



**AgEcon** SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*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.*

## Démarche clinique et décisions : une méthode de recherche en gestion

Eduardo Chia, M. Jacques Brossier, Eric Marshall

---

### Citer ce document / Cite this document :

Chia Eduardo, Brossier Jacques, Marshall Eric. Démarche clinique et décisions : une méthode de recherche en gestion. In: Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 29-36;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1991.4235>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1991\\_num\\_206\\_1\\_4235](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4235)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## Résumé

Les recherches en gestion en agriculture ont été longtemps dominées par des approches quantitatives et des points de vue extérieurs sur l'exploitation agricole. Les méthodes et outils, basés sur la théorie de la production, ont privilégié l'élaboration de plans de production assurant un profit maximum. La recherche présentée s'inspire d'un autre courant de l'économie développé par H. Simon, sur la rationalité limitée et procédurale. Elle se rapproche des travaux réalisés dans le secteur industriel par des chercheurs en gestion de l'Ecole des Mines et de l'École Polytechnique. La méthodologie clinique développée ici se caractérise par la place importante donnée à l'acteur, à son projet et à sa perception. Elle est surtout basée sur les flux auxquels les agriculteurs sont confrontés quotidiennement et sur lesquels ils agissent pour réguler leur système. L'outil présenté PPT (Plan Prévisionnel de Trésorerie) permet aux agriculteurs de gérer d'une façon simple (avec leur propre langage et leur propre perception) les flux monétaires qui traversent l'exploitation. Il permet aussi aux chercheurs d'étudier les causes et les conséquences des pratiques des agriculteurs.

## Abstract

Agricultural management research has long been ruled by an approach that is both quantitative and exterior to the farm. Methods and tools, based on production theories, were conducive to the elaboration of production forecasts yielding maximum profit. The research presented hereafter is based on different economic thought developed by H. Simon on founded rationalities. This work is similar to that carried out in the industrial sector by management researched of the Ecole des Mines and the Ecole Polytechnique. The clinical methodology developed here is distinctive for the importance given to the party involved to his project and his way of thinking, and it is based above all on the physical and monetary flow experienced daily by farmers which presented here (cashflow forecasting) enables farmers to manage the funds of their farms by a simple method (usind their our terminology and may of thinking), it also enables researchers to study the causes and consequences of farming methods.

## DÉMARCHE CLINIQUE ET DÉCISIONS : UNE MÉTHODE DE RECHERCHE EN GESTION

Eduardo CHIA\*, Jacques BROSSIER\* et Eric MARSHALL\*

### Résumé :

Les recherches en gestion en agriculture ont été longtemps dominées par des approches quantitatives et des points de vue extérieurs sur l'exploitation agricole. Les méthodes et outils, basés sur la théorie de la production, ont privilégié l'élaboration de plans de production assurant un profit maximum. La recherche présentée s'inspire d'un autre courant de l'économie développé par H. Simon, sur la rationalité limitée et procédurale. Elle se rapproche des travaux réalisés dans le secteur industriel par des chercheurs en gestion de l'École des Mines et de l'École Polytechnique. La méthodologie clinique développée ici se caractérise par la place importante donnée à l'acteur, à son projet et à sa perception. Elle est surtout basée sur les flux auxquels les agriculteurs sont confrontés quotidiennement et sur lesquels ils agissent pour réguler leur système. L'outil présenté PPT (Plan Prévisionnel de Trésorerie) permet aux agriculteurs de gérer d'une façon simple (avec leur propre langage et leur propre perception) les flux monétaires qui traversent l'exploitation. Il permet aussi aux chercheurs d'étudier les causes et les conséquences des pratiques des agriculteurs.

### CLINICAL APPROACH AND DECISIONS : A RESEARCH METHOD IN MANAGEMENT

#### Summary :

*Agricultural management research has long been ruled by an approach that is both quantitative and exterior to the farm. Methods and tools, based on production theories, were conducive to the elaboration of production forecasts yielding maximum profit. The research presented hereafter is based on different economic thought developed by H. Simon on founded rationalities. This work is similar to that carried out in the industrial sector by management researched of the Ecole des Mines and the Ecole Polytechnique. The clinical methodology developed here is distinctive for the importance given to the party involved to his project and his way of thinking, and it is based above all on the physical and monetary flow experienced daily by farmers which presented here (cash-flow forecasting) enables farmers to manage the funds of their farms by a simple method (usind their our terminology and may of thinking), it also enables researchers to study the causes and consequences of farming methods.*

### LA RECHERCHE EN GESTION : LUXE OU NÉCESSITÉ ?

En agriculture, les années 60 ont marqué une étape importante dans la recherche en gestion (E. Marshall, 1985). En effet, à cette époque à l'École de Grignon, sous la houlette du Professeur Chombart de Lauwe - qui peut être considéré comme le père fondateur de la gestion - une équipe poursuit son œuvre créatrice et publie en 1963 un ouvrage qui fera date, **Nouvelle gestion des exploitations agricoles**. Cet ouvrage rend compte de la mise au point et de l'approfondissement des principales méthodes de

gestion qui seront largement utilisées en agriculture. Cette conception peut être caractérisée par :

— **une approche normative** : a) l'exploitation agricole est une entreprise qui combine les facteurs de production en vue de réaliser un profit, et à laquelle il faut appliquer les mêmes méthodes que dans l'industrie ; b) la gestion est l'ensemble des outils et des méthodes qui permettent d'élaborer un diagnostic sur une exploitation agricole. Outils de diagnostic et de gestion interne sont confondus (1) ; c) la justification de la gestion est de fournir aux producteurs des plans de production meilleurs que ceux qui

\* INRA-SAD, Versailles-Dijon-Mirecourt.

