



**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.*

Quelles recherches en gestion développer ? Quelles nouvelles collaborations entre les différents partenaires ?

---

**Citer ce document / Cite this document :**

Quelles recherches en gestion développer ? Quelles nouvelles collaborations entre les différents partenaires ?. 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. 109-110;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1991.4252>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1991\\_num\\_206\\_1\\_4252](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4252)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## TABLE RONDE

### QUELLES RECHERCHES EN GESTION DÉVELOPPER ?

### QUELLES NOUVELLES COLLABORATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES ?

Participants : **P. Mainsant**, Président de la FDGEDA de la Marne ; **P. Moizart**, Président de l'IGER ; **A. Neveu**, CNCA ; **J.B. Viallon**, ENSSAA

Animateur : **J.C. Tirel**, INRA

Résumé des interventions, rédigé par **L.G. Soler** (INRA)

Dans un premier exposé, M. Neveu a essayé de préciser la position de la CNCA sur le thème traité pendant ce colloque. Il a tout d'abord souligné les deux grands types de problèmes auxquels le Crédit Agricole se trouvait désormais confronté : le premier réside dans l'accroissement de la concurrence entre les divers réseaux bancaires ; le second dans l'accroissement des exploitations en difficulté. Le Crédit Agricole a réaffirmé sa volonté de rester le principal financier de l'agriculture et d'accompagner la mutation du secteur, mais pas à n'importe quel prix. En particulier, cela signifie aider les agriculteurs à améliorer leurs modes de gestion dans trois directions :

— Tout d'abord la gestion courante de l'exploitation. A cet égard, la comptabilité reste un outil privilégié mais qui doit être plus complètement utilisé. Meilleure utilisation des plans de trésorerie, de l'analyse du fonds de roulement, développement de l'analyse financière par les flux peuvent permettre d'aller dans ce sens.

— Meilleure approche, ensuite, des projets d'investissements, par une analyse plus fine de leur dimension commerciale et des compétences du chef d'exploitation.

— Enfin, préparation plus serrée de la transmission du patrimoine, avec tout ce que cela suppose en matière de problèmes juridiques et fiscaux.

Pour aider le banquier et le conseiller, des outils nouveaux doivent être envisagés (analyses prévisionnelles, modèles de simulation, outils de détection précoce des difficultés, outils de diagnostic...) pour apprécier avec précision les capacités d'une exploitation.

Reste qu'un des points-clés réside tout de même dans les aptitudes propres du chef d'exploitation, dans ses capacités de management. Pour prendre en compte cet aspect, il faut pouvoir constituer de véritables équipes (l'agriculteur, les conseillers, le banquier) qui, tous ensemble, conçoivent, organisent et suivent la réalisation d'un projet.

Dans un second exposé, M. Viallon a abordé la question de la formation à la gestion, en soulignant d'emblée qu'il s'agissait selon lui d'un point important, les outils fournis aux agriculteurs étant parfois incompatibles avec leurs niveaux de formation. Dans cette perspective, il a abordé trois points :

— Tout d'abord, l'élévation nécessaire du niveau de formation des décideurs en agriculture. Les transformations de l'enseignement agricole vont dans ce sens, mais les récentes dispositions visant à réserver les aides publiques d'installation à ceux qui justifieront du niveau BTA ou du brevet professionnel F4, devraient accélérer le mouvement.

Sur le plan des contenus, il ne faut pas se contenter de concevoir la gestion comme une boîte à outils. En outre, on ne peut dissocier la formation à la gestion d'un minimum d'investigations dans le domaine de la politique agricole.

Il faut également insister sur les usages que les agriculteurs peuvent faire des outils qu'on met à leur disposition. Il faut donc, encore plus que par le passé, associer formation et pratiques professionnelles. De ce point de vue l'intervention de chercheurs et de conseillers dans les formations de praticiens doit être encore renforcée.

— Il faut se préparer ensuite à mieux prendre en compte la diversité des situations. La recherche mais aussi la formation doivent mieux coller à cette diversité. Cela suppose de ne pas se contenter de typologies de situations, mais de disposer aussi de typologies de besoins des agriculteurs d'une part, de typologies des représentations que les agriculteurs se font des outils de gestion d'autre part. Non pas nécessairement pour leur fournir des outils qui correspondent à leur manière de se représenter les choses, mais pour mieux les aider à progresser vers de nouvelles possibilités.

— Enfin, il faut tenir compte des possibilités offertes par les nouvelles technologies. Elles créent en effet des conditions propices à un nouvel effort de formation. Elles peuvent permettre des formations beaucoup plus individualisées où l'individu a les moyens de consacrer le temps qui lui est nécessaire en fonction de sa propre vitesse d'apprentissage. Mais, en même temps, elles ne font que souligner la nécessité d'une remontée du niveau de base.

En outre elles renforcent certaines exigences du point de vue des chercheurs, conseillers, formateurs, en matière de précision et d'homogénéisation des concepts utilisés.

En conclusion, l'intervenant a souligné qu'une réelle coopération entre ces différents acteurs était nécessaire pour concevoir des parcours de formation quelque peu différents de ceux d'aujourd'hui.

Dans un troisième exposé, M. Mainsant a proposé le témoignage d'un agriculteur.

