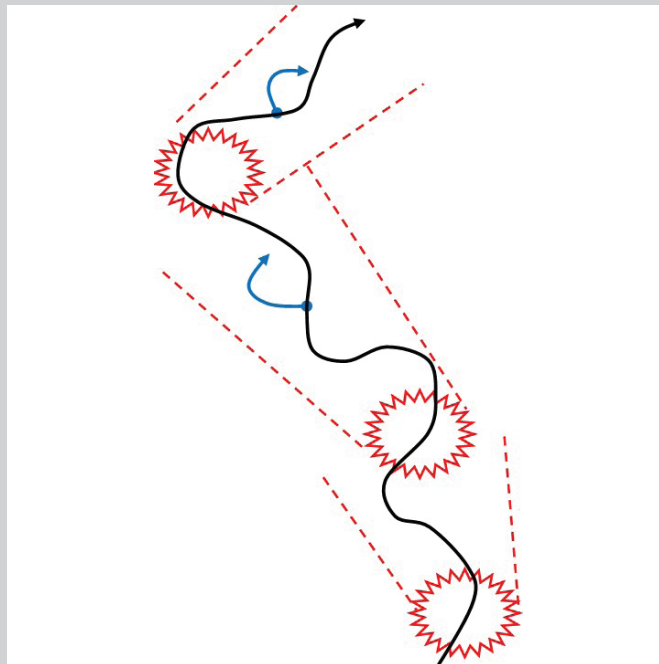


Pilotage courant, gestion de projet et gestion stratégique

Une distinction utile à la conduite de l'entreprise agricole familiale



agridea

ENTWICKLUNG DER LANDWIRTSCHAFT UND DES LÄNDLICHEN RAUMS
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ET DE L'ESPACE RURAL
SVILUPPO DELL'AGRICOLTURA E DELLE AREE RURALI
DEVELOPING AGRICULTURE AND RURAL AREAS

Impressum

Edition	AGRIDEA Jordils 1 • CP 1080 • 1001 Lausanne T +41 (0)21 619 44 00 • F +41 (0)21 617 02 61 contact@agridea.ch • www.agridea.ch
Auteurs	Gregor Albisser, Claire Asfeld, Benoît Gascard, Béatrice Manceau, Jean-Luc Martrou, Patrizia Schwegler, AGRIDEA
Illustration couverture	Claire Asfeld, AGRIDEA
Mise en page	Pauline Blaser, AGRIDEA
Impression	AGRIDEA
Art. N°	3227 © AGRIDEA, décembre 2017

Sans autorisation expresse de l'éditeur, il est interdit de copier
ou de diffuser de toute autre manière, tout ou partie de ce document.

Les informations contenues dans ce document sont sans garantie.
Seule la législation fait foi.

Table des matières

1	Introduction	4
2	L'entreprise, la famille et le contexte.....	6
3	La trajectoire de l'entreprise agricole familiale	7
4	Trois modes de gestion du système entreprise- famille.....	8
4.1	Quelques notions sur la gestion d'entreprise	8
4.2	Le pilotage courant.....	9
4.3	La gestion de projet	10
4.4	La gestion stratégique	11
5	Conclusion.....	12
6	Bibliographie	13

1 Introduction

Il existe un très grand nombre d'approches de la gestion de l'entreprise agricole, chacune mettant l'accent sur un ou des aspects particuliers. Leur évolution historique montre un passage des approches analytiques purement quantitatives et rationnelles à des approches multidimensionnelles et globales (Levallois, 2014). La seule prise en compte des aspects techniques, économiques et financiers ne suffisaient plus pour face à la complexité du monde environnant et à ses impacts sur l'entreprise et la famille (Dragon & Al., 2008). Peu à peu, les aspects humains, sociaux, structurels, fonctionnels et stratégiques ont enrichi la gestion d'entreprise (Thommen, 1997). La gestion du changement, la gestion du risque et le processus de prise de décision ont pris de l'importance dans les théories et les méthodes de gestion.

