



MÉTHODE 3S

POUR UNE PÉDAGOGIE DES STRATÉGIES EN SYSTÈMES SOUTENABLES

Conduire une démarche 3S dans l'enseignement des
modules de gestion dans l'enseignement agricole

Cahier 1 : PRINCIPES ET FONDEMENTS



SOMMAIRE

Introduction	4
1. Approches systémique, stratégique et durabilité dans l'enseignement agricole	5
1.1. Évolution des problématiques de gestion de l'exploitation agricole : de la gestion technico-économique à la gestion stratégique durable	5
a/ De la gestion technico-économique à l'approche compréhensive de la gestion de l'exploitation agricole	5
b/ Problématique de la durabilité, impératif de la transition agroécologique	6
c/ Perspective de la gestion stratégique durable de l'exploitation agricole	7
1.2. Un enseignement en prise avec les enjeux de durabilité et de gestion stratégique	8
1.3. Une démarche pluridisciplinaire	9
1.4. Une logique de pédagogie continue et progressive	9
2. Les fondements et concepts de la démarche 3S	10
2.1. Stratégies et démarche stratégique	10
2.1.1. Stratégie : définition	10
2.1.2. Démarche stratégique	12
2.1.3. Des outils d'analyse stratégique	14
2.1.4. La démarche stratégique en agriculture	16
2.2. Approche systémique et approche décisionnelle	19
2.2.1. Approche systémique	19
2.2.2. Approche décisionnelle	21
2.2.3. Approche globale et Diagnostic global	21
2.3. Durabilité et performance globale	23
2.3.1. Durabilité : c'est quoi et pourquoi	23
2.3.2. Évaluation de la durabilité	26
2.3.3. IDEA : outil pour l'enseignement agricole	27
Bibliographie	29

Introduction

La démarche 3S (Stratégies en Systèmes Soutenables) est d'une démarche d'analyse stratégique des exploitations agricoles dans une visée de durabilité et en s'appuyant sur les acquis d'une approche systémique. L'approche globale de l'exploitation agricole (AGEA) constitue un marqueur identitaire de l'enseignement agricole. Elle a marqué l'histoire de gestion de l'exploitation agricole et les approches pédagogiques de l'enseignement des modules de gestion. Les évolutions multiples ont fait que de nouveaux enjeux comme ceux de la durabilité ou du raisonnement stratégique se sont imposés pour la gestion de l'exploitation et par conséquent pour l'enseignement des modules de gestion. Les réformes successives des diplômes de formation agricole ont intégré ces enjeux. Face à ces réformes les équipes pédagogiques sont invitées à faire évoluer leurs approches, ainsi que le contenu des cours.

Dans cette perspective, la démarche 3S vise à aider les équipes pédagogiques pour une meilleure intégration des problématiques de durabilité et de gestion stratégique dans l'enseignement des modules de gestion. Elle permet aux enseignants d'éviter la tentation de juxtaposition, rajouter des couches successives plus ou moins importantes, selon le volume horaire dédié, aux nouveaux contenus. Par exemple rajouter à la formation de l'AGEA un volet de durabilité ou une analyse de stratégie. Dans le cas opposé, elle évite aussi aux enseignants de basculer dans une approche normative d'enseignement de la stratégie, en considérant que l'AGEA est désuète. Ce qui conduit à renier des acquis en termes méthodologiques d'approche globale, de pluridisciplinarité et de perspective compréhensive vis-à-vis des acteurs. Les enjeux de l'agroécologie, du réchauffement climatique, de l'alimentation durable, ..., nous rappelle l'impératif de composer avec la complexité et donc la nécessité de s'armer d'approches systémiques, compréhensives et intégratives.

La démarche 3S s'inscrit dans cette perspective systémique et compréhensive. Elle vise à concilier de manière cohérente une approche systémique de l'exploitation agricole, une perspective de durabilité et une démarche de gestion stratégique. Elle a été le fruit de réflexion, de travaux et de mise à l'épreuve d'enseignants de Sciences Économiques et Sociales et de Gestion, de lycées agricoles. Ces enseignants réunis dans le Groupement d'Animation et de Professionnalisation (GAP) d'Économie-Gestion (<https://ecoges.ensfea.fr/>) à l'ENSFEA. La démarche constitue une ressource destinée aux professeurs de SESG en charge de l'enseignement des thématiques d'approche pluridisciplinaire des exploitations agricoles (ex. modules MP1 en Bac prof CGEA et M56 en BTSA ACSE).

La démarche est présentée en trois temps : (i) tout d'abord les principes et les fondements, puis (ii) la démarche méthodologique : les étapes et les outils utilisés, (iii) enfin des cas d'application. Ce premier cahier présente les principes et les fondements de la démarche. Il permet d'explicitier brièvement les bases théoriques, les définitions et les cadres d'analyse.

Avant de présenter le socle des fondements, composé de trois référents (stratégique, systémique, durabilité), la première section donne un aperçu de l'évolution des problématiques de gestion de l'exploitation agricole ces dernières années, qui justifient le recours à une démarche du type 3S.

1. Approches systémique, stratégique et durabilité dans l'enseignement agricole

1.1. Évolution des problématiques de gestion de l'exploitation agricole : de la gestion technico-économique à la gestion stratégique durable

La gestion de l'exploitation en France est née et structurée progressivement depuis les années 1950. Les problématiques de la gestion, associées aux enjeux économiques et sociétaux du monde agricole, n'ont pas cessé d'évoluer. Conduisant ainsi à des évolutions d'approches et des outils de gestion. Les questions relatives à la gestion stratégique et à la durabilité des exploitations agricoles sont à comprendre dans ce cadre d'évolution.

a/ De la gestion technico-économique à l'approche compréhensive de la gestion de l'exploitation agricole

Fortement associée à l'économie agricole dans les années 1950, la gestion de l'exploitation agricole s'est autonomisée progressivement par la suite pour donner lieu, avec les travaux de Chombart de Lauwe et son équipe, à la gestion technico-économique de l'exploitation agricole. La publication de l'ouvrage "Nouvelle gestion des exploitations agricoles, en 1963, constitue la base de l'essor de cette approche de gestion. La problématique de gestion est celle de la recherche de la rentabilité économique et la rationalisation de la conduite de l'exploitation agricole. C'est la recherche des "combinaisons rentables", qui renvoie aux modalités de combinaison des facteurs production en vue de maximiser le revenu de l'agriculteur et rémunérer son capital et son travail. La programmation linéaire est alors utilisée dans cette démarche d'optimisation, dans une logique normative de recherche de ce que les agriculteurs devraient faire. La démarche de programmation linéaire est appliquée sur le système de production et modélise de ce fait les interactions multiples entre les productions et les facteurs de production, ainsi qu'entre les productions et les techniques de production. D'où vient probablement l'intitulé de l'approche de gestion technico-économique.

Inspirés par l'idée directrice d'industrialisation de l'agriculture, Chombart de Lauwe et son équipe proposaient de transposer des méthodes et des outils de gestion de l'industrie aux exploitations agricoles. Leurs travaux ont permis de produire plusieurs outils de gestion : la fiche d'exploitation, la méthode des marges brutes et l'analyse de groupe. Avec le développement de la comptabilité agricole par la suite, des outils comptables sont alors utilisés pour l'analyse économique et financière des résultats de l'exploitation.

Partant de l'idée que l'exploitation agricole est une entreprise comme une autre, seule la dimension économique est visée par la gestion technico-économique. L'exploitation est principalement vue comme un système de production. La famille est peu évoquée, considérée comme relevant d'une approche sociale et non économique. C'est justement cet aspect réducteur qui a été critiqué par des travaux dans les années 1970, sur le fonctionnement des exploitations agricoles et la prise en compte des décisions de l'agriculteur dans l'analyse de l'exploitation agricole. C'est alors autour de l'équipe dijonnaise de M. Petit et J. Brossier que se sont développés des travaux fondant une approche compréhensive de la gestion des exploitations agricoles. Cette nouvelle approche s'appuie sur la modélisation systémique, notamment sur le concept de système exploitation-famille, pour élargir la problématique de la gestion de l'exploitation et intégrer la dimension sociale. Ainsi les objectifs de l'agriculteur ne sont pas qu'économiques, ils peuvent porter sur des

aspects sociaux, patrimoniaux, de qualité de vie, etc. L'accent est mis sur la logique interne au fonctionnement de l'exploitation, justifiée par les finalités de l'agriculteur et sa perception des atouts et contraintes. C'est la phrase célèbre "les agriculteurs ont des raisons de faire ce qu'ils font" qui est le principe directeur de cette approche compréhensive. Cette approche compréhensive, en phase avec les évolutions des approches de gestion d'entreprise de manière générale, a été bien accueillie et pratiquée par les acteurs professionnels. Elle a été largement diffusée dans l'enseignement agricole, sous l'intitulé de "l'Approche globale de l'exploitation agricole" (AGEA), avec notamment les deux ouvrages de "l'Approche globale de l'exploitation agricole" de Bonnevie et al (1989) et celui du "Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole" de Marschall et al. (1994).

b/ Problématique de la durabilité, impératif de la transition agroécologique

On vient de le voir, l'approche compréhensive a élargi les champs de gestion de l'exploitation pour la problématique sociale, en lien avec la famille et les finalités non économiques de l'agriculteur. On peut parler alors en termes de performance d'une recherche de double performance, à la fois économique et sociale. A partir de la fin des années 1980, s'est apparue une nouvelle préoccupation dans la gestion des exploitations agricoles, celle relative à la prise en charge des enjeux de protection de l'environnement. Cela s'est traduit, par exemple, par l'instauration à partir de 1992 de des mesures agri-environnementales de la PAC de 1992. Ces mesures se sont maintenues jusqu'à aujourd'hui et elles ont pris plusieurs formes et adaptations au gré des évolutions des politiques publiques. Dans les années 1990, la préoccupation environnementale s'est élargie à une perspective d'agriculture durable. Elle est désormais intégrée dans la problématique de durabilité qui interroge la gestion de l'exploitation agricole (Gafsi, 2006). La loi d'orientation agricole de 1999 marque cette évolution dans le cadre d'un nouveau contrat social pour l'agriculture. Les exploitations agricoles font face à nouveau à des incertitudes internes et externes dans un contexte global de questionnement et de débat sur ce nouveau contrat social de l'agriculture (Landais, 1998). Ce nouveau contrat invite à une inscription territoriale de l'exploitation agricole et au développement d'une agriculture durable. Suite à la loi d'orientation agricole de 1999, beaucoup d'exploitations ont saisi l'opportunité et se sont engagées dans des CTE, certaines pour réaliser la reconversion à l'agriculture biologique, laquelle a connu un important développement.

Fin des années 1990, pour accompagner la nouvelle orientation vers l'agriculture durable, la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche, du Ministère de l'Agriculture, charge un groupe pluridisciplinaire de chercheurs, d'enseignants et de professionnels pour élaborer une méthode d'évaluation de la durabilité. C'est la naissance de la méthode "Indicateurs de durabilité de l'exploitation agricole" (IDEA), à visée pédagogique, pour l'enseignement dans les formations agricoles. Plusieurs versions de cette méthode ont été produites, la dernière en date est celle d'IDEA 4. La méthode a besoin d'évoluer pour notamment prendre en compte de nouveaux enjeux sociétaux plus prégnants (alimentation, changement climatique, qualité de l'air, sobriété dans l'usage des ressources naturelles).

