



HAL
open science

The 3S method for teaching strategic farm management to support agroecological transition

Mohamed Gafsi, Jean-Marie Brochard, Magali Cubizole, Emmanuel Legay, Claire Melac, Coralie Zegdane-Loisel

► To cite this version:

Mohamed Gafsi, Jean-Marie Brochard, Magali Cubizole, Emmanuel Legay, Claire Melac, et al.. The 3S method for teaching strategic farm management to support agroecological transition. *Norois. Environnement, aménagement, société*, 2024, L'enseignement agricole à l'épreuve des enjeux environnementaux, 271, pp.129-145. 10.4000/11w11 . hal-04625544

HAL Id: hal-04625544

<https://hal.science/hal-04625544>

Submitted on 26 Jun 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Enseigner la gestion stratégique de l'exploitation : la méthode 3S en question

29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66

Résumé :

L'enseignement agricole est à l'épreuve, ces dernières années, des enjeux de la transition agroécologique. Dans ce contexte de changement et d'incertitude, la gestion stratégique de l'exploitation agricole, et son enseignement, sont devenus une nécessité. Mais force est de constater que les enseignants font face à de multiples difficultés et manquent de ressources pour enseigner de manière cohérente la gestion stratégique et l'analyse de durabilité de l'exploitation agricole en conservant les acquis de l'approche systémique. Les auteurs proposent une démarche méthodologique qui vise à surmonter ces difficultés et à outiller les enseignants. Structurée en trois temps, la méthode 3S aide à analyser dans le temps long des stratégies suivies, puis à saisir la logique de fonctionnement et à évaluer la performance globale de l'exploitation, pour élaborer ensuite des axes stratégiques pour les années à venir. Cette méthode a été construite par des enseignants de lycées agricoles, dans le cadre d'un travail de recherche-action au sein du GAP – Groupe d'animation et de professionnalisation – Économie-Gestion. La méthode s'adresse à la communauté des enseignants et tout formateur ou conseiller amené à accompagner des agriculteurs dans des stratégies pour des systèmes agricoles durables.

Mots clés : Gestion stratégique, durabilité, exploitation agricole, approche systémique, enseignement

JEL : L21, Q13

The 3S method for teaching strategic farm management to support agroecological transition

Abstract:

Agricultural education faces in recent years the challenges of agroecological transition. In this context, the strategic management of farms in a context of change, and its teaching, have become a necessity. But it is clear that teachers face many difficulties and lack the resources to teach strategic management and the farming sustainability in a coherent manner while maintaining the achievements of the systemic approach. Authors propose a methodological approach which aims to overcome these difficulties and to equip teachers. Structured in three stages, the 3S method helps to analyze the strategies followed over the long term, then to understand the operating logic and to evaluate the overall performance of the operation, to develop strategic axes for the years to come. This method was developed by teachers from agricultural high schools, as part of research-action work within the GAP – Animation and Professionalization Group – Economy-Management. The method is aimed at the community of teachers and any trainer or advisor who has to support farmers in strategies for sustainable agricultural systems.

Keywords: Strategic management, sustainability, farm, system approach, teaching

67 **Introduction**

68 En lien avec les évolutions du contexte agricole et les injonctions politiques de développement des
69 approches agroécologiques dans l'enseignement agricole, l'enseignement de la gestion de
70 l'exploitation agricole a été confronté ces dernières années à deux questions : la première est celle
71 de l'enseignement de l'analyse de la durabilité; la seconde est celle l'enseignement de la gestion
72 stratégique de l'exploitation dans un contexte changement.

73 La question de l'enseignement de l'analyse de la durabilité est apparue au début des années 2000
74 à la suite de la Loi d'Orientation Agricole (LOA) de 1999 qui vise à promouvoir, dans un nouveau
75 contrat social, une agriculture durable (Landais, 1998). L'enjeu de la durabilité s'est imposé alors
76 à la gestion de l'exploitation agricole (Gafsi, 2006) et l'enseignement de la gestion. A la demande
77 de la Direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) au Ministère de
78 l'Agriculture, la méthode IDEA (indicateur de durabilité des exploitations agricoles) a été
79 construite par l'enseignement agricole pour en faire un outil pédagogique pour les enseignants
80 (Vilain, 2000). Toutefois si, depuis le début 2000, des modifications progressives ont été
81 introduites dans les référentiels de l'enseignement technique agricole pour la prise en compte des
82 objectifs de la durabilité, c'est à partir du début des années 2010 que l'enseignement de l'analyse
83 de la durabilité s'est réaffirmé avec force dans les différentes filières de formation à l'enseignement
84 agricole. En effet, depuis la parution du Plan agroécologique de la France en 2013 et la LOA de
85 2014 (intitulée Loi d'Avenir), le Ministère de l'Agriculture ne cesse de promouvoir le « produire
86 autrement » et d'interpeller l'enseignement agricole pour être le moteur de changement, à travers
87 notamment les plans « Enseigner à produire autrement » (EPA de 2014 à 2018, puis EPA2 à partir
88 de 2020) (Chrétien et Veillard, 2021). Ainsi les questions de durabilité sont abordées dans la quasi-
89 totalité des formations de l'enseignement technique agricole, avec une place plus ou moins
90 importante dans les modules de formation, selon les visées des diplômes. Les enseignants se sont
91 adaptés à ces évolutions, non sans difficultés (Gazo et Mazenc, 2020; Gaboriaux, 2021). Les
92 enseignants ajoutent à l'approche globale de l'exploitation agricole (AGEA), un diagnostic de
93 durabilité en utilisant, le plus souvent, la méthode IDEA.

94 La question de l'enseignement de la gestion stratégique s'est affirmée ces dix dernières années, en
95 lien avec l'évolution du contexte agricole de plus en plus complexe. En effet, les difficultés
96 économiques (volatilité des prix, endettement, etc.), la montée en puissance des attentes sociales et

97 les injonctions des politiques publiques pour le développement d'une agriculture durable
98 réinterrogent fortement les stratégies des exploitations et leurs modes de pilotage (Capitaine et
99 Jeanneaux, 2016). Les dernières réformes des diplômes du Baccalauréat professionnel (Bac pro)
100 « Conduite et gestion de l'exploitation agricole » (en 2017) et du Brevet de technicien supérieur
101 agricole (BTSA) « Analyse, conduite et stratégie de l'entreprise agricole » (en 2014) ont intégré
102 l'impératif d'enseigner la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Mais face à ces
103 préoccupations stratégiques, force est de constater qu'il y a peu de travaux de recherche
104 francophones sur les stratégies des exploitations agricoles, comparativement à la littérature
105 managériale des entreprises en général. Des travaux en France ont apporté ces dernières années des
106 éclairages sur cette thématique en lien avec l'accompagnement de la démarche de management
107 stratégique (Capitaine et al., 2013) ou avec l'analyse des stratégies de diversification des
108 agriculteurs (Gafsi, 2017). Les enseignants disposent de peu de ressources et de démarches
109 éprouvées pour enseigner les thématiques de la gestion stratégique de l'exploitation agricole.

110 Du point de vue pédagogique, pour enseigner les questions de durabilité et de gestion stratégique
111 de l'exploitation agricole, des difficultés se présentent aux enseignants. Outre la réticence de
112 certains élèves à l'enseignement de l'analyse de la durabilité qui invite à un changement de
113 paradigme et à l'exploration de nouveaux horizons stratégiques, les enseignants manquent encore
114 de ressources ou de méthodes, calibrées pour une utilisation pédagogique cohérente, pour enseigner
115 la gestion stratégique de l'exploitation agricole dans une perspective de durabilité. De plus, devant
116 l'impératif d'aborder ces nouvelles thématiques, on assiste à deux types de pratiques
117 pédagogiques : le premier type s'inscrit dans une logique additive. Certains enseignants, ayant
118 l'habitude d'enseigner l'AGEA (Bonneviale et al., 1989; Marshal et al., 1994), ajoutaient à ce
119 qu'ils faisaient une « couche » consacrée à l'analyse de la durabilité, quand celle-ci s'est imposée
120 dans les années 2000, en faisant un diagnostic mobilisant une grille d'évaluation de durabilité. Puis
121 avec l'intégration de la gestion stratégique plus tard dans les années 2010, ces mêmes enseignants
122 ajoutent à nouveau une autre « couche » consacrée aux stratégies, en mobilisant avec plus ou moins
123 de rigueur des outils issus de la littérature stratégique ou la méthode PerfEA (Capitaine et al., 2013).
124 Le second type de pratiques suit une logique d'opposition et considèrent que l'AGEA est une
125 approche dépassée et qu'il faut la remplacer par une approche stratégique plus adaptée aux
126 préoccupations actuelles. Ces deux types de pratiques sont issus de choix pragmatiques des
127 enseignants confrontés aux réformes des référentiels des diplômes. Ils montrent d'une part la

128 nécessité de reconception des pratiques d'enseignement pour dépasser les deux logiques
129 poursuivies, additive et d'opposition, et d'autre part le besoin d'une démarche concise et outillée
130 permettant d'enseigner de manière cohérente les thématiques de la gestion de l'exploitation
131 agricole.

132 Partant de ce constat, un groupe d'enseignants de gestion d'exploitation agricole a conduit un
133 travail de recherche-action pour proposer une démarche d'analyse stratégique des exploitations
134 agricoles dans une visée de durabilité et en s'appuyant sur les acquis de l'approche systémique.
135 Cette démarche méthodologique, intitulée la méthode 3S (Stratégies pour des Systèmes
136 Soutenables), vise à aider les équipes pédagogiques à concilier de manière cohérente une approche
137 systémique de l'exploitation agricole, une analyse de la durabilité et une démarche de gestion
138 stratégique. Le but du présent papier est de présenter cette démarche et d'examiner les conditions
139 de son utilisation par les équipes pédagogiques.

140 Nous présentons dans la première section le cadre d'analyse de la méthode 3S; nous exposerons
141 ensuite le dispositif de recherche-action, dans le cadre du groupe d'action et de professionnalisation
142 (GAP) Économie-Gestion, qui a donné naissance à cette démarche. La troisième section
143 développera l'architecture de la démarche et ses principales étapes et outils, en utilisant un exemple
144 concret d'exploitation agricole étudiée. Enfin la quatrième section présentera les retours des
145 enseignants qui ont mis en œuvre la méthode 3S et reviendra sur les conditions d'utilisation de
146 cette démarche dans l'enseignement des modules de gestion.