1. « Faire de la gestion », c'est adhérer à un centre de gestion et accepter de soumettre l'exploitation au regard d'un expert.

auraient été adoptés en son absence. Ceci repose explicitement sur l'hypothèse qu'il existe de bons modèles de gestion de l'entreprise, dont il suffit de diffuser l'usage pour qu'ils soient adoptés ;

— **et une approche technico-économique** : la plupart des outils et des méthodes élaborés par l'École de Grignon ont pour caractéristiques importantes d'être fondés sur une liaison entre les aspects techniques (quantités physiques de matières, heures de travail, rendement) et les aspects économiques (indicateurs économiques, prix...) et sur l'idée que l'exploitation agricole est un tout (notion de système de production).

On peut résumer cette conception de la gestion en signalant qu'elle suit la même démarche et la même évolution que dans les autres secteurs. On applique à l'entreprise des hypothèses issues de la théorie économique, à savoir que l'individu est rationnel, qu'il connaît parfaitement les effets des décisions, qu'il peut prévoir les changements au niveau de l'environnement (prix, ...). L'évolution du monde agricole et son insertion dans l'économie ne sont pas étrangères au développement de la conception normative de la gestion. Par ailleurs, deux événements majeurs vont modifier le paysage de la gestion en agriculture : la directive de Bruxelles sur les plans de développement (1972) d'une part, et le développement de la comptabilité en agriculture, d'autre part.

La directive de Bruxelles sur les plans de développement va lancer ce qu'on appellera la simulation budgétaire (système EXPLORE de l'IGER, système DEP du Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles (CNASEA), système PLANFI du Crédit Agricole en liaison avec l'INRA (J.M. Attonaty). On aura tendance à négliger ainsi deux éléments qui faisaient la base du raisonnement économique : les notions de coût d'opportunité et de système de production. De plus, pour les agriculteurs, les plans de développement constitueront davantage une procédure administrative permettant d'obtenir des prêts bonifiés qu'un instrument de gestion et de formation.

Les principes généraux de la normalisation comptable (plan comptable de 1957) vont s'étendre à l'agriculture, à quelques aménagements près, liés aux particularités des exploitations agricoles. On va continuer à ne s'intéresser qu'à l'unité de production, la famille étant traitée, d'un point de vue comptable, comme un tiers à l'égard de l'entreprise. Les techniques comptables, considérées alors comme plus rigoureuses, vont progressivement supplanter la technique traditionnelle de la fiche d'exploitation pour la collecte des informations. Le diagnostic aura alors pour support le compte d'exploitation et le bilan. Les raisons du développement de la comptabilité en agriculture sont bien connues, citons notamment : a) la généralisation de la TVA en 1968, l'imposition au bénéfice réel en 1971 ; b) les mesures de politique agricole qui assortissent l'octroi de prêts bonifiés aux agriculteurs à condition de la tenue d'une comptabilité.

Parallèlement à cette démarche se développe, mais plus tardivement, une autre conception de la recherche en ges-

tion qui part de l'étude des processus de décision : elle s'intéresse à découvrir comment concrètement les agriculteurs prennent leurs décisions. A partir des années 70, des chercheurs de l'INRA et de l'ENSSAA (Brossier, Petit, Marshall) vont élaborer une conception et une théorie différentes de l'entreprise agricole, qui donnent la place primordiale aux acteurs et aux pilotes d'un système. On ne reprendra pas ici les présentations de cette conception (2). Cette nouvelle vision fait passer l'exploitation agricole, **instrument** de la théorie économique (le « réacteur anonyme » de F. Machlup) à un **objet** et surtout un **sujet** de la recherche en focalisant l'analyse sur les **acteurs**. Les travaux complémentaires de notre équipe de recherche ont porté sur l'étude des processus techniques de décision. Pour cela nous avons été amenés à élaborer de nouvelles méthodes d'analyse.

## LA DÉMARCHE CLINIQUE APPLIQUÉE AUX DÉCISIONS : UNE APPROCHE NOUVELLE

### A - Genèse de la méthodologie

Nous pouvons situer, dans le domaine de la psychologie, les bases de ce qui est appelée la méthode clinique. Bien que nous puissions situer l'apparition du terme psychologie clinique dans les années 1897 (Janet), ce n'est qu'en 1949 que Lagache va diffuser et problématiser la notion de psychologie clinique (Prévost, 1988).

La définition, qui est alors donnée, articule singularité et totalité : « On entend essentiellement par psychologie clinique une discipline psychologique basée sur l'étude **approfondie des cas individuels**. En termes plus précis, la psychologie clinique a pour objet l'étude de la conduite humaine individuelle et de ses conditions (hérédité, maturation, conditions psychologiques et pathologiques, histoire de la vie) en un mot l'étude de la personne totale « en situation »... ». Cette problématique a inspiré un certain nombre de travaux dans le domaine de l'économie plus particulièrement au niveau de la gestion. C'est le cas du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines, du Centre de Recherches en Gestion (CRG) de l'École Polytechnique et en agriculture, les travaux du SAD, en particulier ceux de l'Unité Versailles-Dijon-Mirecourt.

### B - Les principes

La remise en question des méthodes de gestion basées exclusivement sur le calcul économique rationnel conduit à mettre en place une méthodologie de recherche nouvelle, celle de la méthode clinique.

Le caractère clinique, ou intervention, est lié à un double questionnement, celui du chercheur et celui d'hommes de terrain. Le travail de terrain doit être aussi une réponse aux préoccupations concrètes des personnes concernées. La relation, qui est nouée, suit un itinéraire singulier dont le chercheur n'est pas entièrement maître. En effet, comme les hommes de terrain, le chercheur est lui aussi pris dans ce champ de forces dans lequel ils se meuvent. C'est de la confrontation entre les deux types de connaissances qu'un enrichissement est susceptible d'émerger pour les uns et pour les autres.

2. On la trouve dans diverses publications de MM. Brossier, Petit, Marshall. Une présentation récente s'appuyant sur la modélisation systémique apparaît dans l'ouvrage de synthèse du SAD (Brossier et al., éd. 1990) et dans la Revue Canadienne d'Économie Rurale (Brossier et al. 1991).

