

---

# L'ENTREPRISE AGRICOLE À L'HEURE DE LA GESTION STRATÉGIQUE

par

Raymond Levallois<sup>1</sup>  
Doris Pellerin<sup>1</sup>  
Jean-Philippe Perrier<sup>1</sup>

Chaque époque a ses expressions et mots à la mode. Actuellement les mots stratégiques et vision sont utilisés un peu partout. A une époque où tout le monde dit que nous nageons dans l'incertitude et qu'il est difficile de faire des prévisions l'utilisation, peut-être abusive, de ces mots stratégie et vision n'est probablement pas un hasard. Moins nous voyons clair, plus nous cherchons à voir et moins nous savons quoi faire et plus nous essayons d'établir des stratégies, des plans pour essayer de mieux nous situer par rapport à l'avenir.

C'est dans ce contexte que nous entendons parler de gestion stratégique en agriculture, gestion stratégique qui englobe une vision de son entreprise.

Nous verrons d'abord ce qu'est la gestion stratégique avec des exemples en production laitière puis nous ferons le point sur les intérêts de ce concept en agriculture.

## 1. INTRODUCTION À LA GESTION STRATÉGIQUE

### ***Gestion stratégique : l'entreprise resituée dans son contexte***

La gestion (ou planification, ou management) stratégique n'est pas un concept nouveau. En effet il a fait son apparition dès les années 50 aux États-Unis avec l'arrivée à des postes de direction d'entreprise d'anciens militaires de la deuxième guerre mondiale. La gestion stratégique est utilisée essentiellement dans les moyennes et grandes entreprises. Les petites entreprises commencent à en tirer profit également. Par contre au niveau agricole nous en sommes encore au stade des balbutiements et des adaptations sont nécessaires surtout à cause de la très petite dimension de l'entreprise et de l'aspect familial très fort.

**Mais c'est quoi la gestion stratégique? Il s'agit essentiellement de resituer son entreprise par rapport à sa vision d'entreprise, à l'environnement socio-économique dans lequel ont vit et à ses objectifs. Cela permet d'établir des projets efficaces et motivants car cohérents avec soi, son entreprise et son environnement.**

Lorsqu'on pratique la gestion stratégique on procède par étape<sup>2</sup>.

### ***Étape 1 : mon passé, mon système de valeur et mes objectifs personnels***

Même si nous parlons de plans pour l'avenir il ne faut pas oublier que nous avons une expérience et que des leçons peuvent en être tirées. Il n'est pas nécessaire de refaire toujours les mêmes erreurs! D'autre part tout ce que je fais en tant que personne et responsable d'entreprise est, consciemment ou non, conditionné par mon système de valeurs. Enfin faire le point sur ses objectifs personnels et familiaux permettra de mieux faire coller ses nouveaux projets à ses aspirations profondes. Au niveau d'une entreprise familiale cette étape est très importante.

*"Je ne veux plus revivre une situation comme il y a deux ans où on a construit nous-mêmes la remise à machineries et on a perdu le contrôle du troupeau avec une diminution de la moyenne. Par contre, il y a trois et quatre ans avec une assez faible charge de travail et d'excellents résultats techniques et économiques j'étais bien heureux. J'aimerais revivre une telle situation.*

---

<sup>1</sup> Agri-Gestion Laval - Economie rurale - F.S.A.A., Université Laval, Québec

<sup>2</sup> Le nombre d'étapes et l'ordre dans lequel elles sont présentées varient selon les auteurs. Mais sur l'essentiel il y a généralement consensus. Cependant tout le monde ne met pas l'accent sur les étapes 1 et 2 qui, de notre point de vue, sont primordiales au niveau de l'entreprise agricole familiale.

*Pour moi la vie de famille, le temps de vivre sont très importants ainsi que le respect de la nature. Enfin au niveau de mes objectifs personnels j'aimerais disposer d'une fin de semaine sur deux d'ici un an ou deux, d'un salaire de 20 000\$, etc..."*

### **Étape 2 : ma vision de mon entreprise**

Lorsqu'on parle de vision d'entreprise on parle de l'entreprise de ses rêves. Prendre le temps de préciser cette image de son entreprise telle qu'on aimerait la voir dans 5,10 ans ou plus est un exercice très stimulant. Cet exercice est à faire avec son(sa) partenaire et ses associé(e)s, s'il y a lieu. L'objectif, dans ce cas, est de déterminer si possible, une vision commune à laquelle se rallie l'équipe responsable de l'entreprise. Plus une équipe a une vision homogène plus cette équipe sera soudée et efficace.