En termes d'orientations de politique agricole, les actions et les plans pour inscrire une perspective durable se sont multipliées. On peut citer par exemple le Plan agro-écologique pour la France (2013), et la loi d'orientation agricole (Loi d'Avenir de 2014). Depuis 2013, les services du Ministère de l'Agriculture ne cessent de promouvoir le produire autrement, et d'interpeller l'enseignement agricole pour être le moteur de changement à travers notamment les programmes « Enseigner à produire autrement » (EPA). Le nouveau plan intitulé "Enseigner à Produire Autrement, pour les transitions et l'agro-écologie", dit EPA 2, place explicitement l'apprenant au centre de la démarche, dépasse le domaine de la production agricole pour aborder celui de la transformation et des services. Les exploitations de lycées agricoles et les équipes

pédagogiques sont sollicitées pour s'engager à ce nouveau plan à travers notamment des dispositifs Casdar TAE (entre 2014 et 2016) et TAE+ (depuis 2019).

La problématique de la durabilité pose alors la question de prendre en compte les objectifs des trois piliers du développement durable dans l'analyse des performances de l'entreprise. Les gestionnaires conceptualisent cette démarche par la notion de "performance globale" (Reynaud, 2006), qui englobe les performances économiques, sociale et environnementale. On parle alors de triple performance. L'orientation vers une agriculture durable et la transition agro-écologique induisent pour les exploitations agricoles des changements d'orientations stratégiques. C'est surtout le cas pour la majorité des exploitations spécialisées qui s'inscrivent encore dans le modèle productiviste. Ces changements d'orientations stratégiques se traduisent par de nouvelles rationalisations quant au choix des ressources stratégiques pour l'activité de ces exploitations et aux combinaisons rentables des ressources.

c/ Perspective de la gestion stratégique durable de l'exploitation agricole

La gestion stratégique est aujourd'hui une composante incontournable de la gestion des exploitations agricoles. En effet, l'évolution constante du contexte agricole, la montée en puissance des attentes sociales et les injonctions des politiques publiques pour le développement d'une agriculture durable ré-interrogent fortement les stratégies des exploitations et leurs modes de pilotage. L'incertitude qui caractérise l'environnement des exploitants à la suite des différentes crises (économique, écologique, sanitaire, sociale) appelle à la gestion stratégique et aux capacités d'anticipation et d'adaptation. En même temps, les exploitations agricoles changent et deviennent de plus en plus complexes (diversité des dimensions, des logiques de fonctionnement, des systèmes d'activité). Dans ce contexte, les agriculteurs ont besoin de pouvoir exercer une réflexion stratégique sur les orientations à envisager et de prendre des décisions stratégiques pour leurs exploitations.

Face à ces préoccupations, les travaux en sciences de gestion sur la stratégie des exploitations sont relativement peu développés, comparativement à la littérature managériale des entreprises en général. Bénéficiant, par le passé, d'un environnement socio-économique globalement régulé par les politiques publiques, les agriculteurs avaient des préoccupations plutôt d'ordre technique. Mais avec les incertitudes et évolutions de ces politiques à partir des années 1990, les préoccupations stratégiques ont été progressivement au rendez-vous. Des travaux ont été ainsi conduits sur ces questions (Attonaty et Soler, 1992 ; Hémidy et al., 1993 ; Guichard et Michaud, 1994 ; Gafsi et Brossier, 1996). Puis à partir de la fin des années 1990, les questions des préoccupations stratégiques ont été mêlées avec celles de la durabilité des exploitations (Gafsi, 2006). Ces dernières années, les préoccupations stratégiques sont à nouveau ré-affirmées. Les réformes récentes des diplômes de l'enseignement agricole (le Baccalauréat Professionnel « Conduite et gestion de l'exploitation agricole » et le Brevet de technicien supérieur agricole « Analyse, conduite et stratégie de l'entreprise agricole ») ont intégré cette évolution de problématique de gestion. Elles ont mis en avant la gestion stratégique dans la formation des agriculteurs et des conseillers.

Récemment, de nouveaux travaux en France ont apporté des éclairages sur cette thématique en lien avec les stratégies de diversification des agriculteurs (Gafsi, 2017) ou avec l'accompagnement de la démarche de management stratégique en mobilisant l'approche du tableau de bord stratégique (Capitaine et al., 2013). Les approches stratégiques appliquées en agriculture sont aujourd'hui mises en avant suscitent de nouveaux travaux pour plus de formalisation et de développement.

1.2. Un enseignement en prise avec les enjeux de durabilité et de gestion stratégique

L'enseignement agricole est un enseignement professionnel. Des prémices de son existence à nos jours, il a toujours été, et en prise avec les réalités du terrain, et en veille sur les évolutions du contexte agricole, politique, économique ou sociétal.

Lorsqu'il fallut, sous l'impulsion des Lois d'Orientation et de Modernisation Agricole des années 1960 et de la PAC naissante, contribuer à l'effort productif, l'enseignement agricole a adapté les contenus de ses programmes, mais a, également, multiplié les initiatives dans ses exploitations agricoles, produisant des références techniques, tentant de nouvelles pratiques, participant à des programmes expérimentaux.

Lorsque les questions environnementales ont commencé à émerger, l'enseignement agricole s'en est saisi en adaptant, une fois de plus, ses contenus, en créant de nouvelles formations (BTS GPN par exemple) et en incitant les établissements à innover. Ce fût le cas, notamment, dans les années 1990, avec les Plans de Développement Durables, puis les Actions de Démonstration en Agriculture Durable initiées dans plus d'une vingtaine d'entre eux.

L'enseignement de la gestion est au cœur de ces évolutions qu'accompagne l'enseignement agricole. Il fait la synthèse de l'ensemble des disciplines concernées par l'exploitation agricole (agronomie, zootechnie, économie, politiques agricoles, etc...) en ce sens qu'il en agrège les aspects déterminants pour sa conduite. Durabilité et stratégie sont donc deux approches intrinsèquement liées à l'enseignement de la gestion.

L'agriculture durable et le développement durable font leur apparition dans les référentiels dans les années 1990. Mais bien avant, dès les années 1960, l'approche transversale, interdisciplinaire a permis de redonner du sens aux disciplines en les reliant à la réalité d'un territoire. La décennie suivante a vu la création du BTS GPN. Après la réforme de l'enseignement agricole de 1984, les préoccupations environnementales vont peu à peu s'inscrire dans les référentiels : développement durable, agriculture durable, agro-écologie,... De nombreux établissements vont, sur leurs exploitations agricoles, multiplier les initiatives et les innovations, souvent sous forme d'une démarche de type recherche-action.

La gestion de l'exploitation devient plus complexe, plus riche aussi, offrant des perspectives multiples loin des seules performances technico-économiques, nécessitant d'appréhender des stratégies, elles aussi multiples. Parce que, désormais le contexte agricole a changé. Dans les années d'après-guerre et quasiment jusqu'en 1990 les politiques et les marchés agricoles ont été relativement stables. L'objectif de productivité est globalement partagé, il conduit à la mise en œuvre de pratiques agricoles et de conduites stratégiques des exploitations relativement uniformes. Les enseignements, en particulier celui de la gestion sont en phase avec ce contexte : peu de place à l'incertitude, permanence du modèle agricole, environnement peu changeant.

Mais depuis 1990, les facteurs de changement apparaissent : nouvelle PAC de 1992, effacement progressif de la politique des quotas laitiers, ouverture aux marchés mondiaux, nécessaire prise en compte des effets environnementaux des pratiques agricoles, demande sociale affirmée en matière de protection de l'environnement, de qualité de l'alimentation, question cruciale du changement climatique. La stabilité du contexte d'antan laisse place à davantage d'incertitudes, à des exigences nouvelles, à des menaces inédites mais aussi à des opportunités nouvelles d'évolution des systèmes de production.

Seule une approche stratégique, en pleine connaissance de causes, peut éclairer les décisions prises par les agriculteurs. C'est pourquoi les référentiels du Bac Pro CGEA et du BTS ACSE en particulier, ont évolué ces dernières années autour d'un objectif essentiel : appréhender et analyser le contexte agricole dans toutes ses dimensions. La gestion, centre de gravité de cette démarche, intègre l'ensemble des apports concourant à orienter la prise de décisions.

C'est ainsi, par exemple, que le sigle ACSE signifie désormais Analyse Conduite et STRATEGIE de l'Entreprise Agricole.

1.3. Une démarche pluridisciplinaire

Notre démarche se veut à la fois pratique et pluridisciplinaire.

Dans le cadre des formations en bac pro ou en BTSA, les équipes pédagogiques ont, pour la plupart, le réflexe de la pluridisciplinarité lorsqu'il s'agit d'analyser l'exploitation agricole dans son environnement. La démarche AGEA, qui a longtemps servi de fil d'ariane aux équipes, s'appuie sur la pluridisciplinarité pour mieux appréhender la complexité de l'exploitation.

De même, la durabilité, de par son ancrage sur les 3 piliers (socio-territorial, agro-écologique et économique), nécessite les apports pluridisciplinaires correspondants.

De façon "pratique", les volants d'heures en pluridisciplinarité prévus dans les référentiels permettent la mise en place de cette démarche pluridisciplinaire, permettant aux apprenants de faire des liens entre les apprentissages et les modules. De fait, cette démarche permet de donner une cohérence aux formations, en mettant en relief la complémentarité des apprentissages.

Les visites d'exploitation, point d'ancrage de notre démarche, sont des instants clefs dans la formalisation des compétences et connaissances au sein des formations. La présence des enseignants d'économie, de zootechnie, d'agronomie... est nécessaire pour permettre aux étudiants de faire le lien entre les apprentissages. De même, la préparation et le décryptage de ces visites au moyen de notre méthode nécessitera à minima la présence de 2 enseignants.

Les outils développés dans notre méthode ont aussi pour but de réfléchir de façon collégiale à de nouvelles manières de conduire ces temps de pluridisciplinarité. L'intégration de la durabilité comme élément d'analyse en continu de l'exploitation et non plus comme outil à appliquer en dehors de l'AGEA est aujourd'hui un tournant qui nous paraît nécessaire. Analyser l'exploitation à l'aune de sa trajectoire, de ses performances techniques, économiques dans une optique de durabilité est central dans la façon dont l'enseignement agricole se positionne aujourd'hui.

De même, les axes de développement stratégiques ne peuvent se concevoir sans analyser leur durabilité. Les axes de développement stratégiques, le tableau de bord stratégique ensuite identifiés sont de fait à réfléchir de manière pluridisciplinaire.

Les équipes pédagogiques, grâce à leur implantation dans leurs territoires et les réseaux professionnels développés au fil du temps, disposent de ressources en termes de visites d'exploitation, d'intervention d'organismes professionnels. Le fait de fonctionner avec des enseignements de plusieurs matières permet la sélection d'exploitations supports variées qui permettront d'optimiser la réflexion des apprenants.

1.4. Une logique de pédagogie continue et progressive

La démarche que nous proposons s'intègre pleinement dans l'ensemble de l'enseignement agricole avec sa diversité de niveaux et de secteurs d'activités, elle se veut être la plus large possible.