Les différents chercheurs, qui utilisent cette méthode (3) pour étudier les problèmes des organisations, s'accordent à définir la méthode comme étant une méthode de recherche qualitative où le clinicien doit développer son « écoute », s'informer sur les études antérieures concernant le sujet (**lire**), observer les relations entre les différents acteurs et niveaux (**observer**), ce qui signifie développer des outils et méthodes capables d'enregistrer les événements et les projets des acteurs (**suivis**), dialoguer pour comprendre la nationalité - qui reste en général cachée (**dialogues**), présenter les différentes alternatives possibles au problème (**calculer, modéliser**) et surtout restituer les propositions, les méthodes et les outils aux acteurs (**restituer**), ce dernier aspect étant un des points les plus importants de toute recherche-action. En effet, à la différence de l'ethnographe, le clinicien par son travail va modifier l'organisation, ses pratiques, etc.

Pour les chercheurs pratiquant cette démarche, dans des autres secteurs, il est indispensable qu'une demande existe de la part des acteurs (d'un acteur) (4) et que soient créées des instances de régulations (comités de pilotage) : un comité de pilotage « scientifique », composé des chercheurs participant à l'étude et d'extérieurs, et un comité de pilotage interne à la recherche, composé par les chercheurs et des acteurs. Le premier a pour objet de réguler les orientations et les approfondissements, le deuxième pour réguler l'action et la demande elle-même.

Dans le cas des recherches du SAD, si la demande ne s'exprime pas, au moins financièrement, comme celle des entreprises avec lesquelles le CGS ou le CRG travaille, il reste que l'engagement des agriculteurs est lui aussi indispensable, même s'il s'exprime d'une autre manière. En général, ce n'est pas par l'intermédiaire des organismes de Développement et des conseillers que la demande nous est adressée, c'est seulement lorsque nous acceptons de travailler avec les agriculteurs que nous rencontrons : ils deviennent à partir de ce moment-là demandeurs. L'expérience de Beaune (MM. Brossier, Marshall, 1977), celles réalisées par E. Chia en Côte-d'Or et dans les Vosges montrent les itinéraires suivis et les changements réalisés par les agriculteurs en relation avec l'expérience et les outils produits.

La dimension économique relativement faible des entreprises agricoles et la prédominance des aspects liés à la **production** dans leur activité font que les agriculteurs sont rarement individuellement à l'origine d'une demande à la recherche. Ils sont un peu dans la situation où se trouvaient les Petites et Moyennes Entreprises (PME) au début du lancement de l'opération de Promotion des PME en 1970 par le secrétariat d'Etat (Groupe Méthodes, 1973). C'est le plus souvent de la part d'un collectif que la demande nous est parvenue, le financement étant toujours assuré par des structures étatiques ou par des sources parafiscales (ANDA). Faut-il le regretter ? Il n'est en tout cas pas choquant que ce soit ainsi, c'est d'ailleurs pour cette raison que nous parlons plutôt de **recherche-développement** que de **recherche clinique**.

Pour la constitution des comités de pilotage, notre pratique est différente, surtout pour le comité interne à la

recherche. En général, (les objectifs restant les mêmes pour nous comme pour nos collègues du CGS et CRG), il est composé par le conseiller du secteur, par un ou deux représentants des agriculteurs et par les chercheurs (5).

En définitive, la méthode clinique que nous utilisons aboutit à établir une relation entre chercheurs et agriculteurs. Il y a des attentes et des influences réciproques. « *Dans sa démarche, le chercheur ne tente pas de proposer un modèle d'action, mais d'apporter un éclairage nouveau et une traduction du langage des acteurs* » (J.C. Moisdon, 1984).

Quant au **processus de restitution**, nous pouvons distinguer deux moments clés, liés à notre dispositif de recherche. Une première étape et une première forme de restitution se font au moment de chaque réunion (dans le cas du fonctionnement en groupe) ou visite (dans le cas du travail individuel). Il est évident qu'à ce moment-là le chercheur influence les pratiques futures des agriculteurs. Une deuxième étape se situe à la fin de la recherche. Nous associons en général deux formes : une écrite et une orale. Les contenus de l'une et de l'autre sont discutés au sein des comités de pilotage.

On comprend aussi pourquoi la dimension **formation** est très importante dans nos recherches en gestion. Les différentes expériences ont permis de dégager les éléments d'une stratégie et d'une méthodologie de la **formation économique des agriculteurs** qui s'appuient sur leur propre pratique. Le **détour scientifique** de reconstruction de la réalité, que le chercheur élabore avec les agriculteurs, est un détour de **formation** qui permet aux agriculteurs de prendre de la distance par rapport à leur action et à leur situation pour mieux les analyser. **Dans l'acte de recherche sur les décisions des agriculteurs, il y a donc simultanément un acte de formation du groupe et cet acte est en même temps la condition de leur participation.**

La recherche-développement nécessite un dispositif strict et rigoureux. Pour cela, il faut élaborer des outils d'observation spécifiques qui nous permettent de faire le lien entre pratiques et modèles. Avec des économistes consultants d'entreprises (Fournout, 1972), nous avons constaté que la détermination des coefficients techniques de fiches de production, la construction de matrices de programmation linéaire, le repérage des flux monétaires du Système Exploitation-Famille (SEF), le tout à partir de **tableaux à double entrée reliant origine ou facteurs et destination ou produits**, permettent d'accéder aux projets des acteurs. Cela permet aussi d'élaborer avec eux des outils de gestion qui leur sont adaptés. Il faut aussi mettre en place des structures collectives de suivi et de contrôle et donc de gestion de cette recherche-développement.

La valeur scientifique de la recherche-action peut-elle être exclusivement liée au succès de l'opération (« *La preuve de la connaissance c'est l'action* », dit Martinet, 1989) ? Beaucoup en doutent. Il reste que la recherche-action crée des occurrences d'innovation, ce qui a un sens sur le plan scientifique. Sans doute la recherche-action fait partie de « ces recherches sans pairs, qui sont donc orphelines !! ».

