

L'accompagnement collectif des agriculteurs en période d'incertitude

Communication proposée pour le Colloque Agir en situation d'incertitude
« Quelles constructions individuelles et collectives des régimes de protection et d'adaptation en agriculture ? », organisé à l'initiative du Cirad et de l'Inra.

Du 22 au 24 Novembre 2010, Campus Cirad Lavalette, Montpellier

P. LACROIX, G. SICARD, J. ZIMMERMANN

Résumé :

Le contexte incertain peut entraîner chez les agriculteurs perte de repères et remise en cause du système. D'autres événements, comme les crises sanitaires ou un accident personnel, peuvent aussi impacter l'exploitation et les individus qui y vivent. Dans les deux cas, des « zones d'incertitude » se créent. Ces situations peuvent être comparées à des crises car plusieurs niveaux s'entremêlent et les agriculteurs, démunis, ont du mal à se créer un avenir. L'accompagnement des personnes est important dans ces moments-clés pour ne pas naviguer à vue, accepter le changement, explorer d'autres pistes et mobiliser ses ressources. Pour garder une capacité d'action, les agriculteurs peuvent s'appuyer sur des démarches collectives qui mettent en discussion les options et permettent de prendre du recul. De ces accompagnements, on peut retirer des repères pour l'action, comme par exemple le pilotage de l'exploitation autour d'une ligne directrice.

Mots-clés : *accompagnement, vécu de crise, repères, stratégies, ressources*

Introduction

Depuis quelques années, la perception d'un contexte en perpétuel changement est partagée largement. Qu'il s'agisse des mouvements des marchés, produits ou intrants, des réformes successives de la PAC, de la réglementation ou encore des conditions climatiques, etc., ces événements extérieurs déstabilisent les agriculteurs, indépendamment de leur système de production, de leur localisation ou de leurs résultats économiques. Et les amènent à réfléchir la conduite de leur exploitation en situation instable. Une des difficultés rencontrées est souvent de repenser cette conduite tout en renonçant à l'idée d'un retour à une situation stable.

Cependant, les agriculteurs ne partent pas de rien car ils font déjà preuve de grandes capacités d'adaptation lors de crises, qu'elles soient économiques, sanitaires, personnelles qui remettent parfois tout en question. Il nous semble que les réponses apportées à ces crises peuvent servir de repères pour agir en situation d'incertitude. Nous proposons dans cet article d'illustrer quelques repères pour l'accompagnement issus de travaux autour de la crise et de s'interroger sur l'intérêt des démarches collectives dans ces processus.

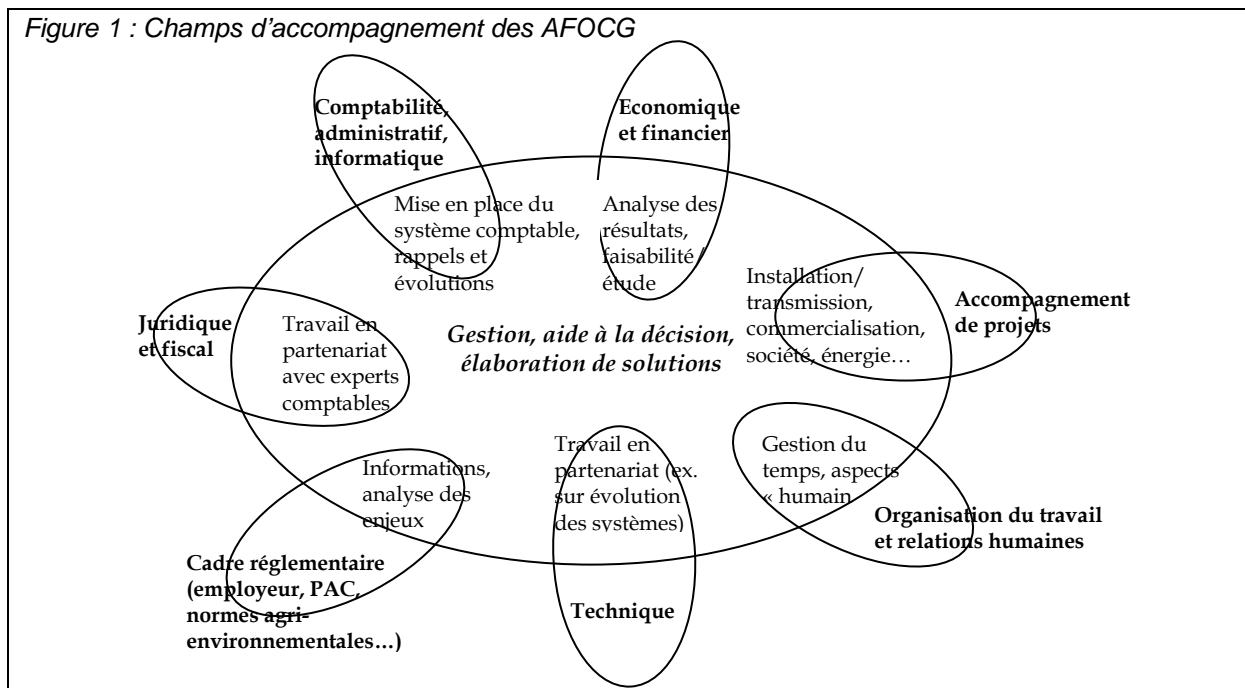
Méthodes de travail en collectif dans les AFOCG

Le réseau InterAFOCG, Inter Association de Formation Collective à la Gestion, regroupe des associations réunies par une même ambition : permettre aux agriculteurs d'être maîtres de leurs décisions sur l'exploitation. Les AFOCG ont été créées à la fin des années 70 dans une vingtaine de départements par des agriculteurs. Leur objectif est de favoriser l'autonomie dans la gestion de

l'exploitation. Dans nos structures, les adhérents peuvent être considérés comme de petits et moyens exploitants agricoles. Leurs systèmes d'exploitation sont diversifiés, la majorité est en polyculture élevage, en agriculture conventionnelle ou biologique, souvent sur des circuits courts.