147

148 **1. Bases conceptuelles de la méthode 3S**

149 La démarche méthodologique 3S s'appuie sur des bases conceptuelles relevant de trois référents
150 théoriques : l'approche systémique, l'analyse de la durabilité et la gestion stratégique. L'approche
151 systémique a marqué l'enseignement de la gestion de l'exploitation agricole depuis cinq décennies
152 avec l'utilisation de la méthode par de l'AGEA. Les nouveaux enjeux de durabilité, de
153 réchauffement climatique et d'alimentation saine et durable, nous rappellent l'impératif de
154 composer avec la complexité. Il est donc nécessaire de s'armer, plus que jamais, d'approches
155 systémiques et compréhensives pour traiter et enseigner ces thématiques. La méthode 3S s'inscrit

156 pleinement dans cet acquis de l'enseignement agricole; elle se réfère donc à l'approche systémique
157 et l'associe à deux autres référents : celui de la durabilité et celui de la gestion stratégique. Pour le
158 cadre d'analyse de l'approche systémique, inutile de rappeler les fondements conceptuels; ils sont
159 largement développés dans les ouvrages de référence de l'enseignement de l'AGEA (Bonneviale
160 et al., 1989; Marshal et al., 1994). Nous présentons brièvement, par contre, les fondements des
161 deux autres référents théoriques.

162

163 *1.1. Durabilité de l'exploitation agricole*

164 Une pluralité de définitions et d'approches d'agriculture durable est donnée (Zahm et al., 2015).
165 Nous avons choisi celle proposée par Godard et Hubert (2002), qui distingue deux volets de
166 durable : (i) la durabilité autocentrée, définie par la capacité du système à produire en préservant
167 les ressources naturelles et les capacités (formation professionnelle, innovation technique au
168 service de la durabilité, etc.) nécessaires pour la poursuite de l'activité agricole; (ii) la contribution
169 à une durabilité territoriale, à travers par exemple l'insertion dans l'économie locale, la création
170 d'emplois ou la production de services environnementaux. Ces deux volets correspondent à ce que
171 Terrier et al. (2013) appellent « durabilité restreinte » et « durabilité étendue ». Toutefois ces
172 auteurs précisent la notion de durabilité étendue en distinguant deux niveaux d'organisation : le
173 niveau 1 (le territoire local; pour le enjeux locaux) et le niveau 2 (État, Union européenne, monde;
174 pour les enjeux globaux). Nous avons choisi ainsi, pour notre analyse, une approche de la durabilité
175 qui s'inscrit dans le courant de durabilité forte (Daly, 1991). En effet ce courant de la durabilité
176 rejette la possibilité d'une compensation entre ressources naturelles et capital manufacturé.
177 Autrement dit, la bonne santé économique d'une exploitation ne peut pas compenser
178 artificiellement la dégradation des capitaux naturels ou sociaux mobilisés par cette es-exploitation.
179 Cette approche est la même que celle qui fonde la méthode IDEA (Zahm et al, 2019), que nous
180 préconisons pour l'appréciation de la durabilité de l'exploitation agricole dans la méthode 3S.

181 La méthode IDEA a été conçue dès son origine comme un outil pédagogique pour accompagner
182 l'enseignement de l'analyse de la durabilité. Du point de vue opérationnel, la dernière version,
183 IDEA4, mobilise 53 indicateurs, agrégés selon 2 approches (Zahm et al., 2023).

184 Notons enfin que dans la littérature, la notion de performance globale est utilisée pour désigner la
185 durabilité d'une exploitation agricole (Zahm et Mouchet, 2012; Zahm et al., 2013). Cet usage est
186 emprunté à la littérature managériale qui emploie cette notion pour évaluer la stratégie du
187 développement durable dans l'entreprise (Reynaud, 2003). En effet, dans une visée de durabilité,
188 la vision traditionnelle de la performance, qui se limite à une vision financière à court terme de
189 l'entreprise, est remplacée par une vision plus large et tridimensionnelle de la performance. La
190 performance globale d'une entreprise est, ainsi, définie comme « l'agrégation des performances
191 économiques, sociales et environnementales » (Reynaud, 2003, p.10).

192

193 *1.2. Approche interactive de la gestion stratégique de l'exploitation agricole*

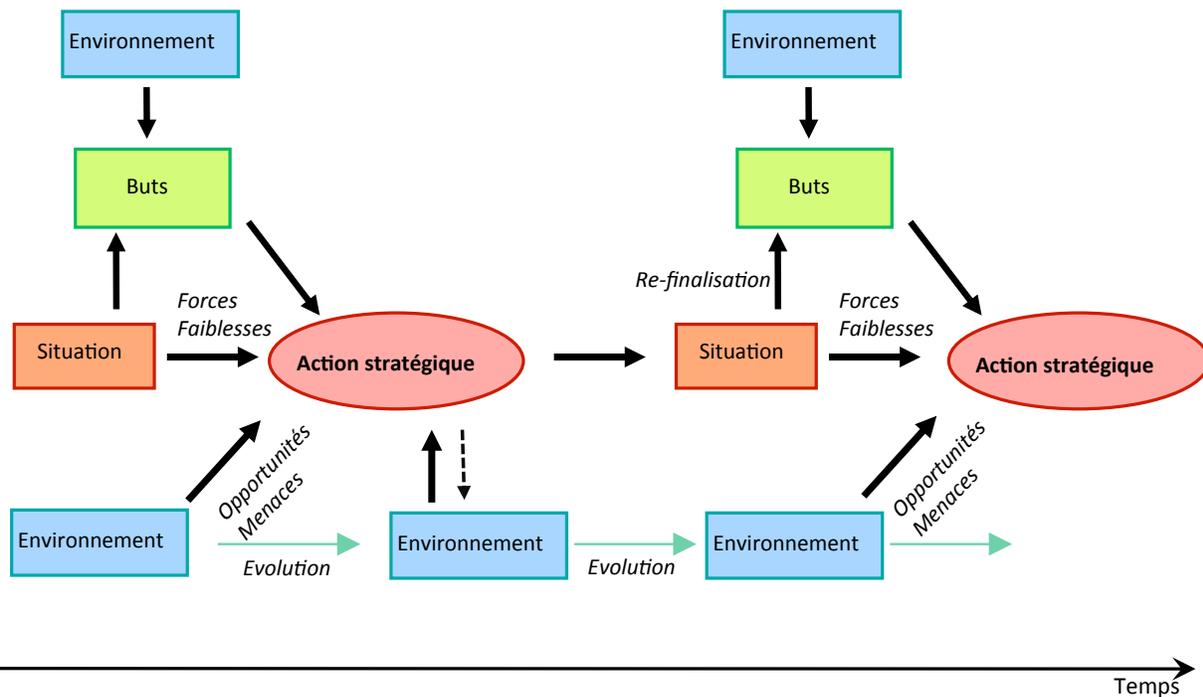
194 Comme la thématique de gestion stratégique est nouvelle pour les enseignants de gestion
195 d'exploitation agricole et les pratiques de son enseignement ne sont pas stabilisées, nous avons
196 choisi dans la méthode 3S de nous appuyer sur un cadre rigoureux, en nous référant aux
197 fondamentaux de la littérature stratégique, en particulier celle adaptée aux caractéristiques de
198 l'exploitation agricole. Le but étant de doter les enseignants d'une démarche méthodologique
199 d'analyse et d'élaboration des stratégies, et en même temps de leur fournir des repères conceptuels
200 solides.

201 Selon Chandler (1962, p. 13), père fondateur de la stratégie d'entreprise, « la stratégie consiste en
202 la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens
203 d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ». Cette définition
204 met en avant deux éléments essentiels qui sont les buts et les moyens. La définition d'Ansoff (1965)
205 en ajoute un troisième, l'environnement. La stratégie permet alors de créer les conditions
206 d'ajustement entre l'environnement et l'entreprise de sorte que celle-ci dispose d'un potentiel
207 amélioré de performance (Martinet, 1984). Partant de ce corpus théorique, les stratégies des
208 exploitations agricoles sont analysées avec une grille trois pôles (Gafsi, 2017) : les buts, la situation
209 et l'environnement. La situation comprend l'ensemble des ressources mobilisables et leur
210 utilisation effective dans les activités de production de biens et services.

211 La démarche stratégique désigne les étapes d'élaboration d'une stratégie. A ce propos, la littérature
212 stratégique distingue deux écoles : celle de la planification stratégique (Ansoff, 1965; Martinet,

213 2001), qui préconise un processus rationnel d'élaboration délibérée, et celle de la stratégie
 214 émergente (Mintzberg, 1994) qui se construit chemin-faisant dans l'action (Avenier, 1997).
 215 Soulignons, cependant, que dans les stratégies réalisées par les entreprises, il y a mélange de ces
 216 deux démarches (Brews et Hunt, 1999), dans une dynamique interactive entre la réflexion et
 217 l'action. C'est dans cette approche interactive que nous inscrivons notre cadre d'analyse des
 218 stratégies des exploitations agricoles. Cette approche insiste sur les relations d'interaction entre les
 219 trois éléments (buts, situation, environnement) dans le temps (figure 1). La stratégie est un
 220 processus permanent qui se construit dans le temps (Thiétart et Xuereb, 2005; Lorino et Tarondeau,
 221 2006).

222



223

224 **Figure 1.** Schéma de la démarche de stratégie interactive (source : Auteurs)

225

226 L'élaboration d'une stratégie peut avoir lieu à la suite de réflexions stratégiques de l'agriculteur et
 227 d'études, qui se traduisent par la réalisation plus ou moins formalisée de diagnostics interne et
 228 externe. Mais elle peut être aussi le résultat d'actions déjà entreprises et qui se révèlent par la suite
 229 pertinentes et stratégiques pour l'exploitation. Par conséquent, l'approche des stratégies invite à
 230 prendre en compte le temps long. L'analyse de la trajectoire de l'exploitation depuis l'installation

231 de l'agriculteur aide à saisir les principales actions stratégiques et les grands moments d'inflexion
232 dans l'histoire de cette exploitation. Cette analyse est pertinente pour comprendre la cohérence des
233 actions stratégiques récemment entreprises ou celles que l'agriculteur compte faire.

234

235 **2. Recherche-action dans le cadre GAP Économie-Gestion**

236 La démarche méthodologique 3S a été construite dans le cadre d'un travail de recherche-action
237 conduit au sein du GAP Économie-Gestion. Ce GAP a été créé en 2013, et il est constitué d'une
238 dizaine d'enseignants expérimentés de Sciences économiques, sociales et de gestion (SESG),
239 animé par deux enseignants-chercheurs de l'ENSFEA, avec la collaboration des inspecteurs de
240 SESG. Le fonctionnement du GAP repose sur un important travail de réflexion et d'échanges de
241 pratiques. Sa finalité première est de produire et de diffuser des ressources pédagogiques à
242 destination de l'ensemble de la communauté éducative des enseignants de SESG. Le GAP
243 Économie-Gestion regroupe deux sous-groupes d'enseignants : un groupe qui traite une thématique
244 émergente d'économie et un second composé d'enseignants de module de gestion, qui aborde la
245 thématique de l'enseignement de l'AGEA et des questions de durabilité et de gestion stratégique
246 de l'exploitation agricole. Le GAP réalise deux regroupements par an, de trois jours chacun
247 (certains regroupements sont d'une semaine, cf. tableau 1). Lors des regroupements, il y a un temps
248 commun entre les deux sous-groupes (au début et à la fin du regroupement) et un temps de
249 fonctionnement en parallèle (les trois quarts du temps du regroupement).

