



**HAL**  
open science

# Relations d'interdépendance entre des exploitations agricoles et leur contexte local pour protéger la qualité d'une eau minérale

Mohamed Gafsi

► **To cite this version:**

Mohamed Gafsi. Relations d'interdépendance entre des exploitations agricoles et leur contexte local pour protéger la qualité d'une eau minérale. *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 1998, pp.239-257. hal-01231623

**HAL Id: hal-01231623**

**<https://hal.science/hal-01231623>**

Submitted on 20 Nov 2015

**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.

# Relations d'interdépendance entre des exploitations agricoles et leur contexte local pour protéger la qualité d'une eau minérale

Mohamed GAFSI

Ecole Nationale de Formation Agronomique, BP 87, F- 31326 Castanet-Tolosan  
Tél. : (+33) 05.61.75.32.61. Fax : (+33) 05.61.75.03.09 - E-mail : mohamed.gafsi@educagri.fr

## Résumé

Les opérations de changement des pratiques agricoles pour la protection de l'environnement modifient profondément les rapports des exploitations agricoles à leur contexte local. Elles limitent les marges de manoeuvre des agriculteurs dans l'exercice de leur métier mais peuvent constituer en même temps des opportunités de développement de leurs exploitations. En nous référant à la théorie des organisations, nous abordons ici les relations d'interdépendance de l'exploitation agricole avec le contexte local à partir d'une étude de cas où les changements de pratiques agricoles sont imposées par des impératifs de protection de la qualité de l'eau. Notre démarche de recherche privilégie la dimension dynamique de la transformation des exploitations et de l'interaction des agriculteurs avec les autres acteurs du contexte local. Les résultats montrent que les rapports au sein de cette interaction sont bas es sur le principe d'interdépendance. Les agriculteurs ont utilis e ces relations pour acquérir des ressources importantes pour le développement de leur exploitation sans pour autant perdre leur autonomie. Les conclusions de ce travail mettent en avant la nécessité d'élargir le champ traditionnel des recherches en gestion de l'exploitation pour intégrer comme objet de recherche les rapports de l'exploitation à son contexte local.

**Mots-clés** : interdépendance asymétrique, gestion d'exploitation agricole, changement contractuel.

## Abstract

**Analysis of interdependence between farms and their local context. A case study of mineral water quality protection.** Schemes designed to modify farming practices for environmental protection purposes induce profound transformations in the relations between farms and their local context. Although such schemes curtail the farmers' room for manoeuvre in exercising their profession, they may also provide opportunities for farm development. We used the theory of organisations to analyse the interdependence that exists between farms and their local context. The analysis was based on a case study of imposed change of farming practices to protect water quality. We chose to focus on the dynamic aspects of farm change and farmer interaction with the other agents involved in creating the local context. The results show that, in these interactions, relations are based on interdependence. The farmers used these relations to secure resources that were important for the development of their farms without, however, giving up their autonomy. Our study concludes to the need to extend the traditional field of farm management research and incorporate the relations between the farm and its local context as a research objective.

**Keywords:** asymmetrical interdependence, farm management, contractual change.

## Introduction

Les rapports des exploitations agricoles à leur environnement socio-économique se sont fortement développés ces dernières années avec l'émergence de nouvelles demandes sociales concernant notamment la gestion des ressources naturelles, la qualité des produits alimentaires, les mesures agri-environnementales (Allaire *et al.*, 1998 ; Sebillotte, 1996). Ces rapports se caractérisent par une certaine pression exercée sur les agriculteurs pour qu'ils modifient leurs pratiques agricoles jugées nuisibles à la qualité de l'environnement naturel (Chia *et al.*, 1992 ; Barrié-Pastor *et al.*, 1995). Ainsi, on a assisté à un important développement des actions et des mesures agri-environnementales. Bien que celles-ci s'inscrivent dans une politique européenne ou nationale, elles sont marquées par leur caractère local ; elles consistent en effet en un traitement spécifique des problèmes de la qualité de l'environnement par les activités agricoles sur des territoires bien circonscrits (Alphandéry *et al.*, 1996 ; Barbier, 1995). Ce caractère local est primordial dans la suite de notre propos. Il signifie que les exploitations agricoles se trouvent impliquées dans des dynamiques locales d'interaction, de négociation, de coopération/conflit qui aboutissent à la construction des rapports contractuels avec d'autres organisations dans le contexte local. Dans le contexte agricole actuel, les situations de changement des pratiques agricoles basées sur des procédures de contractualisation sont amenées à se développer (Gilardeau, 1992 et 1994 ; Torres, 1995).