*"Je rêve d'une entreprise d'une cinquantaine de vaches au maximum, avec un employé permanent me permettant de prendre des vacances et des fins de semaine. D'autre part cette entreprise sera propre, bien organisée, peu endettée avec un troupeau pur sang reconnu dans le milieu."*

### **Étape 3 : la mission de mon entreprise**

Il s'agit du rôle que j'attribue à mon entreprise par rapport à la société et plus particulièrement du type de produit ou service à mettre sur le marché et du type de clients visés.

*"Produire un lait de bonne qualité et des sujets d'élevage à haut potentiel génétique pour le marché régional où mon entreprise est reconnue pour la qualité de ses animaux. "*

### **Étape 4 : Caractéristiques générales de l'environnement de mon entreprise.**

Il est important de connaître les tendances générales de la société dans laquelle vit l'entreprise en particulier au niveau de la consommation. De même les caractéristiques de la filière dans laquelle on est peuvent éclairer des décisions à prendre. Il s'agit d'une évaluation sommaire de l'environnement, au sens large, de l'entreprise.

*"La consommation de lait est relativement stable mais avec une tendance à la réduction du gras dans les produits laitiers. Les animaux les plus en demande sont de gros gabarit. La dimension des entreprises laitières augmente peu. Il existe une certaine incertitude à propos des quotas pour les prochaines années, etc... "*

### **Étape 5 : Les caractéristiques essentielles de mon entreprise et diagnostic**

Il s'agit ici de dresser un portrait rapide de la situation actuelle de l'entreprise et de faire un diagnostic économique et financier. Sachant d'où l'on part, il est plus facile d'imaginer où l'on peut aller !

*"Quelles sont les productions actuelles de l'entreprise et leur importance relative, Quels sont les résultats que j'obtiens (bénéfice, capacité de remboursement, ..), Quelle est la capacité de production des actifs de l'entreprise, son endettement, Quels sont les résultats techniques pour chacune des productions (rendement, ...), ... "*

### **Étape 6 : Les objectifs au niveau de mon entreprise**

Ces objectifs devraient être en accord avec les objectifs personnels des responsables de l'entreprise et avec leur vision de cette entreprise. Les objectifs de l'entreprise doivent être établis pour les 3 à 5 ans à venir avec assez de précision (chiffrés et avec un échéancier).

**Plus c'est difficile de savoir où on s'en va, plus il y a d'incertitude dans son environnement et plus il est important de savoir où on veut aller pour avoir une chance d'y arriver.** La capacité d'établir des objectifs clairs risque de plus en plus de faire la différence entre ceux qui réussissent et sont heureux et les autres.

*"Passer de 38 à 50 vaches dans 2 ans. Elever plus de jeunes en vu de l'expansion du troupeau mais achat d'au moins cinq excellents sujets à l'extérieur. Conserver ma moyenne de 7 500 kg pour les 3 prochaines années pour augmenter à 8 000 kg et plus dès la 4ième année. Embauche d'un employé dans deux ans etc... "*

---

**Étape 7 : les opportunités et menaces du milieu par rapport à mon projet**

L'environnement dans lequel vit l'entreprise agricole présente des aspects favorables aux projets envisagés (opportunités) mais aussi des aspects défavorables (menaces). Il est important de faire l'inventaire de ces opportunités et menaces et de voir comment il est possible de mieux profiter de ces opportunités et de faire face à ces menaces.

*"Ma région représente des opportunités intéressantes pour produire du lait car il y a des services techniques disponibles de bonne qualité et une saine concurrence entre les fournisseurs d'intrants. etc..."*

*"Mais est-ce que le système de quota va rester? Est-ce qu'il va falloir compétitionner plus directement les produits étranger? etc..."*

**Étape 8 : Les forces et les faiblesse de mon entreprise**

Il est important d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport aux projets envisagés et de vérifier ce qu'il y a à faire pour améliorer les faiblesses.

*"La production par lactation est excellente mais la production par vache et par an est plus faible. Il y a des problèmes au niveau de la reproduction qu'il faudra régler pour réduire l'intervalle entre deux élevages. "*

**Étape 9 : les ressources nécessaires pour réaliser mon projet**

Il s'agit de préciser, dans le détail, les moyens à mettre en oeuvre pour réaliser le projet retenu. Ces moyens sont à évaluer au niveau financier mais aussi au niveau travail avec les évolutions dans le temps.

*"Il faut prévoir 70 000\$ pour aménager l'étable. Un emprunt de 60 000\$ suffira car il est possible de réaliser un autofinancement de 10 000\$. D'autre part l'embauche d'un employé sera nécessaire dans 2 ans. etc..."*

**Étape 10 : Mise en oeuvre du projet**

Cela va de soit. Cependant au niveau de l'agriculteur cela suppose d'être convaincu, de plonger et de respecter le plan tel que prévu.