3. Dans le cas de la France, on peut consulter les travaux du CGS et du CRG, aux États-Unis ceux du professeur E.H. Schein du MIT qui vient de publier un livre : « *The clinical perspective in fieldwork* ».

4. Qui, en particulier, finance l'opération de recherche.

5. Par ailleurs, il faut signaler que le fait de travailler avec un groupe d'agriculteurs permet là aussi une régulation.

## LA RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT A L'ÉPREUVE DES FAITS

A la fin des années 1970, nous avons conduit une expérience de recherche-développement avec un groupe d'agriculteurs qui a joué un rôle fondateur dans notre conception de la recherche-développement (J. Brossier, 1979). Plus récemment en 1987, dans le cadre de sa thèse, E. Chia a mené une **expérience de recherche active sur les pratiques de trésorerie des agriculteurs**, que nous résumons.

### A - La demande

Le conseiller du secteur de la Chambre d'Agriculture demandait d'étudier la gestion de la trésorerie des agriculteurs. Cette demande était le produit d'une réflexion à l'intérieur d'un GVA (femmes). Les agricultrices se posaient la question comment gérer la trésorerie. En effet, elles constataient que depuis un certain temps les soldes à la fin du mois étaient négatifs et qu'elles devaient faire des emprunts à court terme, demander des délais aux fournisseurs ou payer des agios au Crédit Agricole. Face à cette demande, nous avons proposé d'étudier des pratiques de trésorerie de ces agriculteurs.

### B - Le dispositif

**1 - Les suivis individuels** : un suivi individuel n'implique pas seulement la participation de l'agriculteur comme fournisseur de chiffres. Elle demande surtout dans notre cas, la participation active de l'agriculteur qui devient partenaire de la recherche. Pour cela, il faut que l'agriculteur soit intéressé par le sujet (« que cela m'apporte quelque chose »). Dans ce cas, ce sont des agriculteurs qui nous ont contactés individuellement, ils voulaient aussi « mieux gérer leur trésorerie », ils étaient six au départ.

**2 - Le travail du groupe** : le groupe comportait au départ 8 agricultrices et 2 agriculteurs, une conseillère de la Chambre d'Agriculture, qui animait le groupe, et un chercheur. Le groupe s'est constitué l'hiver 84-85, avec pour objectif de réfléchir ensemble à la meilleure façon de maîtriser la trésorerie.

La première réunion du groupe avait pour objectif de présenter ce que chacun attendait du travail collectif et de préparer le fonctionnement du groupe. Ainsi, lors du premier tour de table, les dix agriculteurs ont présenté rapidement leur exploitation, leurs projets et ce qu'ils voyaient comme contraintes. Ce fut aussi l'occasion pour chacun d'expliquer comment jusque-là il gérait sa trésorerie, expliquer ses outils, ses pratiques, etc., en même temps une information a été donnée sur le rôle que nous allions jouer et pourquoi un chercheur assistait à la réunion.

La première réunion s'est terminée avec la présentation d'un projet de Plan Prévisionnel de Trésorerie (PPT) et la discussion sur les différents types de regroupements possibles que l'on pouvait faire pour analyser globalement les résultats de trésorerie. A la fin de chaque réunion, on fixait le travail individuel à faire pour les prochaines réunions. Entre deux réunions, une visite individuelle permettait d'éclaircir certains points et d'approfondir la connaissance du fonctionnement de l'exploitation agricole, de la famille et surtout des questions pratiques. Ainsi, on pouvait préparer l'intervention de l'agriculteur qui avait décidé de présenter au groupe un point particulier. Le tra-

vail avec les autres agriculteurs était de la même nature que les suivis individuels.

Il semble que le travail en groupe des agriculteurs leur permit de profiter de l'expérience des autres et de pouvoir s'approprier un certain nombre de critères, outils ou indicateurs ; une des difficultés majeures fut le fait qu'il existe nécessairement un ou plusieurs leaders dans un groupe, ce qui peut empêcher l'expression des autres membres du groupe. Nous avons aussi réalisé des documents permettant de retrouver un certain nombre d'informations qui étaient nécessaires à un moment donné pour éclairer les choix. Ce travail était fait par les agriculteurs ou par le chercheur.

### 3 - Les différentes visites

*a) La première visite* : la première prise de contact est non seulement nécessaire mais très importante pour l'établissement de « bonnes » relations avec les agriculteurs. Notre premier passage a pour but de présenter les objectifs et la méthode. Nous faisons un tour d'exploitation, celui-ci est très important. Il nous permet de connaître physiquement l'exploitation, sa localisation, son parcellaire, ses bâtiments, bref ses caractéristiques. Le commentaire fait par l'agriculteur lors du « tour du propriétaire » nous permet de nous constituer notre référentiel par rapport aux atouts et aux contraintes de son système. Les conditions de production expliquent quelquefois certaines pratiques monétaires des agriculteurs. Cette visite est aussi l'occasion d'avoir accès à l'histoire de l'exploitation. En utilisant essentiellement au cours de cette phase le discours comme méthode d'investigation, nous nous appuyons essentiellement sur la méthodologie de l'approche globale (Bonneviale et al, 1989). A la fin de la visite, nous demandons à l'agriculteur de commencer à remplir le PPT, surtout les libellés des différentes recettes et dépenses. Nous prenons rendez-vous pour le mois suivant. Les suivis consistent à passer régulièrement sur l'exploitation, au moins une fois par mois. A certains moments et selon les disponibilités de l'agriculteur, les passages peuvent être plus ou moins étalés. En général, pendant la période de pointe de travail (ensilage, foin pour les laitiers), les visites se font tous les deux mois ou avec une durée de l'entretien raccourcie.

