

Les décisions stratégiques à long terme des agriculteurs : quels impacts pour les exploitations dans leur territoire ?

En 2013, la mission Références de la Chambre d'agriculture a réalisé une étude qualitative sur les trajectoires des agriculteurs. Douze d'entre eux, suivis en références, ont apporté leur contribution au cours d'entretiens approfondis. Leurs parcours ont été décortiqués. L'analyse a porté sur le fil conducteur qui s'en dégage et les objectifs qui l'ont motivé. De plus, l'observation a identifié les décisions successives qui ont bâti cette trajectoire et leurs modalités : plus ou moins rapides, risquées, déclenchées par certains événements...

En prolongement en 2014, 25 agriculteurs également suivis en références ont examiné l'impact des décisions stratégiques sur les systèmes d'exploitation. Cet article synthétise leurs avis et réflexions.



Les stratégies discutées au sein du groupe Lévézou

■ Les groupes références au travail

Au cours de l'étude réalisée en 2013, intitulée «Trajectoires d'exploitations et mécanismes des prises de décision», les agriculteurs ont apprécié de prendre du recul sur leurs propres parcours. Ils ont mesuré toute l'expérience acquise, ont décodé leur manière de prendre des décisions. Ils y ont trouvé intérêt pour choisir leurs orientations futures avec plus de sérénité et de rapidité dans un contexte toujours plus incertain. Concernant leurs décisions, ils ont affirmé que seulement 2 ou 3 d'entre elles sont vraiment structurantes pour leurs exploitations, les autres en découlant naturellement. Dans cet article, les agriculteurs en Références, habitués à réfléchir ensemble

Affectation des points à chaque thème



sur des sujets de fond, nous donnent une évaluation quantifiée sur les impacts de quelques décisions stratégiques.

Ce début d'année, 25 d'entre eux ont travaillé sur ce sujet au cours de rencontres de chacun des trois groupes références présents sur le département. Dans un premier temps, chaque participant a précisé les deux ou trois décisions structurantes pour sa propre exploitation. Après une mise en commun, les décisions similaires ont été regroupées en plusieurs thèmes. Chaque agriculteur a noté les thèmes cités en fonction de sa perception sur l'importance de ce type de décision, qu'il s'agisse de la difficulté à la prendre ou d'un fort enjeu sur la vie de l'exploitation ou son avenir. Un classement collectif a ensuite été établi, et les thèmes de décision arrivés en tête ont été approfondis : l'impact de chaque type de décision a fait l'objet d'une appréciation personnelle, puis d'une discussion.

■ Expression des décisions vécues

Spontanément, les agriculteurs ont relevé une soixantaine de décisions stratégiques prises sur leurs exploitations. Six grands thèmes s'en dégagent. (voir tableau).

Le thème «**installation**» concerne quasiment tous les enquêtés, il rassemble au global 30 % des notes sur l'importance de la décision et est classé premier dans les deux groupes références Aubrac et Ségala. Il est devancé par le thème relatif

au «**choix de production**» pour le groupe Lévézou. «**Les techniques de production**» apparaissent sous deux angles ; d'une part, les équipements en installations spécifiques ou bâtiments, et d'autre part le choix de conduite des surfaces et troupeaux, les deux étant liés (par exemple, investir dans un séchage en grange change le mode de récolte, voire l'assolement, et le plan d'alimentation des animaux). Le groupe Aubrac a mis en avant les aspects «**transmission d'exploitation**», plus particulièrement au travers de la gestion du foncier. Des préoccupations différentes sont apparues en lien avec la main d'œuvre, elles ont été regroupées en deux sous-thèmes. L'un en lien avec le **collectif de travail** :

- Le choix d'intégrer un collectif de travail (GAEC) en famille ou entre tiers avec toutes les questions sur l'organisation, l'entente, la réussite économique mais aussi la synergie collective et le temps libre.