C'est l'approche systémique qui, la première, a invité à prendre en compte la totalité de l'entreprise agricole familiale. La gestion stratégique lui a succédé, en amplifiant certaines thématiques comme la raison d'être et le sens de l'entreprise agricole, la prise en compte du système cognitif du décideur, la connexion à la prospective.

Dans cette publication, nous proposons un nouveau découpage des modes de gestion de l'entreprise agricole qui ne vient pas en contradiction avec les approches classiques.

Il s'agit de distinguer les modes de gestion mis en œuvre de manière conjointe et dynamique sur la trajectoire du système entreprise-famille : le pilotage courant, la gestion de projet et la gestion stratégique.

Ces modes de gestion coexistent sur l'entreprise agricole dans un environnement donné, à un moment donné : le pilotage courant des activités quotidiennes ; la gestion de projet où le chef d'entreprise réalise des objectifs concrets, le plus souvent sur le moyen terme, ou s'adapte face à des événements qui sortent de l'ordinaire ; la gestion stratégique où le chef d'entreprise se projette et oriente ses activités sur le long terme.

Cette distinction apporte des repères simples car elle intègre une échelle de temps court, moyen et long terme. Ils sont adaptés à l'entreprise agricole familiale et à son itinéraire propre car ils partent de la trajectoire de vie de l'entreprise familiale et renvoient aux actions de gestion (au sens large) que réalise le chef d'entreprise. Notons toutefois que, sur le terrain, l'agriculteur ne les formalise que partiellement.

Enfin, ce cadre est ouvert, propose une symbolisation simple, et les liens se font très facilement avec d'autres approches de la gestion d'entreprise.

Différentes approches de la gestion de l'entreprise agricole

Les différents courants de la gestion de l'entreprise agricole peuvent être résumés par les 6 approches suivantes : l'approche économique classique, l'approche économique de rationalité limitée, l'approche analytique, l'approche systémique, l'approche globale et l'approche stratégique.

Les approches économiques classiques supposent que le chef d'entreprise est un décideur économiquement rationnel, visant le profit maximum. Mais, la gestion de l'entreprise ne peut pas se résumer à l'analyse des résultats comptables. Ces approches historiques ont montré ses limites face à la complexité et les incertitudes de l'environnement socio-économique. L'approche économique de rationalité limitée apparue dans les années 1970 marque alors une première rupture avec une gestion purement économique. Elle introduit le fait que l'agriculteur ne peut pas disposer de toute l'information nécessaire au moment de sa prise de décision. Il ne cherche pas la meilleure solution mais une solution satisfaisante.

La prise en compte de la complexité de l'entreprise agricole, de sa dynamique de fonctionnement apparaît avec l'approche systémique. Elle se donne pour objectif d'étudier les systèmes et les sous-systèmes de l'entreprise agricole dans son contexte. La compréhension des interactions entre systèmes est au cœur de cette approche.

Avec l'approche globale, l'entreprise agricole est repositionnée par rapport à ses responsables, son histoire, ses atouts et ses contraintes, y compris sur le plan de son environnement socio-économique. Elle associe l'approche économique et l'approche systémique. L'entreprise agricole est un système, la vie de l'entreprise est conditionnée par l'agriculteur et les décisions qu'il prend. Ce dernier a de bonnes raisons de faire ce qu'il fait, même si ses objectifs sont parfois plus ou moins explicites.

La gestion stratégique, plus récente en agriculture, marque une étape supplémentaire. Elle est basée sur l'anticipation et donne des outils pour gérer le cadre mouvant de la prise de décision, en intégrant la personnalité du décideur.