250 Le sous-groupe Gestion a compté, à la grande majorité du temps, cinq enseignants de modules de
251 gestion principalement dans le BTSA (Brevet de technicien supérieur agricole) ACSE (Analyse,
252 conduite et stratégie de l'entreprise agricole) et le Bac pro CGEA (Conduite et gestion de
253 l'entreprise agricole). La démarche méthodologique 3S est le fruit du travail de ce sous-groupe du
254 GAP, de 2013 à 2022. Elle a été développée dans une perspective d'accompagnement au
255 changement des enseignants, par le biais d'une démarche de recherche-action. Selon Liu (1992),
256 la méthodologie de recherche-action naît de la rencontre entre une volonté de changement
257 (enseignants, dans notre cas) et une intention de recherche, dans le but de produire du « savoir
258 actionnable » (Argyris, 1995). Nous avons conduit ce travail de recherche-action, dans un
259 processus de construction chemin-faisant de la méthode 3S mêlant la réflexion théorique, la

260 construction, l'expérimentation et le retour sur les pratiques. On peut en distinguer, toutefois, *a*
 261 *posteriori*, plusieurs phases (tableau 1).

262 **Tableau 1.** Fonctionnement du sous-groupe Gestion du GAP Économie-Gestion

Phase	Nombre de participants	Nombre de réunions	Productions
2013	5	1 regroupement de 3 jours	Partage de constats, précision de la thématique du travail, définition des livrables du travail
2014-2015	4	2 regroupements/an de 3 jours chacun	Ressources pédagogiques : synthèses bibliographiques sur les fondements théoriques des trois thématiques
2016-2018	5	2 regroupements/an : 3 jours + 5 jours	Progressions pédagogiques pour Bac Pro CGEA et BTSA ACSE Première esquisse de la méthode 3S; études de cas à partir de visites d'exploitations
2019-2022	5	2 regroupements/an de 3 jours chacun	Formalisation et la finalisation de la méthode 3S Autres études de cas d'application de la méthode à partir de visites d'exploitations 3 cahiers pédagogiques de la méthode 3 sessions de formation continue

263

264 Le travail a débuté en 2013 par une phase d'analyse des pratiques de l'enseignement des
 265 thématiques de durabilité et de gestion stratégique et les difficultés rencontrées par les enseignants.
 266 Cette analyse s'est appuyée sur la démarche d'analyse de pratique pédagogique, qui se réfère au
 267 cadre théorique de la psychanalyse de la connaissance (Fleury, 2004). Elle s'est attachée à étudier
 268 les tensions, les contradictions et les insatisfactions des enseignants vis-à-vis des pratiques
 269 d'enseignement de l'AGEA, de l'analyse de la durabilité et des stratégies des exploitations
 270 agricoles. Il est apparu à l'issue de ce travail qu'il fallait opérer un changement de perspective :
 271 dépasser les logiques additives et d'opposition, mentionnées plus haut, pour chercher une démarche
 272 intégrative afin d'enseigner les trois thématiques.

273 La phase suivante (2014-2015) a consisté en un travail d'investigation théoriques des trois
 274 thématiques, dans le but d'identifier les spécificités et les apports de chacune, et surtout les
 275 possibilités méthodologiques pour les conduire de manière articulée et non juxtaposée. Ce travail
 276 a permis par la suite de préciser les fondements théoriques de la méthode 3S et de produire des
 277 ressources pédagogiques sous la forme de synthèses bibliographiques présentant des cadres
 278 d'analyse des trois thématiques.

279 La troisième phase (2016-2018) a vu la construction et l'expérimentation d'une première esquisse
280 d'un itinéraire méthodologique permettant de concilier l'enseignement des trois thématiques.
281 Partant des pratiques de ses membres et ciblant cet itinéraire méthodologique, le groupe des
282 enseignants a construit des progressions pédagogiques de modules de gestion dans le BTSA ACSE
283 (M56 : *Stratégie de l'entreprise agricole*) et le Bac Pro CGEA (MP4 avant la rénovation, puis MP1
284 : *Pilotage de l'entreprise agricole* ; à partir de 2017). Ces progressions ont été accompagnées par
285 la production de ressources pédagogiques pour aider à leur mise en œuvre (synthèses
286 bibliographiques, outils méthodologiques d'analyse stratégique et des études de cas d'application
287 de la méthode 3S sur des exploitations agricoles visitées). Ce travail a été réalisé pendant 2016-
288 2018 ; les membres de groupes ont expérimenté individuellement la nouvelle démarche
289 méthodologique dans leurs classes, et collectivement lors de regroupements du GAP avec visites
290 et études d'exploitations agricoles.

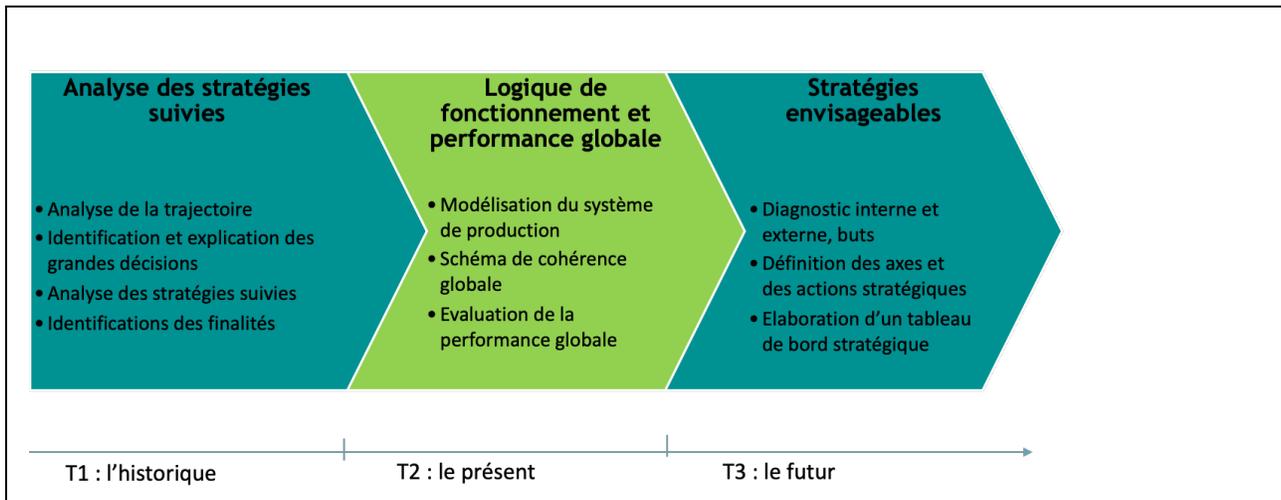
291 Enfin la quatrième phase (2019-2022) a visé la formalisation et la finalisation de la méthode 3S,
292 avec des tests sur des exploitations agricoles. Le travail a consisté à organiser et formaliser les
293 différentes étapes de la méthode 3S, à construire des outils méthodologiques utilisés dans chaque
294 étape et une trame d'un guide d'enquête, à tester la méthode entière sur des exploitations dans
295 différentes orientations technico-économiques et localisations géographiques, et à réaliser trois
296 sessions de formation pour les enseignants de SESG. Ce travail a permis de compléter la méthode,
297 puis de valider sa faisabilité et sa pertinence, et de commencer à la diffuser auprès la communauté
298 des enseignants.

299

300 **3. La méthode 3S : démarche et outils**

301 La méthode 3S est une méthode d'analyse pour étudier les stratégies des exploitations agricoles,
302 en respectant deux principes. Le premier est d'inscrire cette analyse dans une approche systémique
303 de l'exploitation et dans une démarche compréhensive de gestion centrée sur les acteurs (Brossier
304 et al., 1997). Ce faisant, nous capitalisons sur les acquis de l'AGEA. Le second principe est de
305 conduire une analyse stratégique guidée par l'objectif d'une agriculture durable. Ainsi l'analyse
306 des stratégies poursuivies et l'élaboration de nouvelles orientations stratégiques sont faites en
307 référence aux exigences et indicateurs multicritères de la durabilité de l'exploitation agricole. La

308 méthode 3S distingue trois temps d'analyse stratégique (figure 2) : le passé, avec l'analyse dans le
 309 temps long des stratégies suivies ; le présent, avec l'étude de la logique de fonctionnement et de la
 310 performance globale de l'exploitation ; et le futur, avec la démarche d'élaboration des orientations
 311 stratégiques pour les années à venir.



312
 313 **Figure 2.** Les trois temps de la méthode 3S (source : Auteurs)

314
 315 **3.1. Une approche intégrative, lien entre les trois temps de la méthode 3S**

316 Dans sa visée intégrative, la méthode 3S n'oppose pas l'analyse stratégique à la conduite de
 317 l'AGEA, comme certains enseignants peuvent être tentés de le faire. Plus encore, elle considère
 318 qu'il y a des liens forts et des temps communs entre les deux et avec l'analyse de la durabilité.
 319 Premièrement, l'étude de la trajectoire de l'exploitation, qui est un volet important de l'AGEA, est
 320 une source incontournable pour étudier les stratégies poursuivies par les agriculteurs. Les stratégies
 321 poursuivies aujourd'hui sont le produit de l'histoire de l'exploitation. Pour cette raison le premier
 322 temps de la méthode 3S est consacré à l'étude de la trajectoire pour mener à la fois l'AGEA
 323 (notamment l'identification des finalités) et l'analyse des stratégies passées. Ce premier temps est
 324 un préalable à la compréhension de la logique de fonctionnement (qui constitue rappelons-le
 325 l'objectif de l'AGEA) et à l'analyse de la durabilité de l'exploitation (évaluation de la performance
 326 globale). Le deuxième temps est consacré justement à ces deux volets de travail. Enfin le troisième
 327 temps, consacré entièrement à l'élaboration de futures stratégies, s'appuie sur le travail réalisé en
 328 précédemment (en second temps) pour établir, en particulier, les diagnostic internes et externes de

329 l'exploitation. Par conséquent, on le voit, la méthode 3S combine de manière structurée l'analyse
330 stratégique, l'AGEA et l'analyse de la durabilité.