- A l'opposé, la poursuite de l'activité seul après la dissolution d'un GAEC père-fils ou autre. Les questions sont alors comment travailler seul, quelle organisation, comment dépasser un échec d'association, comment trouver du temps pour soi ?

L'autre concerne **l'embauche d'un salarié** avec des inquiétudes sur la gestion du travail, le risque financier...

Il est à noter que ces sous-thèmes concernant le travail et les aspects humains n'ont été initialement cités

Classement des 6 thèmes principaux de décisions stratégiques

Chaque agriculteur a réparti 10 points entre les différents thèmes. Le pourcentage correspond au score réalisé par chaque thème sur l'ensemble du groupe

Les décisions regroupées par thème	Groupes références		
	Ségala (10 agric.)	Aubrac (6 agric.)	Lévezou (9 agric.)
Installation (de l'agriculteur, du conjoint, un associé)	31 %	35 %	23 %
Choix de production (spécialisation, changement, développement, bio)	17 %		30 %
Investissement en bâtiments, installation techniques (séchage, robot, mises aux normes...)		33%	
Changement de conduite (arrêt ensilage...)	11 %		23 %
Transmission et foncier (GFA, échanges fonciers...)		25 %	
Continuer à travailler seul à la fin d'une société			17%
Association à plusieurs	9%		
Embauche d'un salarié (à temps partiel)	13 %		

comme décision stratégique que par quelques agriculteurs. Cependant, de nombreux éleveurs les ont ensuite repris à leur compte : ils s'interrogent en permanence sur ces sujets.

Quelques autres décisions stratégiques ont été émises comme la reprise d'une exploitation, l'abandon de surfaces, l'abandon du métier, la recherche de revenu hors productions agricoles classiques (photovoltaïque, tourisme). Elles restent des problématiques à dimension individuelle.

Quatre des thèmes principaux ont été plus particulièrement étudiés, (en rouge dans le tableau) : les agriculteurs ont évalué les impacts de chaque type de décision sur huit rubriques majeures caractérisant un système d'exploitation. En interne, il s'agit de l'autonomie alimentaire, du résultat économique et du travail en quantité et qualité. L'environnement a été pris en compte sous les trois volets, naturel, économique et so-

cial. Le neuvième point concerne la facilité de prise de la décision concernée.

• S'installer, décision majeure

Le choix du métier

Véritable consensus, s'installer est bien la décision principale pour la majorité des enquêtés des groupes Ségala et Aubrac ; c'est l'engagement vers le métier d'agriculteur. A remarquer qu'elle conserve ce statut privilégié même pour les exploitants de plus de 50 ans qui ont pourtant eu à faire d'autres choix marquants au cours de leur carrière.

Cet avis est partagé, que l'installation soit complètement voulue ou soit orientée au titre de succession préparée par les parents, ou bien même par le fait de trouver là son emploi ou un statut.

La motivation est mise en avant comme facteur numéro un déclenchant l'installation : elle relève de la passion pour un

métier qui permet de rester dans sa région et de «travailler au grand air». Elle concerne tout autant le fait «d'être son propre patron» qu'il s'agisse d'indépendance ou de «travailler pour soi». Certaines opportunités la confortent comme, par exemple, la possibilité de produire plus de lait ou de reprendre une ferme voisine.

Quelques freins sont soulevés tels que la crainte sur le travail, en quantité et en organisation, ou l'entente entre associés. Question aussi sur l'obtention d'un revenu suffisant. S'engager alors qu'existe une part d'inconnu, un manque de repères, est également source d'inquiétude. S'installer, c'est prendre des risques compte tenu des investissements réalisés à cette occasion.

Au final, concrétiser l'installation est assez difficile, c'est ainsi que la majorité des agriculteurs l'a formalisé. (schéma 1)

L'exploitation se construit, le territoire s'enrichit

Les impacts de l'installation sur l'exploitation sont assez partagés (schéma 1). Certains agriculteurs, installés depuis longtemps, ont dit avoir dégradé l'autonomie du moment car ils ont produit plus en faisant appel à des achats, cette pratique était alors plus facile et plus fréquente. D'autres, plus récemment établis, ont évoqué un gain d'autonomie, lors d'un agrandissement des surfaces combiné à une variation limitée du troupeau.