(Levallois, 2014)

2 L'entreprise, la famille et le contexte

L'**entreprise agricole** est une entité économique, la plupart du temps, en relation à une ou des famille(s). Séparer l'entreprise agricole de la famille pour le rendre plus conforme au modèle PME est toujours possible. Mais le fait est que la grande majorité des entreprises agricoles n'ont pas de séparation nette entre l'entreprise et la famille (par exemple, les prélèvements privés sur l'entreprise et la consommation familiale).

Grâce à l'approche systémique, il est possible de positionner au centre de l'analyse, le **système entreprise-famille** composé de sous-systèmes. Ce système est lui-même inséré dans un réseau de systèmes plus vastes.

L'intérêt de considérer l'entreprise agricole familiale comme un système est d'offrir la possibilité de rendre compte de sa complexité, de sa particularité et de sa dynamique de fonctionnement ; et également d'étudier les nombreuses interactions qui existent entre les différents systèmes.

Le système entreprise-famille est ouvert à son contexte au sens large, lui aussi dynamique et changeant. Le schéma de la figure ci-dessous représente le positionnement des systèmes entre eux :

- L'**entreprise**, c'est le système interne, caractérisé par ses responsables, ses moyens humains, ses activités, ses moyens de production, son fonctionnement et ses potentialités, etc. (Thommen, 1997, p. 38).
- La **famille**, c'est le système composé des membres de la (des) famille(s), il comporte une dimension humaine et social.
- Le **système entreprise-famille**, caractérisé par les relations entre l'entreprise et la ou les familles qui lui sont liées.
- Le **contexte**, c'est réseau de systèmes formé notamment par l'environnement socio-économique, par le cadre légal et politique qui s'applique à l'entreprise, par ses clients et ses fournisseurs, etc.

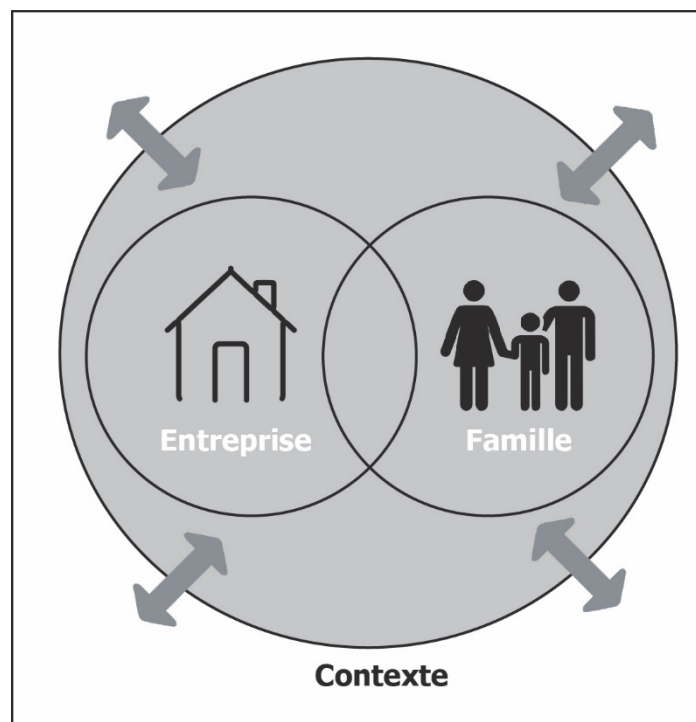


Figure 1 : le système Entreprise – Famille dans son contexte.

3 La trajectoire de l'entreprise agricole familiale

La **trajectoire** de l'entreprise agricole familiale représente le chemin parcouru par le système entreprise-famille au cours du **temps**, dans son **contexte**. Le chemin de l'entreprise agricole familiale se dessine selon les interactions existantes entre le système entreprise, le système entreprise-famille et le super-système formé par le contexte (Praz, Auber, Boutenel, Hemmeler, & Michaud, 2008, pp. partie 1, p.8).