Cet article part d'une situation concrète de changement des pratiques agricoles sur la base d'une procédure contractuelle entre des agriculteurs et une entreprise d'exploitation des eaux minérales<sup>1</sup> souhaitant protéger la qualité de son eau. Il porte sur l'étude des rap-

ports des exploitations agricoles à la Société des Eaux et sa filiale AV. La question du fonctionnement de l'exploitation et de son autonomie dans un cadre de contractualisation est au cœur de ces réflexions. Pour ce faire nous avons privilégié l'étude de l'exploitation agricole comme organisation et dans ses relations avec les autres organisations, en se référant à certaines théories des organisations (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Morgan, 1989 ; Rojot et Bergmann, 1989 ; Mèlèse, 1990). L'objectif est de montrer que ces exploitations ne font pas que subir la pression du changement et conduire des processus d'adaptation passive aux exigences de leur environnement socio-économique, mais qu'elles ont une attitude active permettant de valoriser leurs rapports avec cet environnement comme un potentiel de ressources important dans leur performance technico-économique. Nous présenterons dans la première partie du texte les matériaux empiriques de notre travail ainsi que des éléments méthodologiques. Nous montrerons dans la deuxième partie comment les exploitations étudiées ont valorisé leurs rapports avec la Société des Eaux comme un potentiel de ressources nécessaires à leur développement. Cette valorisation n'est pas sans créer des relations d'interdépendance entre les exploitations et leur co-contractant. L'étude de ces relations fera l'objet de la troisième partie. Enfin dans la quatrième partie, nous discuterons des résultats et des enseignements quant au fonctionnement et à l'autonomie des exploitations, ainsi que des éléments d'une nouvelle approche de l'exploitation agricole.

## 1. Cas d'étude : changement des pratiques agricoles pour la protection de la qualité de l'eau

### 1.1. Les données du changement de pratiques agricoles

Notre cas d'étude porte sur une situation de changement des pratiques

<sup>1</sup> Pour des raisons de confidentialité nous gardons l'anonymat des différents acteurs. L'entreprise d'exploitation des eaux minérales est nommée « la Société des Eaux » ; sa filiale est dénommée AV ; les agriculteurs sont désignés par des lettres alphabétiques.

agricoles mettant en scène une entreprise privée (la Société des Eaux) et une quarantaine d'exploitations agricoles laitières dans le Nord-Est de la France. Après avoir constaté une augmentation des taux de nitrates dans son eau, la Société des Eaux a demandé aux agriculteurs exploitant sur le périmètre d'alimentation de la nappe (environ 5 000 ha dont 3 500 en terres agricoles) de modifier leurs pratiques agricoles. L'activité agricole paraît être une des causes importantes de l'accroissement du taux de nitrates dans les nappes. Certes les pratiques des agriculteurs causent un préjudice majeur pour la Société des Eaux qui est tenue à respecter un taux de nitrates inférieur à 10 mg/l, mais les agriculteurs refusent d'être considérés comme pollueurs parce que la norme de potabilité de l'eau (50 mg/l) n'est pas atteinte (le taux de nitrates dans les eaux superficielles était de 35 mg/l). Dans ce cas, la solution du problème ne peut que passer par un arrangement entre la Société des Eaux et les agriculteurs (Barbier, 1997).

Ainsi, la Société des Eaux a engagé en 1988 une dynamique d'interactions et de tentatives de résolution du problème. Après un long processus de recherche de solutions, de coopération et de négociation, un cahier des charges a été proposé en 1992 et des contrats ont été signés par l'entreprise et certains agriculteurs (voir encadré pour le cahier des charges et les incitations). Pour conduire les négociations individuelles avec les agriculteurs et les accompagner dans le changement des pratiques agricoles, la Société des Eaux a créé en 1992 une filiale, dénommée ici AV. L'analyse longitudinale du processus montre que l'adhésion des agriculteurs au projet de changement a suivi une dynamique interactive progressive (Gafsi, 1997). Ainsi en 1992 seuls les quatre agriculteurs ayant participé à la recherche de solutions et signé des contrats d'essai ont signé le contrat avec la Société des Eaux. Cette dernière a continué le processus de négociation avec les autres agriculteurs. En 1996, sur les trente-six agriculteurs qui ont des terres sur le périmètre 25 ont signé le contrat.

