

Projet Strat'Exel

Analyse des profils d'exploitants, Bertille Thareau, ESA, 2019



STRAT'EXEL

Projet piloté par la Chambre d'agriculture des
Pays de la Loire
et financé par le CasDAR



La mise en œuvre d'une démarche de design-thinking pour concevoir de nouveaux services d'accompagnement stratégique suppose de bien comprendre les destinataires du service, les agriculteurs. Pour cela, nous avons cherché à cerner leurs usages en matière de conduite stratégique des exploitations : quel genre de décisions stratégiques prennent-ils ? Comment les agriculteurs orientent ou réorientent leurs exploitations ? Et pour ce faire, comment élaborent-ils leurs choix ?

Nous avons donc conduit en 2019 une enquête auprès de 21 agriculteurs. Elle nous a permis de caractériser quatre types d'attitudes stratégiques parmi eux. Ensuite, une enquête complémentaire auprès de 14 agriculteurs en 2019 a permis de tester et de valider cette typologie. Cette note détaille la construction de cette typologie.

A) Autonomie / hétéronomie... mobilisation de ressources pour savoir quoi faire

L'autonomie est devenue une valeur en agriculture, un idéal à atteindre, sur les plans tant technique que décisionnel. Et effectivement, ce concept décrit une façon de décider quoi faire. Nous partons de là.

Autonomie, hétéronomie, de quoi parle-t-on ? (D'après Le Coadic, Ronan. 2006. "L'autonomie, illusion ou projet de société ?" *Cahiers internationaux de sociologie* CXXI:317-40)

Le mot autonomie vient du grec : auto : soi-même et nomos : la loi ou règle. Cela signifie donc définir ses propres règles. Depuis les années 60, on assiste à une déprise de l'hétéronomie autoritaire dans la société : cela se traduit par la revendication de libertés sexuelles, de liberté d'action par rapport au patriarcat, par rapport à la religion. Plus globalement **l'autonomie devient un projet de société**, et un idéal, y compris en agriculture.

Il existe malgré tout des conformismes, des normes sociales, plus ou moins conscientes. L'hétéronomie autoritaire, imposée par des institutions (patriarcat, église) s'amointrit, mais il reste des vecteurs d'hétéronomie comme l'inconscient (manipulé par la publicité par exemple) comme la famille ou le groupe professionnel où se développent des usages, des habitudes.

Comment définir plus précisément l'autonomie ? Pour Kant, l'autonomie caractérise un individu dont les choix ne reposent que sur sa volonté propre. Dans une situation donnée, un individu est autonome si, **réfléchissant** à sa conduite, il **choisit volontairement et librement** de se comporter de la façon qu'il juge être **universellement la meilleure**. A l'inverse, s'il suit des ordres, une loi, ou s'il se conforme à son désir, il se comporte de façon hétéronome. Définie par Kant, l'autonomie est individuelle. Or la capacité de réflexivité, et la capacité à agir peuvent être renforcées dans le collectif. Les sociologues dont en particulier Alain Touraine, proposent de réfléchir à **l'autonomie collective** en l'associant à une réflexion sur le développement : capacité d'un groupe social de se créer et de se transformer.

L'autonomie se définit ainsi autour de 3 critères :

- La Réflexivité, qui peut être liée à des dispositions individuelles ou renforcée par le dialogue avec des tiers
- L'universalisme ou l'enjeu d'adopter une attitude jugée universellement la meilleure (cela suppose une attention aux effets pour autrui des conduites ou au bien commun)
- La Liberté individuelle, à la fois liée à la capacité à agir et à la liberté de choisir son groupe d'appartenance.

