



**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.*

---

## Instruments et pratiques de gestion des agriculteurs

Laurent Hemidy

### Abstract

With the help of new informatic technics, farmers can buy and use management tools, in their farm. In fact, the use of these tools is in connexion with the transformation of their management practices. What are their place and what kind of role they have ? We choose to adopt an approach based on an interactive research with a group of farmers. The analysis of the ways to use tools and their effects in term of management suggests that the appropriation process leads to a kind of vigilance economy for farmers, in the context of their farm system and according to their technical and economic environment.

### Résumé

Grâce aux nouvelles techniques informatiques, les agriculteurs ont la possibilité d'acquérir et d'utiliser des instruments de gestion, au sein même de leur exploitation. L'utilisation de ces outils s'inscrit de fait dans une transformation de leurs pratiques de gestion. Quelle place occupent-ils et quel peut être leur rôle ? Nous avons choisi d'orienter notre travail suivant une démarche de recherche-intervention auprès d'un groupe d'agriculteurs. L'analyse des modes d'usage et des effets en terme de gestion suggère que le processus d'appropriation instrumentale conduit à une forme d'économie de la vigilance pour l'agriculteur, vis-à-vis de son système et compte tenu de son environnement technique et économique.

---

### Citer ce document / Cite this document :

Hemidy Laurent. Instruments et pratiques de gestion des agriculteurs. 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. 93-96;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1991.4248>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1991\\_num\\_206\\_1\\_4248](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4248)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## INSTRUMENTS ET PRATIQUES DE GESTION DES AGRICULTEURS

Laurent HEMIDY\*

### Résumé :

Grâce aux nouvelles techniques informatiques, les agriculteurs ont la possibilité d'acquérir et d'utiliser des instruments de gestion, au sein même de leur exploitation. L'utilisation de ces outils s'inscrit de fait dans une transformation de leurs pratiques de gestion. Quelle place occupent-ils et quel peut être leur rôle ? Nous avons choisi d'orienter notre travail suivant une démarche de recherche-intervention auprès d'un groupe d'agriculteurs. L'analyse des modes d'usage et des effets en terme de gestion suggère que le processus d'appropriation instrumentale conduit à une forme d'économie de la vigilance pour l'agriculteur, vis-à-vis de son système et compte tenu de son environnement technique et économique.

### TOOLS AND MANAGEMENT PRACTICES OF FARMERS

#### Summary :

*With the help of new informatic technics, farmers can buy and use management tools, in their farm. In fact, the use of these tools is in connexion with the transformation of their management practices. What are their place and what kind of role they have ? We choose to adopt an approach based on an interactive research with a group of farmers. The analysis of the ways to use tools and their effects in term of management suggests that the appropriation process leads to a kind of vigilance economy for farmers, in the context of their farm system and according to their technical and economic environment.*

### INTRODUCTION

Depuis une trentaine d'années, il existe un courant de recherche sur le thème de la gestion de l'exploitation agricole. Ainsi, pour aider les agriculteurs dans leur prise de décision, des chercheurs ont tenté de mettre au point des méthodes basées sur les principes de l'économie de l'entreprise. Chombart, Poitevin et Tirel, en 1960, parlaient de « méthode de gestion se proposant d'aider l'agriculteur à choisir un système de production permettant d'obtenir, d'une façon durable, un profit élevé compte tenu du milieu, de la conjoncture et des possibilités de l'agriculteur » (Chombart, 1963). Ils classaient ces méthodes en deux groupes : méthodes d'analyse, d'un groupe ou d'une exploitation, autour d'éléments-clé, méthodes de synthèse à l'aide de la programmation linéaire ou de budget-type d'un ensemble d'exploitations.

Depuis, leur application par les conseillers et les agriculteurs, les avancées et les insatisfactions rencontrées ont induit une évolution de ces méthodes allant dans le sens de l'enrichissement progressif ou de certaines ruptures significatives. Citons par exemple l'abandon de la pro-

grammation linéaire vers les techniques de budgets moyen-terme (Attonaty, 1972), l'apparition des méthodes de simulation facilitant la prise en compte du technique vers l'économique, et plus récemment, la mise en œuvre des techniques de type système-expert dans le domaine du diagnostic (Attonaty, 1988).