La spécificité des AFOCG est de proposer aux agriculteurs des formations en groupe en réponse à leurs besoins. L'échange d'expérience, l'écoute active et les apports appropriés sont les maîtres mots des pédagogies utilisées. Dans un groupe généralement composé de 5 à 10 adhérents, chacun est amené à présenter son projet au groupe, ce que l'oblige à formuler, à mettre en mots et à faire la synthèse. Ce travail facilite la prise de recul par rapport à sa réalité et l'analyse de sa situation. A ceci s'ajoute le regard des autres qui permet une confrontation des représentations de chacun. A l'issue d'une formation, chaque personne a les éléments pour « problématiser » sa situation, c'est-à-dire la questionner sous plusieurs aspects qui peuvent être contradictoires, mais tous à intégrer dans la prise de décision. L'évolution des préoccupations des agriculteurs sur la gestion a amené les AFOCG à mettre en place des formations-accompagnements dans plusieurs champs (Figure 1).

Figure 1 : Champs d'accompagnement des AFOCG



Comment les AFOCG sont venues à s'intéresser aux thèmes de l'incertitude et de la crise?

Depuis quelques temps, les animateurs-formateurs des AFOCG observent que les adhérents mettent en place une grande diversité de stratégies pour faire perdurer leurs exploitations dans le temps. Ces changements sur et autour de l'exploitation concernent une partie importante des adhérents qui recherchent à l'AFOCG un lieu d'échange et de formation pour maîtriser la globalité de leur structure et être à même de prendre des décisions concernant son avenir. Pour cela, les agriculteurs travaillent sur la gestion globale en s'attachant à faire un lien entre leurs objectifs et valeurs, leur système d'exploitation et l'environnement (économique, territorial, social) dans lequel s'exerce leur activité.

La mise en cohérence de ces 3 pôles est rendue aujourd'hui complexe à cause d'un avenir devenu peu lisible du fait des crises, sectorielles ou non, que traverse l'agriculture. A ces crises vient s'ajouter une dégradation économique (selon un sondage réalisé en avril 2010, 13% des agriculteurs français envisagent d'arrêter leur activité : ¼ en raison d'un départ proche à la retraite, le reste parce qu'ils sont confrontés à des difficultés financières trop lourdes) qui peut avoir des répercussions sur les liens familiaux et sociaux.

Pour ces raisons, les AFOCG ont choisi de se pencher sur la façon d'accompagner les agriculteurs touchés par ces bouleversements. Le champ de recherche a été élargi pour s'adresser aussi bien à

des personnes traversant des périodes difficiles¹ qu'à des personnes s'interrogeant sur leur système et son devenir dans un contexte incertain. Ce travail est un défi pour les AFOCG car il s'agit d'aller explorer un champ très vaste et nouveau (qui touche plusieurs domaines en interaction : économie, sociologie, psychologie, technique, etc.). Cependant, les agriculteurs et animateurs-formateurs qui composent le réseau national des AFOCG ont souhaité ne pas délaissier les questions, parfois douloureuses mais vitales, que ces bouleversements soulèvent et tenter d'apporter une démarche d'accompagnement.

Dans un premier temps, nous expliquerons le lien que nous voyons entre le contexte de crise et les situations d'incertitude. Dans un second temps, nous illustrerons quelques repères pour l'accompagnement issus de notre pratique professionnelle. Et dans un troisième temps, nous partagerons des pistes de réflexion pour agir en lien avec la nouvelle donne.

1. Des incertitudes aux crises

Le contexte en perpétuel changement se traduit pour beaucoup d'exploitations non seulement par un retournement de conjoncture réel, surtout lorsque l'exploitation s'est développée sur la base d'achats d'intrants à prix stable, mais surtout par une perte de repères à court terme qui donne l'impression de naviguer à vue. Mais les incertitudes peuvent aussi toucher la structure de l'exploitation elle-même, au travers de fermages remis en cause par une vente de terres par exemple, ou son fonctionnement au travers de crises sanitaires ou des dispositions prises à cet effet (par exemple fièvre catarrhale). De même, sur le plan personnel, ce qu'on appelle les événements de la vie peuvent venir contrarier les choix professionnels (décès, divorce, changement d'orientation professionnelle, etc. d'un des actifs de l'exploitation).

Ainsi les « zones d'incertitude » augmentent. Les effets sur les systèmes d'exploitation sont variables et peuvent se multiplier par interaction entre les différents niveaux contexte- exploitation- famille qui se superposent. Cette superposition de niveaux d'incertitude, qui ont chacun leur logique et qui interagissent entre eux, oblige les agriculteurs à prendre en compte une multitude de paramètres pour gérer leur outil de travail. Ils sont parfois « à la croisée des chemins », devant des choix à faire, et c'est ce que nous appellerons dans la suite de l'article une crise (au sens étymologique du terme : prise de décision, action pour s'en sortir). Il nous semble que la façon dont les agriculteurs agissent face à ces crises peut venir en partie éclairer la façon dont ils appréhendent les situations d'incertitudes qui présentent elles aussi plusieurs niveaux d'impact sur l'exploitation.

L'analyse des expériences d'accompagnement de personnes en situation de crise nous a permis d'identifier quelques points d'appui mobilisables en période d'incertitude pour anticiper voire développer des stratégies différenciées ou encore développer des ressources personnelles. Ces accompagnements s'intéressent aussi bien à la nouvelle réalité amenée par une crise (partie objective) qu'au ressenti des personnes (partie subjective). Ce type d'accompagnement s'appuie sur du collectif et sur ses capacités à rendre moins dépendant du déterminisme. L'accompagnement collectif sert aussi à multiplier les leviers voire les alternatives.

2. Des repères pour l'accompagnement des personnes en période d'incertitude

2.A. Les différentes perceptions en situation de crise et les postulats pour l'accompagnement

Chaque changement de contexte est perçu de façon très différente selon les stratégies, les systèmes de production, les circuits de commercialisation, les filières de qualité, le territoire, etc. Mais aussi selon les personnes, certaines avouant un sentiment d'impuissance face à un futur imprévisible ou ne se retrouvant plus dans leur métier, d'autres navigant à vue, d'autres enfin essayant de se créer des

¹ Réflexions issues du projet « La créativité au secours de la crise » 2009-2010 financé par le fonds Casdar (Ministère de l'Agriculture) et le Fonds Social Européen.

repères et s'interrogeant sur ce qui fait sens dans leur activité pour imaginer un avenir qui leur correspond. Dans ce dernier cas, le changement bouscule mais libère aussi une énergie que les personnes mobilisent autour de projets qui leur tiennent à cœur : systèmes plus intégrés à l'environnement ou plus autonomes en intrants, dimensionnement en fonction des personnes plus que du potentiel de l'exploitation, recherche de nouvelles façons de commercialiser, etc. Certains agriculteurs ont même une certaine fierté à résister à la crise car la nouvelle donne peut légitimer leurs choix passés.