331 Deuxièmement, en partant d'une approche systémique (lors de l'AGEA), réalisée dans le premier
332 et le second temps, l'analyse stratégique prend en compte donc l'ensemble des buts de l'agriculteur
333 et l'ensemble des composantes du système exploitation. Elle refuse, ainsi, l'approche réductrice
334 qui focalise l'analyse stratégique sur certains objectifs jugés prioritaires ou certains éléments de
335 l'exploitation jugés centraux.

336 Troisièmement, l'approche systémique conduit l'analyse stratégique à apprécier la situation de
337 l'exploitation au regard de la durabilité intégrant par conséquent les trois dimensions de la
338 durabilité (les trois dimensions d'IDEA : agroécologique, socio-territoriale et économique) à la fois
339 dans la réflexion stratégique (l'analyse de la situation) et dans la mise en œuvre et le pilotage de la
340 stratégie (le tableau de bord stratégique). La référence aux objectifs et aux critères de la durabilité,
341 définis explicitement par une grille d'évaluation comme IDEA, devient ainsi incontournables. Ils
342 ne sont pas laissés au bon vouloir de l'acteur qui conduit l'analyse (un agriculteur, un conseiller ou
343 un enseignant).

344

345 ***3.2. Les trois temps de la méthode 3S***

346 La démarche de conduite de la méthode 3S débute par la collecte d'informations sur l'exploitation
347 étudiée lors d'une ou deux visites, moyennant un guide d'entretien qui couvre tous les volets
348 nécessaires pour mener l'étude. Elle repose ensuite sur l'analyse de ces données dans un processus
349 qui distingue les trois temps. Nous présenterons de l'ensemble des outils à partir d'une exploitation
350 agricole réelle, celle de MG (Encadré 1).

351 **Encadré 1.** Présentation de l'exploitation de MG

352 Monique et Gérard (M et G) sont installés en Dordogne en caprins lait et bovins viande conduits en agriculture
353 biologique (AB). Ils ne sont pas originaires de la région mais ils sont venus s'installer en 1991 avec 20 chèvres sur 20
354 ha en location. Leur système a évolué progressivement en se diversifiant. Le développement de l'exploitation a été
355 assez rapide notamment grâce à des résultats technico-économiques probants.

356 En 2010, ils décident de faire une conversion en AB, de faire la vente directe, et la production de lait cru en contrat.

357 En 2019 (date de la visite de l'exploitation par les membres du GAP), l'exploitation a un cheptel de 240 chèvres et de
358 25 vaches allaitantes pour la production veaux de lait sous la mère (VLSM). La surface agricole utile est de 95 ha. La
359 partie du lait transformée en fromage est marginale, l'engagement dans la vente de lait cru permet une bonne

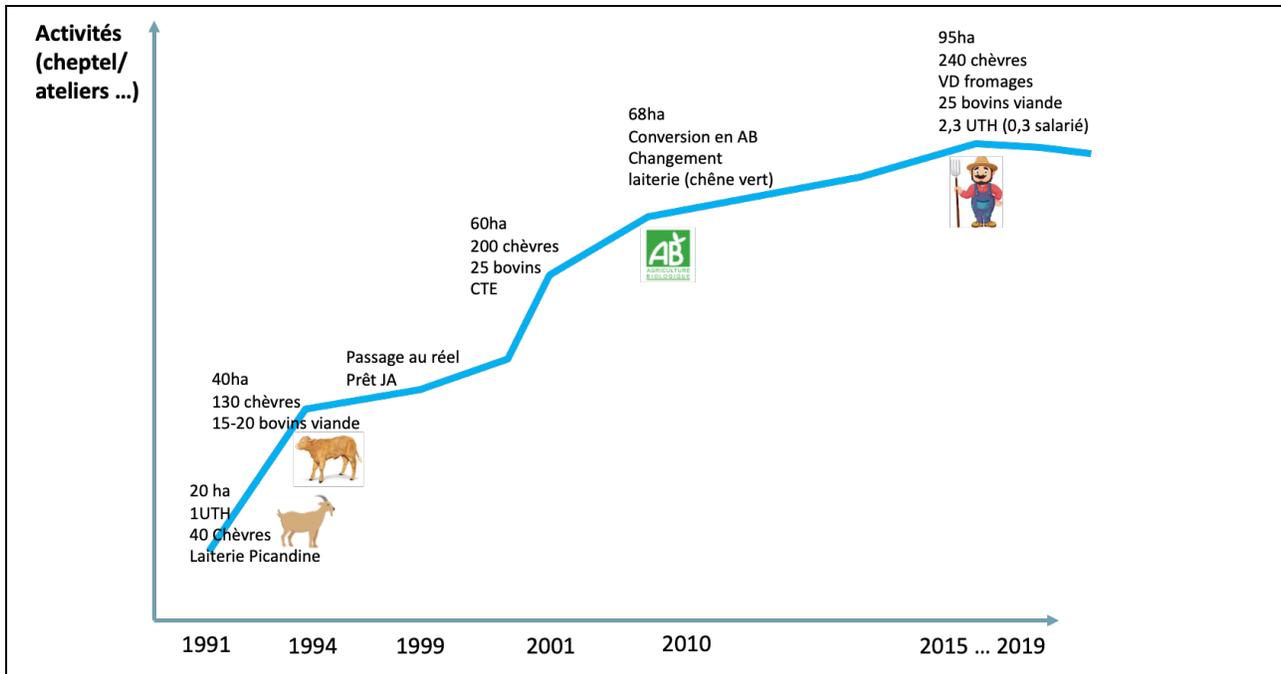
360 valorisation du lait. La production par chèvre se situe autour de 900 litres/an. Le cheptel est nourri par l'affouragement
361 en vert. En hiver, la ration se compose de maïs ensilage, de colza et du foin.

362 Les exploitants irriguent environ 10 ha pour les cultures de maïs et de la luzerne. Ils pratiquent une rotation longue. Le
363 système simple leur permet d'avoir des résultats techniques qu'ils qualifient de satisfaisant. Pour G, l'observation et
364 l'anticipation sont les clés d'un système efficace.

365 Il y a peu de mécanisation dans la conduite de l'élevage, ce qui engendre un travail physique important de G. Les
366 agriculteurs s'interrogent sur la pérennité de cette situation. En effet, G a de plus en plus d'engagements à l'extérieur
367 avec la laiterie (administrateur) et aussi au niveau de la filière de l'agriculture biologique (réfèrent). Le manque de
368 mécanisation fait qu'il est difficile de se faire remplacer, donc, il ne prend pas de vacances. En 2019, les agriculteurs
369 ont embauché un salarié à temps partiel (0,3 UTH). Mais ils aimeraient pouvoir l'embaucher à temps plein, si leur
370 résultat économique le permet.

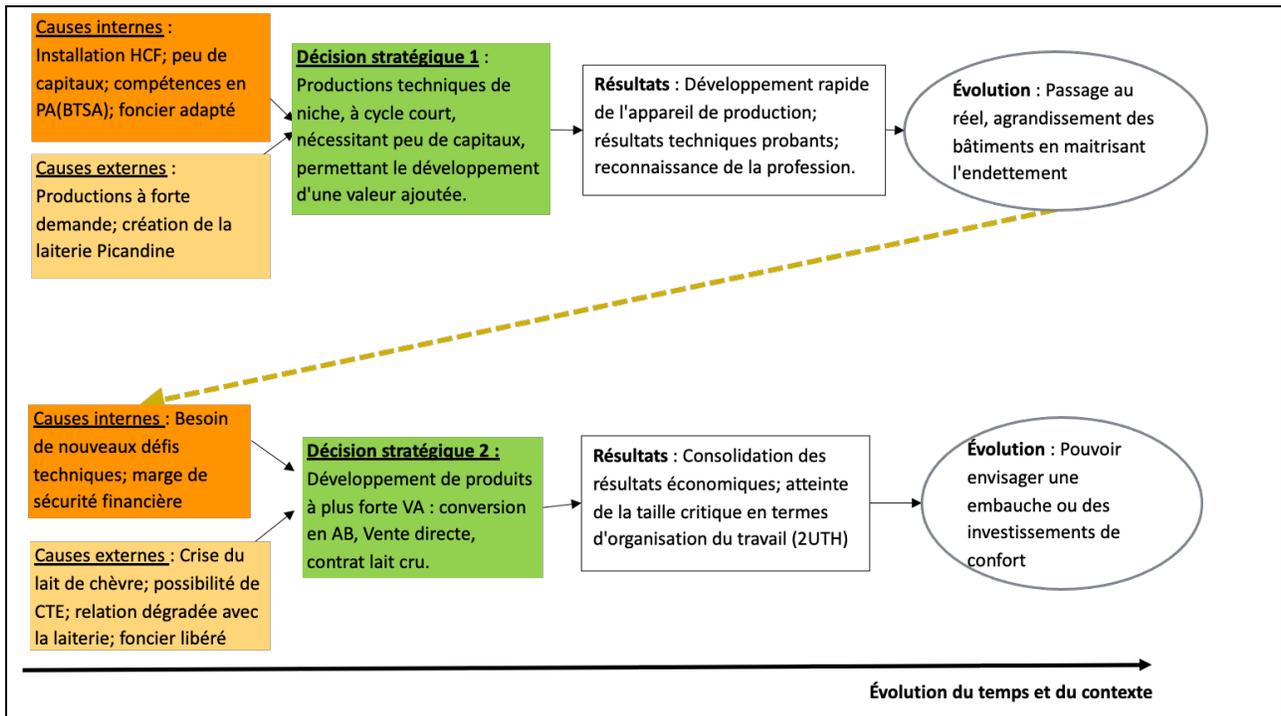
371

372 *Le premier temps* de la méthode 3S est consacré à l'analyse des stratégies suivies jusqu'à présent
373 par l'exploitation. En guise d'introduction, l'intervenant peut commencer par dresser une
374 présentation générale de l'exploitation et par situer cette dernière dans ses environnements
375 géographique, naturel et socio-économique. Cette présentation fait office de fiche d'identité de
376 l'exploitation. Ensuite l'apprenant retrace la trajectoire de l'exploitation, en utilisant l'outil 1.a
377 (figure 3). Comme le montre l'exemple de l'exploitation MG, il s'agit d'un outil qui vise à relever
378 les grandes phases de développement de l'exploitation (1991-1994 : démarrage; 1994-2001 :
379 croissance; 2001-2010 : consolidation; 2010-2019 : diversification), pour en déduire après les
380 grandes décisions stratégiques, qui ont marqué l'histoire de l'exploitation, et les facteurs qui ont
381 conduit à ces décisions. L'outil 1.b permet de guider l'analyse des principales décisions
382 stratégiques (définir les causes, les résultats à partir d'indicateurs globaux, puis les évolutions
383 consécutives) et les liens entre ces décisions (figure 4). A titre d'exemple, la figure 4 montre
384 l'analyse de deux décisions de l'exploitation MG : le choix de système de production à
385 l'installation et celle de la diversification en 2010.



