La fonction de vigilance

Cette fonction vise à s'interroger sur deux points : les hypothèses sur lesquelles repose la stratégie sont-elles toujours valides ? Faut-il maintenir ou modifier les contraintes définies pour le déploiement de la stratégie ? Elle s'appuie sur le suivi d'indicateurs de vigilance.

Ainsi, dans notre exemple :

- les règlements européens,
- les variations et l'évolution de la trésorerie sur la période de prévision (budget),
- les prix sur le marché européen de la pomme de terre,
- la concurrence, l'état du réseau commercial en pomme de terre,
- l'état des relations avec les Hollandais,
- les prix sur le marché européen de la fleur coupée,
- les prix et subventions en grande culture,
- le différentiel de taux "emprunt/inflation".

Le réseau de contraintes cadrant le pilotage de l'entreprise n'est pas donné une fois pour toutes : les projets et la stratégie vont évoluer avec le contexte et les résultats de l'entreprise. Ainsi, dans le cas présent, il n'y aurait peut-être guère de sens à maintenir une contrainte sur l'équilibre "marché/contrat" en pomme de terre, si le projet commercial était ajourné ou si le marché s'effondrait durablement.

### **Positionnement du diagnostic dans le temps : un exemple de moment-clé**

Le moment de diagnostic doit répondre à deux exigences : être favorable à une réflexion globale sur l'entreprise, c'est-à-dire permettre d'avoir une vue dégagée des préoccupations opérationnelles ; et se situer à une période de confluence des résultats et des anticipations relatifs au fonctionnement des différents modules, ou au moins, au plus grand nombre d'entre eux. En outre, la fréquence du diagnostic ne peut que se caler sur les cycles d'information et d'exploitation (au sens large) dans l'entreprise.

Pour les raisons suivantes, D. effectue un diagnostic annuel en janvier :

- Les cycles de production sont en effet annuels, positionnés entre septembre et juillet (céréales, oléo-protéagineux), entre mars et septembre-novembre (pommes de terre, betteraves) et entre novembre et juin (bulbes).

- Les cycles commerciaux sont également annuels ; ils s'échelonnent de septembre à avril pour les céréales, dès septembre (pour les ventes sous contrat) jusqu'en juin pour les pommes de terre ; les négociations de prix du contrat "bulbes" se font entre septembre et janvier.

- La clôture fiscale de l'exercice est réalisée au 31 octobre, apportant en janvier des informations sur le dernier bilan de l'entreprise (résultats de gestion).

- C'est au cours des mois de décembre, janvier, février, parce que la période est moins chargée en travail de production, qu'il est possible de prospecter des marchés, négocier des contrats, prendre des contacts par rapport aux projets. De fait, c'est prioritairement à cette période que l'agriculteur pourra modifier certains choix, en intégrer de nouveaux, et repérer de nouvelles questions-clés pour l'avenir.

- Il est possible, en janvier, de dresser un bilan technique de la dernière campagne de production, car les dernières récoltes se font en novembre. D'autre part, sont anticipées déjà à ce moment-là, des informations concernant les prochaines récoltes de céréales et de bulbes, à partir de ce qui s'est passé au moment de l'implantation des cultures et de l'état actuel des cultures. Une partie des récoltes est déjà commercialisée ; pour le reste, il est possible en janvier d'anticiper en partie l'évolution des marchés (céréales et pomme de terre). Par ailleurs, l'agriculteur connaît à cette date le prix du contrat "bulbes" et le prix du contrat "féculé" pour l'année à venir. L'ensemble de ces informations permet donc d'anticiper correctement le chiffre d'affaires et le résultat correspondant à la dernière campagne de production,



de réaliser une prévision du chiffre d'affaires "bulbes" pour l'année à venir et d'estimer à plus ou moins 20% le résultat de la campagne en cours.

Ainsi, les difficultés liées à l'acquisition d'informations, à la capacité à réaliser certaines analyses rétrospectives ou certaines anticipations conditionnent l'organisation temporelle du pilotage. En fonction de diagnostics opérés à des moments-clés, l'agriculteur est conduit à s'interroger sur sa stratégie si les contraintes ne semblent pas pouvoir être respectées, à cadrer des actions à mettre en place dans le cas contraire. A ces moments de diagnostic, il définit pour l'exercice en cours ou à venir :

- des actions certaines qui seront réalisées quoiqu'il en soit,
- des actions possibles, soumises à certaines conditions (arrivée d'informations, événement attendu...), et positionnées selon des points de rendez-vous programmés ou conditionnels,
- des conditions de déclenchement d'actions non programmées, pouvant éventuellement remettre en cause des actions certaines ou possibles déjà envisagées.