Nous choisissons dans la présente brochure de symboliser l'itinéraire du système entreprise-famille sous **forme linéaire** comme le chemin d'une personne qui ferait une **randonnée**. On peut imaginer un chemin dont les courbes traduiraient l'interaction du système entreprise-famille avec son environnement. C'est après coup que l'on peut représenter complètement le chemin parcouru. Le but de la randonnée et ses étapes peuvent être définis plus ou moins précisément au départ de la randonnée, puis réajustés aux moments charnières du parcours.

Le chemin n'est pas prédéterminé, c'est à dire qu'il se trace au fur et à mesure de la marche du randonneur.



Figure 2 : la trajectoire du système Entreprise-Famille dans le temps.

4 Trois modes de gestion du système entreprise-famille

4.1 Quelques notions sur la gestion d'entreprise

La **gestion d'entreprise** se définit par l'ensemble des activités du chef d'entreprise ayant pour objet de fixer des **objectifs**, de prendre des **décisions**, de les **exécuter** et d'en **contrôler** la réalisation. Les tâches générales appartenant à la gestion d'entreprise sont : l'inventaire de la situation, l'analyse, la recherche d'information, la planification, la prise de décision, la réalisation et le contrôle (Terminologie rurale, AGRIDEA).

La **prise de décision** et le **pilotage** de l'entreprise permettent de réajuster en permanence la trajectoire du système entreprise-famille pour l'adapter : - à un environnement incertain soumis au changement, - aux buts de l'entreprise et aux finalités personnelles des exploitants, qui peuvent aussi évoluer.

Dans la définition de ses objectifs, l'agriculteur a le regard tourné vers le futur, le plus loin possible, mais il reste aussi attentif à ce qui se profile à moyen terme tout en gérant ses activités quotidiennes. Ainsi pourrait-on dire que l'agriculteur a en permanence une **vue à trois niveaux - court terme, moyen terme et long terme** - qu'il en soit conscient ou non. Il est important pour le chef d'entreprise d'avoir en tête cette **vue à triple focale**.



Figure 3 : la vue à triple focale.

Trois modes de gestion peuvent être associés à cette échelle de temps court, moyen, et long terme, sans toutefois complètement s'y juxtaposer :

- Le **pilotage courant** de l'entreprise : le chef d'entreprise pilote au quotidien - dans le temps présent - son entreprise en exécutant les décisions prises pour à l'affectation des ressources (capital, main d'œuvre, terre, équipements,...) et la recherche de leur bonne combinaison. Le pilotage courant correspond à des activités d'exploitation des moyens déjà en place.
- La **gestion de projet** : le chef d'entreprise élabore des projets, réagit à des événements extraordinaires et vit le changement.
- La **gestion stratégique** : le chef d'entreprise réfléchit sur sa trajectoire d'entreprise, tant passée que future, sur ses motivations, ses valeurs et ses buts. Il esquisse sa vision de l'avenir, définit les axes et les domaines de sa stratégie ainsi que ses perspectives d'avenir. Il pilote sa stratégie en se projetant sur le long terme tout en gardant à l'esprit qu'il ne peut agir qu'au présent.

4.2 Le pilotage courant

Le **pilotage courant** se définit comme l'ensemble des **décisions courantes** et des **activités quotidiennes** de l'entreprise et de la famille. Il concerne généralement le fonctionnement **opérationnel** du système entreprise-famille dans la réalisation et le contrôle des **objectifs opérationnels**. Le pilotage courant implique une vigilance de tous les moments.

Le pilotage courant s'inscrit dans le présent, il est continu et permet la réalisation effective de l'itinéraire du système entreprise-famille au fur et à mesure du temps grâce aux activités et aux décisions quotidiennes.

