

Instrumentation et pilotage stratégique dans l'entreprise agricole

Laurent HÉMIDY
Françoise MAXIME
Louis-Georges SOLER

About strategic monitoring tools in the farming firm

Summary – In this paper, the authors investigate the long term management of the farming firm and its links with operational management. In the present context of large uncertainty, it becomes more important to analyse how strategies are expanded and reviewed. The function of strategic monitoring is to support the adjustment of strategic choices to the evolution of environment and to the conditions of firms' activities. The authors especially raise the issue of setting up strategic monitoring tools in the small firm.

Using an example, they suggest a conceptual framework to guide the choice and the use of management indicators, and to modelize the links with the farmer's information system. This general framework stems from interventions by researchers and advisers, in several types of farm firms. It makes possible to formalize interactions between strategy and operational management in terms of information and decision. It leads to the design of a specific monitoring system, linked with the farmer's rules of reasoning and his project. The system consist of a diagram which specifies a decisional division into "modules", diagnosis and vigilance functions and monitoring key-dates for each module.

The originality of this approach is : i) to develop a formalization of the strategic monitoring process with the farmer himself; ii) to evaluate the "robustness" of the process in relation to the specific uncertainty of the farmer's project. Moreover, this framework makes a dialogue between adviser and farmer possible. The authors stress the interest of this framework to support the farmer in analyzing and evaluating his own management reasoning.

Lastly, the authors show how this work can open new issues for management advice and for the development of a function of "strategic accompaniment". The design of the farmer's monitoring system becomes the first step of the intervention of the adviser. It is possible to create a common knowledge between the farmer and the adviser about farm management modes ; at the same time, this construction helps to structure the advisory relationship. Rather than limited intervention, this approach leads to a management advice in a permanent way.

Key-words:

farm firm, management, strategy, monitoring, management indicators

Instrumentation et pilotage stratégique dans l'entreprise agricole

Mots-clés:

exploitation agricole, gestion, stratégie, pilotage, indicateurs de gestion

Résumé – Dans cet article, les auteurs s'interrogent sur les modalités de mise en place d'outils pour le pilotage stratégique de l'entreprise agricole. S'appuyant sur un exemple, ils proposent un cadre conceptuel pour orienter le choix et la mise en œuvre d'indicateurs et pour modéliser la gestion de l'information. Ils soulignent l'intérêt de cette démarche pour guider l'exploitant dans une réflexion et une analyse critique sur ses propres raisonnements de gestion. Ils évoquent en même temps les pistes ouvertes par ce travail pour la mise en place de nouvelles pratiques de conseil et le développement d'une fonction d'accompagnement stratégique de l'exploitation.

* Station d'économie et sociologie rurales de l'INRA, INA Paris-Grignon, 78850 Thiverval-Grignon.

** Département Systèmes agraires et développement de l'INRA, INA Paris-Grignon, 78850 Thiverval-Grignon.

Dans un contexte de forte incertitude, la question des modalités selon lesquelles se déploient, mais aussi, se révisent les stratégies prend une grande importance. Si des travaux ont été engagés sur ce thème dans de grandes entreprises, peu de recherches ont été véritablement effectuées dans ce sens dans de petites entreprises, alors que leur faible "poids" sur l'environnement les contraint à infléchir périodiquement le cours de leur développement (Julien et Marchesnay, 1987).

Il en est ainsi dans certaines exploitations agricoles confrontées à des sources d'incertitude multiples (aléas techniques et commerciaux, incertitudes sur la transmission du patrimoine ou l'évolution du foncier...). Dans ces conditions, il s'agit souvent pour les agriculteurs de mettre en place des orientations nouvelles tout en veillant à la possibilité de s'adapter au fur et à mesure que des événements, difficilement identifiables a priori, apparaîtront.

C'est là un exercice difficile pour les agriculteurs. Qu'il s'agisse d'exploitations individuelles ou sociétaires, les agriculteurs ont, en effet, des tâches souvent imbriquées, qui donnent lieu à des interactions multiples. Ainsi, une inflexion de la stratégie commerciale peut conduire à une révision profonde des modalités de production ; à l'inverse, un résultat technique ou l'évolution d'une relation avec un client peut entraîner une modification de la stratégie. La distinction entre niveaux stratégiques et opérationnels, la hiérarchisation des décisions selon leurs relations et leurs portées s'avèrent nécessaires pour raisonner dans ce contexte ; or, ni l'une ni l'autre ne sont évidentes.