L'évolution de la PAC, le problème du devenir de la ruralité, celui de la protection de l'environnement et de la qualité des produits conditionnent fortement l'ensemble des conseils qu'on va pouvoir donner aux agriculteurs. Face à ces nouveaux enjeux, le premier problème perçu par M. Mainsant est celui de la sous-formation des agriculteurs. Il faut une réorientation des formations permettant de mieux comprendre l'économie.

Le deuxième point souligné est celui de l'évolution de l'exploitation agricole vers l'entreprise. Les agriculteurs ont toujours mis en avant les aléas climatiques, les conditions de sols, la mobilisation de capitaux importants pour insister sur les particularités de la profession. En insistant davantage sur les ressemblances avec d'autres secteurs, on aurait peut-être avancé plus vite. En outre, il faut cesser de croire que l'on est dans une crise : on est dans un processus qui impose désormais de gérer dans l'incertitude et de mettre en avant des notions de flexibilité, de souplesse...

Cela suppose, en particulier, de développer la fonction de négociation dans l'entreprise agricole ainsi que les réflexions stratégiques. Il faut absolument conserver du temps pour organiser, négocier, prendre des contacts avec l'extérieur.

Dans cette perspective, il faut accorder un poids tout particulier à la question de l'information. Les nouvelles technologies (informatique, télématique) offrent des possibilités intéressantes. Elles doivent tout d'abord permettre de mieux organiser la gestion des informations internes à l'entreprise : mise en place d'indicateurs pour aider à définir des objectifs, pour rester en éveil sur la gestion quotidienne... Elles doivent d'autre part permettre d'améliorer le traitement de l'information externe. Mais sur ce plan, on butte très vite sur le problème des relations avec les autres partenaires (coopératives, entreprises d'amont et d'aval) qui ont, eux aussi, leurs propres exigences et stratégies. Dans tous les cas cependant il faut bien prendre conscience que la mise en place de ces systèmes d'information n'est envisageable que par l'élaboration de cahiers des charges établis à partir d'analyses précises des processus de décision des agriculteurs.

Le dernier point que M. Mainsant a tenu à souligner, parce qu'il a été longtemps négligé, est celui de la gestion de la ressource humaine : on passe, en effet, souvent à

côté de grandes compétences parce qu'on ne sait pas les mettre en valeur.

Dans le quatrième exposé, M. Moizart a d'emblée souligné que, de son point de vue, le domaine du conseil était en plein basculement. Pendant longtemps, les conseillers ont donné des recommandations uniformes, reposant sur des outils standards. Désormais les conseillers vont devoir fournir des conseils personnalisés, nécessitant des méthodologies nouvelles : diagnostics, simulations, analyses stratégiques, contrôle de gestion... Dans cet esprit, le conseiller doit être un généraliste, un homme de synthèse, dont les interventions sont ensuite appuyées, complétées par des spécialistes.

Mais la mise en œuvre de ces nouvelles compétences, de ces nouvelles méthodologies suppose des transferts plus rapides que par le passé entre chercheurs et praticiens. C'est ce qui a conduit la région Picardie à créer une structure qui s'appelle Agro-transfert et dont la mission est de stimuler les échanges, sur des thèmes importants pour l'agriculture et l'agro-industrie régionales, entre divers niveaux : laboratoires de l'INRA et de l'Université, industriels, services techniques des Chambres d'Agriculture et Centres de Gestion, réseaux de fermes de référence... Les thèmes abordés concernent, par exemple, le problème des équipements et des charges de mécanisation dans les exploitations picardes ; l'agrophysiologie de la pomme de terre et du pois protéagineux.

Outre l'accélération des transferts pour laquelle les structures régionales cherchent à répondre, il faudra disposer dans le futur de nouvelles méthodes de gestion. L'analyse financière par les flux en est un exemple. Mais au-delà des méthodes, les nouvelles approches du conseil rendront essentielle la fonction de communication des hommes de terrain, point sur lequel on a peu insisté dans le passé.

Au cours des débats, plusieurs questions ont été abordées, parmi lesquelles :

— Comment diversifier le conseil de gestion selon les exploitations ? Faut-il envisager des conseils de pointe et chers pour une petite partie des exploitations et des conseils moins approfondis mais aussi moins chers pour les autres agriculteurs ?

— Quelle place peuvent avoir les regroupements d'exploitations, les formules sociétaires dans le futur ? Quelles répercussions peuvent-ils avoir sur l'évolution des démarches de conseil et de leurs contenus ?

— Comment relier formation à la gestion et enseignements sur la politique agricole ?

— Comment améliorer les relations entre les différents partenaires ? Une solution comme celle proposée en Picardie est-elle généralisable ?

Les avis exprimés ont souvent été divergents mais ils montraient toujours que les méthodes de gestion ainsi que les organismes chargés de les concevoir, de les diffuser ou de les appliquer sont en plein bouleversement. L'acuité des problèmes soulevés a néanmoins conduit l'ensemble des intervenants à souligner l'importance de ce colloque et la nécessité de reproduire des journées de ce type au cours desquelles les différents partenaires pourraient débattre sur les méthodes et les expériences qu'ils conçoivent ou utilisent.