Deux éléments nous paraissent importants à souligner ici : (i) le changement dans l'exploitation agricole est demandé par une organisation (entreprise privée) faisant partie de l'environnement socio-économique de cette exploitation, et (ii) ce changement est basé sur un rapport contractuel entre l'exploitation et cette organisation, issu d'une dynamique d'interaction dans la durée entre les deux organisations. L'article se centre volontairement sur les relations des exploitations avec la Société des Eaux et sa filiale et ne traite pas le rôle des autres acteurs dans le changement<sup>2</sup>. Ce choix est justifié par deux raisons : premièrement, la Société des Eaux est un acteur local inhabituel, pour les exploitations, et volontariste, souhaitant intervenir directement dans les manières de produire des agriculteurs, et deuxièmement les exploitations et la Société des Eaux sont les principaux acteurs du projet de changement sur le périmètre.

## 1.2. Une démarche de recherche interactive

Notre travail de recherche est basé sur une démarche inductive, à partir d'une « étude de cas » (Mitchell, 1983). Nous avons adopté une démarche de recherche interactive (Girin, 1986) basée sur l'observation de l'intérieur du fonctionnement des exploitations étudiées et l'interaction dans la durée avec les agriculteurs sur la base de position symétrique. Cette position signifie que le chercheur n'est pas un « expert » qui produit « la solution objective », mais un intervenant qui tente, avec l'agriculteur, de résoudre le problème et d'éclairer l'action. Cette méthodologie de recherche est assez répandue aujourd'hui dans les recherches dites « de terrain » en gestion d'entreprise (Avenier, 1989 ; Arnaud, 1996), en particulier pour l'étude des situations du changement

---

<sup>2</sup> En effet, d'autres acteurs concernés directement ou indirectement par le changement sur le périmètre (la recherche - INRA, la profession agricole, l'administration publique, les acteurs de l'eau notamment l'agence de l'eau) ont joué un rôle de médiation entre les agriculteurs et la Société des Eaux.

### Les prescriptions du cahier des charges

Le cahier des charges, qui concerne l'ensemble du système de production et des surfaces de l'exploitation même celles qui sont hors du périmètre, mentionne les mesures suivantes :

- (1) - suppression de la culture du maïs de l'assolement sur toute la Surface Agricole Utile (SAU),
- (2) - compostage de l'ensemble des déjections animales,
- (3) - non dépassement d'une Unité de Gros Bétail par hectare (UGB/Ha) de surface fourragère réservée à l'alimentation animale,
- (4) - non utilisation des produits phytosanitaires et des engrais chimiques ; la fertilisation azotée sera assurée en priorité par les déjections animales compostées.

Il est par ailleurs suggéré de conduire une nouvelle rotation culturale à base de luzerne.

### Les incitations au changement

1/ *Mise à disposition des terres achetées* : la Société des Eaux propose aux agriculteurs signataires la mise à disposition gratuite, pour une durée de 18 ans, des terres dont elle est propriétaire. Ces terres ont été achetées auparavant aux agriculteurs à un prix très intéressant : 20 000 francs pour le droit de propriété (le prix sur le marché local est de l'ordre de 17 000 francs) et 20 000 francs pour le droit de fermage (le prix usuel est de l'ordre de 8 000 francs), ce qui pour un propriétaire exploitant revient à 40 000 francs à l'hectare.

2/ *Subventions* : la Société des Eaux verse aux agriculteurs signataires des subventions de l'ordre de 1500 francs par ha et par an, pour une période de 5 à 7 ans.

3/ *Investissements* : la Société des Eaux a pris en charge les investissements rendus nécessaires par le changement, au sein de chaque exploitation. Le montant total des investissements s'élève à environ un million de francs par exploitation. Ces investissements restent la propriété de la Société des Eaux durant la période du contrat (18 ans) puis ils appartiendront à l'agriculteur.