Le conseiller de gestion a pour vocation d'aider l'agriculteur dans cette voie. Mais, plutôt habitué aux approches classiques du contrôle de gestion, il lui est difficile de "rentrer" dans le fonctionnement de l'exploitation de manière à comprendre les modalités selon lesquelles l'agriculteur gère ces différentes contraintes ou mobilise l'information présente, en fonction de telle ou telle vision du futur de l'entreprise (Hémidy et Soler, 1992).

Pour aider à lever ces difficultés, un certain nombre de recherches ont été mises en place. Elles portent sur trois points :

- la définition des contenus et des modalités de nouvelles pratiques de conseil ⁽¹⁾ ;
- la mise au point d'outils de simulation pluriannuels ⁽²⁾ ;

⁽¹⁾ Sur ce point, un programme de recherche a été mis en place depuis 1992 en collaboration avec différents Centres de gestion, en particulier le CDER de la Marne. Il vise la mise au point d'une démarche d'analyse et d'accompagnement stratégique auprès d'exploitants agricoles.

⁽²⁾ Cf. les travaux de J.-M. Attonaty sur la conception d'un outil de prévision à moyen terme associant simulation économique et construction d'indicateurs de gestion.

- la construction d'une problématique et d'une instrumentation pour l'aide au pilotage stratégique.

C'est ce dernier point que nous développons dans cet article. Pour cela, nous précisons dans une première partie les objectifs et les méthodes des travaux engagés sur ce thème. Dans les trois parties suivantes, nous présentons un cas d'exploitation dans lequel un travail sur le pilotage stratégique a été réalisé. Dans une cinquième partie, nous discutons d'un cadre général mis en place pour aider à l'évolution des pratiques de conseil dans ce domaine. En conclusion, nous resituons ces travaux par rapport aux réflexions actuelles sur l'instrumentation de gestion.

OBJECTIFS ET MÉTHODES

Si l'on accepte l'idée que, dans un contexte de forte incertitude, la gestion à long terme de l'exploitation (comme de toute entreprise) ne peut se résumer à la définition *ex ante* d'une trajectoire optimale qu'il suffirait de suivre, un des points qui méritent approfondissement réside dans les instruments et les démarches susceptibles d'aider à la maîtrise des ajustements sur le temps long de la stratégie.

Qu'entend-on par stratégie ? On définit ici la stratégie (Bouquin, 1986) comme l'ensemble des décisions qui visent à déterminer :

- les missions, les métiers et les savoir-faire de l'entreprise ;
- les domaines d'activité où elle souhaite s'engager ;
- les conditions lui permettant, dans ces domaines, d'atteindre ses objectifs et de s'adapter à son environnement.

Dans cette perspective, le pilotage stratégique a pour fonction de faciliter l'ajustement des choix stratégiques au regard de l'évolution de l'environnement et des conditions de l'activité de l'entreprise. Ces ajustements périodiques doivent en effet être effectués de telle façon que les inflexions opérées, même si elles sont difficilement programmables à l'avance, convergent vers une "cible", mouvante mais acceptable. On peut alors définir l'aide au pilotage stratégique comme l'aide à la gestion des interactions entre la stratégie et les opérations menées en temps réel (Lorino, 1991). Le pilotage ainsi envisagé doit permettre :

- de s'assurer que les décisions prises en permanence sont conformes à la stratégie,
- d'orienter les actions non programmables de telle sorte qu'elles soient coordonnées avec les choix stratégiques,
- de faire remonter les données issues d'une gestion de l'information en temps réel, susceptibles d'aider aux choix et à l'adaptation des stratégies (Bouquin, 1986).

Le contrôle doit donc remplir deux grandes fonctions : une fonction d'intégration des données internes à l'entreprise susceptibles d'assurer le suivi d'une cohérence interne ; une fonction de "couplage" avec l'environnement pour permettre le suivi d'une cohérence externe et l'exercice d'une vigilance sur les évolutions de l'environnement au regard des grands choix stratégiques de l'entreprise (Besson et Bouquin, 1991). Dans ces conditions, la conception d'instruments pour l'aide au pilotage stratégique pose deux questions :

- Comment repérer les indicateurs pertinents pour modéliser la gestion de l'information dans une perspective de pilotage stratégique ?
- Comment inscrire dans le temps de l'action la mobilisation de ces indicateurs ?

L'objet de cet article est de répondre à ces questions dans le cas particulier de l'entreprise agricole. Pour ce faire, nous sommes confrontés à une double exigence. D'une part, les dispositifs de pilotage stratégique sont nécessairement liés aux stratégies mises en place de façon particulière dans chaque exploitation. En outre, ils ne peuvent prendre sens pour les acteurs que s'ils s'inscrivent dans des pratiques de gestion déjà en place (même si c'est pour les transformer) et mobilisent des savoirs "accessibles" dans le fonctionnement de l'entreprise. D'une certaine manière donc, l'élaboration d'outils pour le pilotage stratégique est à chaque fois spécifique à l'exploitation étudiée.