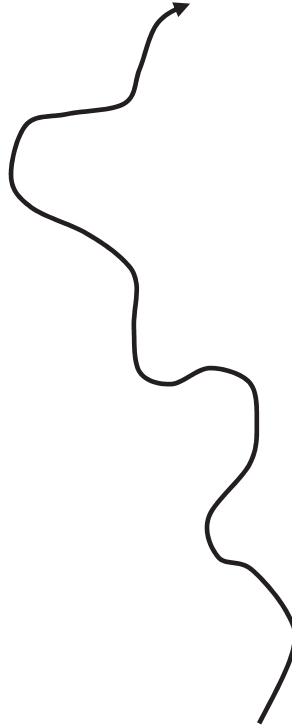


Figure 4 : le pilotage courant.

4.3 La gestion de projet

La **gestion de projet** implique la définition d'**objectifs de projet concrets** et clairement définis, le plus souvent à moyen terme, et d'en assurer la réalisation. Les objectifs d'un projet sont relatifs à une idée ou un problème qui sortent de l'ordinaire. A la différence du pilotage courant, la gestion de projet n'a pas un caractère récurrent, mais exceptionnel.

La réalisation du projet introduit un changement dans le système entreprise-famille. Elle implique la mise en œuvre d'activités temporaires. Il a un début et une fin. D'où sa symbolisation par une flèche en forme de **boucle**.

Le projet constitue une étape concrète permettant à l'exploitation d'être en phase avec les grandes orientations stratégiques de l'entreprise familiale.

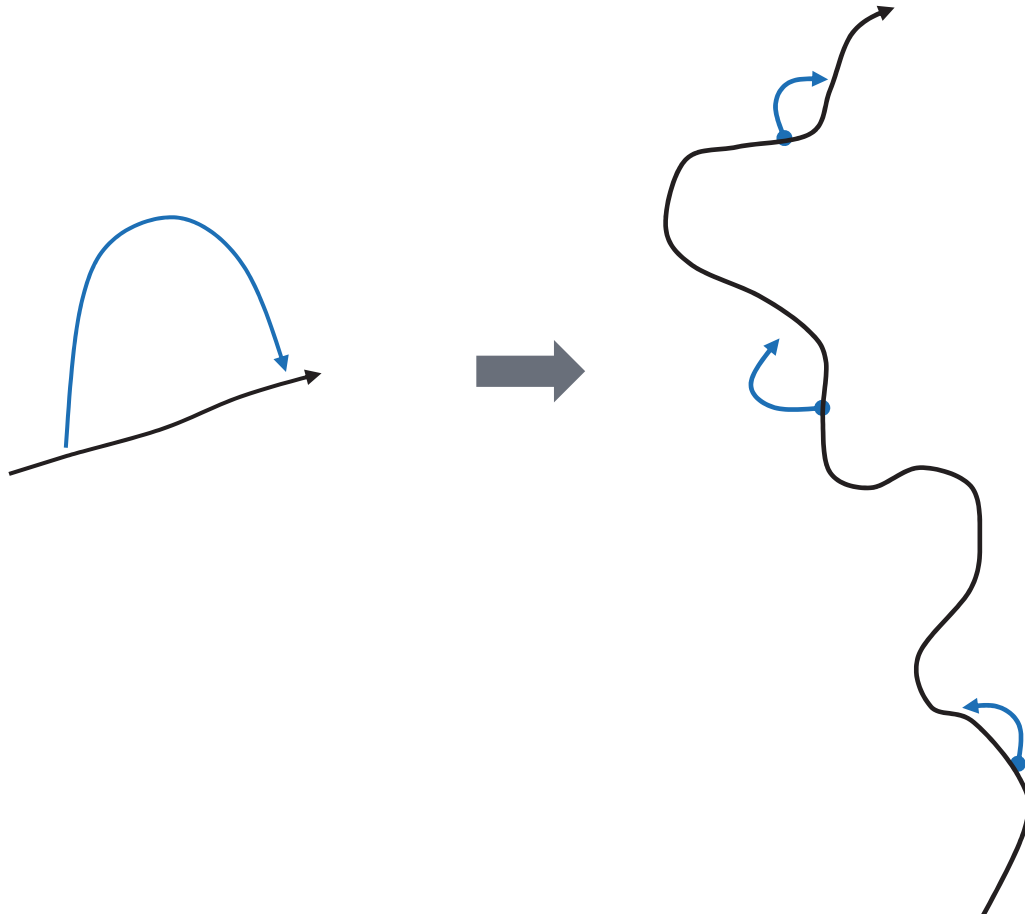


Figure 5 : la gestion de projet.