Pour plusieurs, les résultats économiques sont perçus dans un premier temps à la baisse, expliquée essentiellement par les investissements engagés ; quelques uns citent aussi l'obligation de partager le revenu initial avec les associés. En phase de «montée en charge», l'aide financière des parents est quelquefois nécessaire. Au contraire, d'autres disent que les résultats s'améliorent par accroissement des volumes produits

Comment lire les schémas ?

Chaque agriculteur a donné une appréciation sur les conséquences des décisions stratégiques sur les grands postes caractéristiques du fonctionnement d'un système d'exploitation et de son environnement. De même, il a donné une note concernant la mise en œuvre de la décision :

- neutre pour la case centrale,
- de plutôt négatif à négatif (défavorable) pour les cases en allant vers la gauche
- de plutôt positif à positif (favorable) en allant vers la droite.

Tous les avis ont été rassemblés selon le code couleur suivant :

- blanc : 0-15 % des participants
- vert clair : 15-30 %
- vert moyen : 30-50 %
- vert foncé : plus de 50 %

Schéma 1 : Impact de la décision "installation"

Autonomie alimentaire	dégradée		améliorée
Résultats économiques	baisse		hausse
Quantité de travail	plus		moins
Qualité du travail	dégradée		améliorée
Transmissibilité	difficile		facile
Environnement naturel	dégradé		amélioré
Environnement économique	appauvri		enrichi
Environnement social	appauvri		enrichi
Mise en œuvre de la décision	difficile		facile

(les dépenses étant contenues), ils précisent que l'amélioration du revenu était, pour eux, le but du projet d'installation. Quant au travail, les avis sont variés ; en quantité, il augmente globalement si la production se développe, mais se divise quelquefois entre plus d'intervenants. En revanche, les tâches administratives sont en hausse certaine. Qualitativement, le travail est amélioré : il est bien vécu en lien avec les motivations présentes, l'indépendance d'organisation, des équipements nouveaux qui l'allègent et tout simplement, la capacité de travail d'un jeune. Petite note négative, les tâches peu intéressantes sont sous-estimées avant l'arrivée sur l'exploitation.

L'installation valide la transmissibilité de l'exploitation. Le cadre familial est facilitateur. A l'installation, le développement du système d'exploitation donne plus de perspectives et donc plus de pérennité à la structure. Toutefois, les capitaux croissent et rendent la transmission suivante plus complexe.

Les impacts sur l'environnement sont nettement positifs : de meilleures pratiques, des « mises aux normes », l'entretien de l'espace vont dans le bon sens. Quelques dissonances existent quand il y a intensification ou construction de bâtiments mal intégrés dans le paysage.

L'environnement socio-économique est enrichi par le maintien de l'activité économique, le maintien ou la création d'emplois d'agriculteurs ou de ruraux, et de leurs familles. La dynamique économique et sociale perdure localement.