Qualifier les niveaux d'autonomie

Au regard de cette définition, et étant donné les données récoltées via l'enquête, nous avons caractérisé les niveaux d'autonomie des agriculteurs par :

- Les moyens mis en œuvre pour **favoriser la réflexivité** : nous partons du postulat que plus les agriculteurs diversifient les liens de dialogue et de conseil avec des pairs ou des tiers, plus ils se donnent les moyens d'exercer leur réflexivité. Tous les agriculteurs mobilisent au moins un conseiller technique (de la chambre, de leur coop ou du contrôle de perf), un conseiller de gestion et les pairs. Ce qui les distingue, c'est le fait de mobiliser en plus de cela d'autres ressources.
- La prise en compte **d'enjeux communs** (professionnels) **ou universels** (sociétaux) dans l'évaluation de leurs choix. Ici nous nous sommes intéressés aux objectifs ou valeurs qui ont guidé la prise de décision. Notons que très peu d'agriculteurs se réfèrent dans leur discours au bien commun. Leur visée est le plus souvent individuelle ou domestique (qui se rapporte à la famille ou au collectif de travail). En ce sens, l'universalisme est rarement une qualité des choix des agriculteurs. Cette dimension n'est pas structurante de la classification.
- La **liberté individuelle** est approchée par le fait de faire des choix parfois contraires aux incitations ou pressions de l'entourage.

Les indépendants se caractérisent par le fait qu'ils ne ressentent pas de pressions ou qu'ils font des choix contraires à ces pressions. Ils mobilisent moins de ressources de conseil (3 ou 4). Les objectifs sont individuels et domestiques.

Certains se caractérisent par une mise à distance revendiquée des conseillers, de la profession, parfois du fait d'un sentiment de marginalité. Ils ont des parcours, des activités qu'ils jugent atypiques.

Bertrand et Brigitte ont fait partie des CIVAM, des GAB, mais y reçoivent peu d'appui. « On décide par nous-même ». Ils adoptent une attitude prudente vis-à-vis des investissements pour rester indépendant des banques « ne pas écouter la chanson des investisseurs »

Pour Romeo, cette indépendance se traduit par le fait de demander peu d'appui : suivi par seulement un conseiller de gestion, d'un cabinet non agricole, il dit peu solliciter les autres OPA ou les collègues. Il se sent également atypique (marais, double actif) et de ce fait, se fonde peu sur les avis d'autrui : "Je pense pas [qu'il m'ait manqué des informations], après peut-être que d'autres avec un autre point de vue, dirais que si... et même si je les avais eus, je suis pas sûr que j'aurais écouté..." ; "J'ai demandé à personne de conseil à part à moi-même" ; "J'avais en tête qu'en étant double-actif, on était peut-être pas apprécié du monde agricole." "Je suis un cas un peu atypique" (à propos de ces choix fait seul)

D'autres sont dans une situation d'isolement, de difficulté :

Alain et France : « On n'ose pas appeler le standard pour demander de l'aide. On n'est pas du genre à exposer ses problèmes à un standard. On ne saurait pas comment aborder la chose. ». Les choix sont faits de manière isolée de la profession, et non partagés aussi par peur du jugement professionnel : « On s'est également mis à l'éclairage LED avant tout pour France, son bien-être. A l'époque peu de personnes l'avait et elle ne l'a pas dit car, elle ne savait pas trop comment ce serait perçu. » c'est aussi la conséquence d'un « contrat » non rempli par le technicien du groupement : ils n'ont qu'un technicien en volaille, et quand il ne répond pas, ça isole de fait : « On a fait la démarche de demander au technicien mais on n'a jamais eu de réponse de sa part. »

Les autonomes déclarent plus souvent que les autres faire des choix contraires aux pressions de l'entourage. Ils mobilisent en moyenne 6 sources de conseil (contre 3 à 4 pour les autres types). C'est dans ce groupe que l'on retrouve les agriculteurs qui formulent, en plus des objectifs individuels et domestiques, des objectifs communs ou universels.

C'est le cas de Maxime qui s'entoure de beaucoup d'avis de pairs, de conseillers, va en salons, se forme. En revanche, le processus de décision est mené de manière quasi solitaire, est issu d'intuitions ou de réflexions personnelles. Maxime utilise beaucoup la première personne pour dire ses raisons (« je ne me vois pas travailler seul »). Il met aussi à distance les motivations très intimes comme le goût pour son travail, la passion, ses choix, bien que personnels sont orientés vers une ambition objectivée d'équilibre revenu – temps.

Renaud a la capacité à faire des choix différents des conseils ou pressions de son entourage. Ces pressions peuvent être celles du voisinage autour d'enjeux d'évolution du partage de matériel par exemple. Renaud a la capacité à aller chercher des informations, des études ou des conseils par exemple auprès de fermes expérimentales, de l'APCA, d'instituts techniques.