386
387 **Figure 3.** Application de l'outil 1.a « Trajectoire de l'exploitation » à l'exploitation MG (source : Auteurs)

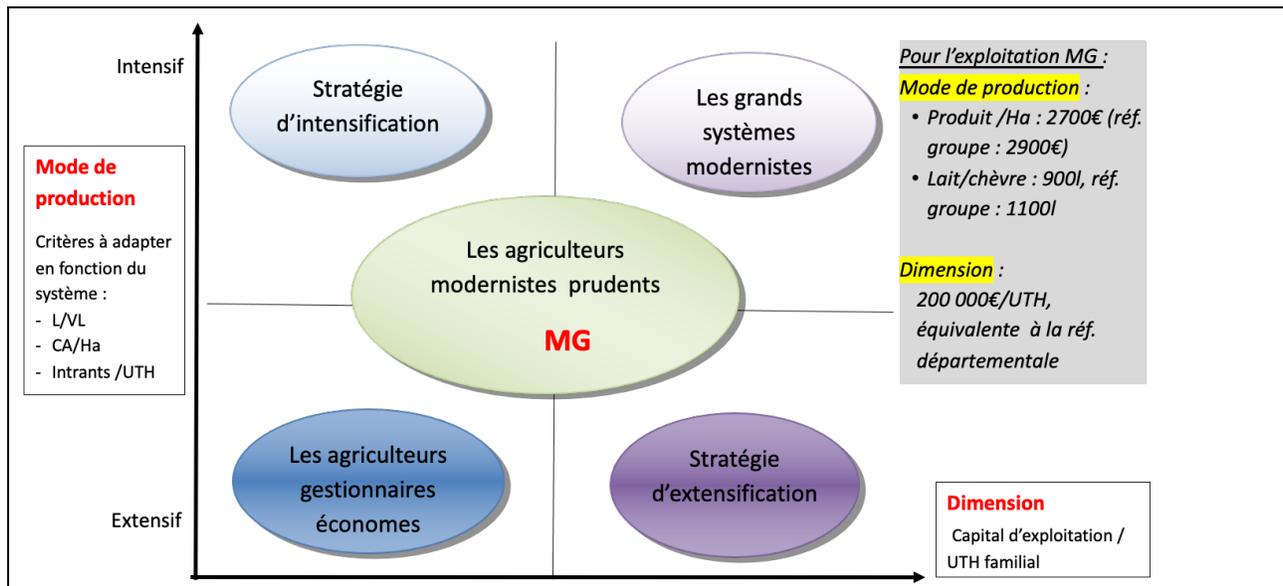
388



389
390 **Figure 4.** L'outil 1.b « Analyse dynamique des décisions stratégiques » appliqué à l'exploitation MG (source : Auteurs)

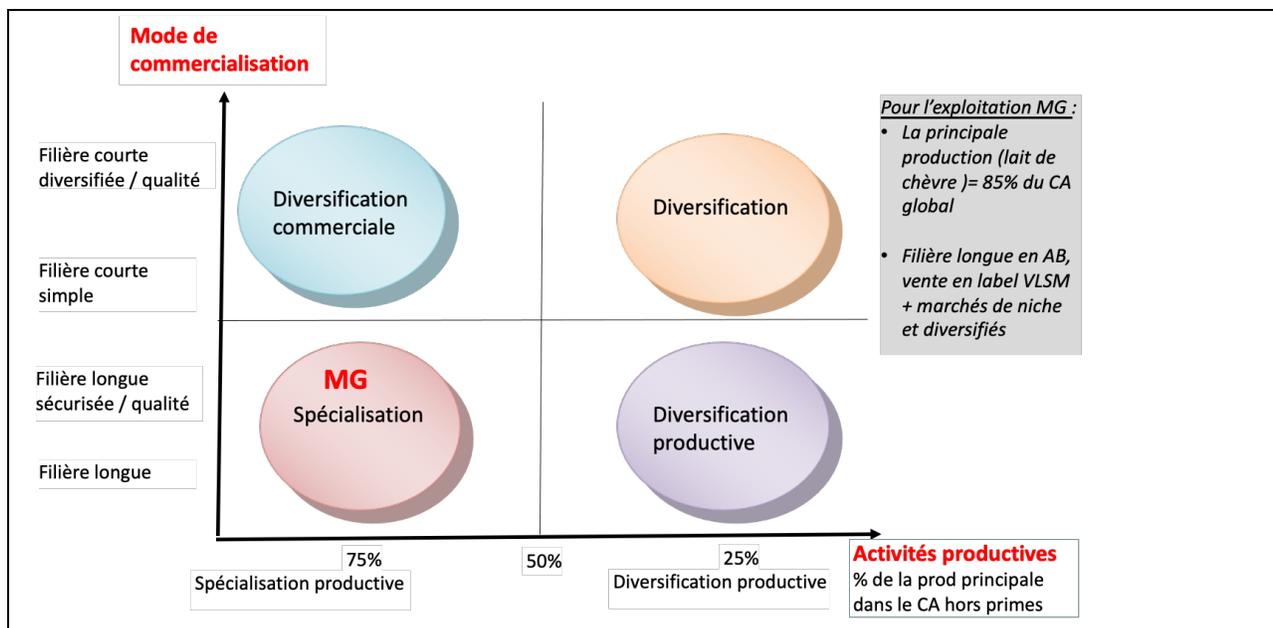
391 Le travail se focalisera ensuite sur l'analyse de la ou les stratégie(s) en cours de l'exploitation. Il
392 s'agit de définir et de qualifier la stratégie de l'exploitation en utilisant deux outils : le premier (1.c)

393 situe l'exploitation par rapport aux stratégies d'investissement (dimension, mesurée par niveau
 394 d'utilisation des capitaux) et de mode de production (intensif – extensif), comparée aux autres
 395 exploitations de la même orientation technico-économique du département. Dans notre exemple de
 396 l'exploitation MG, les indicateurs de mode de production adaptés sont la valeur de la production /
 397 ha, qui est de 2700€/ha, et la productivité de lait / chèvre, de 900 l/an (figure 5). Les indicateurs de
 398 l'exploitation sont plutôt en dessous des références du groupe de même orientation. La figure 5
 399 montre que les agriculteurs MG sont classés parmi les agriculteurs qui poursuivent une stratégie de
 400 modernisation prudente. Cette analyse est complétée par le second outil (1.d) qui analyse la
 401 stratégie de l'agriculteur eu regard des choix productifs (spécialisation – diversification) et des
 402 modes de commercialisation (figure 6). Les valeurs de l'exploitation MG les situent dans les
 403 exploitations spécialisées, avec commercialisation en filière longue sécurisée. Pour chacun des
 404 deux outils 1.c et 1.d, des indicateurs précis sont proposés pour qualifier et apprécier les variables
 405 utilisées. De ce fait, l'exercice vise à outiller l'apprenant à interpréter et justifier l'orientation
 406 stratégique de l'exploitation.



407 **Figure 5.** Outil 1.c « stratégies suivies selon la dimension et la conduite des systèmes » appliqué à l'exploitation MG
 408 (source : Auteurs)
 409

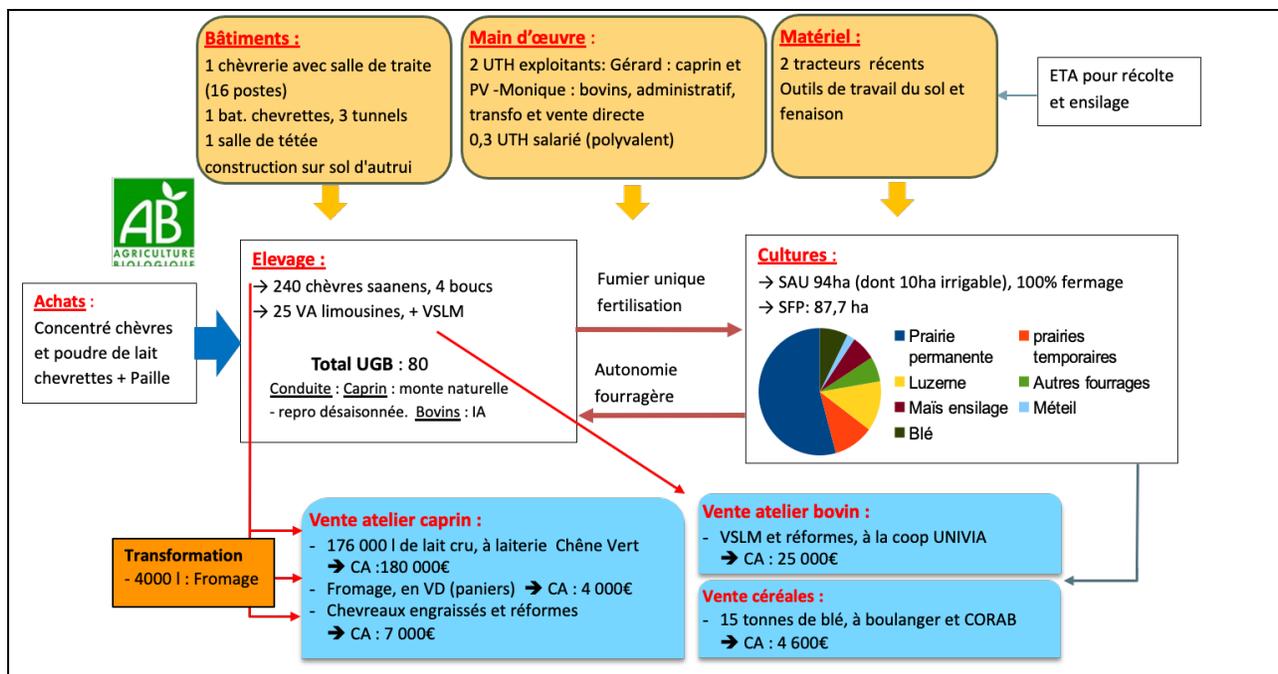
410



411
 412 **Figure 6.** Outil 1.d « stratégies suivies selon les choix productifs et de commercialisation » appliqué l'exploitation
 413 MG (source : Auteurs)

414

415 Le *deuxième temps* porte sur l'étude de la logique de fonctionnement de l'exploitation et sur
 416 l'analyse de sa durabilité. L'apprenant commence par modéliser le système de production de
 417 l'exploitation, en identifiant les différents facteurs de production, les principales caractéristiques
 418 des ateliers de production, les différents flux en les quantifiant et les interactions entre les
 419 composants du système. La figure 7 montre l'utilisation de l'outil 2.a pour schématiser le système
 420 de production de l'exploitation MG. Il permet de saisir toutes les composantes de l'exploitation et
 421 leurs principaux traits. Comparée au « schéma de fonctionnement » de l'AGEA, cet outil a
 422 l'avantage de centrer le travail de l'apprenant sur des éléments tangibles, faciles à repérer. Pour
 423 cette raison, la méthode 3S préconise ce schéma pour des apprenants du niveau baccalauréat. Pour
 424 des niveaux BTSA, les étudiants compléteront ce schéma pour relier les composantes du système
 425 de production aux décisions stratégiques repérées dans la trajectoire de l'exploitation, qui elles-
 426 mêmes sont reliées aux finalités de l'agriculteur. Ce travail aboutit à la production d'un schéma de
 427 de fonctionnement, qui est l'un des produits de l'AGEA.