**Étape 11 : Mesure des résultats et réajustements si nécessaires**

Cette étape est majeure. Les meilleurs projets peuvent mener à la catastrophe si leur mise en oeuvre n'est pas suivie de près. D'autre part, il y a toujours des imprévus, des écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui se réalise. Il faut en prendre conscience tout de suite et réagir rapidement pour corriger la situation. La gestion d'une entreprise au quotidien se révèle, en final, aussi importante que l'étude d'un grand projet à un moment donné. Il faut accorder autant d'attention aux deux aspects. La réussite repose sur une bonne analyse de projet et une bonne gestion au quotidien.

ÉTAPE	DESCRIPTION
1 Le point sur mon passé, mon système de valeurs et mes objectifs personnels	Ce que je ne veux pas revivre, ce que j'ai aimé. Ce qui est essentiel pour moi (valeurs). Mes objectifs personnels et familiaux.
2 Ma vision de mon entreprise	L'entreprise de mes rêves dans 5, 10 ans ou plus.
3 La mission de mon entreprise	Rôle de mon entreprise dans la société. Quels types de produits et services pour quels marchés.
4 Caractéristiques générales de l'environnement de mon entreprise	Tendances générales : de la société, des habitudes de consommation, etc..
5 Caractéristiques essentielles de mon entreprise et diagnostic	Portrait technique, économique et financier de la situation actuelle de l'entreprise
6 Les objectifs au niveau de mon entreprise	Objectifs techniques et financiers pour les 3 à 5 ans à venir avec échéancier. Ces objectifs devraient être cohérents avec mon système de valeurs, mes objectifs personnels et ma vision de mon entreprise.
7 Opportunités et menaces du milieu par rapport à mon projet	Analyse de l'environnement (filiale) de l'entreprise en terme d'opportunités (aspects favorables à mon projet) pour mieux en profiter et en terme de menaces (aspects défavorables) pour mieux y faire face.
8 Forces et faiblesses de mon entreprise par rapport à mon projet	Forces et faiblesses par rapport à mes projets et moyens d'améliorer les faiblesses.
9 Ressources nécessaires pour réaliser mon projet	Moyens nécessaires surtout au niveau financier et travail avec programmation dans le temps
10 Mise en oeuvre du projet	S'assurer de suivre ce qui est prévu.
11 Mesure des résultats et réajustements si nécessaire	Vérifier régulièrement ce qui se réalise par rapport aux précisions et réagir rapidement s'il y a des différences importantes.

**Figure 1 : Présentation résumée du processus de gestion stratégique**

---

**La gestion stratégique est un processus dynamique**

La figure 2, en plus de schématiser le processus de gestion stratégique, met en évidence les interrelations qui peuvent exister entre les différentes étapes.

Ainsi en fonction de sa vision de son entreprise, de ses objectifs personnels, le gestionnaire précise la mission de son entreprise. En fonction de cette mission et des caractéristiques générales de l'environnement de l'entreprise et de ses caractéristiques propres, ce même gestionnaire définit des objectifs d'entreprise de façon précise (quantifiables et dans le temps).

Mais, l'analyse des opportunités et des menaces du milieu dans lequel cette entreprise vit peut amener à réviser ces objectifs afin de coller mieux à la réalité.

D'autre part l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise peut entraîner une révision des objectifs et de leurs échéancier afin d'être plus réaliste. L'expansion d'un troupeau devrait probablement être reporté tant qu'une efficacité minimale n'est pas atteinte au niveau du troupeau actuel par exemple.

Les objectifs personnels des gestionnaires peuvent évoluer dans le temps, l'environnement de l'entreprise peut changer. Ces situations risquent d'entraîner des modifications au niveau de l'entreprise (nouveaux objectifs, nouveaux projets).

Enfin, les résultats obtenus peuvent entraîner une nouvelle vision de son entreprise et ainsi favoriser ou non de nouveaux projets.

On peut dire que la gestion stratégique d'une entreprise est un processus dynamique et permanent au sein d'une entreprise.



---

## 2. INTÉRÊT DU CONCEPT DE GESTION STRATÉGIQUE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE AGRICOLE

En pratique ce concept de gestion stratégique recouvre le concept de gestion d'entreprise au sens plus conventionnel déjà utilisé depuis longtemps.

En effet, lorsqu'on parlait de processus de gestion en agriculture depuis de nombreuses années on parlait d'objectifs, d'analyse de la situation présente, de recherche de solution ou projet, de mise en oeuvre et de contrôle et correction si nécessaire.