4/ *Réalisation de certains travaux* : la filiale AV de la Société des Eaux est chargée de réaliser certains travaux, au sein des exploitations, liés à la gestion des déjections animales (vidange, compostage et épandage du fumier).

|                                     | Exploitations                         |                     |                           |                                                 |                          |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|
|                                     | B                                     | C                   | S                         | T                                               | Z                        |
| SAU (ha)                            | 93                                    | 170                 | 96.3                      | 65                                              | 181                      |
| Nbre de vaches laitières            | 36                                    | 36                  | 42                        | 35                                              | 72*                      |
| Niveau d'équipement                 | Moyen                                 | Faible              | Bon                       | Faible                                          | Moyen                    |
| Revenu agricole (x1000 F)           | 120                                   | -70                 | 200                       | 70                                              | -80                      |
| Dettes moyen et long terme (x1000F) | 214                                   | 1400                | 670                       | 220                                             | 970                      |
| Production lait/VL (L)              | 6500                                  | 2900                | 5900                      | 4500                                            | -                        |
| Maîtrise technique                  | Bon                                   | Faible              | Moyen                     | Faible                                          | Moyen                    |
| Système de production **            | Lait<br>Moderne<br>Intensif<br>(Maïs) | Lait Foin<br>Regain | Lait<br>Ensilage<br>Herbe | Lait<br>Moderni-<br>sation<br>Limitée<br>(Maïs) | Viande<br>Foin<br>Regain |

NB : Les qualificatifs de faible, moyen et bon sont définis par rapport à des références locales.

\* Vaches allaitantes plus quelques vaches laitières pour l'exploitation Z.

\*\* Selon une typologie du Centre de Gestion du département

**Tableau 1** : Caractéristiques des situations des exploitations étudiées avant le changement (1990)

organisationnel (Pettigrew, 1990 ; Hatchuel, 1994). Dans notre cas, elle permet de rendre compte des pratiques de gestion des agriculteurs et de saisir la dynamique interactive entre l'exploitation et la Société des Eaux. Dans cette démarche, nous avons utilisé plusieurs méthodes de recherche allant de l'enquête à l'observation participante et le suivi continu des exploitations étudiées :

- Suivi rapproché et continu de cinq exploitations ayant accepté de s'engager dans le processus de changement, avec des visites régulières et discussion avec l'agriculteur pendant une période de deux ans. Par ailleurs, nous avons effectué des stages/séjours, chacun d'une durée d'une semaine, dans deux de ces exploitations en participant aux travaux sur l'exploitation. Cette observation participante (Jorgensen, 1989) nous a permis d'établir un rapport de confiance avec l'agriculteur et de comprendre de l'intérieur le processus d'adaptation de l'exploitation.
- Collecte de données quantitatives concernant les structures de l'exploitation, son fonctionnement technique et ses résultats économiques sur une période de six ans (de 1990 à 1995). Par ailleurs nous avons conduit des comparaisons, pour la même période, des résultats des cinq exploitations avec ceux de leurs groupes départementaux d'appartenance (selon une typologie du Centre de Gestion du département).
- Un entretien avec chaque agriculteur à partir d'un questionnaire semi-ouvert portant sur ses motivations pour l'adhésion au changement, le fonctionnement de son exploitation après la signature du contrat de la Société des Eaux et son évaluation de cette opération au regard de ses attentes et en termes d'autonomie ou de dépendance vis-à-vis de la Société des Eaux.

Cette démarche de recherche privilégie l'étude en profondeur des phénomènes d'où le nombre limité des exploitations étudiées (cinq). Parallèlement, pour nous permettre d'avoir des références externes, nous avons réalisé des analyses comparatives avec les groupes départementaux d'appartenance de nos

cinq exploitations. Notons que les exploitations étudiées représentent différents types de systèmes de production selon la typologie établie par le Centre de Gestion du département. Selon une autre typologie des exploitations du périmètre de protection de la nappe (quatre groupes) établie par les chercheurs en 1990 (Deffontaines *et al.*, 1993), deux des cinq exploitations étaient classées en groupe 2<sup>3</sup>, deux en groupe 3 et une en groupe 4. Le Tableau 1 présente les principales caractéristiques des exploitations étudiées.