D'autre part, le souci d'une appropriation de telles démarches par des conseillers de gestion rend, en même temps, nécessaire un travail de généralisation. Nous montrerons plus loin que ce travail passe moins par une standardisation des outils (des tableaux de bord, par exemple) que par la construction d'un cadre conceptuel permettant de représenter les processus sur lesquels on cherche à acquérir une plus grande maîtrise.

Ceci étant, cette double exigence pose des problèmes de méthode. En effet, il est difficile de s'inscrire dans une démarche simplement descriptive quand on analyse avec l'agriculteur les modalités du pilotage stratégique. Le questionnement opéré auprès de l'agriculteur sur ses pratiques et règles de gestion contribue nécessairement à une évolution, à une structuration de ces pratiques et règles de gestion. Ce qu'il importe alors de valider, c'est moins la "qualité" de la description des pratiques de l'agriculteur que la capacité du mode d'intervention à donner à l'agriculteur une meilleure maîtrise du fonctionnement de son exploitation. Dans ce cadre, le travail de généralisation doit alors porter sur les caractéristiques des interventions susceptibles, à la fois, d'aider les agriculteurs à acquérir une meilleure maîtrise du fonctionnement de l'exploitation, et d'être conduites par des conseillers de gestion.

Ces allers et retours entre des analyses d'exploitations particulières et l'élaboration d'un cadre conceptuel plus général, susceptible d'aider à un

renouvellement des pratiques de conseil, ont été effectués en travaillant à deux niveaux :

– Des interventions réalisées directement par le groupe de chercheurs dans des exploitations et dont l'objectif était d'analyser et de résoudre, avec les agriculteurs, les difficultés auxquelles ils étaient confrontés en matière de pilotage stratégique. Une trentaine d'exploitations, soit de taille importante, soit complexes du fait de la multiplicité d'ateliers difficiles à gérer de façon coordonnée, ont été étudiées. La validation du cadre conceptuel s'est opérée de façon itérative, le cadre étant "nourri" progressivement par chaque cas étudié en même temps qu'il était jugé sur sa capacité à guider l'agriculteur dans une réflexion débouchant sur des résultats utiles. Le travail à ce niveau s'est arrêté quand le cadre est apparu à peu près stabilisé. Les développements qui suivent s'appuient essentiellement sur ce travail.

– Des interventions réalisées par des conseillers et des chercheurs, ou des conseillers seuls. L'objectif était ici d'évaluer les possibilités d'intégration d'une telle problématique dans les pratiques du conseil. Il s'agissait donc de traduire le cadre général en démarches, méthodes et outils appropriables par des conseillers. Ce travail, mis en place dans un Centre de gestion, suppose un suivi long pour caractériser les transformations induites dans le contenu des relations de conseil. Pour cette raison, nous ne le considérons, actuellement, que partiellement validé.

Pour présenter les résultats de ces travaux, nous allons partir d'un cas d'intervention réalisé dans une exploitation. Cette intervention correspondait à une demande d'aide de la part d'un agriculteur, que nous nommerons D., qui se retrouvait en situation délicate suite au départ d'un associé de l'entreprise, alors qu'une diversification importante des productions était engagée. Cet agriculteur souhaitait faire le point sur les grandes orientations de l'entreprise, et mettre en place un dispositif de gestion de l'information, qui soit pertinent à la fois au regard de ses contraintes opérationnelles (gestion des productions, gestion commerciale...), et de ses engagements stratégiques.

Nous avons mené avec D. une réflexion sur les difficultés qu'il rencontrait dans l'intégration de l'ensemble des données concernant l'entreprise, ceci avec le cheminement suivant :

- nous avons cherché à dégager, dans une première étape, les éléments-clés de la stratégie, et surtout les termes de passage entre stratégie et gestion opérationnelle ;
- ce faisant, nous avons mieux situé les difficultés auxquelles était confronté l'agriculteur en matière de gestion de l'information et de mise en cohérence du pilotage stratégique. Nous avons alors, dans un deuxième temps, travaillé sur les modalités de cette mise en cohérence ;

- nous avons, enfin, abordé la question de l'inscription dans le temps du pilotage stratégique, point important pour l'expression des modalités et conditions de révision de la stratégie.