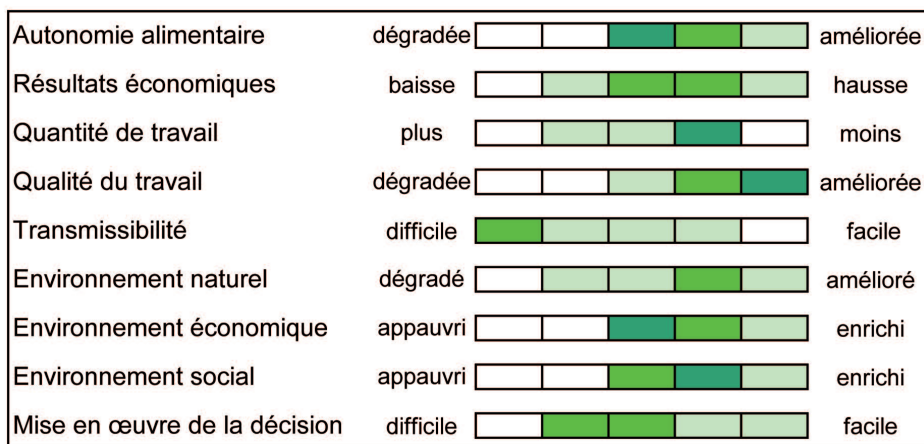
• Orienter sa production principale

La choisir et la développer

Mis en avant à la fois sur les groupes Ségala et Lévézou, ce thème regroupe plusieurs notions :

- le changement de production pour développer une structure ou faire face à un avenir incertain,
- la spécialisation par suppression de

Schéma 3 : Impact de la décision "investir en équipements"



l'atelier secondaire bovin viande,
 - le développement d'un atelier existant,
 - le passage en agriculture biologique,
 - la mise en place de la vente directe.

Certaines de ces orientations ont pour but premier le revenu, a minima pour le rendre suffisant voire pour l'accroître. D'autres agriculteurs, sans dégrader le revenu, veulent s'orienter vers une production à laquelle ils attribuent plus de perspectives au travers du marché potentiel, de la conjoncture plus favorable ou de la maîtrise de la commercialisation. La motivation principale évoquée par quelques uns est la nouveauté : un projet à bâtir, de nouvelles connaissances à acquérir. Le contrepoint est la crainte de manquer de maîtrise technique. Globalement, les risques sont limités sauf s'il y a un investissement conséquent en bâtiment ou un changement radical de production.

Réorienter la production dominante de l'exploitation est une décision assez difficile à mettre en œuvre, d'autant plus si le système initial fonctionne bien. C'est plus facile si cela s'inscrit dans une ligne de conduite établie, ou plus simple quand le décideur est excédé par sa situation présente. (schéma 2)

Vers de meilleures perspectives

Les impacts des choix relatifs à la production principale ont été appréciés par les agriculteurs des deux groupes Ségala et Lévézou (schéma 2), discutés et argumentés seulement par le groupe Lévézou. Dans l'ensemble, orienter différemment une production essentielle pour l'exploitation a des conséquences plutôt positives. C'est vrai pour l'autonomie alimentaire, tous les cas support ayant seulement maintenu ou baissé le chargement, mais certains avouent leur tendance naturelle à remettre plus d'animaux. Le résultat économique s'améliore pour une forte majorité (80 %) conformément à l'objectif.

La quantité de travail est à la baisse sauf lorsqu'il y a création d'activité supplémentaire (vente directe) ou développement conséquent du volume de production ; parfois, même dans ces cas-là, des équipements efficaces atténuent le volume de travail. Les avis sur la qualité du travail sont plus partagés.

Le nouvel équilibre d'exploitation constitue une assise jugée meilleure, la pérennité en est accrue, ce qui prédit une possible transmission. Cette aptitude est contrecarrée si le montant des capitaux d'exploitation devient très élevé.

Les impacts sont jugés neutres sur l'environnement naturel, et favorables au territoire vu sous l'angle socio-économique : « Des fermes qui vont de l'avant, qui investissent favorisent l'économie locale, le social suit ».

• Investir en bâtiment ou installations techniques

Des équipements pour la qualité du travail

Ce thème de décision est considéré important par le groupe Aubrac. Il regroupe des décisions de construire ou d'aménager un bâtiment, des créations de séchage en grange et un équipement en

Schéma 2 : Impact de la décision "orientation de production"

