

Accompagner les agriculteurs pour des exploitations agricoles multiperformantes en Grand Est

Mise au point d'une méthode d'entretien en vue
de produire des communications sur des
exploitations multiperformantes

Projet **mesPerspectives**



Anne Schaub (CRAGE) et Arthur Specker (CRAGE)

Avec la collaboration de : Gilles Saget (Idele), Laurence Echevarria (Idele),
Cécile Foissey (CA52), Yves Le Roux (ENSAIA)



ARPIDA Animation Régionale des Partenariats pour l'innovation et le Développement Agricole Edition 2018

La responsabilité du Ministère en charge de l'agriculture ne saurait être engagée



Janvier 2021

Dans une optique de transition vers la multiperformance des exploitations, nous nous sommes demandé quelles communications seraient les plus efficaces pour préparer différents profils d'agriculteurs à se mettre en mouvement en :

- Sensibilisant des agriculteurs à leur possibilité de progrès vers davantage de multiperformance : les inviter à considérer de nouveaux paradigmes.
- Expliquant des processus de réussite à des agriculteurs qui ont pour objectif clair de faire évoluer leur système en le concevant différemment ou en améliorant son fonctionnement

L'objectif visé pour ce type de communications n'est pas d'animer des changements de pratiques, mais des changements qui s'opèrent avant le changement de pratiques (sensibilisation, représentations d'un processus de changement).

Pour ce faire, il faut pouvoir :

- Identifier des ressorts de communication utiles pour sensibiliser à la multiperformance
- Identifier des ressorts de communication utiles pour comprendre des processus de réussite d'agriculteurs

Il s'agit de comprendre pour chaque exemple d'agriculteur multiperformant, quelles stratégies sont mises en place pour réussir à maintenir une exploitation multiperformante et résiliente, afin de s'en inspirer pour accompagner la transition d'autres agriculteurs vers la multiperformance. Il s'agit également de comprendre les fondements des réussites de ces agriculteurs et de préciser quels sont les repères suivis, à quel moment ils sont suivis et pour quelles raisons.

Pour cela, la proposition est de présenter une évolution dynamique d'un système expliquant le processus complet de chaque changement important mis en place, depuis l'élément qui l'a déclenché jusqu'aux freins et limites rencontrés, puis aux solutions trouvées et finalement évaluées.

Nous proposons une méthode d'entretien permettant de décrire en détail la trajectoire, faite de changements successifs d'une exploitation agricole, à partir d'outils schématiques. Cette méthode intègre à la fois cinq dimensions du changement (objectifs, évènements déclencheurs, verrous/freins/échecs, solutions, déterminants de la réussite) et intègre des éléments d'analyse du changement (motivations, comportements, attitudes et repères spécifiques d'un agriculteur).

CONSTRUCTION DU DEROULE TYPE D'UN ENTRETIEN

Un entretien type se fait en 3 phases principales (Figure 1) :

- 1) Une présentation du fonctionnement actuel de l'exploitation ainsi que du parcours de l'exploitant (environ 20 minutes). Durant cette phase, il s'agit de comprendre quelles performances sont remarquables du point de vue de l'agriculteur en lui demandant ce qui fonctionne bien sur son exploitation aujourd'hui. Les relances sont différentes pour chaque agriculteur et ont pour but de vérifier dans quelle mesure les éléments avancés par le conseiller avec qui on a échangé auparavant sont validés par l'agriculteur.
- 2) Une présentation des étapes déterminantes, qui ont particulièrement influencé le fonctionnement de l'exploitation depuis l'installation de l'agriculteur (ou avant) et un zoom sur chacune de ces étapes : les évènements qui les ont déterminées, les freins rencontrés, les solutions avancées, les nouveaux objectifs apparus, les satisfactions, les désillusions. Des questions sont ensuite posées non pas sur des changements principaux mais sur des améliorations de façons de faire (environ 2 heures). Nous demandons pour cela de donner des exemples d'améliorations mises en place.
- 3) Nous parlons ensuite spécifiquement d'exemples de problèmes qu'il est possible de rencontrer sur l'exploitation et des solutions apportées. Enfin, nous demandons à l'agriculteur quels sont les messages qu'il voudrait faire passer à ses pairs.

