

**Proposition pour une mise en œuvre de  
l'approche stratégique en BTS ACSE**

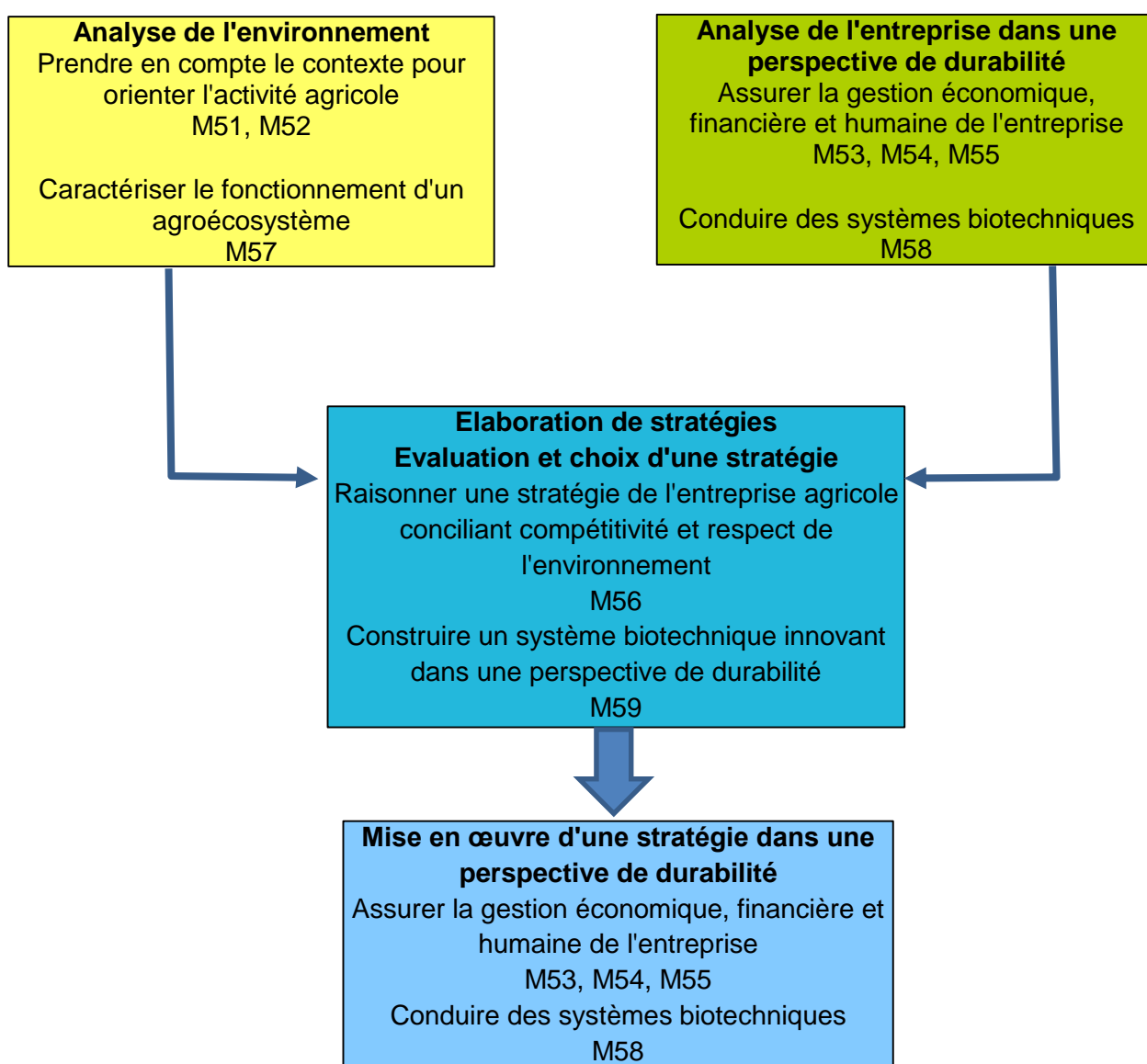
**GAP ECOGES ; Groupe Gestion**

Décembre 2017

## 1/ Place de l'approche stratégique au sein du BTSA ACSE

L'approche stratégique n'est pas uniquement portée par l'enseignant en charge du module M56 « stratégie de l'entreprise agricole » mais par l'ensemble des modules de la spécialité qui contribuent à sa construction. Former à l'approche stratégique est un projet d'équipe piloté autour de la mise en œuvre du M56.

En se référant à la planification stratégique schématisée par le modèle LCAG, la contribution des différents modules et des capacités qui s'y rattachent, peut s'y inscrire de la façon suivante :



## **2/ Proposition de déroulé du module M56**

La proposition qui suit est fondée sur un travail réalisé, avec les étudiants, à partir de cas concrets, soit construits par l'enseignant de façon suffisamment explicite, soit appréhendés lors de visites d'exploitations et entretiens avec les exploitants. Quelques parties plus théoriques, spécifiques du module, peuvent jaloner cette progression. Cependant l'essentiel des apports théoriques se fera dans les modules « satellites » du M56 (voir partie 1).