De la même façon, on observe l'arrivée d'une proportion de plus en plus importante de titulaires d'un bac professionnel au sein des sections de BTS.

Ainsi, la notion de continuum Bac-3/Bac+3 a été instaurée par la Loi du 22 Juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur. Le principe est d'assurer une continuité entre les trois années qui précèdent le baccalauréat et les trois années qui le suivent. Il s'agit donc de garantir par un ensemble d'initiatives la continuité des enseignements du supérieur par rapport à ceux du lycée, et d'affirmer la notion de spécialisation progressive des études dans le supérieur.

A la mesure des réformes successives des diplômes de l'enseignement agricole, on observe une articulation des programmes entre ces différents niveaux.

Ainsi en bac professionnel Conduite et Gestion de l'Entreprise Agricole (CGEA), la liste des fonctions et des activités exercées mentionne le Pilotage stratégique de l'entreprise agricole, les Situations professionnelles significatives (SPS) le Pilotage stratégique de l'entreprise agricole et conduite du changement, les capacités professionnelles de Piloter une entreprise agricole. Le module MP1 de Pilotage de l'entreprise agricole a ainsi pour objectif général d'analyser le fonctionnement d'une entreprise agricole dans son territoire.

La lecture du référentiel du BTSA ACSE permet de relever de la même façon dans les fonctions et des activités exercées (réalisation d'un diagnostic systémique pour le pilotage ou l'appui au pilotage du système d'exploitation, conduite ou appui à la mise en œuvre du système d'exploitation au regard du diagnostic réalisé et des finalités du chef d'entreprise), la liste des situations et les finalités du travail (pilotage d'une entreprise et/ou d'un projet), les capacités professionnelles (raisonner une stratégie de l'entreprise agricole conciliant compétitivité et respect de l'environnement). Le module M 56 Stratégie de l'entreprise agricole a pour objectif général de construire des stratégies d'entreprise agricole adaptées aux enjeux.

Notre démarche a donc été construite pour permettre de prendre en compte la logique de continuité bac-3 à Bac+3 en veillant à chaque étape de pouvoir intégrer des outils utilisables à la fois en bac professionnel qu'en BTS.

2. Les fondements et concepts de la démarche 3S

2.1. Stratégies et démarche stratégique

2.1.1. Stratégie : définition

La notion de stratégie d'entreprise est polysémique car son sens a évolué au fil du temps. Il continue toujours à faire l'objet de recherche dans les sciences de gestion. A l'origine, le terme de stratégie vient du grec « strategia », qui replace la stratégie comme l'art du Général, celui qui mène ses armées au combat. C'est l'art de guerre selon Sun Tzu (500 ans av. J.C.). La stratégie désigne les manœuvres réfléchies pour conduire les forces armées à la victoire. Elle vient avant le combat. De par son origine militaire, la stratégie renvoie à l'art de réfléchir aux voies et aux moyens pour gagner.

Le terme de stratégie est transposé par la suite au monde des affaires. L'entreprise mène une lutte contre ses concurrents et assure sa survie dans un environnement risqué. Le développement des théories d'entreprises et des modèles managériaux ont mis la stratégie d'entreprise au centre des déterminants de la réussite de l'entreprise.

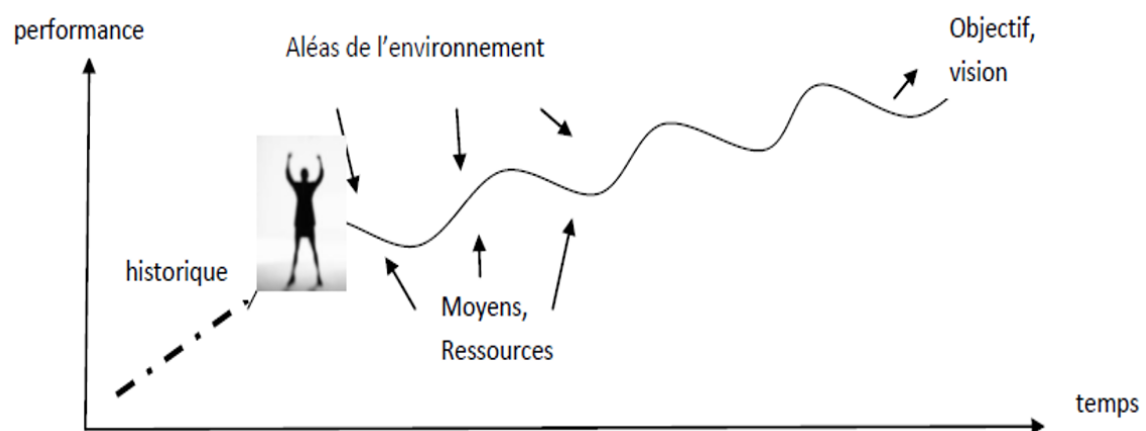
Ansoff (1965): « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec celui-ci.»

M. Porter (1985) définit la stratégie comme la « création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble d'activités ». L'objectif est pour Porter la construction d'un avantage concurrentiel durable.

Pour **Thiétard – Xuereb (2005)** la stratégie regroupe l'« ensemble des décisions concernant le choix des moyens et des actions relatives à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. La stratégie est le chemin que prend l'entreprise pour arriver à son but.»

Selon **Chandler (1962)**, « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

La stratégie d'entreprise repose donc à la fois sur l'idée de dresser un positionnement clair de l'entreprise pour vérifier son adéquation avec son environnement et la nécessité de concevoir des réactions aux évolutions de cet environnement pour maintenir ou améliorer son avantage concurrentiel.



La stratégie renvoie à une pratique concrète de conduite des affaires. Son enseignement a d'abord été confié souvent à des professionnels, dirigeants d'entreprise. Il fut d'abord axé sur le contenu, le résultat de la prise de décision. La stratégie est alors vue plus comme un art que comme une science. Dans les années 60, les pères fondateurs vont concevoir des modèles théoriques (Ansoff et Chandler). La discipline va à partir de cette époque articuler des modèles théoriques et leur mise en pratique.

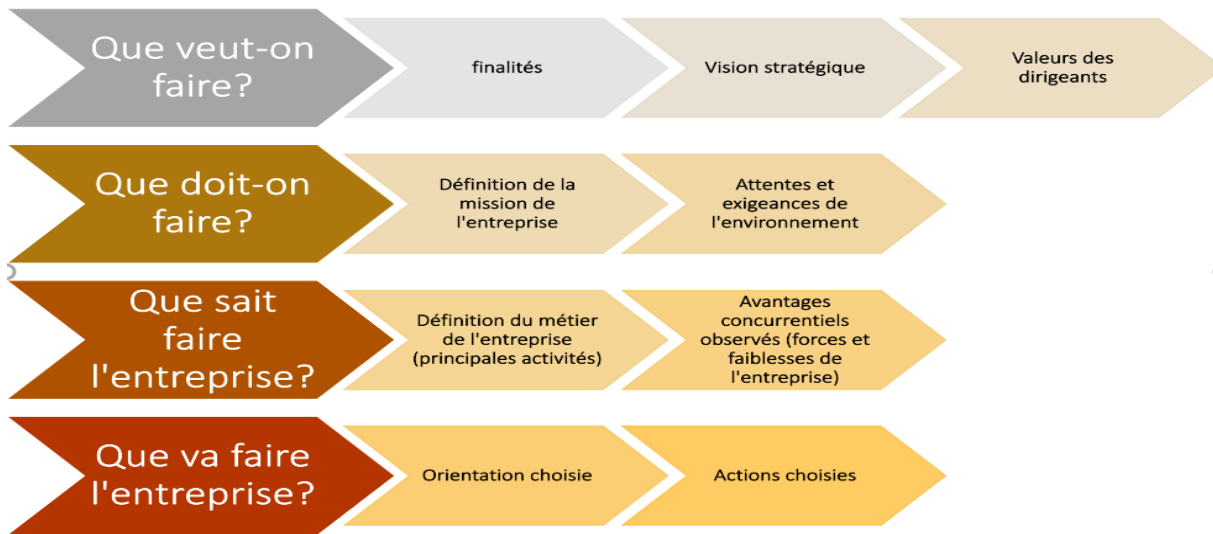
La discipline stratégie devient un lieu de confrontation entre la théorie et l'action.

2.1.2. Démarche stratégique

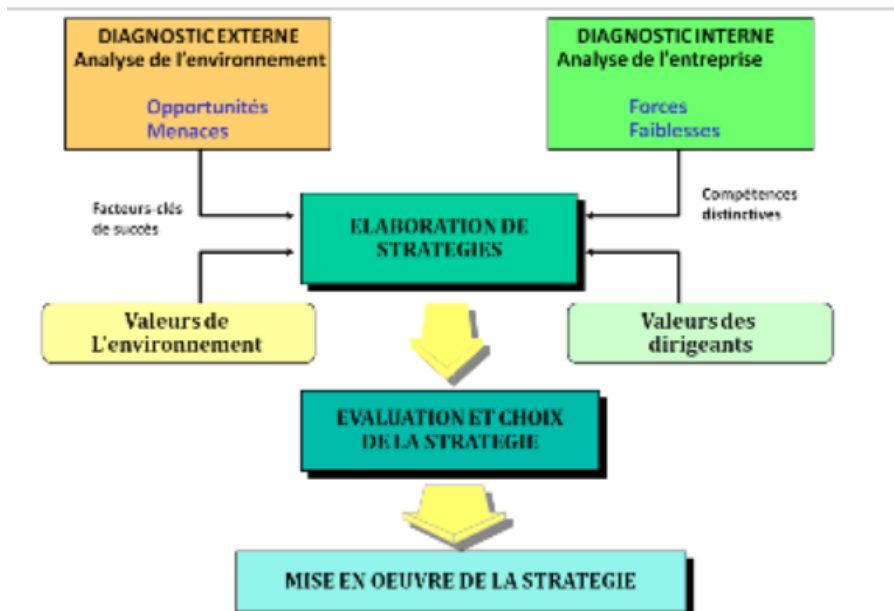
On entend par démarche stratégique, la méthode poursuivie pour identifier et/ou définir la stratégie d'une entreprise. L'approche stratégique désigne la posture à prendre pour étudier la stratégie (conduire une analyse stratégique).

la planification stratégique :

La démarche stratégique a fait l'objet de plusieurs travaux. Historiquement c'est l'école de la planification stratégique qui l'a formalisée la première. La stratégie a été étudiée en tant que processus rationnel comprenant plusieurs étapes. Ces étapes correspondent au traitement des questions suivantes :



La modélisation de cette démarche est formalisée par la planification stratégique, dont le modèle LCAG est l'illustration parfaite.