Pour représenter les raisonnements de gestion mobilisés ou mobilisables par D., nous avons été conduits à distinguer deux niveaux de planification :

- une planification à long terme qui s'opère essentiellement à travers la définition de plages de contraintes à respecter pour, à la fois, tendre vers les objectifs et être en mesure d'intégrer des événements que l'on ne connaît pas a priori ;
- une planification à court terme sur l'horizon de une ou deux campagnes qui s'opère à travers un programme d'actions.

La mise en relation de ces deux niveaux de planification, dont l'identification est rendue nécessaire par la gamme des incertitudes à traiter, n'est pas toujours aisée pour l'agriculteur. Un des rôles de l'intervention a été de l'aider dans la formalisation et dans la construction des relations entre ces deux niveaux et, par là, de l'aider à évaluer leur pertinence au regard du projet global de l'exploitation.

## DE L'ANALYSE DE CAS À LA MISE EN PLACE D'UN CADRE GÉNÉRAL D'AIDE AU PILOTAGE STRATÉGIQUE

Le travail réalisé sur le cas décrit ici a débouché sur la construction d'un diagramme de pilotage (présenté de façon simplifiée en annexe, tableau 2), qui explicite les différents éléments suivants :

- des modules de gestion stratégique ;
- des fonctions de diagnostic et de vigilance, permettant d'orienter et de mettre à jour le cadre dans lequel se situe le pilotage ;

- des moments-clés du pilotage pour chacun de ces modules.

L'agriculteur avait des difficultés importantes à formaliser et construire ce système de pilotage stratégique, d'où l'intérêt pour lui d'une aide extérieure sur ce thème. Ces difficultés résidaient en plusieurs points que l'on peut résumer par les questions suivantes : sur quels points les visées stratégiques et la gestion opérationnelle sont-elles en interaction ? Quelles contraintes imposer à la gestion courante compte tenu des incertitudes stratégiques ? Quelles informations suivre, et selon quelle démarche ? Comment adapter ou réviser, quand cela est nécessaire, les conditions de mise en œuvre de la stratégie ou la stratégie elle-même ?

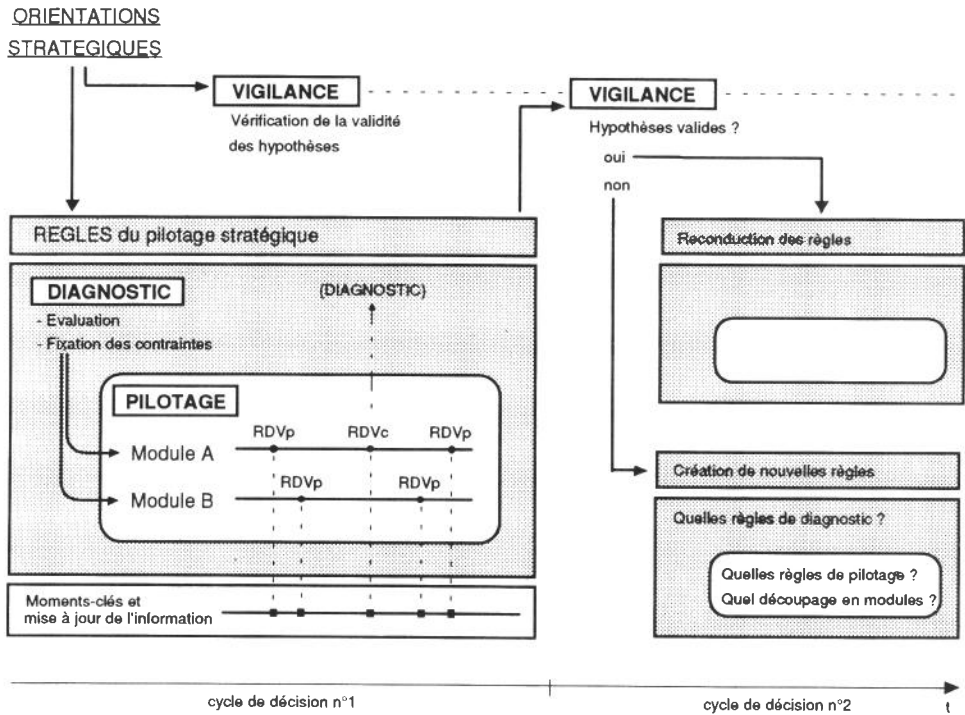
L'aide apportée a reposé sur deux points : une représentation des processus par lesquels le pilotage stratégique pouvait s'opérer, et, partant de là, une évaluation de la "robustesse" de ces processus au regard des incertitudes auxquelles l'agriculteur est confronté. Le rôle de l'intervenant ne pouvait en effet consister à proposer à l'agriculteur une trajectoire à suivre sur plusieurs années. Il consistait par contre à aider l'agriculteur à expliciter certains raisonnements et à mener une analyse critique pour valider le choix des modalités du diagnostic et la nature des contraintes à respecter. La présentation de ce cas doit alors être comprise moins comme une description que comme une construction, produite par l'agriculteur et les intervenants, intermédiaire entre "ce qui est" (position descriptive) et "ce qui devrait être" (position prescriptive).