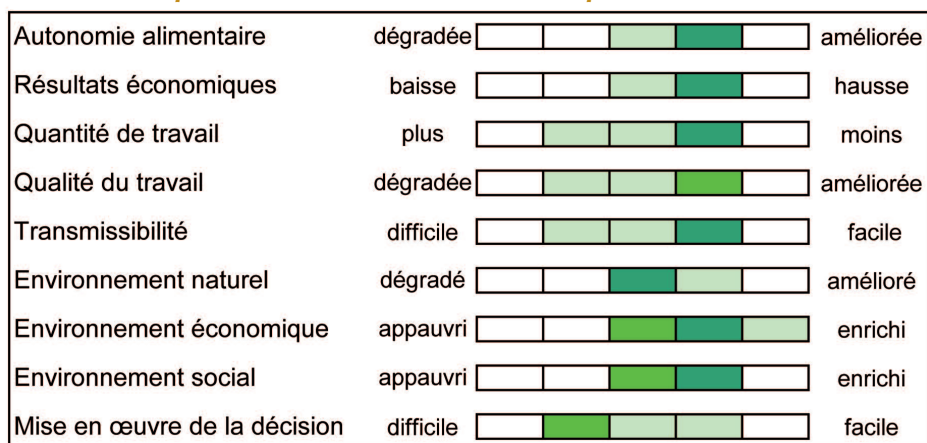
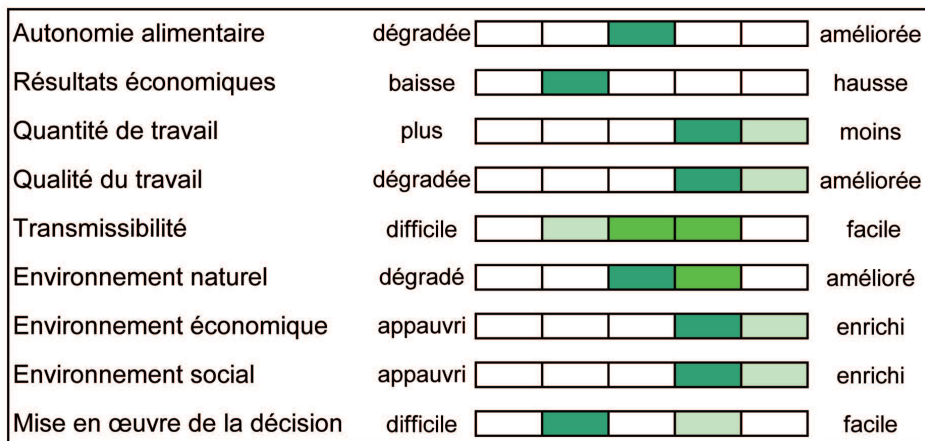


Schéma 4 : Impact de la décision "embauche d'un salarié"



• Embaucher un salarié

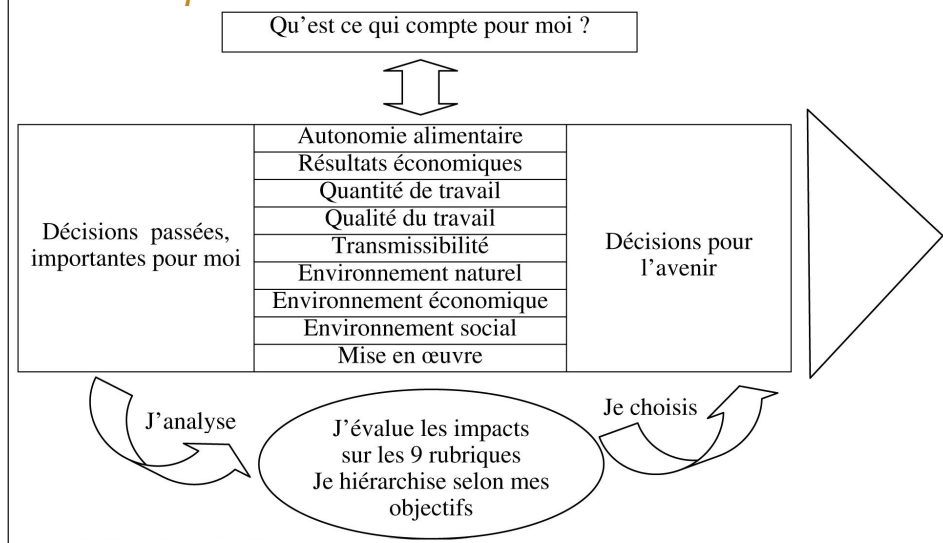
En s'appuyant sur la notation uniquement, on peut dire que les avis sont assez tranchés. (Schéma 4) Cette décision a des conséquences sur le revenu, unanimement estimées négatives selon la réponse spontanée. Le travail, quant à lui, est amélioré en quantité mais aussi en qualité : plus de temps libre ? Effet de synergie à plusieurs ? L'environnement socio-économique en est enrichi. Cette décision reste assez difficile à prendre, à n'en pas douter à cause de la perspective de détériorer le revenu, jugée toutefois «ridicule avec le recul» par un des agriculteurs.