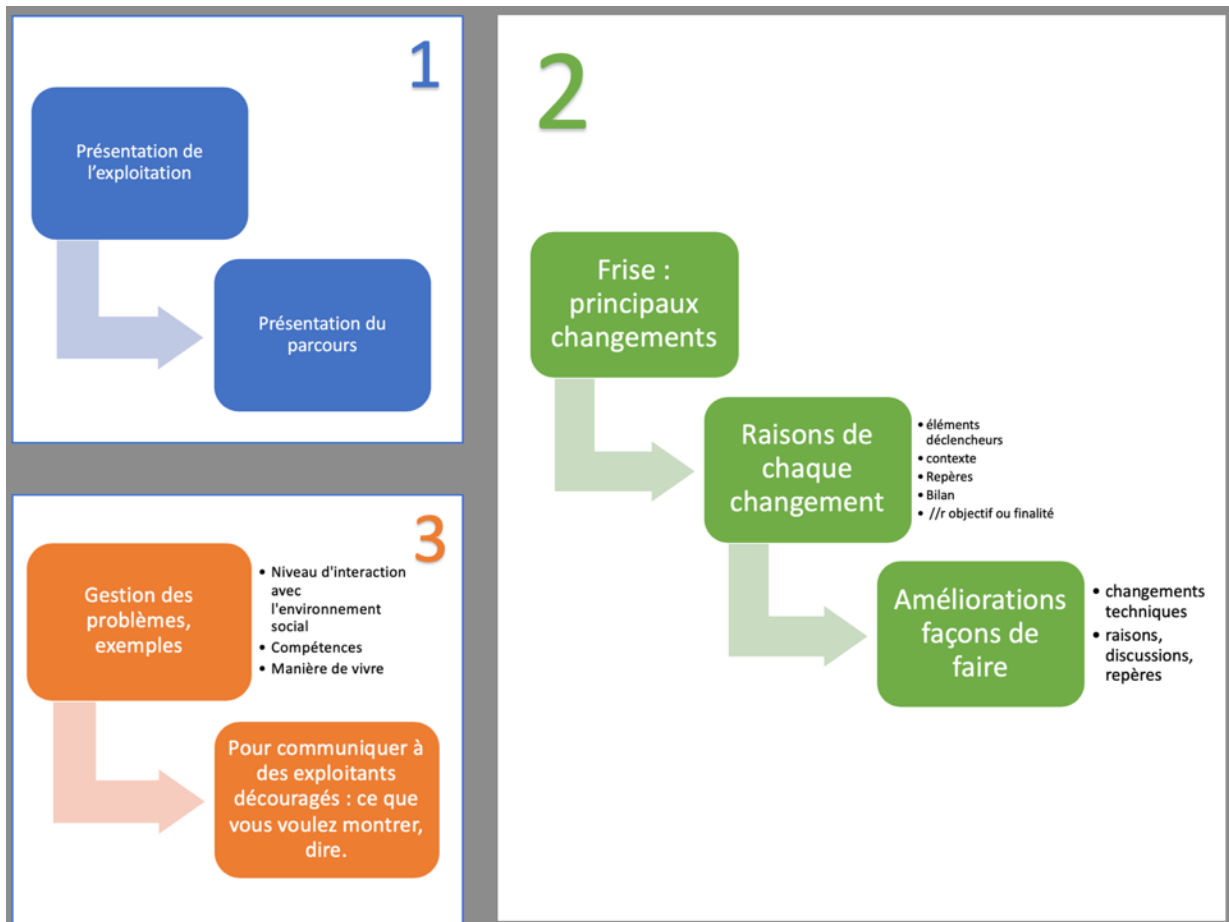


Figure 1 : Schéma détaillant le déroulé type en trois phases d'un entretien

UN ENTRETIEN NARRATIF A L'AIDE D'UN SUPPORT

L'entretien commence par la présentation d'un schéma à l'agriculteur (Figure 2) qui constitue le document de prise de notes. C'est un schéma que nous utilisons pour rendre compte d'un maximum de dimensions du changement : objectifs de l'agriculteur, évènements déclencheurs d'un changement, verrous/freins et échecs rencontrés, solutions (imaginées et mises en œuvre), et enfin les déterminants de la réussite. La colonne vertébrale du document est la ligne où sont renseignés les principaux changements (ou étapes déterminantes) passés, présents et à venir. Remplir ce document en cours d'entretien nous permet de le discuter avec les agriculteurs en fin d'entretien en résumant les notes prises. L'intérêt de ce type de schéma est de se représenter une vue d'ensemble de l'histoire de l'exploitation et de pouvoir dessiner des liens entre les différentes parties horizontales : par exemple faire des allers-retours entre freins, solutions envisagées ou mises en place, limites rencontrées et nouvelles solutions envisagées ou mises en place. Nous recommandons d'imprimer ce schéma au format A3.

La légende du schéma, dans une logique d'approche globale, intègre 5 pistes qui peuvent expliquer des changements : le milieu physique, le contexte réglementaire, l'environnement socio-professionnel, le contexte d'une filière, les attentes sociétales.