La présentation du cas montre aussi que la démarche partait d'une réflexion sur les modes de gestion de l'exploitant, en même temps qu'elle cherchait à structurer, faire évoluer et valider ces modes de gestion. La prise de conscience par l'agriculteur de sa situation, de ses enjeux à moyen terme et des modalités par lesquelles il pouvait les maîtriser, ne s'est pas opérée au hasard des échanges avec l'intervenant. La voie proposée ici repose au contraire sur une représentation plus générale des processus de gestion stratégique, construite pour orienter les démarches d'intervention dans ce domaine et aider à la mise en place d'instruments de pilotage (cf. encadré).

## Traitement de l'information et découpage décisionnel de l'exploitation

D'une certaine manière, s'interroger sur les modalités du pilotage stratégique, c'est s'interroger sur les façons dont les agriculteurs réalisent des anticipations sur différents horizons temporels, coordonnent les actions dans les différents domaines de l'exploitation, relient, en termes de flux d'information, les diverses composantes du système qu'ils gèrent. C'est, du moins, s'interroger sur les démarches à mettre en place pour les aider à faire tout cela.

Un cadre de représentation du pilotage stratégique dans l'exploitation agricole



Le système de pilotage stratégique est à concevoir de façon spécifique à chaque entreprise car l'environnement, le type de stratégie, le degré d'interaction entre environnement et fonctionnement interne influencent fortement les finalités du système de pilotage et les processus par lesquels ce pilotage va s'opérer. Cette conception s'appuie sur une formalisation du mode de pilotage qui caractérise *ex ante* les principaux processus par lesquels l'information nécessaire est censée être mobilisée.

Le pilotage stratégique s'applique à chaque cycle de décision et se caractérise par :

- un ensemble de règles de diagnostic qui permettent : 1 - d'évaluer la situation présente au regard de la stratégie ; 2 - de fixer les contraintes auxquelles doit être soumis chaque module,
- un ensemble de règles propres à chaque module, qui en fonction des contraintes fixées, délimite le champ des actions possibles pour le cycle de décision.

La structure de ce "système" est constituée par un diagramme de pilotage décrivant en termes d'information et de décision les interactions entre la stratégie et la gestion opérationnelle. La maîtrise de ces interactions est assurée au niveau global par la fonction de diagnostic qui définit à la fois un cadre commun à l'ensemble des décisions et des degrés de liberté à chacune d'entre elles. Le domaine de validité de ce "système" est lié au maintien de la validité des hypothèses sur lesquelles repose la stratégie. La fonction de vigilance peut déclencher une remise en cause de la stratégie de référence et/ou la mise en place d'un nouveau "système" (modification des règles de gestion des interactions, des modules de gestion stratégique, des règles de gestion opérationnelle).

De ce point de vue, tout se passe comme si l'agriculteur cherchait à gérer une "tension" que l'on peut expliciter de la manière suivante :

- Il doit aborder des niveaux de décision multiples, portant sur des horizons de temps variés. L'impossibilité de se ré-interroger en permanence sur le bien-fondé des règles portant sur chacun de ces niveaux le pousse à "découper" le fonctionnement de son exploitation en "champs de décision" qu'il essaie de traiter de la manière la plus autonome, la plus indépendante possible. La recherche d'une certaine simplicité dans la maîtrise de ce système complexe qu'est l'entreprise agricole le conduit donc à déconnecter un certain nombre de champs, et, à l'extrême, à traiter la gestion de l'entreprise à travers un ensemble "d'optimisations" locales.