En lien avec ces différences de perception, plusieurs attitudes ressortent : victimisation (« tout le monde m'en veut », « les décisions sont prises à Bruxelles, je ne peux rien faire »), culpabilisation (« les autres s'en sortent et pas moi, c'est de ma faute ») ou responsabilisation (« au lieu de regarder le passé ou d'essayer de prévoir l'avenir, sur quoi je peux agir à mon niveau? »).

Dans le réseau des AFOCG, nous partons du principe que les changements, qu'ils soient subis ou choisis, bousculent les personnes mais amènent aussi des opportunités nouvelles. L'accompagnement peut permettre de les rendre visibles et créer un espace de réflexion. Ce type d'accompagnement n'est pas facile à mettre en place et se heurte à plusieurs questions : comment mettre les personnes en dynamique en période d'incertitude alors que l'interrogation voire le désarroi par rapport aux solutions d'avenir est parfois palpable? Comment amener chacun à trouver SES solutions adaptées à SA situation alors que certains participants attendent des solutions miracles qui n'existent pas ?

Face à ces questions, les AFOCG partent de plusieurs postulats pour accompagner les personnes :

- chacun a pouvoir sur sa vie et a la possibilité de trouver ses solutions.
- ce n'est pas parce que l'avenir est incertain qu'on doit s'interdire d'y penser : en effet, nous faisons le pari de réfléchir et de nous projeter sans avoir en main tous les tenants et aboutissants.
- les crises font partie de la vie : trouvons comment vivre avec et essayons de les voir comme le début de quelque chose plutôt que comme une fin en soi (fin d'un équilibre antérieur irrécupérable).

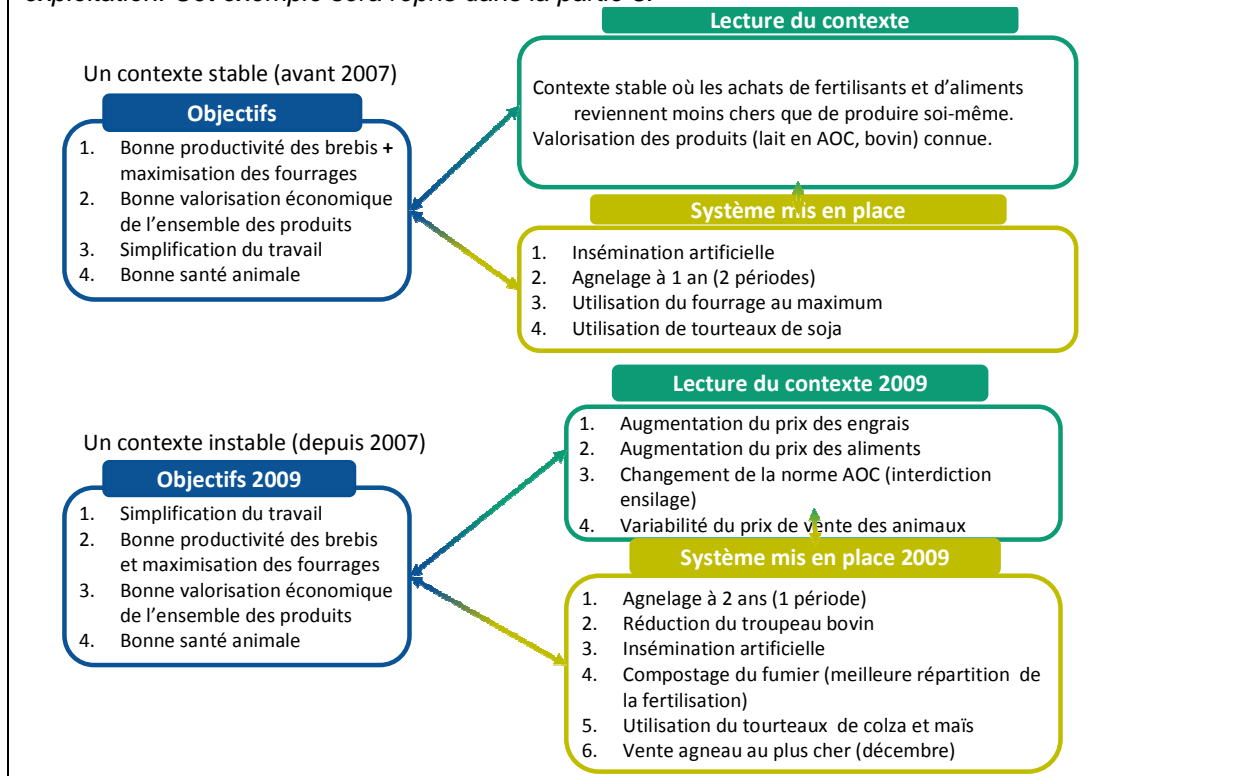
Les parties suivantes s'articulent autour de plusieurs clés de compréhension issues de l'accompagnement d'agriculteurs en période de crise. En fonction de l'état de réflexion et d'ouverture où se trouvent l'agriculteur et le groupe avec lequel on travaille, ces repères pourront être utilisés pour aider à : prendre du recul, entamer des changements sur son système d'exploitation, questionner son positionnement sur trois niveaux, positionner ses stratégies, créer de nouvelles pistes et mobiliser diverses ressources. Ces éléments pourront être utilisés seuls ou en combinaison avec d'autres, sans forcément y avoir un ordre chronologique.