Pour certains agriculteurs, l'autonomie se construit par le choix réfléchi des partenaires, qui restent ensuite peu nombreux : choisir un technicien de confiance, neutre, et en changer si nécessaire.

C'est le cas de Christophe et Aurélien. A première vue, ces exploitants sont « délégataires » de la gestion technique : ils cherchent à confier le suivi de leurs ateliers avec des formules de conseil haut de gamme (pack tout compris) pour s'assurer un accompagnement de qualité. Pour les céréales, c'est le pack dialogue de la coop : ils font les préconisations, les plans de fumure, la pac... Pour autant ils ne dépendent pas de ces conseillers : ils ont pu changer de prestataire ou de prestation au cours de la carrière. Par exemple, ils ont arrêté l'accompagnement par le contrôle laitier pour s'engager dans un suivi avec prestation du fournisseur de robot. Et pour les choix qu'ils considèrent comme stratégiques, ils sollicitent d'autres conseillers (chambre) et échangent avec des pairs. Ils peuvent faire des choix contraires aux préconisations des conseillers techniques.

Dans tous les cas, les « autonomes » formulent des objectifs plus nombreux et plus variés que les autres catégories, ces objectifs relèvent de différents registres : individuel (goût, travail, revenu...) domestiques (concilier le métier avec la vie de famille, le projet du couple), professionnels (répondre à un enjeu collectif professionnel) ou universels (viser une amélioration de l'environnement, de répondre aux attentes sociétales).

Les dépendants suivent de fait les conseils. Mobilisent peu de sources d'information, d'espaces de dialogue. Leurs objectifs sont individuels (revenu, travail).

Vianney cherche le plus souvent à se conformer à ce que font ses voisins, il est accompagné par peu de conseillers, et suit leurs conseils. Il ne prend pas le temps d'aller aux formations et reconnaît être peu ouvert... Certes, il formule des objectifs personnels, mais très classiques (équilibre revenu-temps de travail), reste dans la norme professionnelle. La « dépendance » n'est pas objectivée par l'enquête, elle est bien vécue.

Yann vit sa situation professionnelle plus difficilement : à la question comment voyez-vous l'avenir, il répond : « On ne sait pas, cela va surtout dépendre de nos associés et des banques ». Il suit les conseils de peu de personnes, et ne comprend pas les éléments de ses choix. Plusieurs fois dans l'entretien il souligne qu'il n'avait pas compris : lui et sa conjointe n'étaient pas au courant des dettes réelles de leurs associés malgré l'analyse de la comptable. "C'était des chiffres dans des tableaux, nous ça ne nous parle pas". Cette incapacité, la faiblesse de ses ressources, tant sociales, que culturelles ou économiques, le met en situation de dépendance.

B) Trajectoires : entre construction d'alternatives et dépendance au sentier

Dépendance au sentier, de quoi parle-t-on ? D'après Palier, B. (2010). Path dependence (Dépendance au chemin emprunté). Dans : Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques: 3e édition actualisée et augmentée* (pp. 411-419). Paris: Presses de Sciences Po.

La notion de path dependence ou dépendance au sentier (ou au chemin) emprunté vient de l'économie. Certains économistes partent du constat que, même si l'on connaît une solution plus efficace que la solution actuellement retenue par une firme (en matière de technologie, de nouveau produit ou de localisation, par exemple), cette solution n'est pas forcément adoptée. Le cas le plus connu porte sur le maintien du clavier d'ordinateur QWERTY, malgré l'élaboration d'un clavier mieux adapté aux capacités et aux besoins présents : il s'explique par le coût que représenterait un changement (apprentissage de la dactylographie, etc.).

Cette notion est centrale pour rendre compte de la continuité des trajectoires des politiques publiques, des entreprises... des exploitations agricoles ! Ainsi, on comprend que le fait de changer de technique, d'orientation de production ou de collectif de travail peut constituer un coût important : apprendre à conduire un nouvel atelier, apprendre les réglages et la manipulation d'un nouveau matériel ; investir dans de nouveaux équipements, bâtiments ; réorganiser les liens avec les fournisseurs, les clients, les partenaires de l'exploitation, changer de réseau de pairs dans le cas d'une conversion bio par exemple... Cela permet de comprendre qu'il existe différents types de trajectoires d'exploitations : certaines étant fondées sur la poursuite de choix faits au moment de l'installation, d'autres sur l'investissement consenti dans des bifurcations à certains moments de la carrière.