- Mais le développement de l'entreprise doit aussi s'inscrire dans une finalité plus globale. En outre, l'agriculteur doit s'assurer qu'une éventuelle perturbation qui affecterait un point du système et qui ne pourrait être traitée au sein du champ concerné peut, par contre, être absorbée par l'ensemble du système.

Parce qu'il ne peut reconcevoir en permanence l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, mais parce qu'il ne peut pas, non plus, ne gérer qu'un ensemble de secteurs indépendants, l'agriculteur est donc soumis à une exigence paradoxale qui est de gérer de manière à la fois déconnectée et reliée les divers champs de décision qu'il identifie dans son entreprise. On admettra que ceci l'amène à définir :

- Ce que nous appelons des "modules" qui concernent des ensembles de décisions traités chacun de manière quasi-indépendante du reste de l'exploitation.

- Des champs de contraintes à soumettre à ces modules, qui ne peuvent pas malgré tout se développer de façon totalement autonome. Le corps de règles qui gère chacun de ces modules est ainsi conçu par l'agriculteur de façon à éviter, le plus possible, toute interférence, dans le cours de l'action, avec un autre module. Autrement dit, les décisions qui se prennent sur chacun de ces modules, le sont dans un cadre qui tente d'intégrer *ex ante*, les contraintes liées à la mise en œuvre des autres modules.

Une des difficultés majeures de la gestion dans l'incertitude réside dans le fait que l'agriculteur doit suffisamment cadrer le futur pour pouvoir agir dans l'immédiat, mais qu'il doit en même temps se donner les moyens d'exploiter tout accroissement d'informations supplémentaires. On retrouve là une définition de la flexibilité (Cohendet et Llerena, 1990). On suggère ici qu'une des modalités utilisées par l'agriculteur pour y parvenir réside dans une "gestion par les contraintes" (Allain et Sébillotte, 1991 ; Hoc, 1987 ; Cerf, 1992). Se fixer des contraintes par module comme modalités du déploiement de la stratégie fournit des points de repère, permet de se créer des certitudes provisoires pour évaluer les actions présentes, mais dans des plages qui laissent possible l'intégration future d'une part d'événements non prévisibles immédiatement.

Ce que l'on identifie comme un découpage en modules assure, dans le champ même des processus de décision des agriculteurs, une "quasi-décomposition" (Mélèse, 1979), qui permet de traiter la gestion de l'exploitation à travers une ensemble de raisonnements locaux, reliés entre eux par quelques variables simples qui définissent ce qu'on a appelé un "réseau de contraintes".

La maîtrise de ce découpage est importante du point de vue de la gestion stratégique de l'entreprise, pour les raisons suivantes :

- d'une part, les modalités du découpage sont étroitement liées aux axes stratégiques de l'entreprise. Selon le poids donné à tel ou tel module, sa mise en relation informationnelle avec les autres modules variera sensiblement. Le réseau de contraintes par lequel les modules sont en relation est donc en lui-même un élément du déploiement de la stratégie ;

- d'autre part, le réseau de contraintes évolue au cours du temps. Cette évolution est un des éléments par lesquels apparaît la nécessité d'une révision de la stratégie. En ce sens, la redéfinition du réseau de contraintes est au cœur du processus d'apprentissage que constitue la gestion stratégique dans l'incertitude.

## Traitement de l'information et temporalité du pilotage

L'agriculteur ne traite pas en permanence tous les niveaux de décision que nous venons de caractériser : la gestion de l'entreprise agricole doit être perçue comme organisée autour de "cycles de décision". L'impossibilité, sur le plan cognitif, de traiter en permanence l'ensemble des niveaux de décision, conduit à retenir les points suivants :

- On nommera **moments de questionnement stratégique**, les moments au cours desquels l'agriculteur mobilise explicitement des raisonnements portant sur les moyen et long termes. C'est au cours de ces moments que, de façon privilégiée, l'agriculteur s'interroge et fait des choix quant au devenir de l'entreprise. Cela ne signifie pas que l'agriculteur ne peut à tout moment être mobilisé par des questions portant sur des horizons éloignés. Simplement, on conviendra que le type de problèmes qu'il doit résoudre, l'information dont il dispose, le conduisent à traiter systématiquement de questions "stratégiques" à certains moments particuliers, alors qu'à d'autres, ce n'est que si un "clignotant" s'allume qu'il se dégagera du niveau de préoccupation tactique.