2.B. Se créer ses propres indicateurs pour ne pas naviguer à vue

La lecture que les agriculteurs font du contexte extérieur les amène à réorienter leur système (Figure 2). Il est donc important de pouvoir objectiver l'évolution de la conjoncture et l'impact qu'elle peut avoir sur les systèmes de production mis en place. En effet, pour piloter au mieux leur exploitation dans une conjoncture peu prévisible, les agriculteurs éprouvent le besoin de se poser, prendre du recul et analyser leur exploitation dans sa globalité pour pouvoir se projeter. Ils espèrent ainsi améliorer leur réactivité face aux aléas et prendre des décisions cohérentes au vu de leur système. Pour cela, ils peuvent s'appuyer sur l'analyse de leurs résultats et de l'impact des stratégies qu'ils mettent en place.

Figure 2 : Réorientation des objectifs et des stratégies en fonction du contexte

Exemple d'un éleveur en ovin lait interrogé lors d'une enquête sur la lecture qu'il fait du contexte avant et après 2007 et en quoi cela a modifié ses objectifs et les changements qu'il a apportés sur son exploitation. Cet exemple sera repris dans la partie 3.



Les éléments étudiés sont les résultats économiques de l'exploitation sur plusieurs années, ceux des autres agriculteurs du groupe et la perception de chacun sur l'évolution du contexte. Dans ce cas, l'accompagnement collectif permet à chacun de se situer, de se comparer et de « sortir la tête du guidon ». Après un temps d'analyse collective, chaque participant interprète les données au regard de ses objectifs propres et du fonctionnement de son exploitation. L'objectif de ce travail est que chacun puisse se créer ses propres repères pour savoir où il en est et vers quoi il tend.

Pour élargir les références, certaines Afocg ont développé un référentiel économique qui recense tous les ans les données comptables d'un échantillon représentatif d'exploitations dans une filière choisie. Cela permet aux agriculteurs de se comparer sur plusieurs indicateurs (dimensionnement du système : chiffre d'affaire, ha, UGB, etc. ; efficacité technique et économique : litre de lait/animal, coût alimentaire par litre, etc. ; efficacité du travail : EBE par UMO, etc.).

A partir de ces repères, les agriculteurs entament une démarche d'analyse de leurs pratiques et de la gestion de leur système qui passe par une identification des leviers en terme de structure et de conduite et des pistes d'amélioration pour passer du constat à la prise de décision et pour se projeter de façon argumentée.

Encadré 1 : Accompagner pour ne pas naviguer à vue

Enjeux de cet accompagnement pour un agriculteur :

- se rendre compte de l'impact de la conjoncture sur son exploitation
- en discuter avec des pairs
- dégager des pistes d'amélioration
- réaliser des choix de gestion en connaissance de cause

Exemple de déroulé :

- diagnostic de la situation à partir d'indicateurs (gestion financière et du risque, gestion des investissements, gestion du travail, gestion de la production) pour dégager des tendances à partir des dernières années et faire un retour sur l'année écoulée (changements réalisés sur son exploitation et leurs effets)
- ré-interrogation de son système : analyse du résultat financier au regard des besoins ; efficacité du système et des critères qui pèsent sur le revenu
- points forts/ faibles du système actuel
- repérage de leviers et pistes d'amélioration

Témoignage d'un éleveur accompagné :

« En 2007, on a vu le prix des intrants augmenter de plus de 30 % avec en même temps une diminution du prix de vente des bovins viande. En 2008 la situation de crise s'est encore aggravée. Avec 250 brebis laitières en AOC, j'avais une certaine marge de manœuvre mais, dans ce contexte changeant, pour atteindre mes objectifs de vie, faire du revenu sans travailler tout le temps, je devais revoir mon système de production.

Avec d'autres éleveurs, nous avons essayé en 2009, au-delà d'un simple état des lieux, de nous projeter dans l'avenir pour arriver à réagir face à une situation économique de plus en plus difficile, en remettant en question nos pratiques et notre raisonnement.

Après un diagnostic technico-économique de nos situations respectives, je me suis aperçu que la maîtrise de mes charges opérationnelles était un des leviers d'amélioration sur lequel je pouvais jouer. L'intervention d'un technicien m'a aussi permis de modifier la conduite du troupeau par ajustement des rations alimentaires. Des visites chez les différents membres du groupe nous ont permis de voir ce que les autres faisaient et de réfléchir à nos systèmes, sans considérer qu'il existe un modèle à suivre. Il s'agit de rester ouvert et de ne pas juger car si nos systèmes sont différents, les situations vécues ne le sont pas tant que ça. »

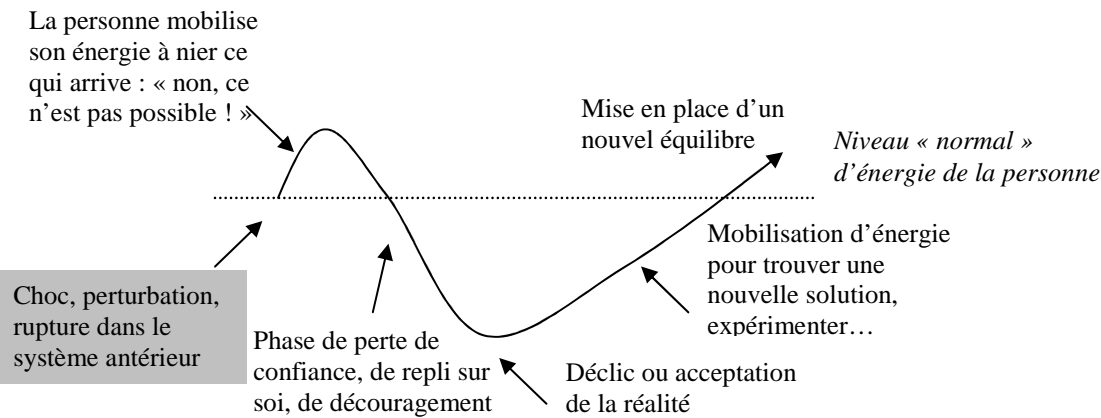
2.C. Accepter l'idée même de changement

Pour pouvoir ajuster ou modifier leur système en période d'incertitude, les agriculteurs doivent être en position d'accepter de changer, d'évoluer et aussi de renoncer à la stabilité antérieure.