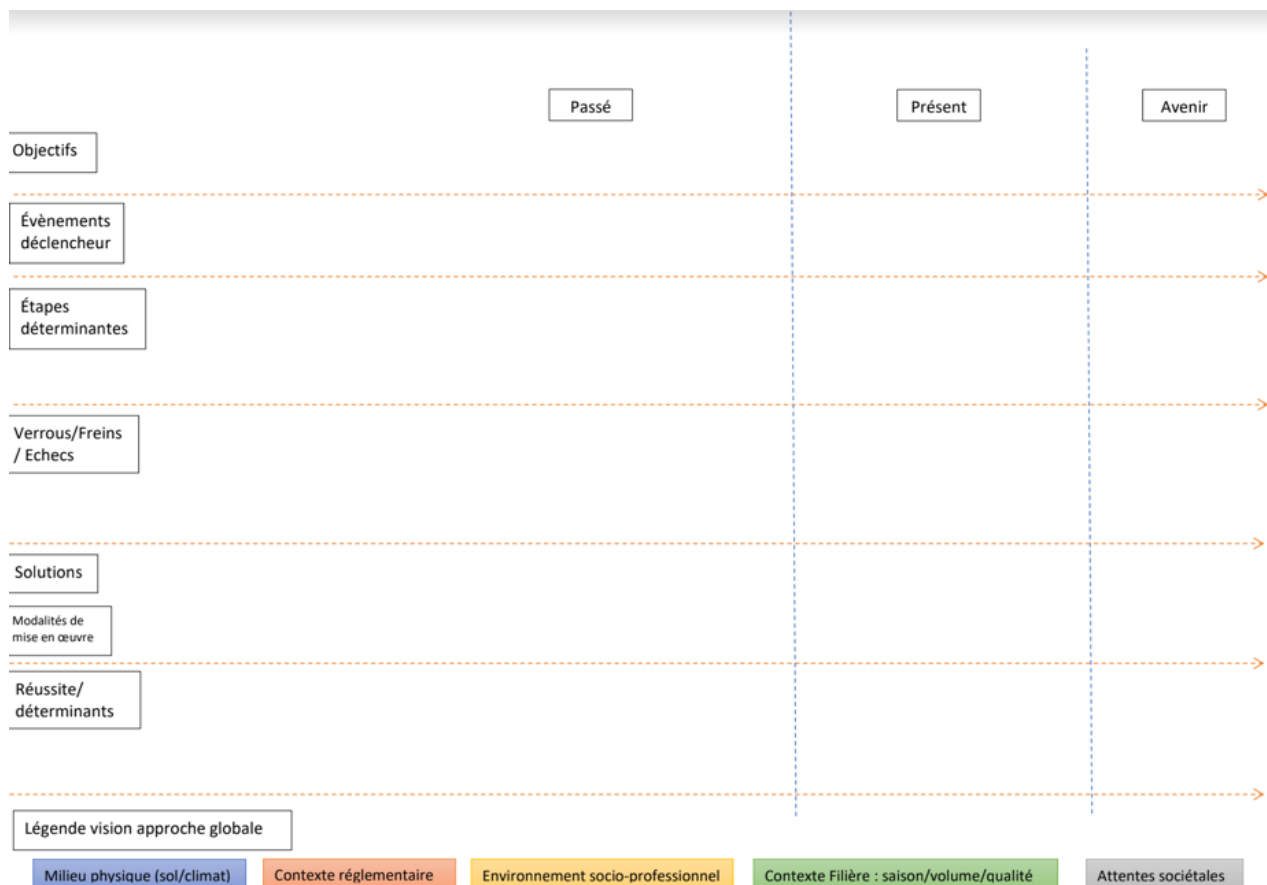


Figure 2 : Document de prises de notes durant l'entretien

Ce type d'entretien est à la fois semi-directif et narratif : l'exercice pour l'agriculteur consiste à raconter une partie de ses expériences vécues, tout en répondant à des questions ouvertes (pour ne pas omettre de parler des difficultés rencontrées par exemple). Certains agriculteurs, très à l'aise dans les explications, préfèrent (après avoir présenté leur exploitation) réfléchir à voix haute et en direct en s'aidant de la Figure 2. Pour d'autres, il est plus naturel de répondre aux questions préparées dans le guide d'entretien les unes après les autres.

Notre objectif est aussi de mettre la personne à l'aise afin qu'elle se livre plus facilement et que l'on puisse comprendre ses manières d'agir et de penser, ce qui signifie que nous ne nous contentons pas de poser des questions ouvertes sur un ton impersonnel : nous cherchons à nous engager subjectivement dans l'entretien en encourageant la personne, en introduisant un autre point de vue, en suggérant des éléments d'analyse, et en n'hésitant pas à nous détacher de la grille d'analyse (Figure 2) pour faire commenter une information.

5.3. DEPOUILLEMENT/ANALYSE DES ENTRETIENS

Le dépouillement des entretiens n'a pas pour objectif d'analyser les exploitations les unes par rapport aux autres. Chaque exploitation est analysée séparément. La phase de dépouillement des entretiens consiste donc simplement :

- à décrire l'exploitation et son fonctionnement actuel
- à placer sur une frise les étapes déterminantes mises en avant lors de l'entretien et à les classer selon un code couleur (exemple : vert pour des changements liés à l'agronomie, bleu pour des changements liés aux personnes etc)
- pour chaque étape déterminante mise en avant, à expliquer le ou les processus de changement liés à cette étape et abordés avec l'agriculteur à l'aide de la Figure 3.

Plusieurs lectures de la retranscription d'un entretien sont nécessaires pour, premièrement, identifier tous les changements dont il est possible de parler et, deuxièmement, décrire ces changements à partir de la Figure 3.