- Le déclenchement de ces questionnements stratégiques, qui font nécessairement intervenir des indicateurs, est conditionné par des phénomènes de **bouclage** (Oury, 1983). On considère que ces indicateurs sont en effet tels qu'ils donnent lieu à des "bouclages", au sens où périodiquement, ils reprennent un état qui permet des comparaisons dans le temps et par là, alimentent une analyse de l'exploitation dans la durée.

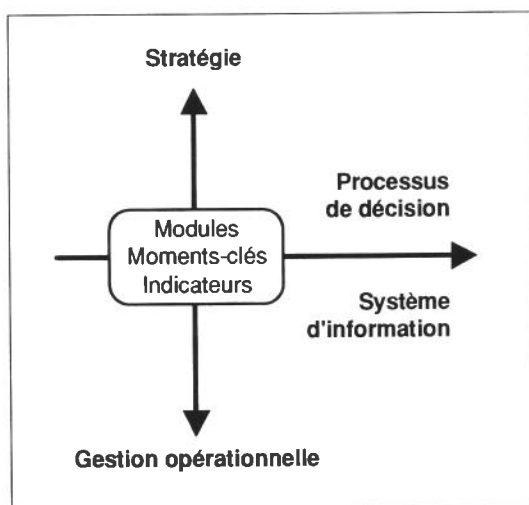
- Ces bouclages ont pour l'essentiel une base annuelle dans de nom-

breux types d'exploitations. Le cycle de production et le découpage en exercices fiscaux, contraignent en effet fortement les flux d'information. Dans d'autres, du fait d'une structuration différente de l'information liée à des activités à cycles plus courts (maraîchage, horticulture...) ou plus longs (certains types d'élevage), les bouclages pourront être plus ou moins fréquents. On peut néanmoins mettre en évidence, d'un moment de questionnement stratégique à l'autre, des "cycles de décision".

## Une représentation de l'exploitation pour orienter le travail d'intervention

Cette double représentation, d'une part de la déclinaison de la stratégie vers la gestion opérationnelle et d'autre part, de la temporalité du pilotage, peut orienter le travail d'intervention de façon utile. En effet, les processus que nous venons de caractériser ne sont pas toujours maîtrisés par les agriculteurs.

Graphique 4



Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. D'une part, les règles, les indicateurs et le découpage informationnel ne sont pas toujours explicites immédiatement, du fait du caractère souvent individuel de la prise de décision. D'autre part, si le système de production est complexe et diversifié, les agriculteurs peuvent rencontrer des difficultés pour intégrer l'ensemble des données pertinentes et définir un réseau de contraintes efficient. Un réseau trop contraint peut confiner l'agriculteur dans des raisonnements locaux, engendrant des contradictions entre modules ou entre les axes stratégiques et la gestion en temps réel. Inversement, la difficulté de la programmation peut conduire l'agriculteur à élargir les plages de contraintes dans lesquelles il souhaite se situer et, de ce fait, générer des coûts supplémentaires qui vont peser sur l'efficacité de l'entreprise.

Enfin, le “système de pilotage et de contrôle” est par nature incomplet et l’exploitation d’informations nouvelles peut se traduire par la redéfinition du réseau de contraintes qui, quand elle s’avère nécessaire, est loin d’être simple de par la difficulté à en percevoir les conséquences multiples.

Le cadre proposé ici fournit un langage pour construire une représentation des modes de gestion de l’exploitation et rendre possible un dialogue sur ce point entre le conseiller et l’agriculteur. Il incite le conseiller à partir des raisonnements de l’agriculteur tout en rendant possible une analyse critique de ces raisonnements. Par exemple, en utilisant des outils de simulation, il peut aider l’agriculteur à quantifier certaines contraintes, et par là, les valider ou les remettre en cause.

## CONCLUSION

Comme le soulignent A. Hatchuel et H. Molet (1986) d’une part, C. Midler (1990) d’autre part, à propos d’interventions en milieu industriel, *“ce n’est au départ ni l’information, ni la puissance des outils de modélisation qui manquent mais plutôt une capacité à sélectionner et organiser cette information selon une représentation, une “théorie de l’atelier”, pertinente par rapport au problème posé”*.

Il en est de même des interventions auprès d’exploitations agricoles. Les difficultés d’intervention sur le thème du pilotage stratégique reposent d’abord sur la capacité à sélectionner et organiser l’information selon une “théorie” de l’agriculteur en situation de gestion. Le travail engagé tentait de contribuer à l’élaboration de cette “théorie”.