*b) La deuxième visite* : durant celle-ci, nous pouvons revenir sur certains points que nous n'avons pas compris par rapport à l'histoire, ou qui nous semblent devoir être approfondis pour mieux comprendre la situation actuelle de l'exploitation. A partir du travail fait par l'agriculteur sur ses libellés, nous essayons d'abord de les comprendre ainsi que la façon dont il les a établis et pourquoi. Cela nous permet entre autres, d'obtenir les premiers éléments pour analyser les rapports entre l'agriculteur et son environnement, de contrôler s'il n'y a pas des dépenses et des recettes qui ont été oubliées. L'étape suivante est de reconstruire au moins un cycle monétaire sur le passé, à partir des relevés bancaires et des relevés des coopératives sur l'exploitation. Si nous privilégions ces deux supports, c'est principalement parce qu'ils traduisent l'ensemble des mouvements monétaires de l'exploitation. Pendant la reconstruction du cycle passé, nous pouvons déterminer certaines pratiques de trésorerie (déterminer les det-

tes et les créances), comprendre pourquoi certaines dépenses ou recettes sont plus importantes que d'autres. Si ce travail n'est pas terminé (c'est en général le cas), l'agriculteur le finira pour la troisième visite.

*c) La troisième visite : analyse du passé.* Cette analyse est réalisée à partir du tableau rempli et de la courbe de trésorerie. Une analyse globale de la situation (allure de la courbe, total dépenses, total recettes, grands postes, etc.) nous permet de déterminer des points essentiels (périodes critiques, importance des dépenses, ...). Au cours de cette étape nous mettons en évidence les mécanismes de régulation que l'agriculteur a utilisés. Après avoir analysé le fonctionnement passé de l'exploitation, nous commençons la prévision. Nous discutons avec l'agriculteur pour savoir comment réaliser la prévision. Ainsi, en ce qui concerne les engagements monétaires antérieurs (emprunts, cotisations pour la Mutualité Sociale Agricole, impôts, etc.) c'est-à-dire les dépenses liées à la structure de l'exploitation : leur prévision ne pose pas de problème majeur. Pour la prévision des dépenses liées au cycle de production, nous utilisons d'une part, l'analyse du passé en terme de flux monétaires (celui-ci tient compte des pratiques de trésorerie), et d'autre part une analyse des besoins futurs du cycle de production. Dans certains cas, quand le système de production est en pleine mutation, on réalise des prévisions techniques globales pour le système ou pour certains sous-systèmes. A cette prévision, on ajoute les pratiques de trésorerie des agriculteurs, les pratiques d'achat, de vente, etc.

*d) Les autres visites :* les visites suivantes sont consacrées à l'analyse de la prévision : comment faire pour éviter de se trouver en déficit ? Ou comment faire pour gérer les excédents ? Quelle conséquence aura telle décision sur l'ensemble du cycle ? Faut-il réduire la quantité de produits ? Si oui, la conséquence sur la production est la détermination des nouvelles périodes critiques. Autant de questions que se posent les agriculteurs en essayant de résoudre une fois la prévision finie. Dans l'analyse de la prévision et dans la façon de l'améliorer, on commence à approfondir les mécanismes de régulation et à déterminer la capacité de négociation des agriculteurs. L'analyse des écarts entre la prévision de l'agriculteur et ce qui s'est réellement passé nous permet de mieux comprendre comment concrètement il a négocié et quelles sont les possibilités d'évolution.

## **C - L'élaboration collective d'un outil de recherche devenu outil de gestion**

### **1 - Cahier des charges de l'outil qui permet d'accéder aux pratiques de trésorerie**

Nos premières investigations sur le sujet nous avaient conduit à conclure que les agriculteurs étaient très sensibles aux flux réels, qu'ils soient monétaires ou physiques. L'outil a été construit sur cette base. Il devait tenir compte aussi de la période d'analyse, différente selon les agriculteurs et leur système de production. Enfin, il devait s'appuyer sur le langage propre qu'utilisent les agriculteurs pour se référer aux flux monétaires.

**La prévision :** pour notre objectif, il était nécessaire que l'outil nous permette de tenir compte de la vision future que l'agriculteur avait de son système en terme monétaire,

la prévision correspondant à cette préoccupation. Les écarts possibles que l'on enregistre entre prévision et réalisation nous permettaient d'étudier, outre les pratiques, les mécanismes de régulation et de déterminer aussi le pouvoir de négociation des agriculteurs. La liberté des intitulés des dépenses ou recettes et le classement de celles-ci faits par l'agriculteur devaient faciliter l'accès aux représentations des agriculteurs par rapport à leurs situations et les relations avec l'environnement. Cela nous permettait d'étudier réellement le fonctionnement monétaire tel que les agriculteurs le font, sans être obligés de refaire des regroupements ou des éclatements selon les conventions comptables. La prévision doit permettre au chercheur de découvrir les moments et les produits-clés et à l'agriculteur de rassembler, dans un même document, le maximum d'informations en vue d'éclairer une décision. La prévision, pour nous chercheurs, permet d'accéder à la vision du cycle monétaire que l'agriculteur a de son exploitation et de découvrir certains éléments qui nous permettront plus tard d'avoir accès au projet de l'agriculteur.

**L'analyse de l'écart entre prévu et réalisé :** il était indispensable pour notre recherche d'analyser les pratiques et leur mise en œuvre, de pouvoir comparer et analyser la vision que l'agriculteur a de l'avenir et les réalisations réelles au cours de cette période. L'analyse des écarts nous permet de mieux repérer et comprendre les mécanismes de régulation à court terme, c'est-à-dire comment et pourquoi on décide de faire (ou ne pas faire) une dépense. Quels sont les critères pris en compte pour décider d'orienter une somme à telle dépense plutôt qu'à telle autre ? Quelles sont les hiérarchies établies par l'agriculteur entre ses dépenses ? Par exemple, l'agriculteur qui ne veut pas utiliser l'OCCC, et si son solde bancaire ne lui permet pas de faire face à toutes les dépenses, décide d'acheter des engrais et de ne pas payer les cotisations MSA. Cela revient à étudier le pouvoir de négociation des agriculteurs. Ceci nous permet aussi de faire le lien entre le fonctionnement monétaire et le fonctionnement physique de l'exploitation. En effet, lors des discussions avec les agriculteurs, ceux-ci vont chercher des critères ou des signifiants physiques pour justifier telle ou telle pratique de trésorerie, pour constater et analyser le poids des engagements monétaires antérieurs.

