

Document d'accompagnement du référentiel de formation



Inspection de l'Enseignement Agricole

Diplôme :
BTSA ACSE

Module :
M 56 Stratégie de l'entreprise agricole

Objectif général du module :
Construire des stratégies d'entreprise agricole adaptées aux enjeux.

Ce module doit permettre aux étudiants d'intégrer la notion de stratégie dans la prise de décision de l'entreprise agricole. C'est un module central de la formation car il place la stratégie en agriculture au centre des approches permettant de répondre à des problématiques conciliant agronomie, environnement, économie et enjeux sociétaux liés au développement durable (objectif 1). La démarche stratégique intègre l'approche systémique, fondement de l'approche globale, qui a pour objet central la compréhension du fonctionnement du système d'exploitation (objectif 2). Elle permet la réalisation d'un diagnostic de performance globale (objectif 3). Elle aboutit à l'élaboration d'un projet de conception ou d'adaptation d'un système d'exploitation intégrant les aspects agro-écologiques et économiques et prenant en compte l'entrepreneur, ses motivations, ses choix et ses finalités (objectif 4). Il faut noter que ce module sera principalement traité à partir d'études de cas pluridisciplinaires et de mises en situation permettant de développer des démarches de projet.

Indications de contenus, commentaires, recommandations pédagogiques

L'approche stratégique vient enrichir l'approche systémique, fondement de l'approche globale qui avait pour objet central la compréhension du fonctionnement de l'exploitation et de la prise de décision.

Ce module est étroitement lié aux modules M53, M54 et M55 et sera principalement traité à partir d'études de cas concrets pluridisciplinaires et de mises en situation permettant de mettre en œuvre une démarche de projet.

La démarche peut être structurée autour de la construction d'un itinéraire méthodologique. Elle s'appuie sur le cadre du management qui recouvre quatre étapes principales représentées par un cycle d'amélioration continue (cycle de Deming). Le concept d'amélioration continue fait intervenir plusieurs étapes successives. La planification de la stratégie passe par la définition et la formalisation d'une politique générale, déclinée ensuite en objectifs stratégiques et en orientations d'action, puis par la construction d'un plan d'action.

La mise en œuvre du plan d'action pour progresser de la situation actuelle à la situation projetée.

Le contrôle des résultats obtenus permet d'évaluer l'atteinte des performances souhaitées et le plan d'action.

La ré-interrogation de la stratégie au regard de l'évaluation doit favoriser l'adaptation des objectifs stratégiques et si besoin la modification du plan d'action.

Objectif 1 : Caractériser l'approche stratégique en lien avec les enjeux du développement durable

Objectif 1.1 Préciser la diversité des stratégies mises en œuvre dans les entreprises agricoles

Mots clés : management stratégique, orientation du système, multifonctionnalité, diversité des systèmes (conventionnel, agro-écologie, biologique, agriculture de conservation, agroforesterie, etc.), diversité des activités (production de biens alimentaires, de biens non alimentaires, de services, transformation des produits), stratégie individuelle/stratégie collective

Objectif 1.2 Identifier la diversité des champs d'application de l'analyse stratégique

Les champs d'application sont à rechercher dans des approches entrepreneuriales.
Le concept de développement durable est à prendre en compte comme un impératif de la stratégie en lien avec les sciences agronomiques.

Mots clés : revenu, croissance, compétitivité, avantages comparatifs, économies d'échelle, création de valeur, chaîne de valeur, organisation, transmission, patrimoine, innovation, dimensions sociale, territoriale et collective (coopération, réseaux, groupes), dimension environnementale

Objectif 1.3 Repérer les facteurs de changement à l'origine du renouveau de l'approche stratégie

Ce sous-objectif mobilise les apports du module M51

Mots clés : marché, filière, politique, réglementation, demande sociale, territoire, démarche collective, environnement

Objectif 2 : Réaliser une approche systémique de l'entreprise agricole dans son environnement

Objectif 2.1 Appréhender l'entreprise agricole comme un système ouvert

La compréhension du fonctionnement passe par la prise en compte de l'historique de l'entreprise, de la dimension humaine, des finalités, des règles et décisions stratégiques et par l'identification des atouts et des contraintes.

Mots clés : finalité, objectifs, atouts, contraintes, opportunités, menaces, système d'information, système de décision, analyse des processus, ouverture, système de valeurs, interrelations, lien avec le territoire

Objectif 2.2 Modéliser le fonctionnement de l'entreprise

La réalisation d'un modèle de l'entreprise doit permettre de mettre en évidence la hiérarchie, les relations entre les différentes composantes afin de faire apparaître la cohérence interne, les tensions éventuelles et les compromis.
Le schéma n'est pas la réponse unique. La modélisation peut se faire aussi sous forme de tableau ou de développement structuré et hiérarchisé.