Nous avons cherché à cerner les difficultés qu’il y a à construire avec l’agriculteur un “système de pilotage” opérationnel et efficient au regard de ses options stratégiques. Le cadre présenté ici peut faciliter la tâche du conseiller de gestion. Parce qu’il est suffisamment structuré et issu d’un travail d’analyse à partir de cas concrets, il peut permettre de fonder des démarches d’aide à la maîtrise des processus de gestion stratégique, en fournissant une base conceptuelle pour la mise en place de dispositifs de pilotage tenant compte de certaines caractéristiques de l’engagement dans l’action.

## L’intérêt d’une représentation des processus par lesquels l’entreprise est gérée

Toute démarche de modélisation passe par une représentation de l’entreprise. On sait que cette fonction de représentation est primordiale dans une démarche d’intervention en entreprise (Hatchuel et Molet, 1986, Hatchuel, 1988 ; Midler, 1990). Mais toutes les démarches de modélisation ne donnent pas la même représentation de l’entreprise. Il apparaît donc important, pour approfondir l’analyse du lien entre outil et

intervention, de préciser quels types de modèles peuvent aider à une meilleure maîtrise de la gestion de l'entreprise.

Dans ses principes, la démarche proposée ici rejoint pour une part l'approche en termes d'activités et de processus proposée par P. Lorino (1991). Dans les deux cas, et cela à la différence des méthodes du contrôle budgétaire, le point de départ n'est pas l'allocation des ressources, mais l'objectif stratégique et le processus qui permet d'y parvenir. A partir de là, on peut mettre l'accent sur les "façons de gérer", sur les "manières d'utiliser les ressources", sur la façon d'orienter les "comportements de gestion" (Besson, 1990)

Les travaux actuels insistent sur l'intérêt d'une modélisation des processus par lesquels les acteurs gèrent, qu'on les aborde en termes de flux physiques et financiers (Tanguy, 1991) ou informationnels comme ici. A la différence de démarches instrumentales focalisées sur des notions de résultats ou de programmes d'actions (prévisions budgétaires par exemple), cette voie s'oriente vers une prise en compte des savoirs mobilisés dans l'entreprise (Hatchuel et Weil, 1992). En mettant l'accent sur l'importance des *theories in use* (Argyris et Schön, 1978) dans l'action, elle peut fonder une instrumentation nouvelle pour l'aide à l'apprentissage de nouveaux modes de gestion.

En mettant l'accent sur les connaissances de l'acteur, sur ses manières de décider et de gérer, cette démarche pousse à s'interroger sur les usages, existants ou en construction, des instruments destinés à la gestion de l'information dans l'exploitation. Elle invite l'agriculteur à élargir sa réflexion sur ses propres pratiques informationnelles, abordées souvent dans les approches classiques du conseil uniquement en termes de calcul et de production de résultats. L'utilisation des outils de traitement de l'information peut alors être perçue comme un moyen de renforcer sa capacité à maîtriser les processus de décision auxquels il est confronté (Hémidy, 1992). On perçoit peut-être alors que l'important est moins dans les caractéristiques du modèle que dans les démarches de modélisation et d'utilisation dans lesquelles il s'inscrit.

### L'intérêt d'une réflexion stratégique basée sur une analyse des modalités du pilotage

Développer uniquement une logique de planification à travers la définition *ex ante* d'un objectif précis et stable et d'un programme d'actions, comme cela fut envisagé dans les démarches de plans de développement par exemple, n'est pas tenable dans un contexte de forte incertitude. Mais à l'inverse, s'inscrire dans une logique dans laquelle tout est révisable en permanence n'est pas non plus souhaitable. D'ailleurs, l'analyse des modes de gestion des agriculteurs montre qu'il n'en est pas ainsi.

L'idée centrale de cette démarche est bien de s'intéresser aux processus par lesquels l'agriculteur gère, tout en conservant l'idée d'une straté-



gie de référence qu'il s'agit de mettre en œuvre (Kervern, Ponssard, 1990). La maîtrise de la relation "stratégie/pilotage" est d'autant plus nécessaire que ces processus visent à délimiter et à adapter périodiquement le réseau de contraintes dans lequel se situent les actions présentes. Ce réseau définit des points de repères pour raisonner dans l'incertitude et à partir desquels peuvent être mis en place des "clignotants" susceptibles d'alerter sur la nécessité d'une replanification. Il sert en quelque sorte d'élément de traduction de la stratégie retenue.