Dans l'imaginaire, chacun de nous souhaite la continuité et refuse de perdre ce qui est considéré comme acquis. Pourtant, pour changer, il faut accepter une perte momentanée pour reconstruire autre chose. Avant la phase d'acceptation, les personnes sont plutôt dans le déni (Figure 3). Une des étapes de l'accompagnement consiste donc à analyser les gains et les pertes (quantitatives et qualitatives) liés à chacun des scénarios envisagés par l'agriculteur. Et elle porte d'emblée sur l'hypothèse que peu abordent de front : " si j'arrête, qu'est-ce qui se passe ?" ; "si je me diversifie, qu'est-ce que je gagne ? qu'est-ce que je perds ?". Avec ces éléments, l'accompagnement doit aboutir à une prise de décision par l'agriculteur (de changer ou pas mais en sachant pourquoi).

Figure 3 : Le cycle du changement suite à une perturbation

Face à un changement, nous traversons plusieurs étapes qui peuvent être schématisées de la façon suivante :



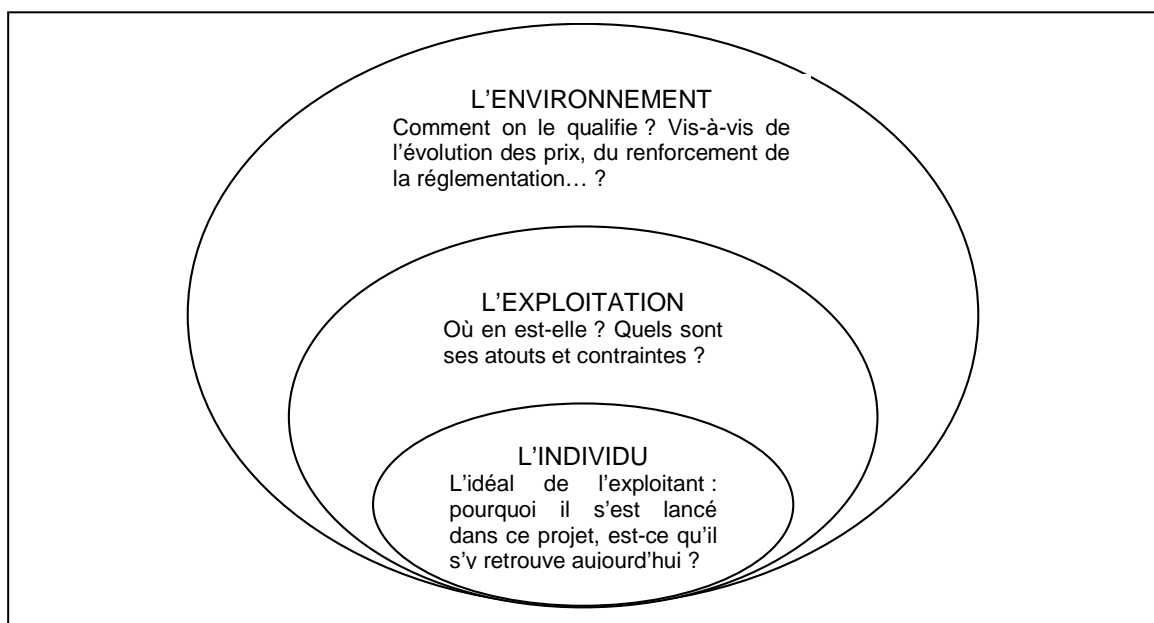
Source : Chizelle, 2010

2.D. Trois niveaux à articuler pour démêler les situations de crise

Lors des accompagnements, les agriculteurs sont invités à parler de leurs ressentis sur la crise qu'ils vivent. Les éléments étant souvent liés, un des objectifs est d'arriver à percevoir et démêler les différents niveaux qui permettent aux personnes de se situer : le contexte et son évolution ; l'exploitation et ses marges de manœuvre ; l'exploitant dans sa cellule familiale, avec ses objectifs et ses besoins (Figure 4). Des questions les plus communes sur le contexte économique, sanitaire ou réglementaire, la réflexion passe à l'analyse de la situation sur l'exploitation pour terminer par le questionnement de l'individu : « et moi, dans tout ça, où j'en suis ? ».

Au-delà des incertitudes liées à l'environnement économique ou environnemental de l'exploitation agricole, d'autres incertitudes peuvent venir du producteur dont les priorités changent au cours de la carrière. Certains agriculteurs évoquent un changement de production ou une diversification : « je suis fatigué physiquement, j'ai envie de garder ma structure en évoluant moi-même dedans, mais pour faire quoi ? » ; d'autres un arrêt et une reconversion : « mon métier ne correspond plus à ce que j'ai envie de faire... ».

Figure 4 : Trois niveaux d'analyse des crises



L'enjeu de ce travail est de créer un espace de réflexion qui permette à chacun de penser la nouvelle donne, d'analyser au moment t et pas a posteriori (faire face à l'urgence et être réactif) et de se penser dans l'avenir (prendre conscience de ce qui se passe pour soi). Il semblerait que cette étape soit nécessaire au passage à l'action et donc au choix, c'est-à-dire la possibilité d'adopter une posture active pour imaginer ce que demain pourrait être.

2.E. Positionner les stratégies envisageables

Une fois les repères élaborés pour ne plus naviguer à vue et l'analyse de ce qui se joue à chaque niveau faite, l'agriculteur peut élaborer plusieurs stratégies pour l'avenir. A ce niveau, l'accompagnement peut servir à sensibiliser aux différents modèles de changement qui existent en général, chacun présentant des avantages et des limites (Tableau 1).