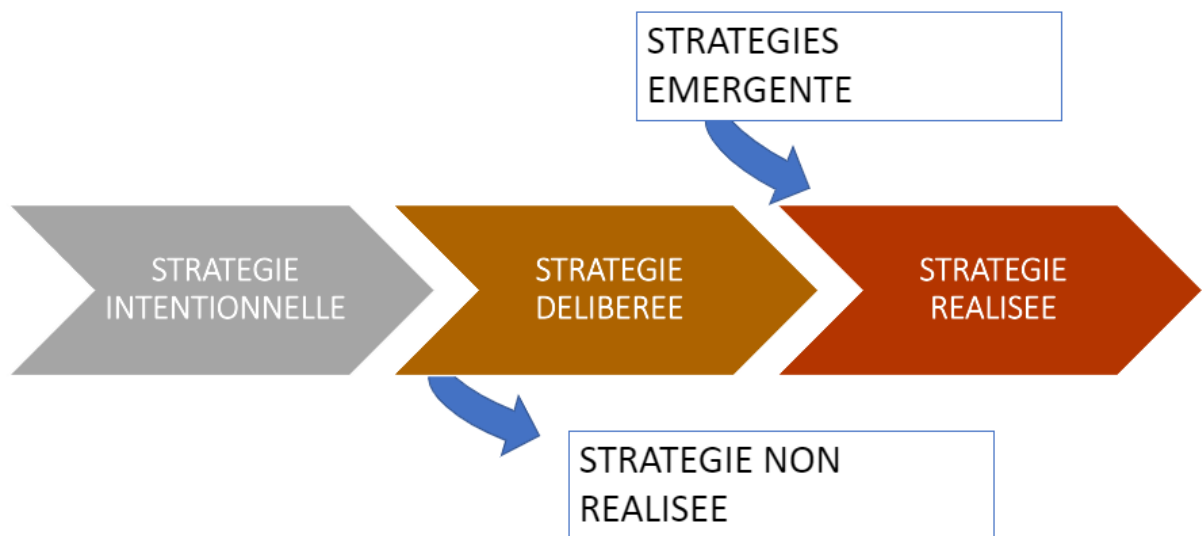


Modélisation LCAG par M. Gafsi

Mais cette démarche de planification stratégique, pourtant bien établie, ne fait pas l'unanimité. Des critiques venant d'autres auteurs soulignent son manque d'adéquation à un environnement plus changeant et incertain. Pourtant, I. Ansoff a remis en cause cette planification linéaire en remettant dans l'analyse l'incertitude de l'environnement.

Approche constructiviste de la démarche stratégique :

D'autres démarches stratégiques insistent sur le caractère inductif et constructiviste de la stratégie. H. Mintzberg, propose la notion de stratégie émergente, qui apparaît dans l'action. La stratégie selon l'auteur « prend forme progressivement dans un flux continu d'actions ». Cette définition insiste donc sur l'aspect dynamique, donc non statique, de la stratégie d'entreprise. L'auteur distingue plusieurs types de stratégies :





La stratégie délibérée : c'est une stratégie voulue, définie en amont sur laquelle les décideurs ont un impact fort.

La stratégie émergente : c'est une stratégie qui s'impose aux décideurs. Elle est élaborée chemin faisant pour s'adapter aux évolutions de l'environnement.

La stratégie effective est donc un mixte entre la stratégie délibérée et la stratégie émergente. Cette démarche donne la priorité à la pratique et à l'action.

Reprenant la même idée, M.J. Avenier parle de stratégie « chemin faisant » et également de stratégie tâtonnante.

Tableau récapitulatif des démarches stratégiques :

 Stratégie délibérée Plannification Ex ante	 Stratégie émergente Chemin faisant A posteriori
Rigidité du plan Environnement stable Avenir certain	Flexibilité Instabilité Incertitude Risque
Démarche synoptique Rationalité	Démarche incrémentale
Démarche logique, cartésienne Processus linéaire	Démarche constructiviste Processus dynamique Bouclage

Quelle approche retenir ?

P. Lorino énonce que le processus stratégique ne peut se passer de la définition d'objectifs. La démarche stratégique sera basée sur le degré d'incertitude de l'environnement : un environnement très perturbé induira plutôt une stratégie chemin faisant ; un environnement plus stable pourra permettre plus facilement l'utilisation du modèle LCAG. D'autres facteurs peuvent aussi influencer le type de démarches comme la nature de l'activité, l'organisation de l'entreprise, etc.

Il est de manière générale recommandé d'envisager les deux démarches car leurs apports sont complémentaires. Les notions de trajectoire et de dynamique prennent par conséquent de l'importance dans la définition de la stratégie d'entreprise.

2.1.3. Des outils d'analyse stratégique

La littérature est riche d'outils développés pour conduire et mettre en œuvre des analyses stratégiques. Nous allons en citer quelques-uns.

Matrice SWOT : C'est un outil de double diagnostic : interne (forces et faiblesses) et externe (menaces et opportunités). Il sert de base à une démarche d'analyse stratégique. Cet outil est largement repris pour la mise en place de diagnostics et d'évaluation en dehors du champ de l'entreprise. Cela va permettre de définir le champ des possibles.

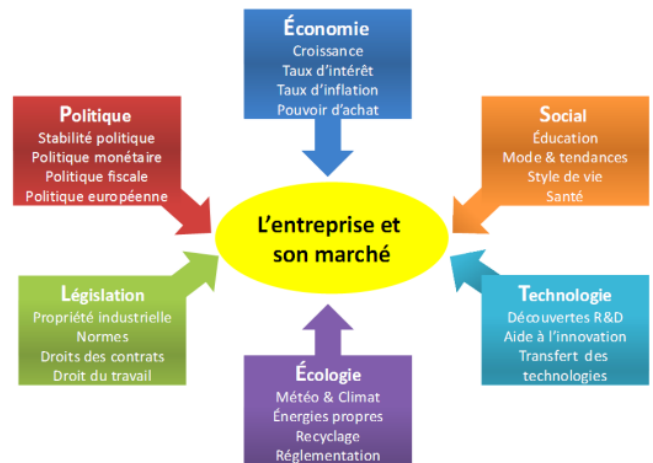
Le diagnostic interne passe par la détermination des forces et faiblesses de l'organisation. Les forces désignent les éléments d'origine interne qui agissent positivement sur le champ des possibles de l'organisation, les faiblesses sont les éléments d'origine interne qui limitent ou restreignent le choix des possibles. Les forces et les faiblesses sont celles de l'évaluateur (pas forcément uniquement le

	Positif <small>(pour atteindre l'objectif)</small>	Négatif <small>(pour atteindre l'objectif)</small>
Origine interne <small>(organisationnelle)</small>	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe <small>(origine = environnement)</small>	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

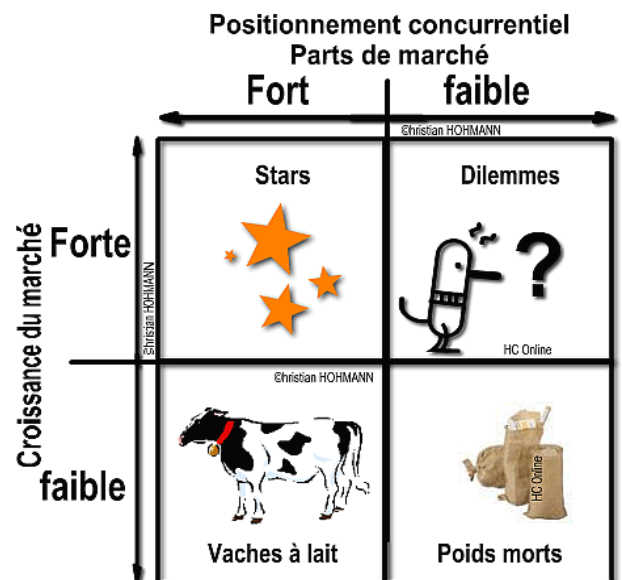


dirigeant de l'organisation). Le diagnostic interne porte à la fois sur les ressources, moyens et sur les activités, résultats de l'organisation.

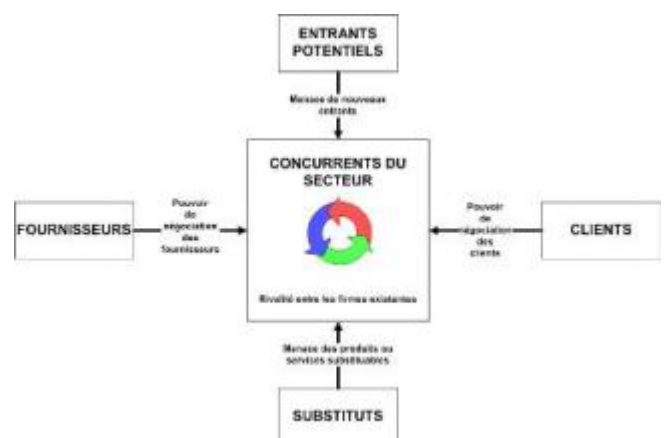
Le diagnostic externe permet d'identifier les opportunités et les menaces de l'environnement de l'organisation. Les opportunités sont les éléments d'origine externe qui favorisent le champ des possibles pour l'organisation. Les menaces sont les éléments d'origine externe qui limitent ou réduisent le champ des possibles. L'évaluateur doit prendre en compte l'environnement dans un optique dynamique (évolution des politiques publiques, évolutions démographiques, évolution des marchés, évolution des attentes sociales...). Ce diagnostic se situe dans une approche micro et macro-environnementale (multi-scalaire). Dans le cadre de l'analyse du macro environnement, on peut utiliser la méthode PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Légal).



Matrice BCG : C'est un outil de positionnement stratégique de l'entreprise sur le marché. Elle combine 2 axes : la croissance du marché et la part de marché relative (vis-à-vis des principaux concurrents). Elle permet de projeter le portefeuille d'activités de l'entreprise et d'éclairer l'action future. Cet outil se base sur 2 autres outils : le cycle de vie du produit et la courbe d'apprentissage. D'autres matrices existent sur la même logique (McKinsey, ADL). Cette matrice a été mise au point dans un contexte de forte demande, pour des marchés concurrentiels. Elle pourrait être utilisée dans un environnement relativement stable et dans un contexte concurrentiel. Cet outil revêt un intérêt particulier dans des entreprises de type IAA, coopératives ou organisations de producteurs. Elle peut être un outil pédagogique pour un agriculteur pour comprendre les logiques d'aval.



Intensité concurrentielle : C'est une méthode proposée par M. Porter dans les années 1980, issue de l'économie industrielle, qui permet d'élargir l'analyse concurrentielle classique, centrée sur la concurrence au sein d'un marché (concurrents/clients). Cette analyse permet d'introduire de nouvelles forces qui exercent un pouvoir sur l'entreprise : les fournisseurs, les nouveaux entrants et les produits de substitution.



Par conséquent la grille distingue 5 forces concurrentielles. On analyse les forces en termes de pouvoir de négociation pour les clients et les fournisseurs et les menaces exercées par les produits de

substitution ou les nouveaux entrants sur un marché. L'analyse de Porter est prolongée par un outil permettant de dégager des stratégies génériques : les stratégies de domination par les coûts, de différenciation et de concentration. On a dégagé des stratégies génériques pour les activités.

Porter a développé un autre outil : la chaîne de valeurs permettant d'analyser les processus de création de valeurs et les facteurs déterminant influençant cette création. Il distingue les fonctions créatrices de valeur (production, vente...) et les fonctions de soutien (approvisionnement, logistique, GRH..).

Précision méthodologique : il y a 2 niveaux d'analyse. Un premier niveau est celui de « stratégie d'entreprise » : définition de la politique générale fixée par les propriétaires et mise en œuvre par les dirigeants, des buts poursuivis (problème de survie de l'entreprise).

Puis un second niveau se centre sur la « stratégie d'activité » : orienter les activités par rapport aux marchés.