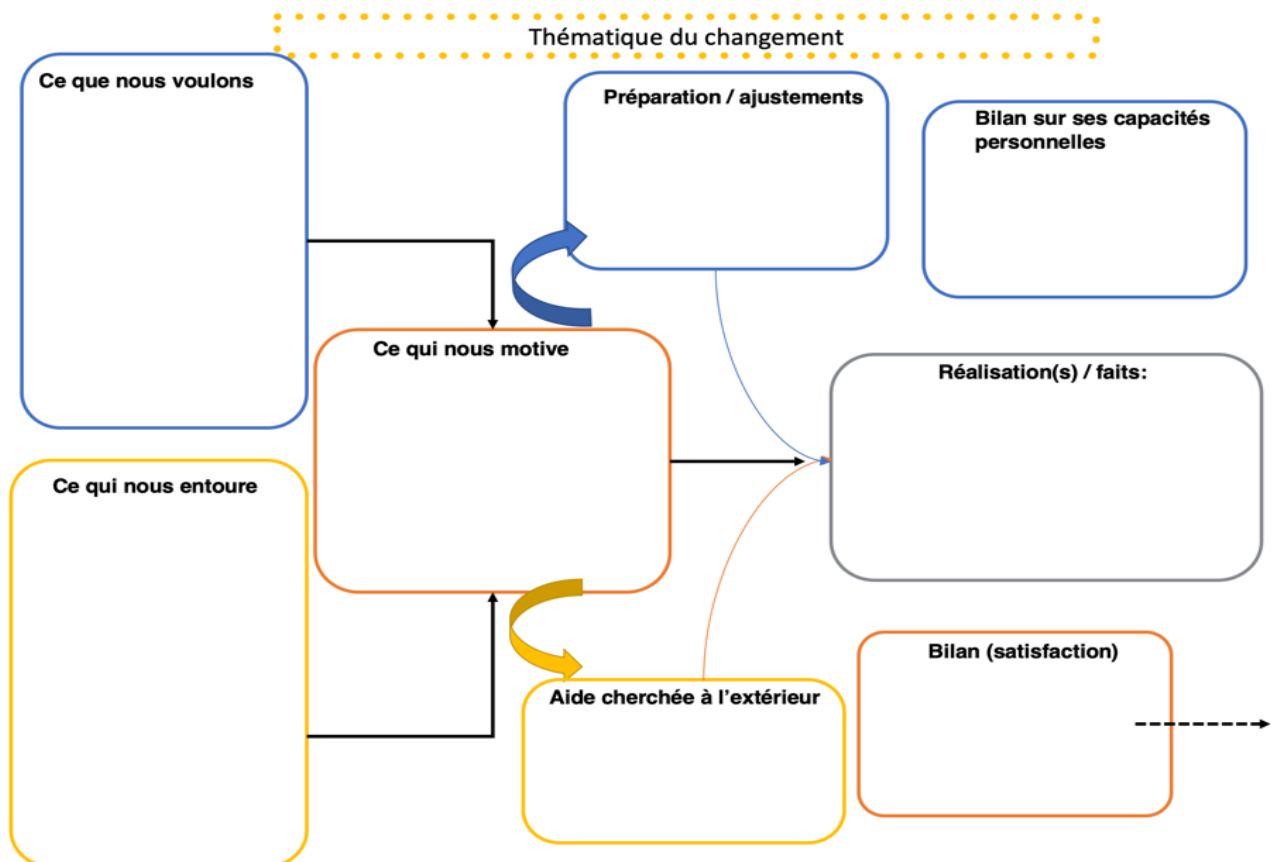


Figure 3 : Schéma d'analyse d'un processus de changement, adapté d'un modèle général de la motivation (Mitchell et Daniels, 2003 ; Charles-Pauvers *et al.*, 2006).

La Figure 3 se lit de gauche à droite. Dans chaque case, on place les termes exacts utilisés par l'agriculteur et un maximum de *verbatim*. La case « ce que nous voulons » permet de formaliser les objectifs de l'agriculteur face à une situation bien précise. Elle se distingue de la case « ce qui nous motive » qui permet de définir la philosophie de l'agriculteur face à une situation : y voit-il des opportunités, des menaces qui l'obligent à réagir ? Dans la case « Préparation / ajustements », et la case « Aide recherchée à l'extérieur », l'idée est de se demander comment l'agriculteur s'est préparé à opérer le changement en question : avait-il les connaissances nécessaires ? Quels ont été ses comportements ? Est-il certain d'avoir pris le temps de la réflexion etc... La case « Bilan » reflète la satisfaction de l'agriculteur, les faits constatés. La case « Bilan sur ses capacités personnelles » permet plutôt de donner un avis sur ce que le changement a apporté à la personne : y a-t-il eu une prise de conscience ? De nouvelles attitudes ou de nouveaux comportements face à certaines situations ?

Les entretiens durent en moyenne 3 heures, durée qui permet d'aborder en détails tous les processus de changements mis en avant par les agriculteurs. La Figure 9 est également présentée à l'agriculteur, au début de l'entretien, afin qu'il se rende compte des éléments que nous souhaitons renseigner et que cela facilite le déroulé de l'entretien.

Au sein d'un changement important mis en place sur l'exploitation, il peut y avoir plusieurs processus à décrire à l'aide de la Figure 3 : un projet qui n'a pas abouti peut, par exemple, être à l'origine d'une nouvelle idée qui, elle, a été mise en place.