Mettre l'accent comme on le fait ici sur la nature et les flux des informations mobilisées pour le pilotage stratégique s'inscrit dans la perspective de fournir des instruments pour aider l'agriculteur dans une analyse de son mode de pilotage. De ce point de vue, l'articulation des fonctions de vigilance et de diagnostic, telles que nous les avons définies, paraît essentielle ; non pas pour l'exercice d'un diagnostic permanent : l'agriculteur ou le petit collectif de travail dans l'exploitation ne peuvent pas être en permanence en situation de diagnostic du fait des contraintes de temps et de disponibilité de l'information ; mais parce que les règles et les indicateurs du diagnostic doivent être adaptées périodiquement (à des moments-clés) en fonction des ajustements opérés sur la vision stratégique. L'explicitation des fonctions de diagnostic et de vigilance permet alors : 1 – d'évaluer, à ces moments-là, la pertinence de la stratégie de référence, 2 – de revoir si nécessaire les règles par lesquelles on juge une situation présente au regard de la cible et dont on en déduit les contraintes à imposer aux actions immédiates. C'est l'articulation des fonctions de vigilance et de diagnostic qui rend possible la création de nouvelles règles.

### Les limites du système de pilotage et l'émergence d'une nouvelle approche du conseil

La démarche proposée fournit les bases pour une instrumentation appropriable par l'exploitant. Mais une telle démarche n'est pas suffisante. Divers auteurs ont insisté sur les effets "pervers" des tableaux de bord, qui parfois rigidifient les raisonnements. Malgré l'explicitation des fonctions de vigilance et de diagnostic, l'agriculteur, et probablement plus généralement la petite entreprise, ne peuvent pas assurer seuls cette fonction de pilotage stratégique et de contrôle. Il apparaît alors une place pour des intervenants externes qui accompagneraient l'entreprise dans la longue durée. C'est tout le sens de l'évolution actuelle du métier de conseiller de gestion qui passe d'un rôle proche de celui du contrôleur de gestion "classique" à un rôle d'"accompagnement stratégique" tel qu'il a été défini ici <sup>(3)</sup>.

---

<sup>(3)</sup> Nous faisons ici référence aux travaux du groupe "Copilote" de l'IGER sur les nouvelles méthodes de conseil de gestion (1991-1992). Ceux-ci ont jeté les bases de méthodes d'analyse stratégique adaptées à l'exploitation agricole.

Dans cette perspective, l'élaboration d'un "diagramme" du pilotage constitue alors la première étape de l'intervention du conseiller, il favorisera :

- la construction progressive d'un savoir commun entre l'agriculteur et le conseiller, savoir orienté sur les modalités de gestion de l'entreprise ;
- une structuration de la relation agriculteur-conseiller, par la mise en place de points de rendez-vous, programmés ou conditionnels, pensés en fonction des nécessités du pilotage stratégique.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIN (S.) et SÉBILLOTTE (M.), 1991 — Equipements et fonctionnement des exploitations agricoles : contribution pour une meilleure aide à la décision, *Economie rurale* n° 206, nov.-déc., pp. 81-87.
- ARGYRIS (C.) et SCHÖN (D. A.), 1978 — *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, 344 p.
- BESSON (P.), 1990 — Le contrôle de gestion, la valeur et le contrat, une fonction industrielle en mutation, in : *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris, ECOSIP, Economica.
- BESSON (P.) et BOUQUIN (H.), 1991 — Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion, *Revue Française de Gestion*, janv.-fév., pp. 60-71.
- BOUQUIN (H.), 1986 — *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, coll. Gestion, 331 p.
- CERF (M.), 1992 — Représenter les savoirs et savoir-faire des agriculteurs : intérêt pour l'élaboration d'aides à la décision pour la conduite des cultures, Actes du 4<sup>e</sup> Congrès international d'informatique agricole, Paris-Versailles, 1-3 juin 1992, pp. 79-83.
- COHENDET (P.) et LLERENA (P.), 1990 — Flexibilité et évaluation des systèmes de production, in : *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris, ECOSIP, Economica.
- HATCHUEL (A.) et MOLET (H.), 1986 — Rational modelling in understanding and aiding human decision-making : about two case studies, *European Journal of Operational Research*, 24, pp. 178-186.
- HATCHUEL (A.), 1988 — *Les savoirs de l'intervention*, Paris, CGS, Ecole des Mines.