## 2. Les rapports avec le contexte local comme ressources pour le développement de l'exploitation

Comment les exploitations ont-elles valorisé leurs rapports avec la Société des Eaux comme potentiel de ressources important dans leur développement ? C'est la question principale que nous développerons dans cette section. Premièrement elles ont consolidé leur structure productive (foncier, équipement et droit de production) ; deuxièmement elles bénéficient d'un apport important de travail de la part d'AV ; et troisièmement elles ont amélioré leur performance économique.

---

<sup>3</sup> Groupe 2 : exploitations de taille moyenne ; l'alimentation hivernale est à base de foin. Groupe 3 : exploitations de grande taille, souvent des GAEC ; l'alimentation hivernale est à base de foin et d'ensilage de maïs (7 ha en moyenne) ; ces exploitations sont en phase de modernisation ce qui se traduit par des annuités importantes. Groupe 4 : exploitations de très grande taille avec une forte présence de l'ensilage de maïs (19 ha en moyenne) dans l'alimentation hivernale. Pour plus de détails concernant cette typologie voir Deffontaines *et al.* 1993.

|                                 | Exploitation |    |    |    |    |
|---------------------------------|--------------|----|----|----|----|
|                                 | B            | C  | S  | T  | Z  |
| Augmentation de SAU (/1990) (%) | 53           | 27 | 32 | 22 | 0  |
| Terre SE/SAU (%)                | 74           | 84 | 47 | 40 | 17 |
| Terre vendue à SE (ha)          | 20           | 42 | 16 | 0  | 17 |

SE : Société des Eaux.

**Tableau 2 :** Evolution de la ressource foncière (chiffres 1995)

| Exploitation | 1990 | 1995 | % d'augmentation |
|--------------|------|------|------------------|
| B            | 240  | 320  | 33               |
| C            | 265  | 255  | -4*              |
| S            | 250  | 300  | 20               |
| T            | 120  | 180  | 50               |

\* L'exploitation C n'avait pas de bons résultats techniques ; elle n'a pas pu conserver son quota de 1990.

**Tableau 3 :** Augmentation de la référence laitière (en 1000 L)

| Exploitation | Moy.90/91 | Moy. 94/95 | Age de l'exploitant en 1995 |
|--------------|-----------|------------|-----------------------------|
| B            | 196       | 644        | 45                          |
| C            | 204       | 210        | 33                          |
| S            | 19        | 285        | 33                          |
| T            | 33        | 97         | 43                          |
| Z            | 96        | 370        | 47                          |

**Tableau 4 :** Evolution des investissements réalisés par les agriculteurs ( en 1000 F)

|                                          | Exploitation |        |        |        |        |
|------------------------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|
|                                          | B            | C      | S      | T      | Z      |
| Apport de travail AV (h/an)*             | 255          | 339    | 186    | 208    | 243    |
| Travail AV/Travail total dans l'expl.(%) | 8            | 7      | 6      | 6      | 6      |
| Travail AV/Travail Saisonnier (%)        | 22           | 15     | 20     | 30     | 27     |
| Coût du travail fourni par AV /an (F)**  | 56 600       | 76 600 | 42 200 | 47 700 | 56 000 |

\* AV est la filiale de la Société des Eaux.

\*\* Estimation réalisée à partir des références du « Guide 96 des pris de revient du matériel en CUMA » établi par les CUMA des trois régions Lorraine, Bourgogne et Franche-Comté.

**Tableau 5 :** Apport de travail aux exploitations

## 2.1. Consolidation des structures pour un développement pérenne

Les exploitations étudiées ont pu consolider leur système de production par l'acquisition du foncier et des quotas laitiers, la restructuration foncière et la rénovation du parc d'équipements et des constructions. Elles assurent, par conséquent, à moyen terme voire à long terme, un développement durable grâce à la valorisation de leurs rapports avec la Société des Eaux.

### 2.1.1. Agrandissement important de la SAU

Quatre des cinq exploitations ont connu un important agrandissement foncier depuis 1990. Elles ont augmenté leur surface agricole utile (SAU) de 34 %. Cet agrandissement a été favorisé par la mise à disposition des terres de la Société des Eaux. En effet environ 52 % en moyenne de la SAU des cinq exploitations appartient à la Société des Eaux<sup>4</sup> (Tableau 2). Les agriculteurs ont continué à exploiter des terres qu'ils ont vendu à la Société des Eaux et ont récupéré des terres en plus leur permettant de s'agrandir. Signalons qu'à l'échelle locale, seules les exploitations signataires du contrat avec la Société des Eaux ont connu cet agrandissement de SAU. Ceci est expliqué par une certaine cristallisation du marché foncier sur le périmètre : en proposant un prix très intéressant, la Société des Eaux a acheté environ 1 500 ha de terres agricoles sur le périmètre, soit 43 % de la SAU sur le périmètre, et a créé une sorte de monopole.