Il semble que ces évolutions soient tout autant liées à la transformation du questionnement des agriculteurs à propos de leur exploitation et aux démarches développées par la sphère du conseil en agriculture qu'aux avancées faites en matière de traitement de l'information et de technique de modélisation. Récemment, l'évolution technologique de l'informatique, support privilégié de ces méthodes, est à l'origine de transformations notoires des modes de mise à disposition des instruments de gestion. Les conseillers utilisent de plus en plus directement ces outils dans leur activité de conseil ou d'animation auprès de groupes d'agriculteurs. De même, au travers du marché du logiciel professionnel agricole, marqué par une offre récente et pléthorique (Acta, 1990), les agriculteurs ont à l'heure actuelle la possibilité d'acquérir et de mobiliser des outils de gestion sur le lieu même de leur exploitation.

\* Ingénieur de recherche, INRA-ESR, Grignon

Que savons-nous de ces usages ? Quels rôles jouent ces outils dans la gestion de l'agriculteur ? Sur ce point, il nous a semblé intéressant de développer une approche de l'instrumentation de la gestion plutôt centrée sur les usages qu'en font des praticiens que sont les agriculteurs. En effet si, de par notre insertion dans une équipe de recherche travaillant sur ce thème de la gestion de l'exploitation, nous étions familiers aux processus de conception, d'expérimentation et de diffusion d'instruments nouveaux, il apparaissait du même coup que les modes d'utilisation demeuraient une dimension de l'instrumentation vouée à une prise en compte très générale et relativement normative. C'est pourquoi cette analyse des rapports qu'entretiennent des agriculteurs à la gestion, vus sous l'angle des méthodes ou des instruments mis à leur disposition, s'inscrit bien dans un enrichissement de nos connaissances sur le rôle et la place des instruments de gestion et plus largement dans une réflexion sur les modes de conception et de diffusion de méthodes nouvelles.

### UNE RECHERCHE-INTERVENTION AUPRES D'AGRICULTEURS

Il va sans dire que l'approche que nous avons développée n'est pas sans poser de redoutables problèmes méthodologiques. Une démarche assez courante consisterait à effectuer de nombreuses enquêtes auprès d'agriculteurs en tentant de recueillir leurs avis et leurs opinions, compte tenu de leur expérience en la matière. Dans le domaine qui nous intéresse, de telles études (Nicaud, 1988) ont été faites et présentent un intérêt certain dans une première approche du problème. Toutefois elles ne permettent pas l'observation directe et prolongée des pratiques des utilisateurs. C'est pourquoi, suivant des démarches déjà éprouvées dans d'autres lieux de recherche en gestion, en particulier à l'Ecole Polytechnique, nous avons construit notre réflexion à partir d'une recherche-intervention (Moisdon, 1984) auprès d'un terrain particulier. Ce type de démarche repose sur un statut d'observateur-participant et permet d'accéder à des situations de gestion dont l'analyse peut se faire en profondeur, suivant leur propre contexte. Certes les lectures qui en découlent peuvent apparaître singulières et rendre délicate une éventuelle généralisation des mises en perspectives opérées (Girin, 1986). Cependant, nous restons convaincus de l'intérêt de cette démarche, dès lors que l'objet de recherche ne se situe plus au niveau de l'instrument lui-même mais dans le rapport entretenu par le praticien à l'instrument.

La recherche-intervention que nous avons menée a porté sur un travail d'animation et de conseil auprès d'un groupe d'agriculteurs du Loir-et-Cher. Ce groupe s'était constitué deux années avant notre première rencontre autour de l'idée d'informatisation de l'exploitation agricole. Soucieux de découvrir cette nouveauté technique qu'est l'informatique à la ferme, ils avaient, avec l'aide de leur conseiller du GVA, entamé un début de formation suivi d'un équipement individuel doublé d'une acquisition d'un logiciel de comptabilité. Certains en étaient à l'utilisation unique du logiciel comptable ; d'autres envisageaient d'utiliser ou manipulaient déjà d'autres logiciels pour gérer leur exploitation. Leur demande initiale fut la suivante : « nous voulons aller plus loin... ».