**La liberté des libellés :** nous avions constaté, lors de nos premiers travaux, que les agriculteurs avaient une façon qui leur était propre de libeller les entrées et les sorties d'argent. Comme notre propos était de comprendre de l'intérieur comment les agriculteurs gèrent, il nous fallait analyser aussi la façon dont ils libellaient les recettes et les dépenses et nous imprégner de leur façon de faire et de dire. Cette façon de libeller nous permet d'analyser les rapports que l'agriculteur entretient avec son environnement, de connaître le nombre de fournisseurs par exemple et le montant des dépenses. A qui l'agriculteur vend et quoi ? A quelle période ? Autant de renseignements nécessaires pour comprendre les pratiques et les mécanismes de régulation.

**La liberté des classements :** de même que pour la liberté des libellés, les agriculteurs ont leur propre façon de classer leurs entrées et leurs sorties d'argent. Ils font des regroupements, ceux-ci correspondant à leur situation, à leurs habitudes, aux rapports qu'ils ont avec l'environ-

nement. Cette liberté de classement se traduit aussi par une hiérarchisation de ces groupes d'entrées et de sorties. En général, cette hiérarchie traduit les préoccupations des agriculteurs par rapport au fonctionnement de leur système. L'analyse de ces hiérarchies nous permet de comprendre la genèse des décisions de trésorerie et la capacité de négociation qu'ont les agriculteurs. Comment valorisent-ils le capital économique mais surtout le capital social et culturel lorsqu'un dysfonctionnement se produit ?

**Enregistrement ou règlement :** nous avons choisi de nous appuyer sur les règlements pour deux raisons principalement : a) les agriculteurs, en ce qui concerne la trésorerie, enregistrent (dans des supports différents, cahiers ou relevés bancaires par exemple) une dépense ou une recette au moment où celle-ci se réalise (entrée en caisse ou à la banque) ; b) la deuxième raison est que lors des prévisions, l'agriculteur a beaucoup plus de facilités à réaliser une prévision en termes de règlement, puisqu'il considère le montant total payé. Il peut se référer à son relevé bancaire et il a l'habitude de réfléchir toutes taxes incluses. Le remboursement ou paiement de la TVA est considéré comme une entrée ou une sortie d'argent.

**2 - Présentation de l'outil : le Planning Prévisionnel de Trésorerie (PPT)**

*a) La période d'analyse et d'enregistrement (tableau) :* la période d'analyse et d'enregistrement est laissée libre (n° 1, le numéro renvoie aux différentes lignes et colonnes du tableau), chaque agriculteur choisit la période qui lui convient le mieux (en fonction de son système, de ses besoins d'analyse, etc.). En Lorraine, où domine la production laitière, pour des raisons pratiques et suite aux discussions avec les agriculteurs, nous avons travaillé sur douze mois. Cette liberté permet de s'adapter à des situations diverses. Ainsi un agriculteur en difficulté peut ne travailler que six mois et préférer la quinzaine comme période d'enregistrement (n° 2). Tel autre agriculteur peut considérer qu'il n'est pas capable de réaliser un plan prévisionnel de trésorerie au-delà de six mois (problèmes d'informations, ...). Au contraire, l'agriculteur qui possède un système de production stable, peut choisir le trimestre comme période d'enregistrement. La période d'enregistrement (n° 2) dépend du découpage que l'on réalise au sein de la période d'analyse. Il est possible de travailler par quinzaine, par mois ou par trimestre. Il est souhaitable de laisser l'agriculteur décider de la période d'enregistrement. On peut lui conseiller de choisir celui qui est utilisé dans les documents de base utilisés pour l'enregistrement, par exemple, le relevé bancaire.

*b) Liberté de classement des entrées et des sorties d'argent (n° 3) :* la liberté de libellé consiste à respecter le langage courant des agriculteurs en ce qui concerne l'appellation des différentes entrées et sorties d'argent. Il est donc possible à l'agriculteur de mieux comprendre les différents flux monétaires, il va considérer que l'outil lui appartient dans la mesure où il y retrouvera son langage pour faire la correspondance entre flux physiques et flux financiers et entre famille et exploitation. La liberté de

**Plan prévisionnel de trésorerie**

du ..... n° (1) ..... au .....

Solde au départ : n° 5 .....

	N° (2)					
	Prévu	Réalisé				
DÉPENSES N° 3	N° (4)					
TOTAL	N° (6)					
RECETTES N° 3	N° (4)					
TOTAL	N° (7)					
SOLDE PAR PÉRIODE	N° (8)					
SOLDE CUMULÉ	N° (9)					
COUVERTURE						
NOUVEAU SOLDE						

Source : E. Chia, 1987

classement nous permet de repérer, certes d'une façon globale, la vision qu'a l'agriculteur du fonctionnement monétaire de son exploitation, la hiérarchie des différents flux, et les rapports avec l'environnement, comme par exemple le nombre de fournisseurs en relation avec l'exploitation, le poids de certains fournisseurs dans son fonctionnement. Lors d'une décision, nous pouvons analyser le changement dans les hiérarchies. Une première discussion avec l'agriculteur à propos de la classification de sa nomenclature permet d'accéder à ses projets, tout au moins de nous guider dans leur décodage. J.C. Fournout considère que c'est une étape importante du travail d'analyse ou de compréhension. Il conclut que : « 1) - l'existence de représentations implicites dans l'action économique n'est pas une hypothèse d'école ; 2) - les catégorisations, les classifications (nous avons dit plus tard les nomenclatures) produites dans le cadre d'une action économique singulière constituent une voie pour accéder à cet implicite ; 3) - la mise en évidence de cet implicite appartient au moins pour partie, à l'économiste, en référence à la méthodologie de sa discipline : cela revient à poser le problème de l'interprétation économique ». (J.C. Fournout, 1972).