Dans les parties qui suivent, nous allons reprendre ces trois temps, en présentant le cas retenu et en explicitant le cadre conceptuel construit à partir de la trentaine de cas étudiés. Ainsi nous essaierons de justifier la thèse suivante :

- L'accroissement de l'incertitude et la multiplicité des interactions auxquelles doit faire face l'agriculteur ne conduisent pas à abandonner toute réflexion sur le long terme de l'entreprise. Ils conduisent cependant à repenser les modalités et les méthodes de la planification et du pilotage.
- Travailler sur le pilotage stratégique, autrement dit, sur la façon de mettre en cohérence et d'adapter vision à long terme de l'exploitation et gestion courante, constitue une voie d'entrée intéressante pour aider l'agriculteur à formaliser, enrichir et critiquer ses raisonnements de gestion.
- Ce faisant, on définit une voie susceptible de donner lieu à de nouvelles formes d'intervention dans l'exploitation et d'enrichir les pratiques du conseil par le développement d'une fonction d'accompagnement stratégique.

STRATÉGIE ET GESTION OPÉRATIONNELLE : LES TERMES DE PASSAGE

Quelle est, dans ses grandes lignes, la situation présente de D. ?

D. exploite 330 ha avec 2,5 salariés permanents. A côté des productions classiques de la région (céréales, betteraves, oléo-protéagineux), est développée une diversification en pomme de terre (féculé sous contrat : 35 ha ; consommation : 42 ha) et en bulbes (sous contrat avec une firme hollandaise : 10 ha de bulbes de tulipe et lis).

S'il fallait résumer la stratégie de l'entreprise, nous définirions celle-ci comme la gestion d'un compromis entre deux modes d'exploitation :

- une exploitation générant une forte valeur ajoutée, basée sur des productions telles que les bulbes et la pomme de terre de consommation, et mobilisant des savoir-faire spécifiques, aussi bien en matière de production que de commercialisation ;
- une exploitation générant peu de valeur ajoutée, centrée sur les productions classiques de la région, mais permettant de valoriser le foncier et de garantir un revenu minimum, moyennant certaines adaptations aux évolutions du contexte économique.

Deux grands projets structurent la vision du futur de D. : la création d'une société qui transformerait les bulbes de tulipe (à partir de $n + 3$), et

le développement de la production de pomme de terre de consommation, accompagné du montage d'une SICA de commercialisation (pas avant $n + 5$). Ces deux projets s'appuient sur une possibilité de remembrement et d'irrigation d'un lot de parcelles d'ici 10 ans.

Les décisions-clés des années à venir concernent ainsi le domaine de la production et de la commercialisation :

- Jusqu'où faut-il et jusqu'où peut-on aller dans la diversification des productions ? Sachant qu'en la matière, entrent en jeu les évolutions de la politique communautaire, le positionnement par rapport aux Hollandais, l'évolution des marchés européens de la fleur coupée et de la pomme de terre d'une part, les capacités d'investissement et les contraintes financières de l'entreprise d'autre part.
- Jusqu'où aller dans le développement d'un projet commercial ? Répondre à cette question suppose d'investir du temps dans la recherche de capitaux et d'associés producteurs de pommes de terre ou producteurs potentiels, et d'étudier de façon approfondie les marchés de la pomme de terre (local, régional, ou plus large).

Il est difficile à l'agriculteur de répondre pour l'instant à ces questions. Elles dépendent d'informations qui seront connues ultérieurement : le problème est donc moins d'y répondre maintenant que de se placer en position d'exploiter l'accroissement d'informations. Le premier problème qui se pose est celui du repérage des lieux d'interaction entre la stratégie et la gestion courante, et partant de là, de la définition d'un mode de structuration de l'information pertinent pour l'exercice du pilotage stratégique.

La déclinaison de la stratégie en termes opérationnels permet d'identifier les "objets" sur lesquels porte le pilotage stratégique. Dans le cas de D., le premier élément déterminant réside dans les **décisions annuelles de mise en culture** :

1. Quelles surfaces de bulbes seront plantées en novembre ? Question stratégique par rapport au positionnement vis-à-vis des partenaires hollandais, et liée à des décisions et informations telles que :

- le premier plan d'assolement du mois de juin ;
- le résultat de la dernière campagne de bulbes, estimable en juin ;
- le coût des semences par rapport aux prévisions de trésorerie ;
- le prix plancher du contrat qui pourrait être obtenu lors d'une première négociation avec les Hollandais en septembre.

2. Quelle part accorder à la pomme de terre (et notamment de consommation) dans les surfaces restant pour la grande culture ? Quel arbitrage réaliser entre un marché risqué, mais pouvant apporter une forte plus-value, de la pomme de terre de consommation, une production de fécule possible sous contrat, et d'autres productions (céréales, oléo-protéagineux) dégageant une marge plus ou moins garantie.