Nous avons donc avec eux poursuivi ce travail d'approfondissement en développant, au travers de réunions collectives successives, un parcours de réflexion autour de leurs propres outils et à partir des données techniques et économiques qu'ils manipulaient. Le pari pédagogique qui s'est vite dessiné fut le suivant : d'une part contrôler la

dimension opératoire en facilitant la compréhension et la manipulation des outils de gestion ; d'autre part accentuer le travail de réflexion cognitive au travers duquel chacun pourrait donner sens à ses propres pratiques d'utilisation. Ainsi, après avoir abordé les questions liées à l'utilisation du micro-ordinateur (système d'exploitation, gestion des fichiers, ...) le groupe a travaillé sur la gestion des achats et des ventes, la trésorerie ainsi que le temps de travail dans l'exploitation.

En parallèle, nous avons pu nouer des relations plus suivies avec certains agriculteurs du groupe. En leur apportant conseils, informations ou aides plus spécifiques, nous avons pu accéder à des parcours particuliers pouvant déboucher pour nous sur une analyse plus monographique.

### DE L'OBSERVATION PARTICIPANTE AUX PRATIQUES

Rendre compte des pratiques (Landais, 1989), c'est préciser les modalités observées, les déterminants qui poussent l'agriculteur à utiliser ces instruments ; c'est aussi envisager les conséquences de ces pratiques en terme de gestion.

Si la quasi-totalité des agriculteurs utilise un logiciel de comptabilité générale permettant le passage des écritures et le calcul des résultats annuels, l'usage d'autres logiciels reste plus rare. Certains ont un logiciel de gestion de parcelles. L'un d'entre eux, ayant un atelier d'engraissement de porcs, utilise un logiciel de gestion d'atelier porcin. Enfin, quelques-uns, disposant d'une fonction tableur sur leur micro, ont développé quelques feuilles de calcul ad hoc, relativement simplifiées, destinées à des calculs souvent techniques autour de tel ou tel aspect de la production (utilisation d'intrants, rationnement...). Il faut souligner que dans la plupart des cas rencontrés, il existe une relative indépendance des usages des différents logiciels. D'autre part, la phase d'apprentissage débouche très souvent sur une certaine rationalisation des usages. Compte tenu du temps qu'il peut consacrer à la manipulation proprement dite et suivant les résultats ou les synthèses qu'il souhaite obtenir, l'agriculteur sélectionne certaines fonctionnalités du logiciel et en laisse d'autres de côté.

Le déterminant principal reste à l'heure actuelle la possibilité de tenir personnellement sa comptabilité. Ceci est lié à l'obligation pour ces agriculteurs de tenir une comptabilité en partie double car ils sont de par leur niveau de recettes sous le régime fiscal du bénéfice agricole réel. Toutefois, en terme de coût, l'utilisation personnelle d'un micro n'est pas toujours un facteur significatif d'abaissement des frais de comptabilité. Alors pourquoi s'informatiser ? Essentiellement pour rendre l'enregistrement plus sûr et, dans certains cas, pour disposer de résultats intermédiaires à volonté. D'autres déterminants sont d'ordre familial ou personnel. La présence permanente du micro-ordinateur dans l'exploitation peut répondre aux attentes d'une famille avide de nouveauté technique. Enfin, il est clair que le goût pour le quantifiable et le calculable renforce l'attrait de certains agriculteurs pour l'informatique de gestion.

Si en théorie la comptabilité a pour objet l'enregistrement et le traitement des données élémentaires quantifiables concernant l'activité économique de l'entreprise, en pratique, il s'avère qu'elle est moins un outil pour gérer mais plus un outil pour répondre aux besoins d'information de certains tiers, par exemple, l'administration fiscale. En l'occurrence, nous serions tentés de qualifier cet usage d'administratif et procédurier. Deux raisons nous

semblent concourir à cet état de fait. D'une part, il n'est pas aisé pour l'agriculteur de comprendre et de maîtriser la technique comptable, ses règles d'enregistrement et d'évaluation. D'autre part, la logique comptable est différente de la logique liée aux actes techniques et la logique trésorière.

C'est pourquoi les agriculteurs, soucieux de disposer d'une base d'informations sur les processus techniques qu'ils gèrent, s'orientent plutôt vers des logiciels de suivis techniques. Ces instruments s'apparentent à une sorte de mémoire auxiliaire où sont notés l'état dans le temps d'un certain nombre de variables tant techniques qu'économiques. Il est important de souligner ici que très souvent l'agriculteur oriente sa saisie sur les paramètres qui l'intéresse et qui lui permettront le moment venu d'effectuer les synthèses qu'il souhaite, en vue d'un diagnostic à faire ou d'un ensemble de décisions à prendre. Par exemple, l'un d'entre eux cherche à obtenir dès la fin de la moisson les marges par parcelle et par culture et à suivre finement les coûts horaires d'utilisation de ses équipements. De façon plus générale, l'usage de ces outils répond à un besoin de vigilance ; vigilance sur les processus techniques liés à la production agricole ; vigilance sur l'exercice des choix pour l'avenir.