*c) La prévision du cycle monétaire (n° 4) :* la prévision prend en compte deux types d'informations, internes et externes. On peut dire que les variables internes sont essentiellement techniques, sans oublier la famille, elles dépendent donc de la structure du système exploitation-famille. Les variables externes ne dépendent pas de l'agriculteur.

C'est pour ces raisons que l'outil laisse une grande liberté quant au choix de la période d'analyse et au pas de temps. On respecte donc le fait que les agriculteurs n'ont pas tous les mêmes périodes de référence et cela nous permet d'étudier la façon dont les agriculteurs construisent leurs repères. Une des facettes de la prévision est la matérialisation des projets des agriculteurs au cours de la période choisie. Elle représente l'ensemble des choix, tant au niveau technique que financier, certes on privilégie les flux monétaires, mais on enregistre aussi les réflexions, les difficultés, etc. Il nous donne une vision globale du fonctionnement monétaire souhaité. La prévision est réalisée par l'agriculteur en tenant compte tout d'abord de ses pratiques, en matière de paiement des achats et des ventes, et aussi de ses pratiques concernant les prélèvements privés. C'est au cours de cette étape que l'on commence à comprendre et à repérer les pratiques. Par exemple, à la question : pourquoi avoir enregistré la vente des veaux à telle période ? La réponse nous permet de savoir :

— si la décision est due à un choix technique ou économique ;

— avec qui l'agriculteur est en relation et pourquoi, par habitude, par connaissance, ou pour bénéficier de prix avantageux ;

— les pratiques du partenaire si l'agriculteur paie au comptant ou à quinze jours, par chèque ou par virement ;

— le niveau technique (à partir des informations précédentes) pour nous permettre de repérer les dates importantes comme par exemple la date de vêlage.

Il est clair qu'au moment de la discussion, l'agriculteur fait intervenir les aspects techniques aussi bien que financiers. La prévision s'établit à partir des sommes réelles entrées ou sorties, c'est-à-dire toutes taxes comprises, et donc en opposition à la comptabilité qui travaille hors taxe. Dans la mesure où l'on étudie les pratiques des agriculteurs et qu'elles sont sensibles au disponible monétaire à la fin d'une période (semaine, mois, année), il faut considérer le montant payé, c'est-à-dire le montant du chèque ou le montant de la recette. La TVA est considérée par les agriculteurs comme une dépense (dans le cas où il faut la payer), ou comme une recette (dans le cas d'un remboursement).

*d) Une fois la prévision finie, l'agriculteur réalise les différentes additions et soustractions de façon à obtenir le solde cumulé par période (n° 9) : après la prévision, on peut réaliser des simulations, celles-ci pouvant être de nature diverse, comme par exemple :*

— déplacer le règlement d'une dépense ou d'une recette : ceci nous permet de connaître la hiérarchie que fait l'agriculteur quant à la priorité donnée au paiement des fournisseurs. Elle nous permet de vérifier les possibilités d'action (capacité de négociation) ;

— faire appel à un crédit, comprendre pourquoi tel ou tel crédit ;

— avancer ou retarder une vente ou diminuer les achats : ceci permet en outre de connaître la capacité de négociation et la fragilité ou non du système.

### 3 - La réalisation et l'analyse des écarts

La réalisation a un double objectif. Pour l'agriculteur, cela lui permet de contrôler non seulement sa prévision, mais aussi les choses qui se passent et de lui fournir des éléments d'information pour analyser une situation. Il peut ainsi modifier la prévision en fonction de sa réalisation (principe des plans glissants) et avoir ainsi un meilleur suivi de ses flux monétaires. Pour nous, cette étape est aussi importante que les autres ; elle nous permet en général d'étudier et de comprendre les régulations que l'agriculteur met en œuvre par l'intermédiaire d'un certain nombre de pratiques, lorsqu'il a à faire face à des imprévus. Dans l'analyse des écarts prévision-réalisation, on peut tester la connaissance que l'agriculteur a de son système tant technique qu'économique. En effet, il existe pour les agriculteurs, deux types de variables par rapport aux écarts. La première est incontrôlable individuellement, c'est le cas du prix des produits, des faillites des fournisseurs, du changement de la politique de crédit, etc. La deuxième peut être liée à la structure de l'exploitation, au nombre d'hectares, au nombre d'animaux, au montant et aux dates des annuités, etc. Il est clair que si l'écart est dû à des variables extérieures, l'agriculteur a peu de chance de le contrôler, ou bien parce qu'étant dans une situation d'information incomplète, il n'a pu intégrer les modifications futures dans sa prévision, ou bien, au contraire, si l'écart est dû à l'oubli d'une des variables internes, la connaissance de son système est incomplète, d'où un certain contrôle entre discours et réalité.

### CONCLUSION

La recherche en gestion telle que nous l'avons décrite possède actuellement deux caractéristiques : celle d'être une discipline neuve -et même en création-, et par conséquent de trouver devant elle un grand nombre de questions ouvertes ; celle de se situer au carrefour de plusieurs disciplines existantes, vis-à-vis desquelles elle est conduite à affirmer progressivement son autonomie.

Observer les pratiques des agriculteurs, pour comprendre comment ils gèrent, suppose de mettre en place une méthodologie particulière, **la démarche clinique** que dans le cas de l'agriculture nous appelons la recherche-développement. Depuis plusieurs années, avec des collègues, nous avons travaillé avec des agriculteurs, individuellement et surtout en groupes, pour comprendre leurs pratiques de gestion. Ces groupes d'agriculteurs sont des groupes de recherche-développement. Ils constituent des **laboratoires socio-économiques**, lieux privilégiés d'étude de l'action et du comportement économique parce que d'une part, ce sont des lieux où la relation entre réflexion et action peut être étudiée et simulée et que, d'autre part, chaque participant y est objet et acteur de la recherche.