- HATCHUEL (A.) et WEIL (B.), 1992 — *L'expert et le système*, Paris, Economica, 263 p.
- 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*, vol. 5, n° 2, pp. 83-102.
- HÉMIDY (L.), 1992 — Construction d'usages et transformation des pratiques autour d'instruments de gestion agricole informatisés, Thèse de l'Ecole polytechnique, série "Mémoires et thèses" n° 1, Grignon, INRA-ESR, 225 p.
- HOC (J.-M.), 1987 — *Psychologie cognitive de la planification*, Grenoble, PUG, 197 p.
- JULIEN (M.) et MARCHESNAY (M.), 1987 — *La petite entreprise*, Paris, Vuibert, coll. Gestion.
- KERVERN (G.-Y.) et PONSSARD (J.-P.), 1990 — Vers une nouvelle conception des systèmes de gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 78, mars-avr.-mai, pp. 5-11.
- LORINO (P.), 1991 — *Le contrôle de gestion stratégique*, Paris, Dunod, 213 p.
- MÉLÈSE (J.), 1979 — *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*, Paris, Hommes et Techniques.
- MIDLER (C.), 1990 — Instrumentation économique et mutation industrielle, les enseignements d'une recherche chez Renault, in : *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris, ECOSIP, Economica.
- OURY (J.-M.), 1983 — *Economie politique de la vigilance*, Paris, Calmann-Lévy.
- TANGUY (H.), 1991 — Modéliser la production : un point de départ pour rénover la planification et le contrôle d'une activité, *Economie Rurale*, n° 206, nov.-déc., pp. 23-28.

## ANNEXE

Tableau 1. Cadre du pilotage stratégique dans le cas de D.

<p>D.</p> <p><i>Agriculteur dans la Marne</i>  330 ha - 2,5 salariés permanents</p> <p><i>Cultures :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- céréales + betterave</li> <li>- luzerne</li> <li>- pois</li> <li>- pomme de terre (fécule: 35 ha; consommation: 42 ha)</li> <li>- bulbes (tulipes et lis: 10 ha)</li> </ul>	<p><b>Projets/perception du futur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilité de remembrement et irrigation</li> <li>• baisse des prix des productions à OCM</li> <li>• menaces sur les quotas de betterave</li> </ul> <p>1) transformation des bulbes de tulipes (à partir de <math>n + 3</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• montage d'une société</li> <li>• association avec des Hollandais</li> </ul> <p>2) développement de la production de pommes de terres de consommation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise à profit des innovations technologiques</li> </ul> <p>3) création d'une SICA de commercialisation de la pomme de terre (à partir de <math>n + 5</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diversification de la production</li> </ul> <p><b>Réseau de contraintes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maintenir non tributaire de la CEE au moins 60% de la valeur de la production</li> <li>• maintenir la part de la pomme de terre sous contrat proche de 50% (à partir de <math>n + 3</math>)</li> <li>• limiter les charges de mécanisation à 1800 F/ha</li> <li>• autofinancer ou différer les renouvellements non générateurs de productivité</li> <li>• s'assurer d'un DR inférieur à 5 ans et d'une marge sur équipement supérieure à 5 fois la marge sur le blé (pour tout investissement de diversification)</li> <li>• ramener d'ici 3 ans le remboursement de capital emprunté de 25 à 15% du chiffre d'affaires</li> </ul>
<p><i>Vigilance</i></p>	<p><b>Indicateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• règlements européens</li> <li>• variations et évolution de la trésorerie</li> <li>• prix de la pomme de terre sur le marché européen</li> <li>• concurrence, état du marché de la pomme de terre</li> <li>• état des relations avec les Hollandais</li> <li>• prix de la fleur coupée sur le marché européen</li> <li>• prix et subventions en grande culture</li> <li>• différentiel entre taux d'emprunt et taux d'inflation</li> </ul>
<p><i>Diagnostic</i></p>	<p><b>Indicateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de la valeur de la production non tributaire de la CEE</li> <li>• % marché/contrat (pomme de terre)</li> <li>• charges de mécanisation/ha</li> <li>• délai de retour et marge sur équipement d'un investissement de diversification</li> <li>• annuités de remboursement d'emprunts/CA</li> </ul>

Tableau 2. Le diagramme de pilotage chez D.