Mots clés : interaction, relation, cohérence interne, contradiction, influence, blocage, gestion des flux

Objectif 2.3 Repérer les stratégies mises en œuvre par l'entreprise

Il s'agit d'analyser les stratégies passées et présentes afin d'identifier la continuité et les ruptures ainsi que les déterminants des orientations prises.

Objectif 3 : Élaborer un diagnostic de performance globale de l'entreprise

La notion de performance globale implique la prise en compte d'un ensemble de dimensions telles que l'économie, l'environnement, l'agronomie, le territoire, la culture, les jeux d'acteurs (faisant appel aux notions de gouvernance et de

parties prenantes) dans l'évaluation de la stratégie des chefs d'entreprise. Ce diagnostic est réalisé dans la perspective de la prise de décision des chefs d'entreprise dans un contexte de complexité.

Objectif 3.1 Utiliser les indicateurs de performance globale

Ce sous-objectif mobilise les outils étudiés dans les autres modules.

Les indicateurs doivent être multiples et leur choix doit être adapté aux études de cas mises en œuvre en pluridisciplinarité.

Mots clés : grille de durabilité ; dimension agroécologique, dimension socioterritoriale, dimension économique ; résultats (techniques, technico-économiques, financiers) ; aspects patrimoniaux ; bilan travail-équipement

Objectif 3.2 Interpréter les résultats

L'interprétation est à mettre en œuvre dans le cadre d'une double approche normative (au regard de références) et compréhensive (en prenant en compte le contexte).

Objectif 3.3 Évaluer la performance au regard des stratégies

La synthèse doit permettre d'analyser les écarts afin de dégager les points forts et les points faibles.

Mots clés : points forts, points faibles, jugement compréhensif, jugement normatif, point sensible, analyse des écarts

Objectif 4 : Construire une démarche stratégique

Objectif 4.1 Situer l'entreprise agricole dans une démarche d'amélioration continue

Il s'agit de dégager une vision prospective au regard des facteurs de changement et des champs d'application de la stratégie afin d'identifier les possibles.

Mots clés : système d'information, cycle de Deming, amélioration continue, démarche de qualité, alternatives

Objectif 4.2 Intégrer les exigences de la double performance économique et agro-écologique

On questionnera l'identité et les valeurs des acteurs en lien avec le module M52.

Mots clés : changement de posture, produire autrement, défis quantitatif et qualitatif, capital naturel, système de valeur, enjeux territoriaux

Objectif 4.3 Proposer des adaptations du système et/ou des orientations stratégiques cohérentes

Il s'agit de choisir une stratégie et ses composantes et de la situer dans une perspective d'amélioration continue.

Mots clés : formulation de projets, pistes d'amélioration, installation, croissance, diversification

Objectif 4.4 Réaliser un plan d'action

Étude prévisionnelle pluriannuelle, chiffrage et évaluation de toutes les conséquences.

Mots clés : situation présente, état souhaité, conditions du changement, prise en compte du risque, indicateurs d'évaluation, tableau de bord, rétroaction

Objectif 4.5 Mettre en œuvre l'accompagnement du projet.

Mots clés : accompagnement, autonomie, conseil

Activités pluridisciplinaires

Thème pluridisciplinaire associé	SESG	Sciences agronomiques
Etudes de cas : approche globale, démarche stratégique, diagnostic de durabilité	60 H	60 H

Références documentaires ou bibliographiques

www.agrireseau.qc.ca/bovinslaitiers/.../gestion%20stratégique.pdf
www.journees3r.fr/IMG/pdf/Texte_3_aide_decision_Garnier.pdf
www.sfer.asso.fr/content/download/3642/32696/file/3c-jeanneaux.pdf
www.reseaurural.fr/.../comprendre_le_fonctionnement_dune_exploitation
<http://perfea.org/wakka.php?wiki=Accueil>
<http://perfea.org/wakka.php?wiki=BiblioGraphie>

- Approche globale de l'exploitation agricole, J.R Bonneville, R Jussiau, E Marshall, INRAP, Foucher 1989
- Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole, E Marshall, J.R Bonneville, I Francfort, ENESAD-SED 1994
- La stratégie à pas contés, M Guichard, R Michaud, ENESAD CNERTA-SED, 1994
- Méthode de diagnostic d'une exploitation, C Belot, Educagri éditions 2008
- Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles : <http://www.idea.portea.fr/>
- Durabilité de l'exploitation agricole : <http://www.trame.org/>