Caractériser les trajectoires

Au regard de cette définition, et étant donné les données récoltées via l'enquête, nous avons caractérisé les types de trajectoires par :

- Le nombre et l'ampleur des bifurcations conduites sur l'exploitation. Cette évaluation a mobilisé notre propre jugement à partir des récits faits par les enquêtés, nous ne lui avons pas donné une place importante dans le classement.
- Le fait d'identifier différents chemins (alternatives) possibles au moment d'opérer ces bifurcations,
- Le fait que les bifurcations aient été vécues sur le mode du choix ou de la contrainte : certains agriculteurs disent avoir pu choisir entre différentes alternatives, d'autres disent avoir opéré un changement sous contrainte, sans aucune possibilité d'arbitrer.

Trois attitudes ont été dégagées.

Se donner des occasions de bifurcations choisies.

Ces enquêtés ont engagé leur exploitation dans des changements importants, stratégiques. Ils le font de manière réfléchie et pro-active.

Pour Maxime, le changement et le développement de projets sur son exploitation fait partie de ce qui le motive dans le métier. « J'aime bien entreprendre, me lancer dans des trucs que je ne maîtrise pas du tout", "je suis intéressé par tout même si ma contrainte aujourd'hui c'est que je ne veux pas travailler le week-end". « Je le fais parce que ça me plaît et non pour les bénéfices, il n'y en aura peut-être pas beaucoup, même si ça donnera peut-être de la valeur à la transmission"

Hubert a opéré de nombreux changements, parfois importants. Il ne formule pas tant d'alternatives lors de l'entretien, mais les changements mis en œuvre et leur rythme démontrent une capacité à remettre en cause les projets initiaux forte : solaire, faf, maternité collective, puis arrêt du porc...

Dépendance au sentier et attachement à un projet initial que l'on poursuit... ou que l'on quitte !

Dans cette catégorie de dépendance au sentier, on peut identifier 3 variantes. Certains agriculteurs relativement jeunes poursuivent encore leur projet d'installation. La dépendance à ce projet initial est peut-être avant tout liée à l'âge de l'enquêtés.

Matthieu (42 ans) est installé depuis 10 ans. Il poursuit son projet d'installation en lait, avec des aménagements / agrandissements pour entrer en rythme de croisière. IL n'a pas opéré de véritable bifurcation, mais des choix réguliers pour optimiser ou améliorer son système.

D'autres exploitants vivent toutes les évolutions sur leur exploitation comme des réponses obligées à des contraintes, leur trajectoire est vécue sur le mode de la dépendance au contexte.

Yann ne perçoit jamais d'alternative, a le sentiment qu'il n'y a qu'une voie possible, dictée par les contraintes, notamment par leur capacité d'investissement. Dépendance à la situation. Il dit parfois saisir des opportunités (par exemple rachat d'exploitations), mais ses actes sont pensés comme des réponses obligées à des contraintes : « il faut » le faire. « on n'a pas de marge de manœuvre ».

Pour Christophe et Aurélien, l'évolution des l'exploitation est vécue sur le même mode : sur cette exploitation laitière, les choix sont dits comme des obligations (mise aux normes, installation / agrandissement)... ils ont le sentiment qu'il « faut » continuer dans cette voie, ou arrêter !

Enfin, quelques agriculteurs revendiquent de poursuivre, sans s'en détourner leur projet initial qui est l'expression d'une passion personnelle pour l'élevage ou l'agriculture. S'ils devaient constater une impossibilité de continuer cette voie, ils quitteraient le métier.

Quand Alain et France se projettent dans l'avenir, ils identifient deux alternatives : soit de continuer leur projet initial (travailler en couple en production de volailles), soit arrêter (vendre ou changer de production), ce qui équivaldrait à un changement de métier). Ils font parfois des choix techniques innovants comme par exemple robotiser, mais toujours pour sauvegarder leur projet initial de travailler en volailles.