3.1.4 La démarche stratégique en agriculture

Elle prend appui sur l'approche systémique de l'exploitation et notamment :

- elle considère l'exploitation dans sa globalité
- elle tient compte de la trajectoire de l'exploitation (analyse de son histoire)
- elle analyse l'environnement de l'exploitation

La démarche stratégique avec les 4 questions posées au départ (Que veut-on faire ? Que doit-on faire ? Que sait-on faire ? Que va-t-on faire ?) restent valables mais les outils à utiliser pour analyser les exploitations sont à adapter aux spécificités de l'agriculture.

1/ Que veut-on faire ?

La démarche vise à identifier la vision stratégique de l'agriculteur. Il y a donc des valeurs et des finalités qui sont spécifiques à l'agriculture (liées aux valeurs familiales, liées aux cycles de production...). Ces objectifs sont aussi liés à l'image, aux représentations que peuvent avoir les agriculteurs de leur(s) mission(s).

En termes d'outil, pour pouvoir saisir cette vision, il faut se baser sur l'analyse systémique et en particulier la trajectoire, l'historique de l'exploitation et perspective(s) d'avenir. La démarche doit être dynamique.

2/ Que doit-on faire ?

Plusieurs sources peuvent être mobilisées pour « trouver une solution » :

- l'intuition, qui doit être validée de façon objective ensuite
- le diagnostic stratégique externe : on pourra utiliser différentes méthodes ou grilles (SWOT par exemple). Elles permettent, en tous cas, de bénéficier d'un regard extérieur qui peut être à l'origine d'ouverture non soupçonnée au départ. On pourra, par le diagnostic stratégique, établir des lignes de forces (des enjeux) qui conduiront à une ou des idées correspondantes.

Cela permettra de définir les missions (attentes sociales, politiques,... : de l'échelon local à l'échelon international) et les métiers (facteurs internes) cohérents avec ce diagnostic. L'idée est d'amener à une vision multifonctionnelle de l'agriculture pour élargir les choix stratégiques de l'agriculteur. Il faut ensuite, une fois l'idée esquissée, la décrire: par les coûts, par la différenciation qu'elle apporte, par son caractère intensif ou extensif, par la nature du travail qu'elle engendre, etc.

3/ Que sait-on faire ?

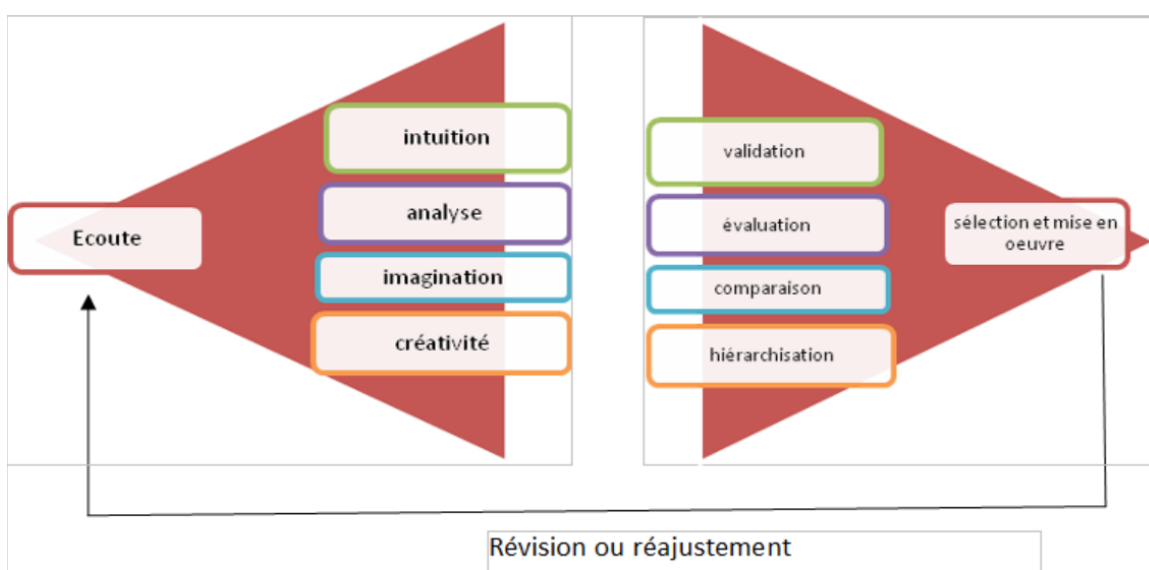
L'objectif est de définir les aspects du métier en ayant une vision objective de ce qui est permis par les ressources internes de l'entreprise. On va donc élaborer un diagnostic stratégique interne (2^{ème} volet de la matrice SWOT) et mettre en rapport les moyens, les activités et les performances observées et attendues. La performance analysée est globale (vue dans une perspective de durabilité).

4/ Que va-t-on faire ?

Les possibilités d'actions stratégiques peuvent être définies à partir de scénarios (méthode Delphi), qui seront hiérarchisés. La faisabilité sera possible lorsque seront réunis: les buts essentiels poursuivis par l'exploitation, la demande de la famille, les moyens disponibles et ce que permet l'environnement. Après la mise en œuvre de la stratégie, il faut la suivre. La définition d'indicateurs de suivi dans un tableau de bord stratégique est nécessaire à cette étape. Les indicateurs doivent être élaborés dans une perspective globale.

Il faut conduire cette démarche de façon dynamique, itérative : il faut envisager des moments clés de suivi, de bouclage, permettant de requestionner la stratégie choisie. Il est donc nécessaire de mettre en place des outils de veille permettant d'interroger régulièrement sur la cohérence de la stratégie menée. Cette capacité à exercer cette veille dépend aussi de l'accès à l'information du chef d'exploitation (accès matériel, implication dans des réseaux et compréhension, décryptage). On peut aussi imaginer une démarche stratégique concertée entre plusieurs exploitations et plusieurs acteurs. Ce sera d'autant plus pertinent que les démarches collectives en agriculture sont nombreuses (CUMA groupement d'employeurs, banque de travail, magasins collectifs,...).

On peut aussi résumer les étapes précédentes sous forme d'un schéma :



Il s'agit d'un processus d'apprentissage qui permettra à l'agriculteur de construire et de valider les cadres qui le conduiront à la recherche de solutions et à l'étude de leur évolution.

Cette démarche stratégique reste partielle. Elle est connectée à l'analyse systémique mais elle prend peu en compte la durabilité. La nécessité de réfléchir à des outils permettant d'avoir une vision croisée de ces différentes démarches nous paraît nécessaire.

2.2. Approche systémique et approche décisionnelle

L'enseignement agricole a été précurseur pour adopter l'approche systémique et l'intégrer dans les modules d'enseignement, ainsi que dans les grandes orientations de l'enseignement lui-même, avec l'adoption et l'institutionnalisation de la pluridisciplinarité. La déclinaison concrète et pédagogique de l'approche systémique a pris le nom de l'approche globale de l'exploitation agricole (AGEA). L'AGEA est l'une des pièces maîtresses dans la boîte à outils pédagogique de la plupart des professeurs de lycées agricoles. Depuis son développement et son adoption dans les années 1980, les différentes réformes des programmes, ainsi que le développement de nouvelles filières et programmes (la filière des services en milieu rural, par exemple), n'ont cessé d'affirmer la référence à l'approche systémique et l'associer à de nouveaux enjeux qui ont suscité ces réformes : la durabilité, l'approche stratégique... Les dernières réformes du BTSA ACSE, ainsi que du Baccalauréat professionnel CGEA témoignent de cet intérêt renouvelé.

2.2.1. Approche systémique

- Définition

L'approche systémique, propose d'appréhender les phénomènes complexes dans leur globalité, dans les multiples interactions qui les animent, sans pour autant renier l'utilité préalable de la démarche analytique.

Joel de Rosnay (1975) dans « le Macroscopie » définit le système comme suit : « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but. »

Jean-Louis Le Moigne (1990) considère le système comme « un ensemble intelligible et finalisé d'actions enchevêtrées. »

Pour Le Gallou (1993), un système est : «un ensemble, formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels (éléments matériels, individus, actions, etc.) organisés en fonction d'un but (ou d'un ensemble de buts, objectifs, finalités, projets, etc.) au moyen d'un jeu de relations (interrelations mutuelles, interactions dynamiques, etc.), le tout immergé dans un environnement».

Dans le domaine agricole l'analyse systémique est adoptée dans une approche compréhensive de la complexité de l'exploitation par le prisme de ses interactions en interne et avec son environnement. Elle repose donc sur un champ interdisciplinaire mêlant des analyses agro-biologiques, économiques, sociologiques, historiques... L'objectif est de comprendre les dynamiques des exploitations et les pratiques des agriculteurs. Ces différentes interactions sont organisées au travers des objectifs qui sont finalisés et conduits par le chef d'exploitation et sa famille. Les interactions sont soumises aux évolutions continues des systèmes plus englobants ; on peut citer les agroécosystèmes, le territoire, les organisations professionnelles et sociales ; les attentes sociétales liées à la place de l'agriculture, l'évolution des marchés, les politiques publiques agricoles et rurales, etc.

L'exploitation agricole est un système complexe et soumis à une réalité changeante. L'approche systémique se nourrit de l'historique de l'exploitation puis elle analyse les atouts et contraintes de l'exploitation pour mettre en avant les aspirations, les objectifs de l'exploitant. L'approche globale développée dans les travaux des chercheurs de l'INRA-SAD et particulièrement vulgarisée par les ouvrages d'E. Marshall et al. (1994) a ainsi créé des outils pratiques de démarche globale de compréhension et de diagnostic qui modélisent le système par le prisme d'un schéma de fonctionnement.

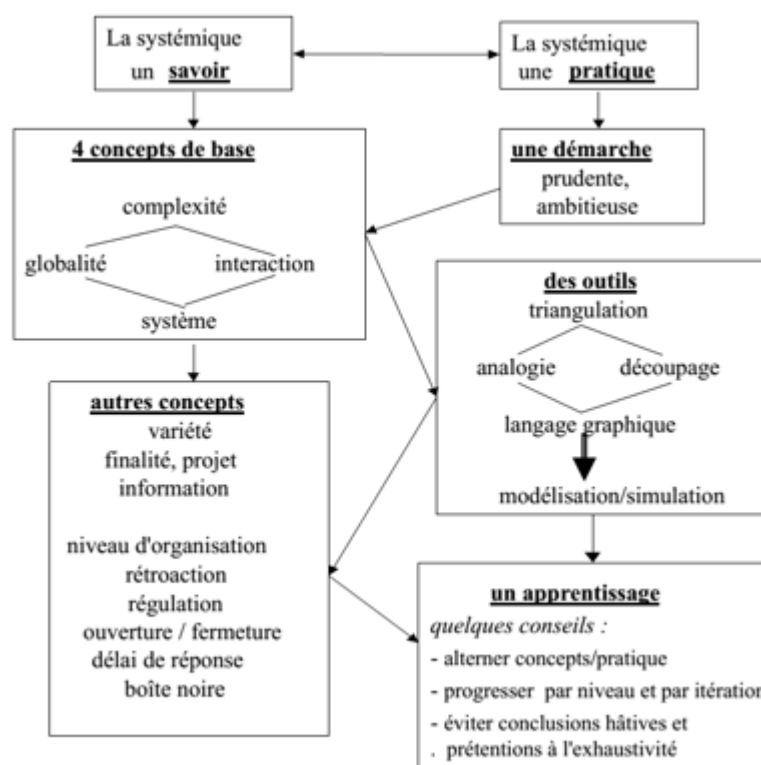
L'approche systémique vise l'analyse des relations et des niveaux d'organisation, grâce à l'éclairage multidisciplinaire qui permet de dépasser la spécialisation des sciences et le cloisonnement des savoirs.