Tableau 1 : Quatre types de changement

Changements par...	
<p>OPTIMISATION « La situation change, je m'adapte ».</p> <p>Ex : certains éleveurs pratiquant la vente directe en caissette envisagent une répercussion de l'augmentation des charges sur les prix de vente et/ou un engraissement plus long de leurs animaux permettant un alourdissement des carcasses, tout en informant en parallèle leurs clients.</p> <p>C'est une stratégie de survie qui s'apparente à un ajustement du système au contexte du moment t. Elle peut être pertinente à court terme mais oriente le système d'exploitation non pas en fonction des objectifs de l'agriculteur mais de la conjoncture. A long terme, le risque est que l'agriculteur s'éloigne de son objectif de départ à cause d'ajustements au coup par coup, parfois contradictoires.</p>	<p>DEVELOPPEMENT « Je fais plus de la même chose ».</p> <p>Ex. un maraicher qui vendait une partie de ses produits en vente directe, a décidé d'étendre ce mode de commercialisation à l'ensemble de sa production.</p> <p>Ce type de changement consiste à ne pas remettre en cause le projet agricole en cours mais à lui donner de l'ampleur. S'il peut être utile, voire indispensable par moment, il s'apparente aussi à une illusion car le développement d'un aspect se fait toujours au détriment d'un autre.</p>
<p>PROJET « Ca ne va plus, je dois repenser mon système »</p> <p>Ex : un céréalier redéfinit son projet en conversant son exploitation à l'agriculture biologique.</p> <p>Lorsque la situation existante est jugée non satisfaisante, le système en place doit être repensé dans son ensemble : il faut alors réfléchir à un nouveau projet. Ce changement s'apparente à l'idée qu'il y a des possibles, qu'on peut changer le cours des choses.</p> <p>Une des limites de cette stratégie est qu'elle n'est envisageable qu'une fois fait le bilan de ce qu'on gagne mais aussi perd en changeant.</p>	<p>CREATION « Comment inventer une nouvelle voie ? »</p> <p>Ex : un agriculteur est installé en production porcine ; sa femme est institutrice. Quelques années plus tard, ils ont complètement revu leur système en se projetant sur ce qu'ils voulaient faire et créé un GAEC à 4 avec production de lait, transformation et vente de fromages.</p> <p>C'est le plus fort mode de changement : il nécessite de sortir du cadre existant, de changer de mode de compréhension et de pensée. Il suppose de remettre en question l'ensemble de l'organisation et du projet. C'est donc un challenge difficile mais parfois vital. L'agriculteur est au centre du processus vu que tout vient de lui (ça part de ce qu'il veut, de sa projection).</p>

Source : issu de l'intervention de Jacques Marpeau en formation de formateurs AF OCG, juin 2009

En positionnant leur stratégie par rapport à ces quatre types de changement, les agriculteurs vont s'interroger sur les conséquences à court et long terme sur leur exploitation. Il n'y a pas un type de changement supérieur aux autres, tous sont légitimes. L'important est qu'au final, les personnes évoluent vers ce qui leur correspond le mieux.

2.F. L'apport de la créativité pour explorer d'autres pistes

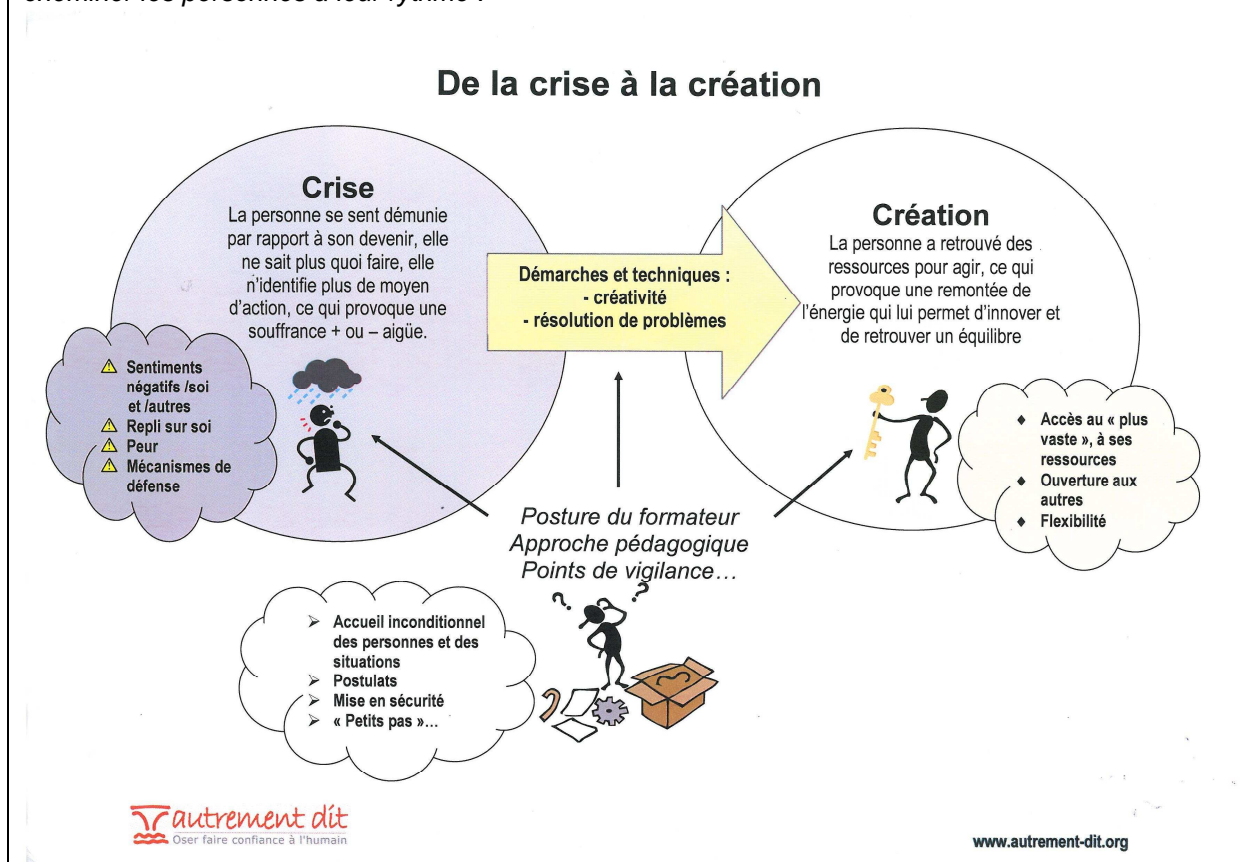
Certaines personnes ont besoin de savoir ce qu'elles veulent pour elles (cf. « idéal » dans la Figure 4) avant d'élaborer une stratégie. Elles se situent souvent dans le changement par création décrit dans la partie précédente. Parfois démunies sur le chemin à prendre, elles envisagent l'espace comme ouvert et la créativité peut les aider à explorer d'autres pistes.