429
430 **Figure 7.** Outil 2.a « schéma du système de production » appliqué l'exploitation MG (source : Auteurs)

431

432 Ensuite l'apprenant réalise un diagnostic de durabilité de l'exploitation en utilisant une méthode
433 d'évaluation de la durabilité (IDEA, par exemple). Ce diagnostic, qui évalue les résultats de la
434 stratégie suivie jusqu'alors, conduit à identifier les points forts et les points faibles de l'exploitation.
435 Il permet aussi de définir les marges de progrès et d'aider donc à la réflexion stratégique pour
436 l'avenir. La production attendue est un tableau synthétique (l'outil 2.b) présentant de manière
437 visuelle des indicateurs des différentes thématiques de la durabilité de l'exploitation, en utilisant
438 un code couleur vert – orange – rouge pour une identification rapide les thématiques pour lesquelles
439 l'exploitation est très peu ou peu durable (figure 8). Le diagnostic de l'exploitation MG montre une
440 appréciation globale positive de la durabilité de l'exploitation MG. Beaucoup d'indicateurs sont
441 verts, toutefois certaines questions sont mises en avant comme la pénibilité du travail et dans une
442 moindre mesure celles de la vulnérabilité commerciale, en lien avec la spécialisation de
443 l'exploitation en production laitière, et du bien-être animal (figure 8). Des actions en lien avec ces
444 indicateurs limitants de durabilité peuvent être envisagées dans les futures orientations stratégiques.

Dimension agro-écologique	Dimension socio-territoriale	Dimension économique
Diversité Polyculture – Polyélevage en AB	Bilan travail Forte astreinte – pas de congé – peu d'automatisation	Viabilité Très bonne rémunération des exploitants (2,2 SMIC) mais spécialisation commerciale forte
Bilan azoté AB + fumier en seule fertilisation	Insertion professionnelle Reconnaissance de la profession. Volonté de communication et de transmission. Ferme de référence AgroBio.	Transmissibilité Structure légère, foncier tout en location
Attitude responsable Volonté écologique mais pratiques en terme de bien être animal discutables	Lien au territoire Commercialisation auprès d'acteurs locaux. Travail avec les agriculteurs voisins	Pérennité de l'exploitation 52 ans – pérennité bonne Conduite souple et efficace Capacité d'adaptation importante au contexte (exploitation résiliente)
Gestion des ressources Labour peu profond, irrigation raisonnée et non systématique. Forte surface en PP valorisées	Démarche qualité AB label VSLM	Autonomie vis-à-vis des aides Sans aide : ils restent au revenu médian
Pression polluante Quasi nulle : achat de concentré	Vivabilité Bonne qualité de vie mais pénibilité et astreinte du travail forte	Vulnérabilité commerciale Spécialisation mais nombreuses laiteries avec une forte demande

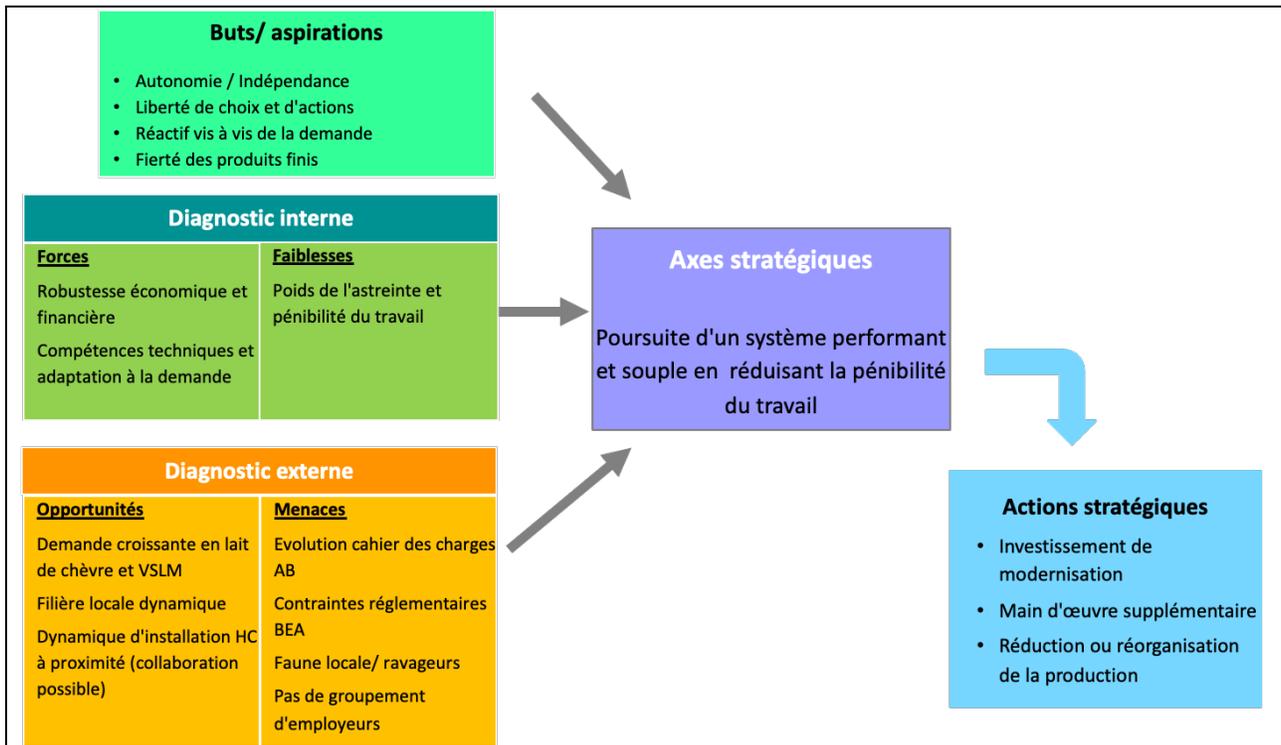
445
446 **Figure 8.** Outil 2.b « présentation synthétique du diagnostic de durabilité » de l'exploitation MG (source : Auteurs)

447

448 *Le troisième temps* concerne l'élaboration des orientations stratégiques pour les années à venir.
449 L'apprenant complète les diagnostics réalisés auparavant pour produire un diagnostic interne,
450 portant sur l'ensemble des composantes de la situation de l'exploitation, et un diagnostic externe,
451 qui analyse les opportunités et les menaces en lien avec l'évolution de l'environnement de
452 l'exploitation. Le croisement des résultats des deux diagnostics permet à l'apprenant de produire
453 une matrice SWOT (forces – faiblesses – opportunités – menaces), un outil classique de la gestion
454 stratégique.

455 L'apprenant synthétise par la suite l'ensemble des volets de la démarche stratégique, en partant des
456 principales forces et faiblesses révélées par le diagnostic interne, des principales opportunités et
457 menaces, issues du diagnostic externe et des finalités et buts de l'agriculteur, identifiées lors de
458 l'analyse de la trajectoire et présentée dans le schéma de fonctionnement. Cette synthèse constitue
459 un outil (3.a) aidant l'apprenant à l'élaboration des axes stratégiques (figure 9). Le schéma
460 synthétique de l'exploitation MG, montre que cette exploitation dispose de plusieurs forces en
461 termes de robustesse économique et financière, ainsi que de compétences techniques et de capacités

462 d'adaptation à la demande des agriculteurs. Toutefois, la faiblesse est au niveau du poids du travail
 463 et de la pénibilité. Les agriculteurs peuvent valoriser l'opportunité de la demande croissante en lait
 464 de chèvre et de veau de lait sous la mère pour engager des actions stratégiques réduisant la pénibilité
 465 du travail.



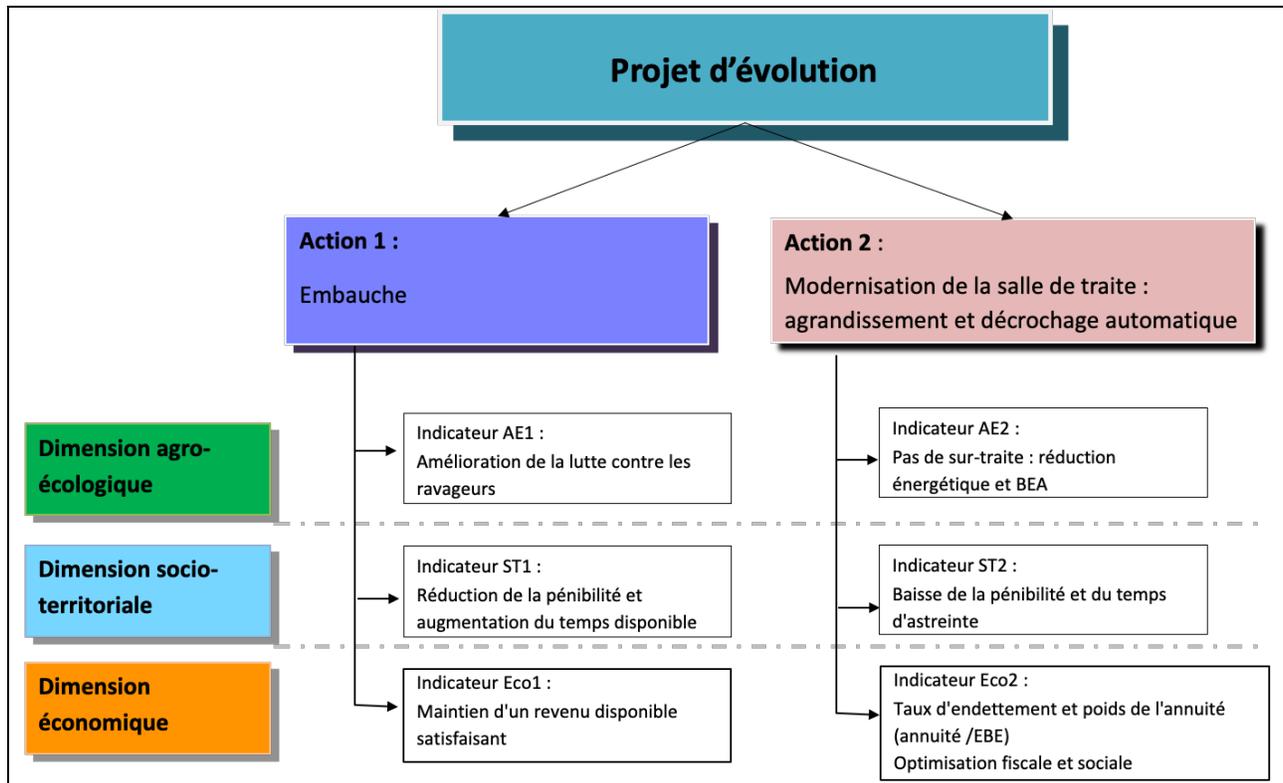
466 **Figure 9.** Outil 3.a « Schéma d'élaboration d'axes stratégiques » appliqué à l'exploitation MG (source : Auteurs)
 467