- Démarche et méthode

L'objectif est d'élaborer un diagnostic fiable d'une exploitation. La systémique est un levier méthodologique pour mettre en œuvre cette démarche. La systémique permet de poser et d'expliquer la complexité d'une exploitation. On peut définir la complexité comme la propriété d'un système modélisable à manifester des comportements non pré-déterminables mais anticipables (possibles) par un observateur. Le diagnostic doit suivre une épistémologie constructiviste : « Rien n'est donné, tout est construit » G. Bachelard.

La systémique est non seulement un savoir, mais aussi une pratique, une manière d'entrer dans la complexité.

La démarche se déroule par étapes : observation du système par divers observateurs et sous divers aspects; analyse des interactions et des chaînes de régulation; modélisation en tenant compte des enseignements issus de l'évolution du système; simulation et confrontation à la réalité (expérimentation) pour obtenir un consensus. Une telle démarche doit être à la fois prudente et ambitieuse : - *prudente* en ce qu'elle ne part pas d'idées préétablies mais de faits qu'elle constate et que l'on doit prendre en compte, - *ambitieuse* en ce qu'elle recherche la meilleure appréhension possible des situations, ne se contente ni d'approximations, ni d'une synthèse rapide, mais vise à comprendre et à enrichir la connaissance.



2.2.2. Approche décisionnelle

La conduite de l'exploitation implique de prendre des décisions. Il existe plusieurs niveaux de décisions qui forment elles-mêmes un système, des décisions d'actions les plus ordinaires aux décisions stratégiques qui vont orienter le système de production. Elles sont bien entendu liées entre elles, mais ce sont les décisions stratégiques qui vont définir durablement les grandes orientations de l'exploitation.

Plusieurs considérations vont guider ces décisions stratégiques :

- les finalités et les objectifs de l'agriculteur, de sa famille : obtenir le revenu souhaité, être en capacité de dégager du temps libre ou des vacances, être indépendant, travailler en accord avec ses convictions, rompre l'isolement professionnel, etc.....sont autant de résultats que les décisions prises devront permettre
- L'environnement de l'exploitation : naturel, économique, social, agricole, politique, technologique, il influe sur le fonctionnement de l'exploitation agricole et réciproquement. La prise de décision doit le prendre en compte dans ses aspects favorisant l'atteinte des objectifs comme dans ses aspects défavorisant.
- les facteurs de production : ils sont le produit de l'histoire de l'exploitation, donc des décisions du passé, mais leur état détermine aussi les décisions à venir, notamment en ce qui concerne les investissements nécessaires au regard des objectifs, ou encore l'évolution de la main d'œuvre.

L'approche décisionnelle implique donc la considération et la mise en lien de l'ensemble des éléments : histoire de l'exploitation, finalités et objectifs de l'agriculteur, environnement de l'exploitation, facteurs de production.

2.2.3. Approche globale et Diagnostic global

L'AGEA est conçue comme une méthode de compréhension du fonctionnement d'une exploitation agricole pour la formation et le développement. Elle fait largement appel à l'approche systémique, s'opposant, en cela, à des approches plus analytiques.

Cette formulation moderne ne doit pas faire oublier que l'idée consistant à considérer l'entité « exploitation agricole » comme un système est déjà ancienne.

Dès le XVI^{ème} siècle, Olivier de Serres concevait de façon très globale la gestion d'un domaine agricole. En 1844, dans un cours d'agriculture, le Comte de Gasparin évoque, pour la première fois dans la littérature agricole, le terme de « système » de cultures.

Plus proche de nous, Emile Guillaumin (écrivain et journaliste des campagnes) développe une analyse des mutations du monde rural au début du vingtième siècle et propose une vision empreinte de systémique, même si le mot n'est pas prononcé. Ses propositions ne se limitent pas à l'utilisation des nouvelles techniques mais envisagent une cohérence globale de la production, de la main d'œuvre et de la distribution des produits.

L'approche globale pratiquée aujourd'hui se fonde sur deux principes :

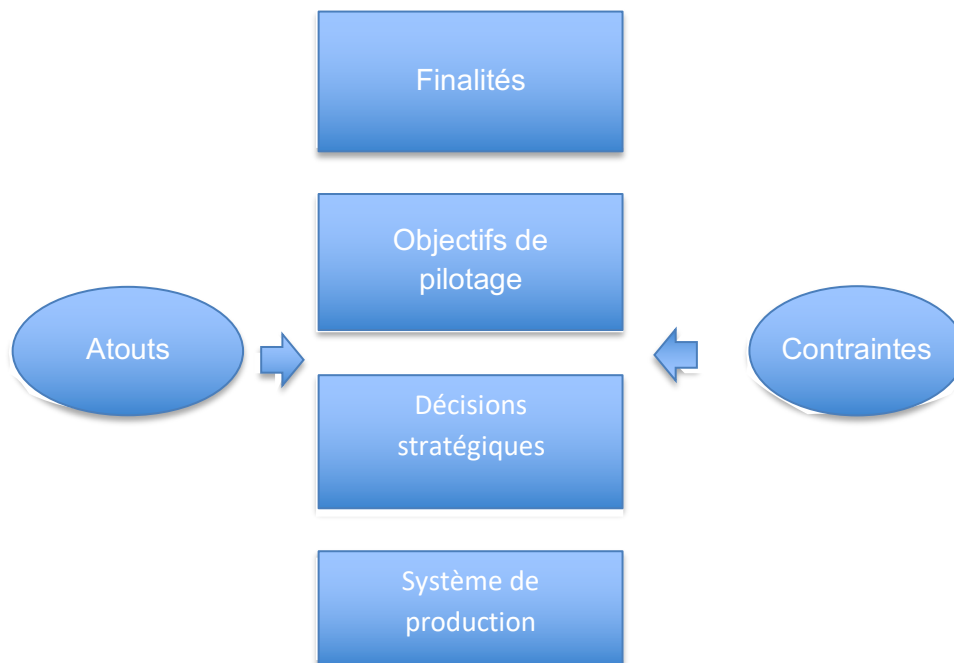
- 1/ les agriculteurs ont des raisons pour faire ce qu'ils font
- 2/ l'exploitation est vue comme un système

Le premier principe postule que les décisions de l'agriculteur sont cohérentes par rapport à sa vision de la situation et ses objectifs. La situation est vue en tant qu'éléments favorisant ou défavorisant l'atteinte des objectifs, tout autre élément (dit neutre) est exclu de l'analyse.

Le lien entre la famille et l'exploitation est déterminant : la famille est la principale source de main-d'œuvre, les événements familiaux influent sur l'évolution de l'exploitation (mariage, décès, succession, etc.) et l'histoire du système famille-exploitation explique le présent.

L'approche systémique exclut d'emblée les approches sectorielles auxquelles il pourra être fait appel, mais dans un second temps.

L'étude aboutit à une modélisation sous forme de schéma de fonctionnement :



Tout au long du perfectionnement de la méthode, elle est mise en pratique avec des élèves. Cette dimension pédagogique est fondamentale. Elle implique le développement de la pluridisciplinarité, une seule discipline ne pouvant prendre en charge une analyse globale faisant forcément appel à des entrées et des savoirs diversifiés. A champ d'étude global, champ de compétences global. Elle implique également des alternances entre phases de terrain et phases en salle.

L'utilisation de plus en plus générale de l'AGEA dans l'enseignement agricole a provoqué des évolutions pédagogiques considérables.

Elle a tout d'abord permis de construire de réelles séquences de pluridisciplinarité et de confronter les apports de plusieurs disciplines sur un même objet d'étude. Les disciplines techniques et la gestion ont naturellement pris place au cœur de la démarche mais du français à l'éducation socio-culturelle, en passant

par l'histoire-géographie, les disciplines dites générales ont pu prendre part dans la mise en œuvre de la méthode. Cette « ouverture » à des champs de compétences autres que techniques a permis de changer le regard porté sur une exploitation, en le rendant plus opérant bien que moins expert. L'étude d'une exploitation, ainsi faite, permet de mettre au jour davantage de questions et de déterminants des résultats observés. Les élèves sont incités à identifier un fonctionnement complexe et non simplement des itinéraires techniques (auxquels on préfère la notion de processus), et c'est bien la réalité à laquelle ils seront confrontés en tant qu'agriculteur ou conseiller agricole.

Cependant les disciplines techniques ne sont nullement « évacuées », puisqu'au contraire l'AGEA leur redonne sens en les mobilisant pour expliquer une partie du fonctionnement.

On pourrait résumer la force pédagogique de l'AGEA en considérant qu'elle a permis un dialogue entre disciplines pour observer et expliquer une situation complexe.

L'aboutissement de l'approche globale, au-delà de la compréhension du système de production, est aussi la formulation d'un diagnostic que l'on voudra aussi, global. Il permet de vérifier si les finalités et les objectifs fixés sont atteints ou non et pourquoi. Il doit donc couvrir tous les champs mobilisés pendant la démarche : environnement, facteurs de production, résultats technico-économiques, résultats économiques et financiers, analyse du travail. La pertinence de ce diagnostic global est essentielle pour l'orientation que souhaite donner l'agriculteur à son exploitation.

La démarche 3S retient l'approche systémique comme essentielle. Elle utilise les qualités de l'approche globale en tant qu'outil compréhensif et systémique mais élargit la réflexion à l'ensemble des possibles, au-delà de ceux que l'agriculteur lui-même s'autorise ou entrevoit. Il ne s'agit pas de contredire ses volontés ou de "faire à sa place" mais de lui formuler des perspectives sur des bases plus objectives que sa seule vision.

2.3. Durabilité et performance globale

2.3.1. Durabilité : c'est quoi et pourquoi

Depuis la fin des années 1970 et le début de celles des 1980 la problématique de la durabilité s'est imposée progressivement sur la scène. Elle s'est concrétisée par la publication du rapport « Notre avenir à tous » (*Our Common Future*), rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. Puis depuis le début des années 1990 la question de la durabilité a conquis un autre terrain, celui du monde économique. Les entreprises sont donc invitées à composer avec le défi de la durabilité. Le secteur de l'agriculture n'est pas resté à la marge de cette évolution. La question de l'agriculture durable s'est aussi imposée au monde agricole. Il y a donc besoin d'intégrer cette problématique de durabilité dans la gestion de l'exploitation agricole.

Pourquoi une agriculture durable ?