On constate souvent que chacun de nous, face à un problème, tend à répéter la solution qu'il a trouvée ou vue chez un voisin et qui lui paraît empreinte de bon sens. Mais cette façon de faire pérennise souvent la situation de départ. Pour sortir de cette position paradoxale, il faut abandonner cette méthode qui conduit à faire « toujours plus de la même chose » puis tenter de se décadrer pour qu'un véritable changement se produise.

Dans des situations où ne s'applique aucune des solutions connues jusqu'ici, ce qui se produit actuellement dans le secteur agricole avec des mutations très rapides et violentes, la créativité est un des moyens pour imaginer de nouvelles pistes. Elle peut permettre de changer la façon de percevoir les choses et en essayant de transformer une situation bloquée en potentiel d'opportunités. L'accompagnateur essaie d'amener les personnes à ouvrir le champ des possibles en proposant un travail de recensement de toutes les idées, y compris celles qui ne paraissent pas directement pertinentes (Figure 5). Vient ensuite une phase de recentrage sur les objectifs et un classement des idées.

Figure 5 : De la crise à la création

La recherche de nouvelles solutions peut être vue comme un passage de « l'espace des problèmes » à « l'espace des solutions » dans lequel l'accompagnateur a une posture d'écoute et le rôle de faire cheminer les personnes à leur rythme :



2.G. Mobiliser ses ressources pour être plus robuste

L'accompagnement peut permettre aux agriculteurs de penser les ressources qu'ils ont déjà en eux et sur lesquelles ils peuvent s'appuyer en cas de perturbation. L'objectif est de se baser sur toutes leurs ressources : personnelles (ex. : compétences et savoir-faire issus d'expériences antérieures, qu'elles soient professionnelles ou personnelles) ; collectives (ex. réseau, groupe de formation), ressources propres à l'exploitation (ex : bonne productivité d'une parcelle ou gestion du temps de travail contrôlée), ou de l'environnement (ex : territoire attractif).

Pour revisiter les ressources personnelles de chacun, les AFOCG utilisent des outils issus de la RAE (Reconnaissance des Acquis par l'Expérience) :

- à partir de mon histoire, qu'est-ce que je repère comme atout ou « constante de fonctionnement » qui m'a aidé dans une expérience passée à rebondir ou à faire des choix ?
- analyser mes expériences (professionnelles ou non) : quels savoirs, savoirs-faires, savoirs-être j'ai mobilisés et lesquels pourraient m'être utiles dans d'autres situations ?
- définir mes compétences et comment cela peut m'aider à atteindre mes objectifs

Ce travail sur les compétences permet souvent aux personnes accompagnées de reprendre confiance en elles et de se mettre en dynamique. Contrairement aux accompagnements présentés avant, celui-ci a la particularité d'alterner des phases collectives et individuelles.

Encadré 2 : Accompagner pour mobiliser ses ressources personnelles

Enjeux de cet accompagnement pour un agriculteur :

- prendre conscience de l'ensemble de ses ressources (compétences, savoirs-faires...), issues de son métier et d'autres expériences
- peser le pour et le contre de chaque option et accepter la perte qu'engendre le changement
- évoquer le pire et partir de ses envies pour mieux rebondir

Exemple de déroulé lors de l'accompagnement :

- Travail sur les ressources : parcours professionnel et analyse de plusieurs expériences
- Travail sur les objectifs et mise en cohérence avec ses ressources
- Définition de scénarios possibles et travail structuré autour des notions de gains et pertes

Témoignage d'une viticultrice accompagnée :

« Suite à la crise viticole, nous avons subi les choses pendant un an environ, puis nous avons réagi et construit d'autres projets. Nous avons décidé d'arracher deux hectares et de dégager plus de temps pour la vente qu'il fallait diversifier (je me suis rendu compte que la commercialisation était un autre métier, en plus de la production et de la gestion). Cet épisode nous a obligés à nous remettre en question et à refaire des projets ensemble. L'accompagnement m'a fait comprendre qu'il faut prendre le temps de s'arrêter pour regarder comment on fonctionne et trouver la solution en soi ; chaque personne a ses capacités et c'est en les associant avec celles des personnes avec qui on vit et travaille qu'on arrive à s'en sortir ensemble. »

3. Quelques pistes de réflexion pour agir en situation d'incertitude

Le « détour » par l'accompagnement aux crises nous a appris que, dès que l'on entre dans le champ de l'humain, la subjectivité est présente. Il faut donc en tenir compte dans l'accompagnement. Ce principe est aussi valable en période d'incertitude car ce qui est rationnel pour l'un ne l'est pas pour son voisin. Face à l'inconnu, deux démarches peuvent être menées en parallèle : rechercher les marges de manœuvre du système actuel et augmenter sa flexibilité. Pour cela, comment agir et prendre des décisions en période d'incertitude ?

- Privilégier l'approche globale et tenir compte de tous les aspects (recherche de performance tout en gardant une flexibilité et une diversité) et de tous les niveaux (contexte, exploitation, individuel)
- Aller explorer d'autres pistes sans se laisser influencer par les effets d'aubaine, de niche ou de tendance.

- Expérimenter, semer de petites graines et voir celles qui se développent mieux dans certains contextes en entretenant les autres pour éviter de surinvestir sur une seule option... Et pour cela être à l'affût, ne pas s'enfermer dans sa propre logique ou sur son exploitation mais rester ouvert à ce qui se fait autour de soi.

3.A. Concilier temps court et temps long

Comme évoqué en partie 1, le contexte immédiat de l'exploitation évolue rapidement au point de la déstabiliser économiquement. Beaucoup de ces changements tels les augmentations d'intrants (20% d'augmentation sur la campagne 2007-2008) sont sur un temps court voire très court et relativement imprévisible bien que se situant très clairement dans un contexte largement mondialisé et n'échappant pas aux turbulences financières.

Nous avons constaté au travers des accompagnements réalisés auprès des agriculteurs que les seuls ajustements quantitatifs d'achats d'engrais ou de fourrages avaient vraiment leurs limites et n'étaient pas à la mesure des enjeux. Par contre, la prise en compte de ce fait (l'augmentation) voire du phénomène (changement du système de fixation du prix des approvisionnements) ne paraît pas être si simple. On constate en effet dans des systèmes de production aux profils très différents (productivité du système animal, coûts de l'alimentation, charges de structure) que les stratégies déployées sont très différentes selon leur propre personnalité.