468

469 Enfin, l'apprenant prépare le passage à la mise en œuvre et pilotage des axes stratégiques. Il établit
 470 un tableau de bord stratégique. Un tableau de bord stratégique est une représentation visuelle
 471 d'indicateurs clés permettant de fournir une vue d'ensemble des actions stratégiques et de suivre
 472 la réalisation des objectifs stratégiques (Kaplan et Norton, 1996). La méthode 3S propose de
 473 construire un tableau de bord stratégique composé d'un nombre limité d'indicateurs en adéquation
 474 avec les actions stratégiques envisagées et en référence aux trois dimensions de la durabilité (3.b,
 475 figure 10). Dans un but pédagogique, et pour qu'ils soient accessibles aux apprenants, ces
 476 indicateurs sont de préférence quantitatifs et facilement mesurables pour chaque action stratégique
 477 retenue. Pour l'exploitation MG les actions stratégiques envisagées concerne l'embauche d'un
 478 salarié ou la modernisation de la salle de traite. Nous avons suggéré un indicateur pour chacune

479 des deux actions en croisement avec chacune des trois dimensions de la durabilité; donc en tout six
480 indicateurs (figure 10).

481



482
483 **Figure 10.** Outil 3.b « Tableau de bord stratégique » de l'exploitation MG (source : Auteurs)

484

485 **4. Mise en œuvre de la méthode 3S par les enseignants : intérêts et limites**

486 La méthode 3S est une démarche méthodologique produite par des enseignants afin de faciliter et
487 d'outiller l'enseignement de la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Elle s'adresse donc
488 prioritairement aux enseignants de SESG, mais son usage peut être étendu à d'autres situations
489 professionnelles : formation professionnelle, conseil stratégique, accompagnement de changement,
490 etc. Les enseignants membres du GAP l'ont testé dans leurs formations de BTSA et de Bac pro. Ils
491 l'ont appliqué aussi bien dans des exploitations agricoles privées que dans des exploitations de
492 lycées agricoles. Nous l'avons testée aussi dans des sessions de formation continue des enseignants.
493 A l'occasion de ces stages ou dans le cadre des travaux du GAP, nous appliqués la méthode pour
494 l'étude de plusieurs exploitations différentes, du point de vue dimension, orientations technico-

495 économiques ou contexte géographique et agricole. Quatre des exploitations étudiées figurent dans
496 le troisième cahier pédagogique de la méthode 3S, produits par le GAP et consacré aux exemples
497 d'application.

498 Sur le plan pédagogique, le retour des enseignants qui ont utilisé la méthode 3S est positif. Sa mise
499 en œuvre est appréciée à plusieurs niveaux. En premier lieu, au niveau de la réponse au constat de
500 départ de difficultés de concilier l'enseignement des trois thématiques (l'AGEA, l'analyse de la
501 durabilité et la démarche stratégique), les enseignants expriment une certaine satisfaction. Ils
502 soulignent l'avantage de retrouver plus facilement une cohérence d'ensemble, un fil conducteur :
503 « *cette démarche permet de donner une cohérence aux formations, en mettant en relief la*
504 *complémentarité des apprentissages* » des trois thématiques. Toutefois des difficultés persistent
505 chez certains enseignants du fait de l'ancrage des pratiques d'enseignement de l'AGEA et du
506 manque de familiarisation avec les nouveaux concepts et outils de la méthode 3S. Ces difficultés
507 devraient être surmontées progressivement au fur et à mesure de la pratique de cette nouvelle
508 méthode à la fois dans l'enseignement et dans l'application dans des exploitations agricoles de
509 lycées ou privées.

510 La cohérence est appréciée à travers trois points : (i) les enseignants ont l'impression de mener une
511 seule démarche d'analyse dans le module d'enseignement, avec une finalité générale de
512 compréhension des stratégies de l'exploitation et des voies possibles de son développement. Cette
513 démarche intègre bien entendu l'approche compréhensive et systémique de l'AGEA, ainsi que les
514 critères et finalités de la durabilité. Ce sentiment coupe avec celui de la juxtaposition où
515 l'enseignement se voit mener trois modules quasi-séparés, en termes d'organisation et de contenus;
516 chacun pour une thématique. (ii) L'AGEA et l'analyse de la durabilité n'ont plus de finalité pour
517 elles-mêmes. En effet, au-delà de la compréhension du fonctionnement de l'exploitation agricole,
518 l'enseignement de l'AGEA trouve une nouvelle finalité en lien avec l'action : saisir les stratégies
519 poursuivies pour décider et mettre en œuvre de nouveaux axes stratégiques. Celui de l'analyse de
520 la durabilité est désormais mené pour apprécier les stratégies poursuivies et orienter les nouveaux
521 développements. (iii) L'organisation temporelle de la conduite de la démarche 3S qui permet de
522 collecter les informations nécessaires à l'analyse de manière ordonnée lors de la ou les visite(s) de
523 l'exploitation en anticipant sur les différents volets de l'analyse. Cela évite la redondance et l'ennui
524 pour l'agriculteur quand on collecte les informations pour chaque thématique séparée.

525 En second lieu, au niveau de la maniabilité de la méthode par les enseignants, ces derniers
526 considèrent, qu'avec la méthode 3S, ils disposent « *de bagages clairs pour apporter des définitions*
527 *précises de notions proches comme la stratégie, la démarche stratégique ou le pilotage*
528 *stratégique* », ainsi que pour faire des typologies de stratégies. Ils apprécient également le fait que
529 la méthode leur met à disposition une « *boite à outils fournie* » : pour chaque étape d'analyse il y
530 a des outils formalisés et dédiés. En tout une dizaine d'outils qui prennent des formes variées
531 (graphiques, courbes, tableaux). Ces outils sont simples, accessibles, mais pertinents pour
532 l'analyse.

533 En troisième lieu, au niveau de l'appropriation et la maniabilité de la méthode par les apprenants,
534 les enseignants soulignent que la méthode 3S permet de transmettre aux apprenants, de manière
535 pratique, de nouveaux concepts de la démarche stratégique (par exemple, stratégie, SWOT, tableau
536 de bord stratégique) et de l'analyse de la durabilité (par exemple, performance globale). Au-delà
537 des définitions de ces concepts, ce sont les cadres d'analyse qui sont en jeu : comment inscrire
538 l'action de l'agriculteur dans une perspective d'analyse stratégique et comment apprécier la
539 pertinence des stratégies à l'aune des objectifs de la durabilité. Selon les retours des enseignants,
540 les différentes typologies de stratégies issues de l'utilisation des outils 1.c et 1.d incitent les
541 apprenants à prendre du recul par rapport aux modèles existants de développement des
542 exploitations, et à la réflexion sur les diversités des stratégies possibles et les systèmes de
543 production. C'est une manière de les entraîner à la réflexion stratégique et l'élargissement du
544 champ du possible stratégique.

545 L'enseignement de la méthode 3S vise aussi l'acquisition des apprenants d'un savoir-faire à travers
546 la pratique d'une démarche méthodologique qui présente un itinéraire comportant des étapes bien
547 définies et des outils d'analyse. Comme pour l'AGEA dans le passé, le but est que les apprenants
548 acquièrent la démarche 3S pour la pratiquer dans leur future vie professionnelle, en tant
549 qu'agriculteurs, conseillers agricoles, agents de développement ou formateurs. En termes
550 d'appropriation, les enseignants soulignent que « *certains outils sont directement mobilisables par*
551 *les apprenants dans les rapports de stages* ». A titre d'exemple ils soulignent les étudiants du
552 BTSA ACSE utilisent la matrice SWOT pour synthétiser le diagnostic interne et externe de
553 l'exploitation étudiée, demandées dans le dossier de l'épreuve E7-1. Dans ce même dossier, les
554 étudiants utilisent, également, le schéma d'élaboration de la stratégie (outil 3.a), qui leurs permet

555 d'argumenter et de justifier les axes stratégiques proposées. L'appropriation reste toutefois inégale
556 d'un apprenant à un autre, comme tout apprentissage. Cela dépend largement de l'intérêt de la
557 méthode perçue par l'apprenant et du degré d'implication de cet apprenant lors des travaux de
558 groupes pour l'analyse de l'exploitation visitée lors de la formation.

559 Soulignons, enfin pour ce plan pédagogique, que des difficultés sont toutefois identifiées comme
560 par exemple le nombre élevé des outils de la méthode 3S, qui crée une tension en termes de « *temps*
561 *nécessaire pour conduire la méthode dans son intégralité* ». Certains outils nécessitent, également,
562 un degré de conceptualisation élevé (le 3.a, par exemple). Ils sont par conséquent « *plus adaptés à*
563 *un public de BTSA qu'un public de Bac pro* ». Les enseignants qui sont en charge du niveau Bac
564 envisagent de faire une sélection des outils plus adaptés (schéma de système de production à la
565 place de schéma de fonctionnement, par exemple) ou de faire des adaptations de simplification des
566 outils (se contenter de quelques indicateurs de durabilité, à la place de l'outil 2.b).