L'agriculture moderne connaît une crise profonde et qui prend plusieurs formes :

- Tout d'abord une **crise sociale**, avec la disparition annuelle d'environ 30 milles exploitations agricoles ; l'appauvrissement du lien social en milieu rural, et en plus la crise identitaire et la détresse morale que connaissent les agriculteurs.
- Deuxièmement, une **crise économique**, qui se manifeste par les fluctuations et la chute des prix, les crises des filières comme le lait, le porc ou le poulet. Autre manifestation de la crise économique est le taux d'endettement élevé des agriculteurs et qui ne cesse d'augmenter : le montant moyen est de 160 milles euros par exploitation du réseau RICA en 2010.
- Troisièmement, une **crise écologique**, qui se traduit par l'appauvrissement et l'érosion des sols ; la destruction des écosystèmes (par la pollution de l'eau, la suppression des bocages et les haies et la perte de biodiversité) ; la participation au changement climatique ; et la surexploitation des ressources (comme l'eau pour l'irrigation ou l'énergie, notamment les énergies fossiles).
- Enfin, une **crise sanitaire**, avec les risques pour la santé par l'utilisation de pesticides, d'hormones et d'antibiotiques. Nous pouvons citer les risques de cancer, la grippe aviaire, la vache folle, la tremblante du mouton, poulet à la dioxine, etc.

Comment est-on arrivé là ? Pour comprendre cela, nous revenons au modèle de développement de l'agriculture moderne.

La modernisation de l'agriculture développée durant les trente glorieuses a donné lieu à des résultats remarquables, mais aussi à des limites et impasses.

- L'objectif d'autosuffisance alimentaire est largement atteint ; la France devient même deuxième exportateur mondial. La production agricole a doublé en 30 ans, entre 1960 et 1990, les rendements en forte progression, de 20 qx en 1950 à 75 qx en moyenne dans les années 2000. Mais ceci a conduit au schéma de production de masse et à la standardisation des produits, le même schéma du modèle fordiste ; l'agriculture devient productrice de matières premières pas chères pour l'agro-industrie ; ce qui n'est pas sans poser de difficultés en termes de qualité de produits ou des chutes de revenu des agriculteurs.
- Du point de vue structure de production, il y a une modernisation et un agrandissement des exploitations agricoles, qui s'est traduit par un doublement du capital entre 1950 et 1970, la SAU moyenne est passée de 15 ha en 1960 à 56 ha en 2010. Mais cette évolution s'est traduite par un fort endettement des agriculteurs, par la baisse des actifs agricoles et des difficultés de transmission des exploitations.
- Du point de vue orientation et pratiques productives, la modernisation a conduit à la spécialisation des exploitations et à l'intensification, avec le doublement de la consommation des intrants entre 1960 et 1990. Les limites de la spécialisation c'est la fragilisation des exploitations et des territoires, ainsi que l'augmentation des risques économiques ; l'intensification quant à elle, elle a conduit à des crises écologiques et sanitaires.

La modernisation de l'agriculture a conduit à l'établissement d'un modèle agricole productiviste caractérisé par trois principes :

- Production de masse et standardisation
- Concentration et capitalisation
- Spécialisation et intensification

C'est un modèle soutenu par la profession et par les autorités politiques, dans le cadre de la co-gestion, de sorte qu'il exerce une hégémonie et qu'il représente l'unique voie de développement, avec l'exclusion d'autres formes d'agriculture. Mais les impasses que nous avons soulignées et les différentes crises, qui sont apparues progressivement à partir des années 1980, ont fait que ce modèle est remis en cause depuis la fin des années 1990. Un nouveau contrat social pour l'agriculture se profile alors depuis.

Vers un nouveau contrat social pour l'agriculture ?

Un contrat qui met l'agriculture en phase avec les demandes sociales. Ces demandes sont :

- Maintenir une agriculture dynamique permettant d'assurer un revenu décent pour l'agriculteur et contribuant à l'emploi
- Développer des produits de qualité, assurer la sécurité sanitaire des produits et la protection des consommateurs
- Maintenir une agriculture « à taille humaine », ancrée au territoire, renforçant les liens producteurs-consommateurs
- Préserver l'environnement et le cadre de vie
- Et enfin contribuer à l'aménagement du territoire et à la vitalité des campagnes

Définition d'une agriculture durable

L'une des définitions synthétiques et globales est celle de Gips (1984) : « Une agriculture écologiquement saine, économiquement viable, socialement juste et humaine ». Cette définition renvoie aux trois dimensions canoniques de la durabilité. Landais en 1998 suit la même logique des dimensions canoniques de la durabilité quand il définit une exploitation durable : « Une exploitation agricole durable est une exploitation viable, vivable, transmissible et reproductible ».

Une définition plus conceptuelle est donnée par Godard et Hubert (2002), qui considère que la durabilité comporte deux volets : (i) le premier est la durabilité autocentrée : c'est un mode de production qui entretient les ressources et les capacités nécessaires à la poursuite de l'activité agricole. Et (ii) le second est la contribution à la durabilité des territoires auxquels l'exploitation appartient : l'insertion dans l'économie locale, l'offre de services de proximité, le maintien et la création de l'emploi en milieu rural, prise en charge des effets externes négatifs sur l'environnement, etc.

Ces deux volets peuvent être qualifiés selon Terrier et al. (2010) de durabilité restreinte (*être durable par et pour elle-même grâce à des pratiques qui assurent la reproduction du système*) et de durabilité étendue (*contribution de l'exploitation agricole à la durabilité de niveaux d'organisation englobants*). Les auteurs proposent même de distinguer deux niveaux de durabilité étendue : le premier concerne le territoire local (avec ses enjeux environnementaux, et socio-économiques) et le second concerne le reste du monde (avec ses enjeux globaux comme le réchauffement climatique, l'alimentation, etc.).

Donc une définition complète de l'agriculture durable comporte simultanément ces deux volets : restreinte (ou autocentrée sur l'exploitation) et étendue (ou rapport au territoire et responsabilité globale).

2.3.2. Évaluation de la durabilité

Mesurer la durabilité revient à faire un diagnostic. Le diagnostic est le résultat de l'évaluation. Or pour toute évaluation, il y a toujours une référence à un ou plusieurs objectif(s) défini(s). Évaluer comporte deux volets : d'une part estimer ou mesurer le degré d'atteinte d'un objectif, et d'autre part, proposer des améliorations afin de progresser vers la réalisation de cet objectif.

Les grilles et outils d'évaluation de l'agriculture durable sont multiples. Rien qu'en France il y a bien une bonne dizaine d'outils. Cette diversité s'explique par plusieurs facteurs.

Premièrement, il y a différentes approches et interprétations de la durabilité. On trouve facilement dans la littérature l'opposition entre la durabilité forte et la durabilité faible ; mais ce ne sont que les deux extrêmes ; les positions intermédiaires sont multiples. Ainsi, les outils d'évaluation de l'agriculture durable varient selon l'interprétation de la durabilité, qu'ont les concepteurs de ces grilles. On trouve alors des outils engagés proposés par des groupes ou organisations qui privilégient une durabilité forte, cherchant une forme alternative à l'agriculture productiviste, et d'autres outils sont proposés par des groupes ou acteurs qui privilégient une durabilité faible, dans une perspective minimaliste cherchant à éviter la remise en cause fondamentale du système agricole et agroalimentaire existant. D'autres outils s'inscrivent plutôt dans une approche plus neutre, plutôt consensuelle et pragmatique ; les concepteurs ne sont pas parties prenantes directes de l'une ou l'autre des formes d'agriculture.

Le **deuxième** facteur est celui des dimensions de la durabilité visées par l'évaluation. Il y a des outils qui sont partiels, qui visent quasi-exclusivement la dimension environnementale, et des outils globaux qui intègrent simultanément les trois dimensions de la durabilité.

Enfin la **troisième** source de diversité revient aussi au niveau d'analyse retenu : il y a des outils qui s'adressent au système de culture ou la parcelle, d'autres à l'exploitation dans sa globalité, et enfin d'autres au niveau plus englobant, territorial ou bassin versant. Ces derniers sont rares.

On peut dire alors que le choix d'un outil et ses indicateurs n'est pas anodin. Il engage celui qui l'utilise dans la mesure où il partage la vision et les principes fondateurs des concepteurs de cet outil. D'où les questions suivantes d'avant d'évaluer :

- Quels objectifs donne-t-on à l'outil proposé ?
- Qui sont les concepteurs et qui sont les utilisateurs ciblés ?

La controverse fait partie intégrante du débat sur les indicateurs de durabilité

Il y a donc une diversité d'outils d'évaluation de la durabilité, d'objectifs et d'utilisateurs. Quelles sont les méthodes de diagnostic utilisées en France ? Nous en citons quelques-unes.

Il y a des méthodes qui sont ciblées sur un **item particulier** de la dimension environnementale, comme par exemple la méthode PLANETE, qui vise un diagnostic énergétique à l'échelle de l'exploitation.

D'autres méthodes visent un diagnostic agro-environnemental à **l'échelle de la parcelle**. Par exemple la méthode INDIGO développé par l'INRA de Colmar ou la méthode DIALOGUE de Solagro. Dans le même perspective, agroenvironnementale, Solagro propose la méthode DIALECTE.

Dans une **perspective globale**, de l'ensemble des dimensions de la durabilité, on peut citer 4 méthodes : IDEA proposée par l'Enseignement agricole et pilotée par le CEZ de Rambouillet, la méthode RAD proposée par le réseau agriculture durable des CIVAM, la méthode d'Agriculture paysanne, proposé par la Confédération paysanne et la méthode de l'Arbre proposée par le réseau TRAME.

Ces méthodes sont accessibles au public et on peut trouver la documentation auprès des concepteurs.

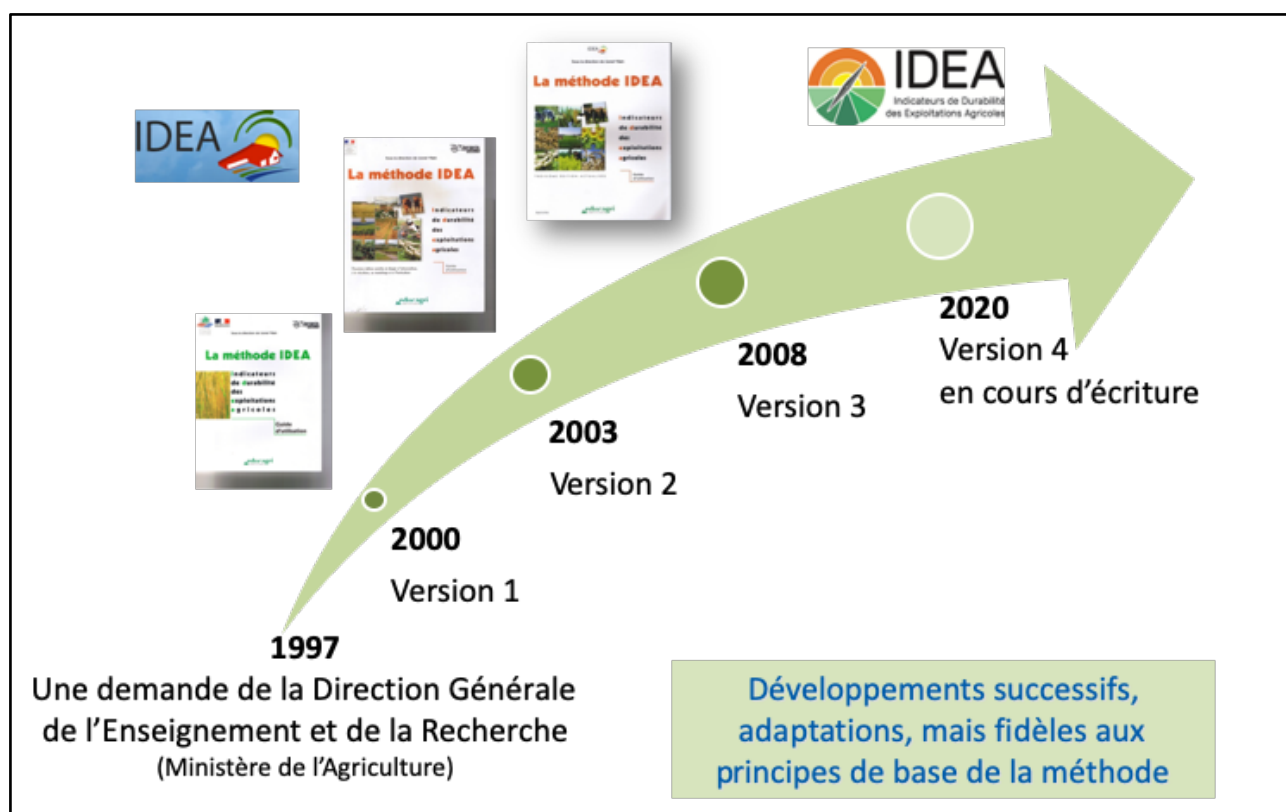
2.3.3. IDEA : outil pour l'enseignement agricole