La durabilité est en filigrane de chaque étape. Elle ne sera pas abordée de façon indépendante dans les études de cas mais le concept de développement durable doit être construit en amont, au début du module.

Il ne s'agit pas d'avoir une logique additive entre les approches systémique, stratégique et durable. Chaque étude de cas doit être éclairée par ces trois entrées à la fois.

La progression évoquée distingue 3 grandes étapes qui s'étalent sur les deux années de la formation, pour s'achever en fin de premier semestre de la deuxième année. Cela permet à l'étudiant de pleinement valoriser les apports du module lors de l'épreuve E7-1 (construction du dossier en particulier) :

### **Etape 1 : Système et détermination des stratégies passées. Diversité des stratégies en agriculture.**

Cette étape permet à la fois d'aborder la notion de stratégie, de donner des exemples variés de stratégies observées sur les exploitations étudiées et d'identifier les déterminants d'une stratégie choisie dans une vision systémique de l'exploitation.

Elle s'appuiera sur des études de cas concrets, diversifiées, conduites dans un cadre pluridisciplinaire. Elle correspond à certaines parties des objectifs 1, 2 et 3, dont les attendus sont également traités dans d'autres modules professionnels (voir schéma de positionnement des modules satellites du M56)

### **Etape 2 : Une stratégie pour demain....**

Ce deuxième temps doit aboutir à identifier une méthode de détermination de stratégie(s) à mettre en œuvre et à l'appliquer à des exploitations étudiées.

On développera deux approches : une dont la logique est majoritairement délibérée, rationnelle et cartésienne, l'autre dont la logique est émergente, plus intuitive.

Cette étape correspond à l'objectif 4 du module comme l'étape suivante.

### **Etape 3 : Le suivi de la mise en œuvre d'une stratégie, tableau de bord**

Dans la continuité de l'étape 2, il s'agit de déterminer les indicateurs essentiels qui permettront de suivre et d'évaluer le projet choisi

## 2.1. Système et identification des stratégies passées. Diversité des stratégies en agriculture.

Cette étape doit se dérouler sur la base de cas concrets, construits par l'enseignant et/ou visités directement (selon les établissements, l'organisation peut varier mais il est intéressant de pouvoir disposer d'une plage identifiée de 4h permettant les sorties sur le terrain)

On pourra commencer par une approche des définitions de la stratégie (voir note de synthèse-stratégie) qui débouche sur des exemples concrets dans le domaine de la production agricole pris, dans l'absolu, parmi les exploitations familiales des étudiants, sur l'exploitation support du lycée et sur les exploitations visitées...

En lien avec les modules M51-M52-M57, c'est également l'occasion de montrer aux étudiants pourquoi l'approche stratégique s'est peu à peu imposée aux agriculteurs avec les évolutions des contextes économiques, politiques et sociétaux.

L'étude des exploitations se déroulera dans une approche combinée systémique et stratégique. Le tableau suivant est proposé pour éclairer cette combinaison.

<b>AGEA - Systémique</b>	<b>Combinaison des 2 approches</b>	<b>Stratégie</b>
<b>Objectif :</b> Comprendre la(es) logique(s) d'action de l'agriculteur et modéliser le fonctionnement actuel de l'exploitation	Pousser à la réflexion stratégique Saisir les moyens dont on dispose et cerner le champ des possibles	<b>Objectifs :</b> Identifier les stratégies passées pour construire une démarche stratégique pour l'avenir
<b>Concepts clefs :</b> - Finalités (projet, objectif) - Atout – contraintes - Décisions stratégiques, tactiques - Système : interactions, globalité, ouverture et flux, historique	Travailler avec ces concepts la vision dynamique du système et non statique dans laquelle l'AGEA a tendance à nous enfermer. On retiendra uniquement les notions de forces/faiblesses et opportunités/menaces pour mener l'analyse.	<b>Concepts clefs :</b> Valeurs, vision stratégique Ressources : Forces - faiblesses Adaptation à l'environnement : opportunités – menaces Métier et mission Domaines d'activité stratégique Trajectoire
<b>Etapes :</b> - Histoire et trajectoire (finalités, décisions stratégiques, logiques d'action) - Moyens : foncier, bât, matériel, MO, Cheptel reproducteur, plantations (Atouts et contraintes) - Environnement : bio-physique, socio-économique, politiques // environnement proche et global	L'approche systémique reste fondamentale pour mener le diagnostic interne avec une prise en compte de la triple performance agro-environnementale, économique et socio-territoriale.	<b>Etapes :</b> - Histoire et trajectoire (décisions stratégiques, stratégies passées). - Perspectives souhaitées (vision stratégique) - Diagnostic interne : o moyens, o activités, o Diagnostic, résultats éco-soc-envt (forces et faiblesses)