Au-delà de ces deux types d'usage, il nous faut aborder un troisième usage que nous ne connaissons explicitement que chez l'un d'entre eux : la projection et le jalonnement de l'avenir. En l'occurrence, il s'agit d'une démarche constante de prévision et de suivi de la trésorerie dans une exploitation où la gestion financière à court terme n'est pas aisée. En anticipant et en mettant périodiquement à plat les flux de trésorerie à venir, cet agriculteur ajuste son profil de trésorerie pour limiter au mieux ses frais financiers.

### LES EFFETS DE L'INSTRUMENTATION

Au départ, le temps d'appropriation est souvent source d'inquiétudes ou d'incompréhensions. Cette période est d'autant plus délicate que l'agriculteur ne sait ou ne peut qualifier l'origine de ses difficultés. Sont-elles d'ordre opératoire, liées à la manipulation proprement dite de l'instrument ? Ou sont-elles d'ordre cognitif et liées à sa compréhension de la logique de l'outil ? D'où l'importance du travail en groupe ou l'accès à un conseil avisé de la part d'un collègue ou d'un conseiller. Cette phase transitoire débouche le plus souvent sur une assimilation de l'outil et une tendance à la redéfinition des processus d'information, de réflexion ou de décision.

Les impacts en terme de gestion sont multiples et différent fortement suivant les individus. Un des impacts possibles est tout simplement une résistance au changement qui peut se traduire par le rejet pur et simple de l'instrument. Peur d'une insatisfaction au bout d'une démarche fortement exigeante en temps. Crainte de la perte d'un savoir-faire.

Pour d'autres agriculteurs, une voie possible consiste à normaliser très rapidement les usages et à s'orienter vers des procédures simples et éprouvées. Cette conséquence peut se trouver renforcée par le fait que la mobilisation de l'instrument s'inscrit dans un rapport institué entre l'agriculteur et son environnement. Nous pensons ici par exemple à l'importance accordée à la comptabilité. Cette normalisation renvoie, dans un effet de miroir saisissant, à celle portant sur les discours en matière de gestion : « la gestion, c'est la comptabilité... ».

Enfin, la troisième forme d'impact porte sur l'activité décisionnelle de l'agriculteur. Sur deux points importants, une transformation s'effectue dans le sens d'une rationalisation progressive et d'un souci d'efficacité technique. D'une part, il apparaît clairement que la représentation que se fait l'agriculteur de son système s'affine : découpage de l'espace et du temps, repérage et quantification de flux techniques ou économiques, élaboration d'informations synthétiques (indicateurs, marges,...). Ainsi les « abrégés du vrai », au sens de C. Riveline, évoluent et du même coup, ce sont aussi les « abrégés du bon » (Riveline, 1981), ce qui structure le jugement de l'agriculteur face à l'action, qui se modifie. D'autre part, on constate que l'obtention de chiffres ou de résultats, issus des instruments ou retravaillés suivant des méthodes ad hoc, s'accompagne d'un très fort souci de disponibilité en temps voulu. Tout se passe comme si l'autonomie accompagnant l'instrumentation individuelle facilitait les bouclages au moment opportun vis-à-vis des processus de décision et renforçait les capacités d'ajustement en diminuant les temps de réaction.

### UNE FORME D'ÉCONOMIE DE LA VIGILANCE

Ces éléments d'analyse développés à partir de situations observées semblent renvoyer, de notre point de vue, à une notion plus générale, celle d'économie de la vigilance (Oury, 1983). Pour J.M. Oury, « l'effort d'observation et d'interrogation qui constitue l'activité de vigilance apparaît orienté non seulement vers la représentation de l'événement attendu et vers la recherche des signes qui l'annoncent, mais encore vers l'élaboration d'une réponse permettant de tirer parti de cette détection ». Le contrôle et l'évaluation de l'action se fait à partir d'indicateurs sur lesquels l'agriculteur fonde l'exercice de sa vigilance. De ce point de vue, une classe de décisions semble utile : « celle qui ont un coût qui comporte certains paramètres qui, au bout d'un certain temps, retrouvent la même valeur. L'observation des autres paramètres à ce moment représente ce qu'il aura gagné, avec ses propres critères de jugement, à prendre la décision ».

