

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| Avant-propos | 1 |
| Sommaire | 7 |
| | |
| PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE DE REFERENCE ET LES CONCEPTS UTILISES POUR COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DE L'EXPLOITATION AGRICOLE | 9 |
| | |
| Chapitre préliminaire : Le cadre théorique de référence | 11 |
| | |
| A - Quelques points de repère | 11 |
| | |
| B - Méthodes d'approche de la complexité dans la démarche systémique | 14 |
| 1. Les caractéristiques des phénomènes perçus comme complexes | 14 |
| 1.1. Une relation dialectique entre le tout et les parties | 14 |
| 1.2. Les phénomènes complexes sont le siège d'un ensemble d'interactions de différentes natures | 16 |
| 1.3. Un phénomène complexe manifeste une capacité d'auto-organisation | 16 |
| 2. L'intelligibilité des phénomènes complexes : le modèle de système complexe | 17 |
| 2.1. Un système est un enchevêtrement d'actions | 18 |
| 2.2. Un système complexe est identifiable par ses finalités | 18 |
| 2.3. Il évolue dans un environnement actif | 18 |
| 2.4. Le système s'organise | 19 |
| 2.5. Le système se transforme sans perdre son identité | 19 |
| 3. Approfondissement et élargissement de la théorie systémique : son application à l'entreprise | 20 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1. La compréhension du système de décision | 20 |
| 3.2. La compréhension du système social de l'entreprise | 21 |
| Chapitre 1 : Le modèle décisionnel appliqué à l'exploitation agricole | 25 |
| A - Les processus pilotés : le système opérant | 26 |
| B - Le processus de pilotage : le système de décision | 30 |
| 1. Les déterminants des décisions | 31 |
| 1.1. Les finalités ou «le réel voulu» | 31 |
| 1.2. La situation ou «le réel perçu» | 32 |
| 1.3. Les types de décisions | 33 |
| 2. Les règles de décision, traduction opérationnelle des déterminants des décisions | 37 |
| 2.1. Les règles stratégiques | 37 |
| 2.2. Les règles d'action | 39 |
| 3. L'information des décisions : le système d'information et de mémorisation | 40 |
| Chapitre 2 : Le modèle sociologique appliqué à l'exploitation agricole | 45 |
| A - Pourquoi s'intéresser à l'exploitation agricole en tant que système social ? | 45 |
| B - L'analyse du système social : des jeux d'acteurs et des identités professionnelles | 46 |
| 1. L'analyse des stratégies et des jeux d'acteurs | 46 |
| 2. L'analyse des identités et des cultures | 50 |
| Conclusion de la première partie : Représentation de l'exploitation agricole | 57 |
| DEUXIEME PARTIE : METHODES D'APPROCHE GLOBALE ET DE DIAGNOSTIC GLOBAL DE L'EXPLOITATION AGRICOLE | 59 |
| Chapitre 3 : Méthodes d'approche globale et de diagnostic global de l'exploitation agricole | 61 |
| A - Les quatre opérations à conduire | 62 |
| 1. Première opération : collecter une information homogène | 62 |

| | |
|--|----|
| 2. Deuxième opération : traiter les informations recueillies | 64 |
| 3. Troisième opération : modéliser le fonctionnement de l'exploitation | 65 |
| 4. Quatrième opération : valider auprès des acteurs de l'exploitation la compréhension du fonctionnement de l'exploitation | 66 |

| | |
|---|----|
| B - Les différentes étapes de la démarche d'approche globale | 66 |
| Première étape : préparation de la première visite (en salle) | 67 |
| Deuxième étape : première visite (sur l'exploitation) : | 67 |
| COLLECTER | |
| Troisième étape : exploitation de la première visite : TRAITER les informations recueillies | 67 |
| Quatrième étape : deuxième visite (sur l'exploitation) : | 68 |
| COLLECTER | |
| Cinquième étape : exploitation de la deuxième visite (en salle) : | 69 |
| TRAITER | |
| Sixième étape : MODELISER | 69 |
| Septième étape : troisième visite (sur l'exploitation) : RESTITUER et VALIDER | 69 |

| | |
|--|----|
| C - Un des aspects essentiels de la démarche : la modélisation du fonctionnement de l'exploitation à travers trois représentations | 71 |
| 1. La modélisation du système de décision | 72 |
| 1.1. Définition et structure | 72 |
| 1.2. Rôle du schéma de fonctionnement | 73 |
| 1.3. Procédure d'élaboration | 73 |
| 2. La modélisation du système opérant | 75 |
| 2.1. Définition et objet | 75 |
| 2.2. Rôle de ces modélisations | 76 |
| 2.3. Procédure d'élaboration | 76 |
| 2.4. Un exemple de modélisation de la gestion du travail lors d'une pointe de travail | 77 |
| 3. La modélisation du système social | 79 |
| 3.1. Définition | 79 |
| 3.2. Procédure d'élaboration | 79 |