4.4 La gestion stratégique

La **gestion stratégique** est un mode de gestion réflexif, basé sur l'anticipation, qui mélange **pensée rationnelle** et **intuition**. La complémentarité des approches est essentielle pour faire face à la complexité toujours grandissante de la conduite d'une ferme. La gestion stratégique permet à l'exploitant de se réaliser personnellement dans sa profession. Elle est un soutien pour les prises de **décision en situation** (Klein & Klinger, 1991) notamment celles qui engagent l'avenir au-delà des incertitudes et des événements imprévus.

La gestion stratégique n'est pas un processus linéaire avec des étapes segmentées qui se dérouleraient parfaitement les unes après les autres. C'est peut-être plus un **état de conscience** qui établit en permanence des **liens de cohérence** entre des éléments d'analyse, des situations, des difficultés, des envies, des intuitions, des événements porteurs d'opportunités et de menaces, etc. Cette complexité ne signifie pas qu'un fil rouge n'est pas possible, bien au contraire.

La démarche stratégique décline plusieurs **moments** : moment de la réflexion, moment du pilotage stratégique et moment de la communication. Elle est comme une carte des pays que l'on devra explorer. Elle montre le territoire du chemin à parcourir.

La **réflexion stratégique** (cercle dentelé dans la figure ci-dessous) permet de révéler une vision à long terme, et de prendre conscience des différentes **composantes de la stratégie** qui déploieront les **perspectives** possibles pour l'entreprise familiale.

Le **pilotage stratégique** a pour objectif de doter à l'avance le décideur de moyens spécifiques à la réalisation de la stratégie et de les utiliser au moment venu afin de respecter les grandes lignes directrices de la stratégie (lignes pointillées dans la figure ci-dessous).

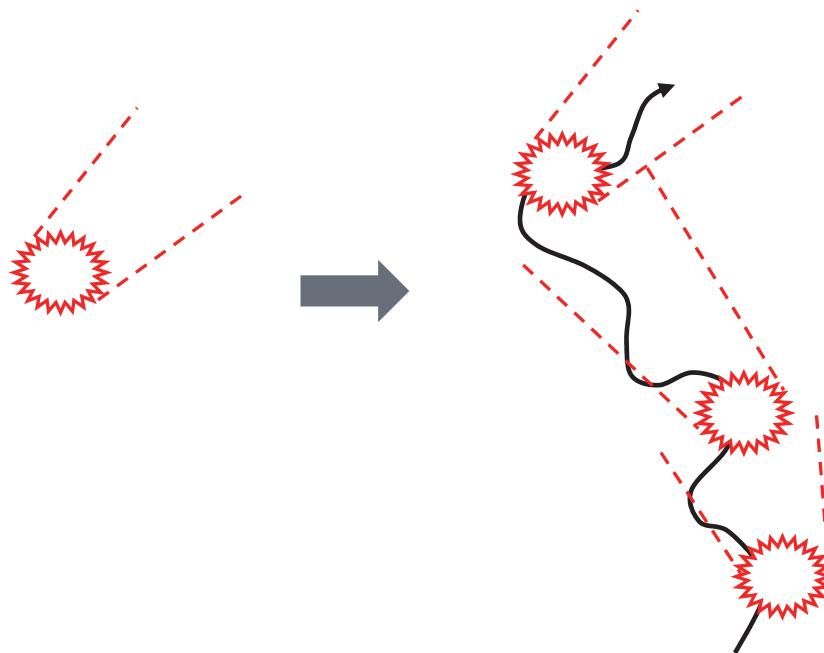


Figure 6 : la gestion stratégique.