567 Sur le plan théorique, la méthode 3S a privilégié l'approche compréhensive de la stratégie et une
568 approche dynamique qui se focalise sur le temps long, sur la trajectoire de l'exploitation depuis
569 l'installation de l'agriculteur. Elle permet d'éviter une probable application normative et
570 mécanique de la grille d'analyse stratégique utilisée dans le troisième temps de la méthode. La
571 littérature montre une abondance des références anglo-saxonnes sur la gestion stratégique des
572 exploitations agricoles; mais il s'agit le plus souvent d'une application quasi-mécanique de la
573 démarche rationnelle de planification stratégique. Fidèles à la tradition du *farm management*
574 (Jonson, 1962), les auteurs se posent peu de questions sur cette démarche normative. Or les acquis
575 de l'approche compréhensive de la gestion centrée sur les acteurs (Brossier et al., 1997) et de
576 l'AGEA montrent la richesse de l'entrée par les processus (Lorino et Tarondeau, 2006) et par les
577 pratiques des acteurs (Rouleau, 2013). L'apport de notre démarche stratégique réside dans cette
578 vision dynamique et compréhensive de la stratégie.

579 Enfin, la méthode 3S exige trois conditions de mise en œuvre. (i) La première est la nécessité de
580 conduire son enseignement en équipe pluridisciplinaire. Les équipes pédagogiques ont, pour la
581 plupart, l'habitude de conduire l'AGEA en pluridisciplinarité pour mieux appréhender la
582 complexité du fonctionnement de l'exploitation agricole. De même la durabilité par l'étendue de
583 ses dimensions (agro-écologique, socio-territoriale, économique) nécessite les apports
584 pluridisciplinaires. L'approche stratégique qui est l'épine dorsale de la méthode 3S gagnerait aussi

585 à être enseignée en pluridisciplinarité, ceci n'empêche pas que les professeurs de SESG en prennent
586 une part importante. (ii) La deuxième est de conduire la démarche dans le temps (minimum un
587 semestre, l'idéal une année). Cela permet aux apprenants de s'approprier progressivement la
588 démarche et ses différents outils. Il est, également, nécessaire de conduire au moins deux visites de
589 l'exploitation étudiée, pour pouvoir collecter et compléter les informations nécessaires et surtout
590 échanger et faire valider les conclusions des analyses et les pistes d'évolution avec l'agriculteur.
591 (iii) La troisième est que l'approche compréhensive de la stratégie exige une implication active de
592 l'agriculteur et les autres membres actifs dans l'exploitation. La compréhension des orientations
593 stratégiques passées, de la logique de fonctionnement, ainsi que la définition des axes stratégiques
594 pour l'avenir ne peuvent se faire sans échange et validation de l'agriculteur. Cette condition
595 s'appuie sur la tradition de l'AGEA de faire une restitution à l'agriculteur ; mais le renforce encore
596 plus, puisqu'il faut faire au moins deux visites et échanger avec l'agriculteur de préférence à chaque
597 temps de la méthode 3S, sans attendre la restitution finale.

598

599 **Conclusion**

600 Devant l'impératif d'aborder les nouvelles thématiques de l'analyse de durabilité et de gestion
601 stratégique, les enseignants font face à plusieurs difficultés et manquent encore de ressources et de
602 méthodes. Centrée sur une approche intégrative et dynamique de l'analyse stratégique, la démarche
603 méthodologique que nous proposons vise à répondre aux attentes des enseignants pour surmonter
604 ces difficultés et les outiller pour enseigner les stratégies d'exploitation, l'analyse de la durabilité
605 et l'approche globale dans une démarche cohérente. Structurée en trois temps, la méthode 3S aide
606 à analyser, dans le temps long, les stratégies passées de l'exploitation, puis à comprendre la logique
607 de fonctionnement et à établir diagnostic de durabilité, partie intégrante du diagnostic stratégique
608 interne de l'exploitation, et qui servira dans un troisième temps à élaborer des axes stratégiques
609 pour les années à venir et à proposer un tableau de bord stratégique pour la mise en œuvre et le
610 pilotage de ces axes. Ces trois temps sont nécessaires pour une approche stratégique systémique,
611 compréhensive et finalisée vers/sur le développement de systèmes agricoles durables.

612 La méthode 3S a été utilisée et testée par les enseignants dans des classes de formation initiale. Elle
613 est également mobilisable dans la formation d'adultes dans les Centres de formation

614 professionnelle et de promotion agricole (CFPPA), pour un public qui se prépare pour l'installation
615 agricole, comme dans des dispositifs de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage
616 (FPCA). Enfin elle peut être utilisée dans la formation des conseillers agricoles ou dans des
617 dispositifs d'accompagnement au changement avec des agriculteurs qui sont en projet de
618 changement pour l'amélioration de durabilité.

619

620 **Bibliographie :**

- 621 Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris :
622 InterÉditions.
- 623 Avenier M.J. (éd.). (1997). *La stratégie chemin faisant*. Paris : Economica.
- 624 Bonneville, J.R., Jussiau, R., Marshal, E. (1989). *Approche globale de l'exploitation agricole*. Dijon :
625 Inrap-Foucher, 1989
- 626 Brews P.J., Hunt M.R. (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning
627 school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 20, 889-913.
- 628 Brossier J., Chia E., Marshall E. et Petit M. (1997). *Gestion de l'exploitation agricole familiale : Eléments*
629 *théoriques et méthodologiques*. Dijon : Cnerta.
- 630 Capitaine M., Garnier A., Jeanneaux P., Chabin Y., Pervanchon F., Bletterie N., De torcy B., De Framond
631 H. (2013). Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole.
632 *Economie rurale*, n° 337, p. 75-90.
- 633 Capitaine M., Jeanneaux P., (2016) *Agriculture en mouvement : Innovations stratégiques et performance*
634 *globale*, Dijon : Educagri Editions.
- 635 Chandler A. (1962). *Strategy and Structure*. Washington DC : Beard Books.
- 636 Chrétien, F., Veillard. L. (2021). Contribution de la didactique professionnelle au projet Enseigner à
637 Produire Autrement. *Les Dossiers des sciences de l'éducation*, 46, pp.55-66.
- 638 Daly, H. (1991). Elements of Environmental Macroeconomics. In R. Costanza (ed.). *Ecological*
639 *Economics: The science and Management of Sustainability*. New York: Columbia University
640 Press, 32-36.
- 641 Fleury, B. (2004). L'accompagnement du changement de pratiques pédagogiques. *Penser l'éducation*, 16,
642 41-53.

643 Gaborieau, I. (2021). Comprendre le travail d'enseignants pour accompagner ses transformations dans
644 l'enseignement agricole français. *TransFormations-Recherche en Education et Formation des*
645 *Adultes*, 1(22), 46-59.

646 Gafsi M. (2006). Exploitation agricole et agriculture durable. *Cahiers Agricultures* vol. 15, n° 6, p. 491-
647 497.

648 Gafsi, M. (2017). Les stratégies de diversification des exploitations agricoles. Enseignements théoriques
649 et empiriques. *Économie rurale*, 43-63.

650 Gazo, C., Mazenc, L. (2020). La transition agro-écologique dans la mise en pratique des référentiels
651 pédagogiques: le cas de deux BTS agricoles. *Formation emploi. Revue française de sciences*
652 *sociales*, (151), 117-135.

653 Johnson G. (1962). *Economies and management in agriculture*. W.Vincent Ed.

654 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
655 *Harvard Business Review*, 1996-1, 37-48.

656 Landais, E. (1998). Agriculture durable: les fondements d'un nouveau contrat social ? *Le Courrier de*
657 *l'environnement de l'INRA*, 33, 5-22.

658 Liu, M. (1992). Présentation de la recherche-action: définition, déroulement et résultats. *Revue*
659 *internationale de systémique*, 6(4), 293-311.

660 Lorino P., Tarondeau J.C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*,
661 n° 160, p. 307-328.

662 Marshall, E., Bonneville, R., Francfort, I. (1994) *Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation*
663 *agricole*. Dijon : Educagri Editions.

664 Martinet, A-C., (2001). Le faux déclin de la planification stratégique. In Martinet A-C., Thietart R-A.,
665 (Coord.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, p. 175-193.

666 Mintzberg H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris : Dunod.

667 Reynaud, E., (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée
668 AIMS, ESSCA Angers, pp. 1-15.

669 Rouleau L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, vol. 16, n° 5, p. 547-565.

670 Terrier, M., Gasselín, P., Le Blanc, J., (2013). Assessing the sustainability of activity systems to support
671 households farming projects. In: Marta-Costa A, ed. *Methods and procedures for building*
672 *sustainable farming systems: Application in the european context*. Netherlands: Springer, pp. 47-61.

673 Vilain, L., (dir), (2000). *La méthode IDEA – Indicateurs de durabilité des exploitations agricoles – Guide*
674 *d'utilisation*. Dijon : Educagri Editions.

675 Zahm F., Alonso Ugaglia A., Boureau H., Del'homme B., Barbier J.M., Gasselín P., Gafsi M., Girard S.,
676 Guichard L., Loyce C., Manneville V., Menet A., Redlingshofer B., 2019, Évaluer la durabilité

677 des exploitations agricoles. La méthode IDEA v4, un cadre conceptuel mobilisant dimensions et
678 propriétés de la durabilité. *Cahiers Agricultures*, 28, 5,

679 Zahm F., Girard S., Alonso Ugaglia A., Barbier J-M., Boureau H.; Carayon D., Cohen S., Del'homme B.,
680 Gafsi M., Gasselin P., Gestin C., Guichard L., Loyce C., Manneville V., Redlingshöfer B. et
681 Rodrigues I. (2023). *La Méthode IDEA4 - Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles.*
682 *Principes et guide d'utilisation - Évaluer la durabilité de l'exploitation agricole.* Dijon :
683 Educagri Editions.

684 Zahm, F., Mouchet, C., (2012). De la Responsabilité Sociétale d'une exploitation agricole à la mesure de
685 sa Performance Globale. Revue de la littérature et application avec la méthode IDEA. *Économie et*
686 *Institutions*, (18-19). <https://doi.org/10.4000/ei.516>

687 Zahm, F., Ugaglia, A. A., Del'Homme, B., (2013). L'évaluation de la performance globale d'une
688 exploitation agricole. Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la
689 méthode IDEA. Communication au 8ème Congrès du RIODD, 1-32.

690 Zahm, F., Ugaglia, A. A., Boureau, H., Del'Homme, B., Barbier, J. M., Gasselin, P., Gafsi, M., Guichard,
691 L., Loyce, C., Manneville, V., Menet, A., Redlingshofer B., (2015). Agriculture et exploitation
692 agricole durables: état de l'art et proposition de définitions revisitées à l'aune des valeurs, des
693 propriétés et des frontières de la durabilité en agriculture. *Innovations agronomiques*, (46), 105-
694 125.