robot de traite. Dans tous les cas, il s'agit d'investissements importants qui génèrent donc un risque. Toutefois, ces investissements sont raisonnés, réalisés quand les annuités baissent ou dans le contexte favorable d'un bon prix du lait. Cette décision s'inscrit dans la logique de qualité de la filière AOC Laguiole. L'objectif premier est d'améliorer le travail, le bien être de l'éleveur. Prendre cette décision et la mettre en œuvre est plus ou moins facile selon les personnes. (schéma 3) Pour un agriculteur du groupe, c'est jugé facile car correspondant à la trajectoire déjà imaginée pour l'exploitation.

Du mieux malgré le coût

Parmi tous les équipements cités, seul le séchage en grange a un effet sur l'autonomie grâce à la qualité des fourrages qu'il permet. (schéma 3) Cependant, ce n'est pas immédiat, il faut quelques années pour installer des prairies adaptées et maîtriser les pratiques correspondantes en conduite sol et alimentation. Au final, les performances de production améliorées effacent l'impact négatif de l'investissement sur le revenu. Ce constat sera différent pour des équipements moins liés aux performances des animaux, ou bien en situation d'obligation réglementaire (mises aux normes), ou bien encore en cas d'erreur de prévision ; tout cela explique les avis

Cheminement pour décider



partagés relatifs à l'impact économique. Avec ces nouveaux équipements, le montant des immobilisations de l'exploitation croît : la transmission pourra s'avérer plus difficile.

Quant au travail, son amélioration est certaine tant en quantité que qualité. C'est rassurant puisque tel était le but. Les éleveurs ont plus de temps libre, c'est probablement cela qui les amène à considérer comme positif l'impact sur l'environnement social.

■ Prendre du recul pour avancer

Nous remercions les agriculteurs Références qui ont contribué à ce travail ainsi qu'à l'étude sur les trajectoires d'exploitations. En 2014, la mesure d'impact des décisions dans les exploitations se poursuit avec un approfondissement en systèmes bovin viande. Toutes ces recherches permettent de mieux appréhender la stratégie de chaque agriculteur. On le voit bien dans les thèmes présentés ici, la perception des conséquences de telle ou telle décision sur les neuf domaines proposés n'est pas unanime. Mais analyser ses décisions antérieures en les passant au crible de ces neuf rubriques, c'est prendre du recul sur son fonctionnement et faciliter ses décisions futures dans un contexte mouvant ; c'est aussi, pour les techniciens, se donner la possibilité de personnaliser le conseil et le rendre plus pertinent.

Synthétisé par Claudine Murat, en collaboration avec Michel Weber et Jean-Christophe Vidal, tous trois conseillers Références.

Recherchons agriculteurs(trices) références

Dynamique, innovant, curieux, réfléchi, volontaire : profil idéal !
Aime échanger en groupe, tester, prendre du recul, faire part de son expérience, investir du temps de réflexion : adéquation à la méthode de travail des groupes Références
Vous, agriculteur, votre voisin, votre adhérent, votre client peut se reconnaître dans cette description et pourrait éventuellement intégrer un groupe Référence. Contactez un conseiller Références en direct ou au siège de la Chambre d'Agriculture 05 65 73 79 11