Chapitre 4 : Méthode de diagnostic global de l'exploitation agricole **85**

| | |
|---|----|
| A - Le diagnostic global | 85 |
| 1. La notion de diagnostic appliquée à l'entreprise | 85 |
| 2. Les caractéristiques d'un diagnostic global | 87 |

| | |
|--|------------|
| 2.1. L'objet de diagnostic : le fonctionnement de l'exploitation agricole | 87 |
| 2.2. Le jugement d'expert | 87 |
| 2.3. Les critères de jugement : le fonctionnement de l'exploitation agricole en questions | 88 |
| B - Méthode d'élaboration du diagnostic global | 91 |
| 1. Structuration du diagnostic global : les processus-clés | 91 |
| 2. Méthode de diagnostic | 93 |
| 3. La restitution et la validation du diagnostic | 102 |
| 4. Retour sur les caractéristiques du diagnostic global | 104 |
| 4.1 Le diagnostic global est centré sur les acteurs et non sur des découpages disciplinaires | 104 |
| 4.2 Cahier des charges du diagnostic global | 105 |
| Conclusion de la deuxième partie : le sens des méthodes | 107 |
| TROISIEME PARTIE : APPLICATION AU CAS D'UNE EXPLOITATION AGRICOLE. LA FERME GERMOISE. | 109 |
| Chapitre 5 : Approche globale de l'exploitation | 113 |
| A - Collecte des informations | 113 |
| 1. Domaine : «Histoire de l'exploitation et de la famille dans leur environnement» | 113 |
| 2. Domaine : Description et conduite du parcellaire | 115 |
| 3. Domaine : La conduite des processus productifs | 117 |
| 3.1. Description et conduite des élevages | 117 |
| 3.2 Description et conduite du système cultural | 119 |
| 4. Domaine : Organisation du travail et emploi des équipements | 121 |
| 4.1. Répartition des tâches sur l'exploitation | 121 |
| 4.2. Analyse du temps mobilisé sur les divers ateliers | 121 |
| 5. Domaine : Les rapports de l'exploitation avec son environnement | 122 |
| 6. Domaine : revenu, trésorerie et patrimoine (année 1991) | 123 |
| B - Traitement des informations | 124 |
| 1. Les éléments importants de l'histoire | 124 |
| 2. Les finalités | 125 |
| 3. Les atouts et les contraintes | 126 |
| 4. Règles et décisions stratégiques | 126 |
| 5. Règles et décisions d'action | 127 |

| | |
|---|------------|
| 5.1. Pour ce qui concerne la conduite des processus productifs | 127 |
| 5.2. Pour ce qui concerne l'organisation technique | 127 |
| 6. Indications sur les relations entre les acteurs | 128 |
| 7. Bilans de flux | 129 |
| 7.1. Flux de travail | 129 |
| 7.2. Flux monétaires | 129 |
| | |
| C - Tableaux de synthèse | 131 |
| 1. Schéma de fonctionnement | 131 |
| 2. Représentation du système social | 134 |
| 2.1. Les acteurs et les stratégies | 134 |
| 2.2. Analyse culturelle : plusieurs systèmes de valeurs en présence | 138 |
| | |
| Chapitre 6 : Diagnostic global d'exploitation | 143 |
| | |
| A - Exploration systématique des six processus-clés | 143 |
| 1. Diagnostic du processus de production de biens et de services | 143 |
| 1.1 Atelier de vaches laitières | 143 |
| 1.2 Atelier de vaches allaitantes | 144 |
| 1.3 Atelier de canards (élevage et gras) | 144 |
| 1.4 Vigne et vin | 145 |
| 1.5 Cultures | 145 |
| 2. Diagnostic du processus d'organisation technique | 146 |
| 2.1 L'organisation du travail | 146 |
| 2.2 La gestion du parcellaire | 146 |
| 2.3 L'équipement en matériel | 146 |
| 3. Diagnostic du processus de production de ressources monétaires | 147 |
| 3.1 Points forts du système de commercialisation | 147 |
| 3.2 Points faibles du système | 147 |
| 3.3 Points forts de la fonction achat | 147 |
| 3.4 Revenu de l'exploitation | 147 |
| 4. Diagnostic du processus d'organisation sociale | 148 |
| 4.1 Les relations entre le fonctionnement de l'exploitation et le système social : avantages et risques | 148 |
| 4.2 Un système social en cohésion malgré des signes de différenciation | 148 |
| 4.3 Un système social générant stabilité et évolution | 149 |
| 4.4 Des ajustements porteurs de tensions | 149 |
| 5. Diagnostic du processus de gestion financière et patrimoniale | 150 |
| 5.1 Revenu disponible et affectation | 150 |

| | |
|---|------------|
| 5.2 Variations du fonds de roulement | 150 |
| 5.3 Trésorerie | 151 |
| 5.4 Endettement à court terme (lecture du bilan) | 151 |
| 5.5 Gestion patrimoniale | 151 |
| 6. Diagnostic du processus d'élaboration des orientations stratégiques et des projets de développement de l'exploitation | 152 |
| 6.1 La création de la ferme-auberge | 152 |
| 6.2 Accroissement de l'atelier «canards gras» | 153 |
| | |
| B - Bilan des points forts et des points faibles | 154 |
| | |
| C - Restitution / validation du diagnostic | 156 |
| | |
| Conclusion : Quelques orientations pour les actions de formation et de développement | 157 |
| | |
| A - L'approche globale de l'exploitation agricole est une méthode privilégiée de formation à l'intelligence de la complexité | 157 |
| | |
| B - L'approche globale et le diagnostic global de l'exploitation agricole sont un lieu d'intégration de plusieurs disciplines | 158 |
| | |
| C - L'exploitation agricole est le lieu privilégié d'apprentissage du «savoir décider» | 160 |
| | |
| D - Le diagnostic global dans la panoplie des différents services de conseil aux agriculteurs | 161 |
| 1. Caractéristiques du diagnostic global et de la démarche | 162 |
| 2. Conditions d'un service de «diagnostic global | 163 |
| | |
| Bibliographie | 165 |