Les ressemblances entre les deux processus sont pour le moins très importantes.

Cependant, le concept de gestion stratégique met l'accent sur des éléments nouveaux ou sur des éléments peu mis en évidence par le concept de gestion d'entreprise, disons conventionnel et ce, surtout en agriculture.

### ***La gestion stratégique est d'abord un exercice de cohérence***

En observant les différentes étapes sur la figure 1 on remarque l'accent mis sur l'aspect cohérence et harmonie entre tous les éléments pris en considération. Nous visons une cohérence et une harmonie entre notre passé et notre avenir, entre notre système de valeurs, nos objectifs personnels et nos projets sur l'entreprise. Nous visons une cohérence et une harmonie entre les personnes responsables de l'entreprise et l'entreprise et ses projets. Enfin la cohérence et l'adaptation de l'entreprise et de ses projets avec son environnement est un objectif important visé par la gestion stratégique. Cet aspect du concept de la gestion stratégique telle que nous le concevons représente un atout majeur dans la gestion d'une entreprise.

### ***Au delà des objectifs d'entreprise une vision de son entreprise et une mission***

La nécessité de définir une mission à son entreprise oblige à bien préciser ce qu'on veut faire avec son entreprise. Et actuellement, même si cela n'est pas toujours intégré à un processus de gestion stratégique, on insiste de plus en plus sur la définition de la vision de son entreprise et sur ses objectifs personnels afin d'essayer d'assurer une cohérence entre vision-objectifs personnels-objectifs d'entreprise.

Cette nouvelle approche augmente beaucoup la motivation des responsables d'entreprise et ainsi, du même coût, les chances de succès.

Après tout, l'entreprise devrait être au service de ses responsables et non l'inverse, surtout dans une entreprise familiale!

### ***L'entreprise est resituée par rapport à son environnement***

Ainsi l'exercice qui consiste à déterminer les caractéristiques générales de l'environnement de l'entreprise (secteur, filière, tendances) et à analyser ses projets et son entreprise par rapport aux menaces et opportunités que présente le milieu dans lequel vit l'entreprise permet de bien se situer et d'éviter des erreurs importantes.

Ceci est un apport important aujourd'hui au niveau de la gestion d'une entreprise agricole alors qu'on parle de plus en plus d'interdépendance entre les systèmes économiques et ceci de plus en plus au niveau international.

### ***La planification doit se faire à moyen et long terme***

Jusqu'à ces dernières années en agriculture on a trop eu tendance à ne planifier que sur du court terme même si on investit dans des biens qui dureront 10 à 20 ans avec un financement sur des durées équivalentes.

Le concept de gestion stratégique insiste sur une planification plus longue, au moins 3 à 5 ans et plus pour des orientations plus générales.

Ceci est important et utile car le gestionnaire est obligé de réfléchir au futur de son entreprise puis, par la suite, à resituer les décisions de chaque jour par rapport à un plan. L'efficacité est améliorée par la cohérence des décisions prises et aussi par un niveau de motivation plus élevée.

---

### **En conclusion**

Le concept de gestion stratégique est un plus pour la réussite au sein d'une entreprise agricole. Il est clair que si toute analyse d'un nouveau projet se faisait en respectant les étapes du concept de gestion stratégique les risques d'erreurs seraient énormément limités.

Cette approche est exigeante mais elle contribue de façon importante à la motivation des responsables de l'entreprise et évite des oublis qui peuvent coûter cher par la suite. Elle augmente de façon significative les chances de succès.

On peut dire qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil mais que le concept de gestion d'entreprise s'est étoffé afin de mieux coller à la réalité d'aujourd'hui.

Finalement, on peut conclure que la gestion d'une entreprise, agricole ou non, devrait être par définition une gestion stratégique.

### **Quelques références bibliographiques**

Aktouf, O. 1989. Le management entre tradition et renouvellement, Gaétan Morin Éditeur.

Bergeron, P.G. 1986. La gestion dynamique, Gaétan Morin Éditeur.

Bonneville, J.R., Jussian, E. Marshall. Approche globale de l'exploitation agricole, Diffusion INRAP-Faucher.

Choquette, P., R. Levallois, J.P. Perrier. 1994. Notes de cours concernant la session "Identification des objectifs des agriculteurs".

Farès, H. 1990. Initiation au management stratégique et politique générale, McGraw-Hill.

Lavoie, E., P. Nadeau, A. Roy. 1994. Planification stratégique à la ferme, Table de concertation agroalimentaire du Centre du Québec.