La conception de la gestion à laquelle se rattache cette démarche, issue de nos recherches, est centrée sur l'acteur et son activité économique (dans l'exploitation agricole). Cette conception est un bon analyseur (révélateur) des limites d'une construction des outils de gestion conçus pour et par l'environnement de l'exploitation (fiscalité, diagnostic bancaire, statistique).

Ces acteurs économiques ont des ressorts et des motivations qui leur sont propres et reviennent souvent à préserver leur identité. Le fait de revaloriser le point de vue des agriculteurs et chefs d'entreprise n'en rend pas moins légitimes les points de vue des autres acteurs économiques comme celui des banquiers, de l'État, des divers conseillers... Ce postulat de départ ne nous fait pas tomber dans le relativisme absolu, il implique, d'une part une démarche de recherche en gestion et, d'autre part, une pédagogie de la formation à la gestion. Nous avons pu ainsi mettre en évidence les principales caractéristiques d'une « bonne » gestion. Nous voudrions insister sur quelques unes.

Nous pouvons rappeler la supériorité conceptuelle du coût d'opportunité (dans une conception élargie) sur tout autre coût, puisque c'est le coût de la décision qui s'appuie sur les modifications de flux identifiables. L'observation des pratiques des agriculteurs, conjointement avec un approfondissement théorique, a permis de développer la critique des imputations arbitraires et des prix de cession interne qui sont à la base de la comptabilité analytique. Nous pouvons aussi montrer les limites de la comptabilité analytique qui nécessite de faire des découpages arbitraires et souvent dangereux. Plus généralement nos recherches en gestion ont été centrées sur la découverte des processus : comment obtient-on les résultats ? Nous retrouvons ainsi la pratique des bons gestionnaires : l'étude des écarts. Cette étude ne peut être faite sur des critères synthétiques comme l'amortissement, la valeur actualisée, le prix de revient, le revenu agricole qui masque les processus, elle doit être faite sur les flux identifiables de base.

Dans notre esprit, le chercheur comme le conseiller est un partenaire de réflexion ; le **détour scientifique** de reconstruction de la réalité qu'il propose est un **détour de formation**. Puisqu'il n'y a pas de solutions toutes faites, il faut permettre aux porteurs de projets d'exprimer leur identité et d'augmenter leur capacité stratégique, c'est-à-dire leur capacité de négociation avec leur environnement. Il est intéressant de constater que cette attitude est à la base de la pratique des chercheurs consultants en entreprise.

Au plan scientifique, nous concevons notre activité comme une contribution à une problématique renouvelée de l'activité agricole et plus spécifiquement à une **économie de l'action** sur les systèmes agricoles, les systèmes agraires et leur développement. La spécificité méthodologique est liée à la pluridisciplinarité, que favorise et qu'implique la démarche clinique, c'est-à-dire une démarche de compréhension de l'action. Les produits de nos recherches sont essentiellement des méthodes d'appréhension de la réalité dans une perspective de développement et à l'usage de ses acteurs. Poser les problèmes en terme d'action, c'est accepter la complexité de la réalité. Il ne s'agit donc pas simplement d'appliquer un savoir technique mais de situer explicitement la complexité dans un domaine scientifique, celui des sciences de l'ingénierie sociale. La méthode de recherche-action ou approche clinique des décisions permet de renouveler les recherches en gestion.

## BIBLIOGRAPHIE

BERRY M., MOISDON J.C., RIVELINE C. (1979). — Qu'est-ce que la recherche en gestion ? *Informatique et gestion* 108, 109, Septembre-Octobre 1979.

BONNEVIALE J.R., JUSSIAU R., MARSHALL E. (1989). — *Approche globale de l'exploitation agricole*, INRAP, Foucher, 330 p.

BROSSIER J., MARSHALL E., CHAUMONNOT G. (1978). — *Analyse technico-économique des exploitations agricoles et formation des agriculteurs*, INRAP, pp. 18-20.

BROSSIER J., CHIA E., MARSHALL E., PETIT M. (1991). — Gestion de l'exploitation agricole familiale et pratique des agriculteurs : Vers une nouvelle théorie de la gestion. *Revue Canadienne d'Économie Rurale*.

BROSSIER J., VISSAC B., LE MOIGNE J.L. (éditeurs scientifiques) (1990). — Modélisation systémique et systèmes agraires. Décision et organisation. *Actes du séminaire du Département de recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement (SAD)* - Saint-Maximin, Mars 1989.

CHIA E. (1987). — *Les pratiques de trésorerie des agriculteurs. La gestion en quête d'une théorie*. Thèse de Doctorat. Fac de Sciences Éco et de Gestion, Dijon, 250 p. + annexes.

CHOMBART de LAUWE J., POITEVIN J., TIREL J.C. (1963). — *Nouvelle gestion des exploitations agricoles*, 2<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 509 p.

FOURNOUT J.C. (1972). — Vers une économie analytique : réflexions cliniques. *Annales des Mines*. Oct. 1972, pp. 63-82.

GRUPE MÉTHODES (1973). — Recherche-Formation-Action. L'expérience du Groupe Méthode du MDIS (Ministère du Développement Industriel et Scientifique). *Annales des Mines*, Juillet 1973, p. 69-109.

LE MOIGNE J.L. (1987). — Systémographie de l'entreprise. *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 1, n° 4, pp. 449-531.

MARSHALL E. (1985). — Gestion et enseignement de la gestion des exploitations agricoles. *Education Permanente*, 77, pp. 53-75.

MOISDON J.C. (1984). — Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct. 1984, pp. 61-73.

PRÉVOST J. (1988). — La psychologie clinique, PUF, Que sais-je ? 125 p.

RIVELINE C. (1983). — Nouvelles approches des processus de décision (les apports en gestion). *Futuribles*, Décembre, pp. 64-67.