Ainsi cela va d'un ajustement quantitatif d'achat à une utilisation plus fine des engrais de ferme, une programmation de l'agnelage à deux ans, une diminution de bovins voire une modification de l'assolement fourrager pour intégrer davantage de protéines avec investissement d'un séchage en grange... Le champ est vaste, mais l'on peut constater que le temps d'intégrer une nouvelle modalité de conduite se situe sur un temps long voire très long au regard de la rapidité des changements et ne sont pas sans conséquences sur le travail ou sur le plan économique.

3.B. Piloter l'exploitation par priorisation

Le changement quel qu'il soit renvoie d'abord à soi, à ses priorités et à la manière dont l'agriculteur peut intégrer une nouvelle donnée dans « son » projet d'une manière dynamique qui mobilise les ressources personnelles ou celles de l'exploitation dans un agencement différent.

Si on reprend l'exemple illustré dans la Figure 1, le nouveau contexte (fortement lié chez cet exploitant à l'augmentation des intrants) lui avait renvoyé l'importance de préserver le revenu du travail en maintenant la productivité du troupeau par un changement de la nature des achats et une meilleure utilisation de la production fourragère. Mais ce changement externe lui avait aussi renvoyé son aspiration d'une simplification du travail qui l'a amené à remettre en cause l'agnelage à un an et à diminuer le troupeau ovin. On peut observer chez certains agriculteurs une certaine jouissance à inventer un autre mode de fonctionnement et constater que pour eux, à partir du moment où ils savent ce qu'ils veulent prioriser, les « jeux » sont très ouverts. Ils arrivent alors à garder une ligne directrice et à jouer des changements de contexte pour tester ou mettre en place des modifications déjà imaginées auparavant.

A l'inverse, nous constatons parfois une tentation de recherche effrénée d'adaptation du système en l'état aux nouvelles conditions par une substitution simple d'un achat par un autre ou en étant très à l'affût des opportunités (cf. changement par adaptation décrit dans le Tableau 1). Cette attitude est souvent un réflexe mais, dans un système où il n'y a plus d'état stable consécutivement au changement, elle a ses limites.

3.C. Faire interagir décisions voulues et changements inattendus

Comme on vient de le voir, la réactivité aux crises met souvent en avant des démarches de substitution poste pour poste qui a un effet réducteur et ne permet pas de changer sur le fond. Ces démarches « défensives » font partie des premières réactions d'adaptation.

A l'inverse, on peut constater des différences de satisfaction lorsque les changements effectués en cascade ont permis à l'agriculteur de s'y retrouver. Ainsi, lorsque l'éleveur dont la stratégie a été

décrite dans la Figure 1, choisit de passer à l'agnelage à deux ans, il le fait aussi bien pour regrouper l'agnelage que pour se positionner au moment où le marché est le plus porteur ou pour valoriser les prairies éloignées. Cette recherche d'effets « boule de neige » positifs maximise le retour pour l'exploitant sur plusieurs plans (économique, travail, valorisation des ressources).

Conclusion

Dans un contexte incertain, l'accompagnement intervient comme un facilitateur. Clarifier sa « ligne directrice » aide les agriculteurs à garder un cap. C'est un élément essentiel pour prendre des décisions et garder la capacité d'agir. Le travail d'acceptation des pertes, surtout la perte de la stabilité, est un deuxième élément important pour réagir aux aléas de la façon la plus ouverte possible. Ceci peut s'élargir en faisant un travail créatif qui amène à découvrir non seulement de nouvelles pistes mais aussi à trouver des ressources dans son système et en soi, qui étaient jusqu'à présent ignorées.

L'accompagnement collectif présente certains atouts pour aider la personne à se penser dans le changement : « effet miroir », mise en discussion des différents aspects des choses, soutien du groupe pour tenter quelque chose de nouveau, prise de recul, etc. Cependant, cet aspect collectif mériterait d'être développé : créer des références collectives, s'appuyer sur les expériences de collectifs existants (groupements de producteurs, association, etc.). Cette approche (travailler entre pairs) est une autre façon de se préparer à l'avenir que les modélisations qui décryptent de quoi demain sera fait.

Toutefois, on sait bien que les stratégies développées par les uns ne sont pas transférables car toute pratique a un effet différent en fonction du système avec laquelle elle agit. Une des questions que nous nous posons actuellement dans les AFOCG est de savoir ce qui est transférable entre agriculteurs. Nous formulons l'hypothèse que ce ne sont pas les solutions trouvées par certains mais leur raisonnement, la façon dont ils sont arrivés à cette solution. C'est-à-dire le processus qui les a amenés à prendre en compte des paramètres nombreux, contradictoires et partiellement connus pour construire un système qui leur ressemble et qu'ils pourront faire évoluer au fil du temps.

Bibliographie

Chizelle, B., 2010. *Utiliser des démarches de créativité auprès d'un public en situation de crise : retour sur les pratiques (partie I)*. Intervention en session de formation de formateurs, réseau InterAFOCG, juin, Bordeaux.

Darnhofer, I., 2009. Strategies of family farms to strengthen their resilience in *The 8th international conference of the European Society for Ecological Economics*, Slovenia, 29th June - 2nd July.

Darnhofer, I., 2009. *Savoir s'adapter : la résilience des fermes*. Intervention aux Journées Gestion de l'InterAFOCG, 17-18 Novembre, Paris.

Dedieu, B., 2009. *Qualifier les capacités d'adaptation des systèmes d'élevage*. Intervention en session de formation de formateurs, réseau InterAFOCG, janvier, Paris.

InterAFOCG, ouvrage collectif, 2002. *Se former pour gérer*.

InterAFOCG, ouvrage collectif, 2006. *Bien vivre les changements sur les fermes*, Educagri Editions.

Jacob, I., 2009. *La créativité – comment transformer les situations de crise en opportunités*. Compte-rendu interne de la session de formation des animateurs-formateurs, réseau InterAFOCG, septembre, Paris.

Kübler-Ross, E., 2002. *La mort est un nouveau soleil*, Pocket.

Marpeau, J., 2000. *Le processus éducatif : la construction de la personne comme sujet responsable de ses actes*, Ed. ERES.