Le projet initial de Romeo se conforte régulièrement sans bifurcation. Cette trajectoire linéaire est probablement liée à un contexte spécifique (de marais) et contraint. Pour autant, ce cheminement dans une seule direction semble d'autant mieux accepté que l'éleveur se laisse la possibilité de sortir du métier si ça ne passe pas, alternative crédible et acceptée au regard de son passé de double actif. "Le plus souvent, quand ça va pas je me dis que si j'avais su je serais resté à St Nazaire. Mais le lendemain, c'est oublié. Ça a quand même toujours été une porte de sortie si vraiment ça marche pas. J'ai pas investi [dans l'exploitation], j'ai toujours des contacts là-bas, ce serait possible." "Des fois faut pas s'entêter [...]. Pour moi, y a pas de honte à arrêter si ça ne marche pas."

Des exploitants dans une dynamique intermédiaire

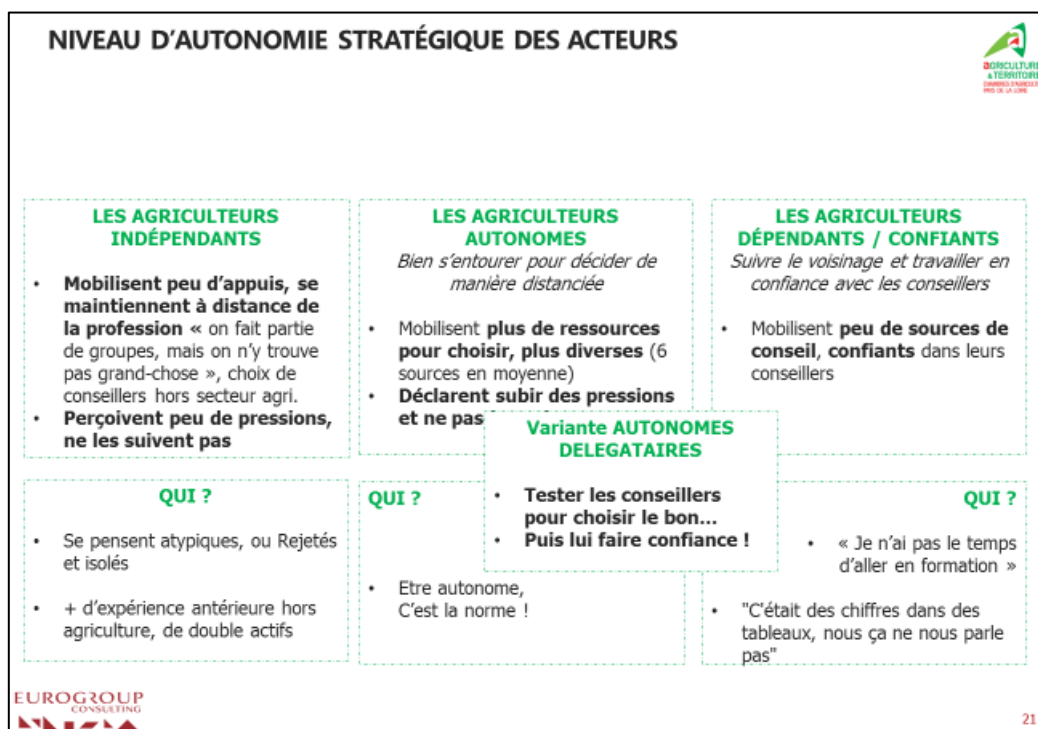
Certains agriculteurs sont difficilement classables. Quand par exemple des exploitants expriment une succession d'opportunités et de contraintes assez rapprochées. D'ailleurs, cela souligne **le caractère pour partie subjectif de la façon d'appréhender le contexte** : pour Louis, « 2 années de sécheresse, c'était vital, il fallait s'adapter ! », une contrainte forte donc, alors même que ses voisins prenaient peu en compte ce contexte dans leur réflexion et n'engageaient pas de changement de système au même moment... Situation intermédiaire encore quand Félix roule

sa bosse par rapport à un projet initial qui reste le cap de tous ses choix (génétique porcine, travail en famille), alors même qu'il est capable de faire des projets importants pour maintenir ce cap (méthanisation, FAF, arrêt de production). Ces choix ne sont pas pour autant vécus sur le mode de la bifurcation. Comment classer enfin, des exploitants, comme Julien et Antoine qui remettent en cause à un moment donné leur projet initial en posant l'alternative : salle de traite (poursuite) ou robot... puis qui au final, poursuivent leur projet initial. En maintenant une salle de traite, ils choisissent une voie originale par rapport au voisinage (qui passe au robot). Dans un contexte professionnel et local qui change vite, est-ce démontrer de la dépendance au sentier que de ne pas investir dans un robot de traite quand tout le monde le fait autour de soi ? nous aurions pu aussi prendre en compte une dépendance au sentier d'autrui (autrement dit à la norme professionnelle)...