5 Conclusion

Le schéma ci-dessous, en trois couleurs (noir, bleu et rouge), représente les modes de gestion présentés précédemment : le pilotage courant, la gestion de projet et la gestion stratégique. Cette représentation souligne le fait que ces trois modes de gestion coexistent en permanence et sont interdépendants. La **trajectoire** du système entreprise-famille **se dessine** entre pilotage courant, mise en œuvre de projets, et décisions stratégiques.

Cette schématisation propose de soutenir la réflexion du chef d'entreprise. Il peut être utilisé pour susciter sa réflexion et positionner d'autres approches, d'autres vues. Il a surtout vocation à d'être **adapté, modifié et complété** selon son cheminement propre.

Pour le conseiller qui accompagne le chef d'entreprise, il permet de **positionner son intervention de conseil** par rapport à la trajectoire particulière de l'agriculteur, son entreprise et sa famille, ainsi que par rapport à l'étape et au niveau de réflexion dans lesquels se trouve l'exploitant au moment de cette intervention (par exemple : révision de la stratégie ou étude d'un projet bien défini).

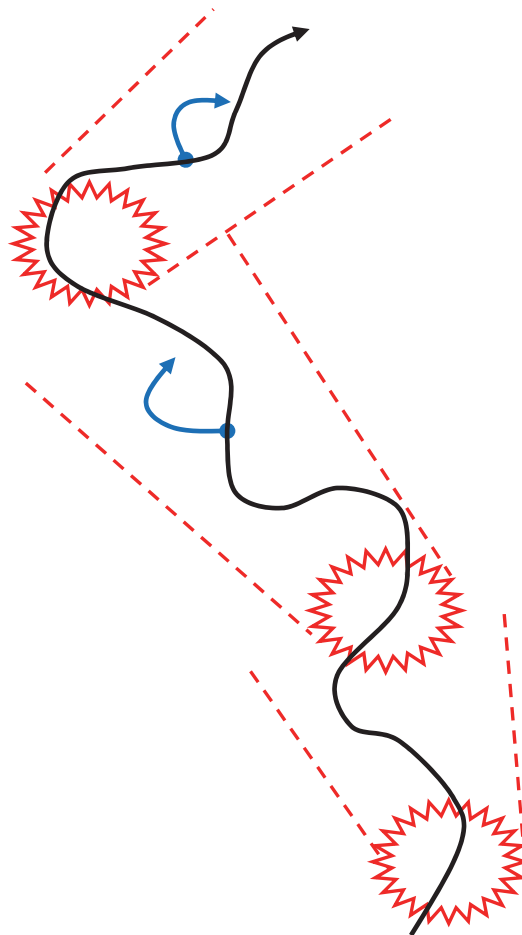


Figure 7 : le schéma en trois couleurs (le pilotage courant – la gestion de projet – la gestion stratégique).

6 Bibliographie

- AGRIDEA. (2006). Définitions et terminologie d'économie rurale. Lausanne : AGRIDEA.
- Bonneville, J.-R., Jussiau, R., & Marshall, E. (1989). Approche globale de l'exploitation agricole. Dijon : INRAP.
- Dragon, P., & Al. (2008). Agriculture et complexité. Nantes : Editions AC3A.
- Klein, G., & Klinger, D. (1991). Naturalistic Decision Making. Human Systems IAC GATEWAY, Volume XI : Number 3.
- Levallois, R. (2014). Guide de gestion de l'entreprise agricole, une approche économique, financière et humaine. Paris : Editions France Agricole.
- Praz, P., Auber, S., Boutenel, A., Hemmeler, V., & Michaud, R. (2008). Stratagerme. Lausanne : AGRIDEA.
- Thommen, J.-P. (1997). Introduction à la gestion d'entreprise 3e édition. Zurich : Versus.