La méthode IDEA (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles) est une méthode **d'évaluation multicritère** de la durabilité. Comme son nom l'indique l'évaluation multicritère recourt à plusieurs critères en même temps pour produire une appréciation. L'évaluation multicritère ajoute à l'analyse multicritère une dimension de comparaison du système étudié à des systèmes connus ou situe ses résultats par rapport à des valeurs de référence.

La méthode IDEA est guidée par trois visées. Elle se veut :

- Un **outil pédagogique** d'évaluation de la durabilité pour les enseignants, les responsables d'exploitation de lycées agricoles, les agriculteurs et les agents de développement
- Un outil qui privilégie **l'analyse systémique et pluridisciplinaire** avec un système d'indicateurs de durabilité simple, pertinent et aisément compréhensible
- Un outil à **vocation générale**, couvrant les principaux systèmes de production de l'agriculture française

Un aperçu **historique** montre que la méthode est née d'une volonté de la DGER (Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche, Ministère de l'Agriculture) d'outiller l'enseignement agricole pour intégrer les enjeux de la durabilité. Un groupe de travail a été constitué comprenant des chercheurs (INRAE, Écoles Supérieures Agronomiques), des formateurs (lycées agricoles, Bergerie Nationale), instituts de développement (ITCF, Institut de l'Élevage, Réseau Agriculture Durable). La commande était en 1997 claire : produire un outil opérationnel, pédagogique, pour l'enseignement agricole et les structures de développement. La première version est publiée en 2000. Plusieurs mises à jour ont donné lieu à des versions multiples de la méthode (voir schéma). Toutefois, les développements successifs et adaptations ont été opérés en respectant toujours les visées et les principes de base de la méthode.



Pour une présentation de la méthode et son usage on peut consulter l'ouvrage de la méthode (version 3) : [VILAIN L. \(dir\); 2008, La méthode IDEA – Indicateurs de durabilité des exploitations agricoles – Guide d'utilisation, 3ème édition, Editions Educagri, Dijon](#)

Version 4 d'IDEA :

Comme souligné dans l'aperçu historique, la méthode IDEA fait l'objet d'une révision depuis plusieurs années. Les usages de la méthode se sont étendus au monde professionnel dépassant largement l'enseignement agricole. Le comité scientifique a réalisé des enquêtes pour cerner les différents usages et lister les limites de la version 3 relevées par les usagers. Suite à ces enquêtes il a été décidé de réviser la méthode et de travailler sur une nouvelle version IDEA4

Notons que cette évolution est en phase, aussi, avec l'évolution du **contexte institutionnel**. On peut citer par exemple le Plan agroécologique pour la France (2013), les réformes de la PAC. Depuis 2013, les politiques agricoles françaises ne cessent de promouvoir le produire autrement, et d'interpeller l'enseignement agricole pour être le moteur de changement à travers notamment les programmes « d'enseigner à produire autrement ».

La révision du cadre conceptuel de la méthode a permis d'intégrer une nouvelle clé de lecture, celle de l'approche par les propriétés d'un système durable. La revue de la littérature concernant les approches de la durabilité permet de distinguer globalement deux approches fondamentales :

- la durabilité comme **une approche normative**, utilisée dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies au niveau mondial, national, régional, local. C'est une approche qui part des enjeux identifiés et fixe des objectifs à atteindre.
- et
- l'approche positive considère la durabilité **comme une propriété positive** d'un système : états de la durabilité de ce système en analysant ses propriétés intrinsèques.

Ces deux approches de la durabilité ne s'excluent pas mais elles se complètent.

La durabilité d'une exploitation agricole peut être étudiée, dans une première approche, en référence aux objectifs internes et externes qui répondent à différents enjeux. Elle peut être aussi définie par des propriétés qui caractérisent son système.

Pour plus d'information sur IDEA 4 voir : <http://methode-idea.org/>

Bibliographie

- Ansoff I., (1965), *Corporate Strategy*, MacGraw Hill.
- Avenier M.J., (dir.), (1997), *La stratégie chemin faisant*, Paris : Economica
- Binder C.R., Feola G., Steinberger J.K., 2010, Considering the normative, systemic and procedural dimensions in indicator-based sustainability assessments in agriculture, *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 30, n° 2, pp. 71-81
- Bonneviale, J. R., Jussiau, R., Marshall, É. (1989). Approche globale de l'exploitation agricole: comprendre le fonctionnement de l'exploitation agricole: une méthode pour la formation et le développement. Institut national de recherches pédagogiques.
- Brossier, J., Chia, E., Marshall, E., Petit, M. (1997). Gestion de l'exploitation agricole familiale. Éléments théoriques et méthodologiques. ENESAD-CNERTA, Dijon.
- Capitaine, M., Garnier, A., Jeanneaux, P., Pervanchon, F., Chabin, Y., Bletterie, N., de Framond, H. (2013). Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole. *Economie rurale*, (5), 75-90.
- Chandler A., (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris : Editions d'Organisation (édition anglaise : 1962)
- De Rosnay, J. (1975). *Le microscope. Vers une vision globale*. Le seuil.
- Détrie J.P. (dir.), (1997), *Strategor, Politique générale de l'entreprise*, Paris : Dunod
- Donnadieu, G., Durand, D., Neel, D., Nunez, E., Saint-Paul, L. (2003). L'Approche systémique: de quoi s'agit-il. *Union Européenne de Systemique*. <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf>. [05/10/2005].
- Gafsi, M. (2006). Exploitation agricole et agriculture durable. *Cahiers agricultures*, 15(6), 491-497.
- Gafsi, M. (2017). Les stratégies de diversification des exploitations agricoles. Enseignements théoriques et empiriques. *Économie rurale*, (4), 43-63.
- Gafsi, M., 2006, Exploitation agricole et agriculture durable. Cahier Agricultures, 15 (6), 491-497.
- Garnier, A., Jeanneaux, P., Pervanchon, F., Chabin, Y., Bletterie, N., De Torcy, B., Capitaine, M. (2011). PerfEA: Un cadre méthodologique d'accompagnement à la démarche de management stratégique des exploitations agricoles des établissements d'enseignement. *Renc. Rech. Ruminants*, (18), 15-18.
- Génélot, D., (1992). *Manager dans la complexité*. INSEP Éditions. Paris.
- Guichard M., Michaud R. (1994), *La stratégie à pas contés : piloter l'entreprise agricole dans l'incertitude et dans la complexité*, Dijon : Enesad/Cnerta-SED.
- Le Gallou, F. (1993). *Systémique. Théorie et applications*. Ed. Tec et Doc.
- Le Moigne, J. L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Bordas, Dunod.
- Le Moigne, J. L. (1994). *Le Constructivisme: Tome 1: Des fondements*. ESF.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Que-sais-je, PUF, Paris.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.P., (1965), *Business Policy, text and cases*. Richard D. Irwin.

- Lorino P., Tarondeau J.C. ; (2006), De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n°160, pp. 307-328
- Marchesnay M., (2004), *Management stratégique*, Les éditions de l'ADREG, www.editions-adreg.net
- Marmuse C., (1996), *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Paris : Economica
- Marshall, E., Bonneville, J. R., Francfort I. (1994). Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole: Une méthode interdisciplinaire pour la formation et le développement. Dijon: ENESAD-SAD.
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris :Dunod
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris : Village Mondial
- Morin, E. (1997). Sur la transdisciplinarité. *Revue du MAUSS*, 10, 21-29.
- Muller P., Gerbaux F., Faure A., (1989), *Les entrepreneurs ruraux : agriculteurs, artisans, commerçants, élus locaux*, Paris : L'Harmattan.
- Muller P., Pernet F., Le Monnier J., (1984), *Les agricultures différentes*, Grenoble : La pensée sauvage.
- Pernet F., (1990), Exploitation agricole ou exploitation rurale ? in Coulomb, P., Delorme, H., Hervieu, B., Jollivet, M., Lacombe, P. (dir), *Les agriculteurs et la politique*, Paris : Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 301-309
- Porter M. 1985, *Competitive advantage*, New-York: The Free Press
- Sebillotte, M. (1974). Agronomie et agriculture. Essai d'analyse des tâches de l'agronome. *Cahiers de l'ORSTOM*, 24, 3-25.
- Thietard R.A., Xurueb J.M., (2005), *Stratégies concepts, méthodes, mise en œuvre*, Paris : Dunod
- Vilain, L. (2008). La méthode IDEA: indicateurs de durabilité des exploitations agricoles. *Educagri éditions*.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*. New York.
- Zahm, F., Alonso-Ugaglia, A., Barbier, J-M., Boureau, H., Del'homme, B., Gafsi, M., Gasselin, P., Girard, S., Guichard, L., Loyce, C., Manneville, V., A Menet, A., Redlingshöfer, B., 2019. Evaluer la durabilité des exploitations agricoles. La méthode IDEA v4, un cadre conceptuel combinant dimensions et propriétés de la durabilité. *Cahier Agricultures*, 28, 5,
- Zahm, F., Alonso Ugaglia, A., Boureau, H., Del'homme, B., Barbier, J.M., Gasselin, P., Gafsi, M., Guichard, L., Loyce, C., Manneville, V., Menet, A., Redlingshofer, B., 2015, Agriculture et exploitation agricole durables : état de l'art et proposition de définitions revisitées à l'aune des valeurs, des propriétés et des frontières de la durabilité en agriculture. *Innovations Agronomiques*, 46, 105-125.
- Zahm, F., Barbier, J-M., Cohen, S., Boureau, H., Girard, S., Carayon, D., Alonso-Ugaglia, A., Del'homme, B., Gafsi, M., Gasselin, P., Guichard, L., Loyce, C., Manneville, V., Redlingshöfer, B., 2019. IDEA4 : une méthode de diagnostic pour une évaluation clinique de la durabilité en agriculture. *Agronomie, Environnement et Sociétés*, 9 :2, 39-51.