### 2.1.2. Restructuration foncière importante

La restructuration foncière constitue un élément important dans la consolidation du système de production, surtout

lorsqu'il s'agit, comme ici, d'exploitations d'élevage laitier car la gestion spatiale des activités agricoles détermine fortement le fonctionnement de l'exploitation (Benoît, 1985). En effet, pour ce type d'exploitations, la situation et la dimension du parc des vaches laitières constituent des éléments déterminants dans leur fonctionnement. En négociant avec la Société des Eaux, les exploitations signataires ont fortement amélioré le regroupement de leurs parcelles et agrandi les parcs de vaches laitières (surface attenante à l'étable).

Les exploitations ont réduit le nombre d'îlots de culture<sup>5</sup> en augmentant la surface par îlot d'environ 75 %. Aujourd'hui, l'agriculteur B n'a plus de terres hors du périmètre et son parcellaire est bien groupé en deux grands blocs. Ayant des parcs de vaches laitières limitants, les exploitants C, S et T ont surmonté cette limite après la restructuration en agrandissant les parcs de vaches laitières de 40 % environ.

### 2.1.3. Forte augmentation des quotas laitiers

Les exploitations laitières (quatre des cinq étudiées) ont réalisé une forte augmentation de l'effectif des vaches laitières. L'augmentation moyenne des quatre exploitations (42 %) est plus importante que celle des groupes départementaux correspondants (14 %). Cette augmentation a été facilitée par, d'une part l'agrandissement de la SAU (ressource fourragère) et d'autre part l'acquisition de quotas laitiers supplémentaires. En fait, les exploitations ont augmenté leurs quotas laitiers, grâce à l'acquisition des terres de la Société des Eaux, de 50 000 à 80 000 litres, soit 25 % en moyenne sur les quatre exploitations (Tableau 3). Signalons que les quotas laitiers acquis, suite à l'achat et l'exploitation des terres de la Société des Eaux avant 1990, sont inclus dans les références laitières des exploitations en 1990. Par conséquent si on veut évaluer l'apport de la Société des Eaux

<sup>4</sup> Il faut noter qu'en 1990, les exploitations bénéficient déjà des terres appartenant à la Société des Eaux. Si on ne compte pas ces terres dans la SAU en 1990 (avant le changement), on aurait des exploitations de 60 à 90 ha de SAU en 1990 qui deviennent en 1995 (avec l'acquisition des terres de la Société des Eaux) des exploitations de 140 à 200 ha de SAU.

<sup>5</sup> l'îlot de culture est défini comme étant l'ensemble de parcelles jointives cultivées par un même agriculteur tel que celui-ci puisse passer d'une parcelle de culture à l'autre sans quitter le territoire de l'exploitation .



en termes de quotas laitiers aux exploitations étudiées, il faut rajouter à l'augmentation enregistrée entre 1990 et 1995, 15 000 à 25 000 litres, selon les exploitations. L'augmentation moyenne des quotas laitiers devient alors de 30 % environ.

#### **2.1.4. Rénovation du parc d'équipements et des constructions**

Les exploitations ont réalisé une importante rénovation de leurs systèmes de production. En plus des gros investissements (un million de francs par exploitation) réalisés par la Société des Eaux dans le cadre du contrat, les agriculteurs ont réalisé eux mêmes d'autres investissements, liés à *l'agrandissement* des outils de production (agrandissement des bâtiments, achat de tracteurs plus puissants), aux *caractéristiques du nouveau système* de production (aménagement des constructions, stabulations libres paillées intégrales) et surtout à la *rénovation du système* de production et au *confort du travail* (aménagement de salle de traite, installation de décrochage automatique, installation de distributeur automatique). Avec ces investissements et ceux réalisés à la charge de la Société des Eaux, les systèmes de production sont significativement rénovés, ce qui permet à l'exploitation de se dégager à moyen terme de contraintes structurelles et d'assurer un fonctionnement durable.