Cette ouverture théorique nous paraît être une voie intéressante de réflexion autour de la transformation des savoirs-faire de gestion de l'agriculteur en situation d'instrumentation directe. Il serait d'ailleurs utile de poursuivre ces analyses sur des terrains différents, en particulier dans des systèmes de production autres que ceux que nous avons rencontrés.

### VERS DES DÉMARCHES MAÏEUTIQUES

Que dire alors en matière de conception de méthodes et d'instruments nouveaux ? Si ce travail éclaire les usages en construction et les impacts en terme de gestion, il tend aussi à montrer toute l'importance dans le processus d'appropriation des relations qui se nouent entre la logique propre de l'instrument et la logique décisionnelle développée par l'agriculteur gestionnaire. Dès lors que le but poursuivi reste l'amplification des raisonnements du décideur, il s'avère nécessaire de tenir compte des formes de rationalité qu'il met en œuvre pour réfléchir et pour agir.

D'autre part, nous pensons qu'un processus d'innovation en matière de méthode de gestion doit prendre en compte les trois dimensions complémentaires suivantes, dans le cadre d'un dialogue entre chercheurs et praticiens :

la traduction instrumentale proprement dite, les formes d'utilisation et les contraintes matérielles associées, les capacités des différents acteurs, conseillers ou agriculteurs, à s'emparer collectivement de ces méthodes et à les insérer dans leurs pratiques quotidiennes.

Le rôle et l'importance de la recherche en gestion s'en trouveront modifiés au point d'aborder de façon nouvelle

les relations entre connaissance et action (Berry, 1986). Comme le souligne M. Berry, « les savoirs en gestion peuvent se révéler de précieux moyens d'investigation. Ils ne sont plus alors des moyens pour dire le vrai, mais des moyens d'une interrogation exigeante du réel. Corrélativement, le chercheur n'est plus celui qui définit la bonne solution mais celui qui provoque la réflexion et l'organise pour aider chacun à voir sous un angle nouveau les problèmes auxquels il est confronté ».

## BIBLIOGRAPHIE

- ACTA (1990). — Catalogue 1990 des progiciels agricoles. Paris.
- J.M. ATTONATY et alii (1972). — Les budgets automatisés : outils nouveaux pour la gestion technico-économique de l'entreprise. *Fourrages* n° 51, pp. 43-63.
- J.M. ATTONATY, R. CHARTIER, M.H. CHATELIN, L. HEMIDY, P. LEROY, J.C. POUSSIN (1988). — Systèmes experts, micro-informatique et gestion d'exploitation. INRA-ESR, *Recherches en économie et sociologie rurale*, n° 5, Paris, 4p.
- M. BERRY (1986). — Connaissance et action : de la balistique à la maïeutique. Communication au colloque international HEC Montréal, juin 1986.
- J. CHOMBART DE LAUWE, J. POITEVIN, J.C. TIREL (1963). — *Nouvelle gestion des exploitations agricoles*. Dunod, Paris.
- J. GIRIN (1986) — L'objectivation des données subjectives. Dans « *Qualité des informations scientifiques en gestion* ». Colloque de la FNEGE.
- E. LANDAIS, J.P. DEFFONTAINES (1989) — Les pratiques des agriculteurs : point de vue sur un courant nouveau de la recherche agronomique. Dans « *Modélisation systémique et système agraire* », Actes du Séminaire du SAD, INRA, mars 1989.
- J.C. MOISDON (1984). — Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, sept-oct. 1984.
- A. NICAUD (1984). — *Etude des démarches d'informatisation et de leurs conséquences sur le fonctionnement d'exploitations céréalières de la région Centre*. Mémoire de fin d'études. ENSSAA, Dijon.
- J.M. OURY (1983). — *Economie politique de la vigilance*. Calmann-Lévy, 1983.
- C. RIVELINE (1981). — *Evaluation des coûts. Eléments d'une théorie de la gestion*. Ecole des Mines, Paris.