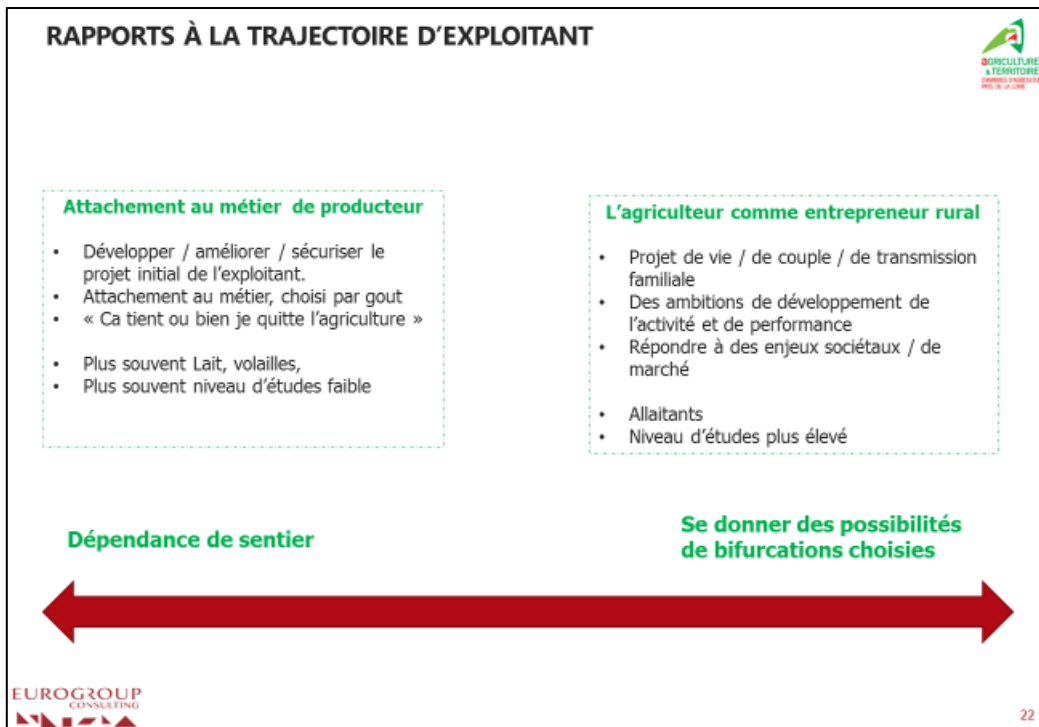
C) Analyse croisée

Nous faisons un certain nombre d'hypothèses sur les liens entre variables de profils individuels (notamment la formation, l'expérience professionnelle) et de production et les attitudes et trajectoires. La petitesse de l'échantillon rend ces analyses difficiles.

Nos enquêtes pointent que **les agriculteurs qui ont eu une expérience professionnelle hors de l'agriculture ou qui ont été double actifs sont plutôt indépendants**. En revanche on n'observe pas de lien avec la formation ou avec le collectif de travail.