La décision de mise en culture de la pomme de terre est prise en février-mars, au moment où s'ajuste l'assolement sur les cultures de printemps, en fonction des anticipations sur les prix. Sont connus d'autre part à cette date :

- les résultats de la dernière campagne de vente de pommes de terre,

- le prix définitif du contrat "bulbes".

L'arbitrage sur la pomme de terre, que nous appellerons arbitrage "marché/contrat", sera concrétisé finalement par la décision commerciale d'écoulement sur le marché de la consommation d'une certaine partie de la récolte de pommes de terre.

Cette décision commerciale, et au-delà, le **programme de commercialisation de la pomme de terre**, constitue une deuxième interaction essentielle entre stratégie et gestion courante de l'entreprise, via la gestion de trésorerie, du fait des contraintes financières de l'entreprise. En effet, la décision prise en septembre de répartition des ventes entre le marché libre et les contrats, située à une période où il est possible de porter un jugement sur l'état sanitaire de la production, est dépendante de la situation et des prévisions en matière de trésorerie sur les derniers mois couvrant le budget, et sur le budget à venir entre septembre et juin, période de vente sur le marché. D'une part le budget est réalisé de janvier à janvier : si des besoins n'ont pas été pris en compte lors de la dernière prévision, l'arbitrage "marché/contrat" constitue un moyen de les intégrer. D'autre part, la négociation en septembre d'un prix plancher du contrat "bulbes" pour la période de production à venir (novembre à juin) incite à prendre plus ou moins de risques pour la période de commercialisation.

Ainsi, l'arbitrage "marché/contrat" est aussi un moyen de régulation de la trésorerie, à partir de prévisions internes à l'entreprise, et à partir des premières informations et anticipations sur les quantités produites en Europe et sur l'évolution du marché. Ceci, sans que soit encore déterminé un programme de mise en marché de la pomme de terre. Celui-ci est établi en janvier, lorsque le prix du marché devient différent du prix de production, pour une période allant jusqu'en juin, à partir :

- des quantités produites en Europe ;
- des conditions hivernales de conservation ;
- des informations disponibles sur les marchés à terme d'Arras et de Hollande ;
- des périodes de livraison à la SICA de la production sous contrat.

Ces nouvelles informations permettent de réaliser un deuxième arbitrage entre la recherche d'une certaine sécurité, et la volonté de garder de la souplesse pour saisir des opportunités et se positionner commercialement.

Ainsi, en fonction de l'organisation du travail et du budget de trésorerie, l'agriculteur est amené à déterminer :

- ce qu'il est nécessaire d'avoir vendu avant le mois de mai, date d'arrivée sur le marché des pommes de terre nouvelles, et donc de baisse des cours ;
- une prévision des mises en marché de ces quantités entre janvier et avril : plan de vente sur quatre mois, avec révisions à la quinzaine selon un prix instantané et des projections à plus ou moins quinze jours ;
- une attitude à tenir face à l'évolution des prix du marché ou à une opportunité de vente : si par exemple, le marché est à 1 F/kg en janvier, la totalité de la mise en marché peut être faite à ce moment-là.

Dernier élément d'interaction forte entre l'opérationnel et le stratégique : la liaison des décisions d'investissement aux décisions de financement.

En matière d'investissement, les arbitrages réalisés autant en renouvellement que diversification ne sont pas neutres au regard des projets futurs. Les choix techniques déterminent en effet un champ de situations possibles plus ou moins large par rapport à ceux-ci.

Or la situation financière de l'exploitation impose des contraintes fortes aux décisions d'investissement :

– Les investissements déclarés certains en janvier, pour l'année à venir, sur la base d'un bilan technique de(s) la dernière(s) campagne(s), et de renouvellements non différables, sont intégrés à la prévision de trésorerie. La négociation en janvier d'un crédit global pour l'année, sur la base d'un résultat de campagne anticipé à 80% à cette date, d'une capacité d'autofinancement, et du différentiel de taux "emprunt/inflation", intègre donc *ex ante* les contraintes liées aux investissements obligatoires.

– Les investissements non obligatoires, et déclarés possibles sur les deux ans qui viennent, le sont en fonction des projets futurs et de la situation financière de l'entreprise :

- situation au regard du dernier bilan comptable, disponible en janvier,
- projection de la situation sur les deux années à venir,
- contexte financier présent.

Les décisions annuelles de mise en culture, l'arbitrage "marché/contrat", l'activité de commercialisation de la pomme de terre, et la liaison "investissement-financement" représentent les objets, ou "modules", sur lesquels s'exerce le pilotage stratégique de l'entreprise.

Graphique 1