<p>(Atouts et contraintes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Système opérant et résultats : résultats techniques, résultats sociaux, économiques, financiers, écologiques (performance globale)</li> <li>- Diagnostic global : analyser les écarts entre résultats attendus (ou références) et résultats obtenus.</li> </ul> <p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modélisation en schéma de fonctionnement</li> </ul>	<p>Seuls les outils de la démarche stratégique permettent d'avoir une vision prospective.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic externe : environnement proche et global (opportunités et menaces)</li> <li>- Actions stratégiques possibles</li> <li>- Pilotage : organisation, mise en œuvre, suivi, évaluation</li> </ul> <p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrice SWOT</li> <li>- Modélisation en schéma synthétique de la démarche stratégique (matrice LCAG)</li> </ul>
--	---	---

Donc il faudra mettre en évidence :

- l'histoire, la trajectoire de l'EA

L'analyse de l'histoire permet de mettre à jour les décisions essentielles, stratégiques prises par le passé. Cela nous indique quelle stratégie a été privilégiée. En interrogeant les déterminants de cette stratégie choisie, on identifiera :

- le contexte rencontré à l'époque : économique, politique, social, agricole, naturel, analysé en termes d'opportunités et menaces.

- les objectifs, les finalités et les valeurs des exploitants

- les éléments du diagnostic interne qui ont pu orienter les choix pris. Ce diagnostic interne comporte le diagnostic des facteurs de productions et celui des activités (technique et environnemental, économique, financier, social) analysés en termes de forces et faiblesses.

Cette première étape doit donc permettre aux étudiants de comprendre le système observé aujourd'hui comme produit d'une ou plusieurs stratégies choisie(s) pour répondre à des objectifs dans un contexte donné pour une exploitation disposant de forces et de faiblesses.

On comprend pourquoi le choix des exploitations étudiées doit être réfléchi pour disposer d'une diversité de situations et de systèmes de productions.

Il peut cependant être possible de comparer deux exploitations à priori proches (surfaces, productions, main d'œuvre, contexte) mais dont les résultats sont très différents en raison de choix stratégiques différents.

## **2.2. Une stratégie pour demain**

Cette étape doit permettre de raisonner et/ou de déterminer une stratégie à venir. Elle s'appuie sur des cas concrets (exploitations visitées, éventuellement cas construits).

On peut identifier deux types de démarches stratégiques :

- une démarche intentionnelle, planifiée qui fait appel à un raisonnement rationnel et cartésien

- une démarche plus intuitive, émergente, sans doute aussi plus ouverte sur les possibles.

### ***La démarche planifiée***

Elle s'appuie sur l'analyse du système dans son contexte. Le diagnostic interne indique dans quelle mesure les objectifs de l'exploitant sont atteints, ses valeurs sont réellement vécues. Le diagnostic externe vient éclairer certains résultats du diagnostic interne. Les raisons des faiblesses constatées, les causes des réussites sont ainsi accessibles. Elles résident dans les choix opérés et/ou les conditions changeantes du contexte. On représentera ces éléments sous forme d'une matrice dite « LCAG » (voir note de synthèse sur la stratégie)

Cette identification des causes permet le raisonnement de pistes stratégiques susceptibles d'y répondre. On tentera donc de répondre aux questions : comment s'affranchir de telle et telle menaces, comment profiter des opportunités qui se présentent, comment agir positivement sur telle et telle faiblesses, comment pérenniser les forces identifiées ?

Pour ce questionnement, il est plus prolifique de ne s'interdire aucune réponse.

Parmi une liste, même « à la Prévert », aux étudiants ensuite de sélectionner les pistes d'action correspondantes à la situation de l'exploitation et aux objectifs de l'exploitant, puis de les agencer au sein d'une stratégie cohérente.

### ***La démarche émergente***

La démarche de planification stratégique permet de poser le cadre de l'approche stratégique. Cependant la stratégie peut s'imposer au chef d'entreprise qui va s'adapter, chemin faisant, aux évolutions de son environnement.

En formation, il est aussi envisageable de partir du projet émergent de l'agriculteur. A partir de cas concrets, dans un premier temps, questionner le projet par les résultats du diagnostic interne. Ce travail peut être mené en petits groupes. Il doit permettre aux étudiants de juger de la cohérence du projet avec la situation de l'entreprise en explorant toutes les dimensions du diagnostic et aux objectifs de l'exploitant.

Le pilotage adaptatif mené par un agriculteur repose aussi sur la conception plus ou moins large qu'il a de son environnement. Dans un deuxième temps, un travail est à mener pour caractériser les relations de l'entreprise avec son environnement et le confronter au diagnostic externe réalisé. Le but est d'amener les étudiants à élargir les éléments pris en compte pour juger de la pertinence du projet.

En fonction des constats, amener les étudiants à faire des propositions visant soit à ajuster le projet, soit à faire un autre projet.

La stratégie identifiée, quelle que soit le type de démarche utilisée (planifiée ou émergente) est déclinée en actions à mettre en œuvre réunies dans un plan d'actions qui peut être présenté sous forme d'un diagramme de Gantt (aspect chronologique). Chaque action est ensuite évaluée au niveau des dimensions économique et financière, socio-territoriale, environnementale avec les outils

développés dans les modules correspondants (gestion prévisionnelle en M53, analyse des impacts sur l'agro-système en M57, impacts agro-écologiques des pratiques et résultats techniques attendus en M58)