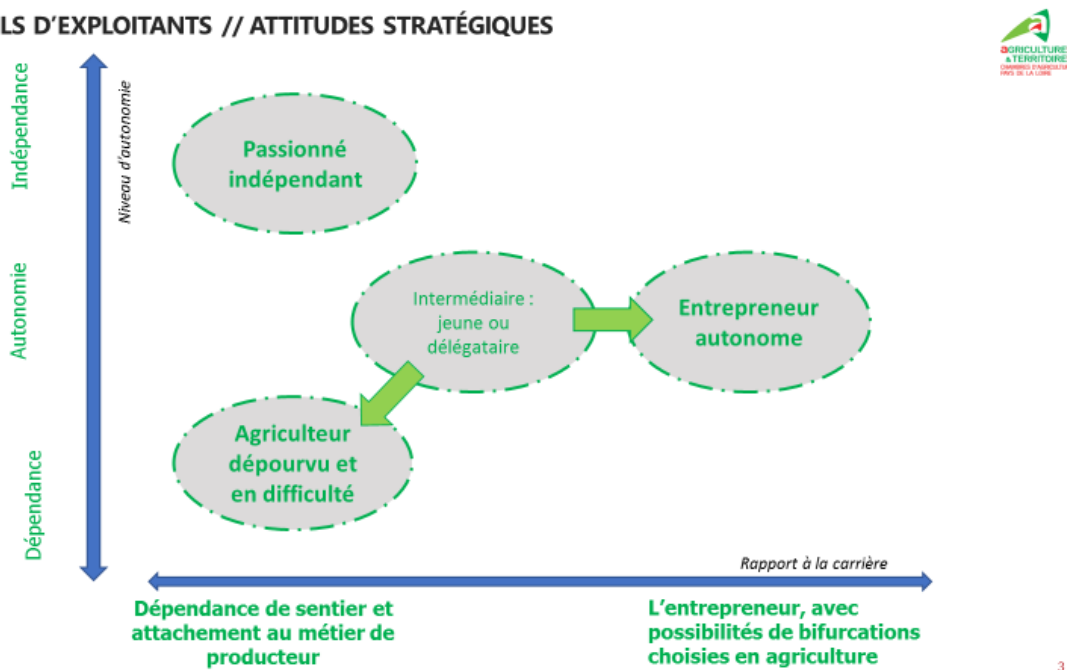


L'expérience professionnelle ne joue pas sur le type de trajectoire, en revanche la formation joue beaucoup : **les moins diplômés (bac ou moins) ont dans des trajectoires de dépendance au sentier (attachement au projet initial) alors que les plus formés sont dans des trajectoires avec bifurcations**.



Le croisement des types d'autonomie et de trajectoire dessine 4 profils d'attitude stratégique parmi les enquêtés.

4 PROFILS D'EXPLOITANTS // ATTITUDES STRATÉGIQUES



Roméo est caractéristique du type **passionné indépendant** : attaché à son projet de vie, qu'il juge atypique, il conduit son exploitation tout en tenant à distance les conseillers et les agriculteurs « classiques ».

"Le plus souvent, quand ça va pas je me dis que si j'avais su je serais resté à St Nazaire. Mais le lendemain, c'est oublié. Ça a quand même toujours été une porte de sortie si vraiment ça ne marche pas. » "J'ai demandé à personne de conseil à part à moi-même"; "J'avais en tête qu'en étant double-actif, on était peut-être pas apprécié du monde agricole." "Je suis un cas un peu atypique"

Nous avons qualifié le deuxième type **d'agriculteur dépourvu et en difficulté**, Yann en est un cas typique : il a le sentiment qu'il n'y a qu'une voie possible pour son exploitation, dictée par les contraintes. Ayant des difficultés à analyser par lui-même la situation, il se fie à un nombre limité de conseillers.

Comment voyez-vous l'avenir? « *On ne sait pas, cela va surtout dépendre de nos associés et des banques* » (...) [A propos d'une étude prévisionnelle pour un choix de mise en GAEC] "*C'était des chiffres dans des tableaux, nous ça ne nous parlent pas* »

Enfin, Hubert serait un **entrepreneur autonome** typique : fortement inséré professionnellement, il s'informe et écoute une diversité de conseillers et de collègues, pour ensuite, faire des choix parfois différents des normes professionnelles. Il apprécie les challenges que recouvrent les changements stratégiques sur son exploitation.

"On a été en face de 8 personnes qui sont venus nous culpabiliser en disant : mais non faut pas que t'arrête, t'as des supers résultats techniques... Mais du coup si on avait des bons résultats techniques, ça voulait dire qu'on n'avait pas de marge de progrès."

Les jeunes, et certains agriculteurs délégataires pour le conseil sont dans des situations intermédiaires, et pourraient probablement plus que d'autres évoluer vers l'un ou l'autre des types.