Le Tableau 4 montre que toutes les exploitations, mise à part C qui a gardé un niveau d'investissement moyen, ont fortement augmenté leurs investissements (investissement de la Société des Eaux non compris). Les agriculteurs ont réalisé ces investissements grâce d'une part aux subventions fournies par la Société des Eaux dans le cadre du contrat (1 500 F/ha pendant 5 à 7 ans) et d'autre part à la situation de fluidité financière créée suite à l'achat de terres de ces agriculteurs par la Société des Eaux (prix très intéressant : 40 000 F/ha pour l'exploitant propriétaire).

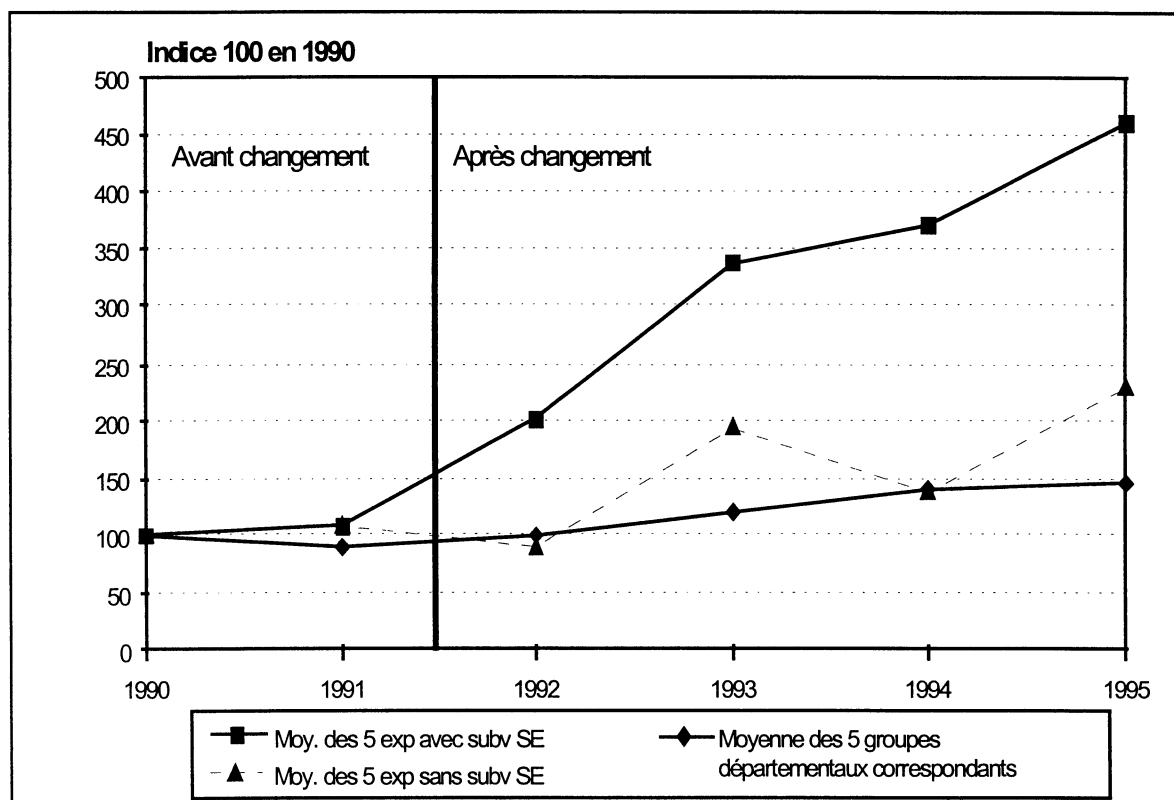
#### **2.2. Une ressource de travail**

Le travail est une autre ressource acquise gratuitement par les exploitations

signataires du contrat avec la Société des Eaux. En effet, AV réalise dans ces exploitations du travail concernant la gestion de la chaîne des déjections animales et la fertilisation des sols. Cet apport de travail représente de 6 à 8 % du travail total dans les exploitations étudiées, soit 23 % en moyenne des travaux saisonniers (20,5 h/mois). En termes monétaires, le coût annuel moyen (sur les cinq exploitations) de cet apport de travail s'élève à 56 000 F (Tableau 5). Ce montant confirme l'importance de cet apport de travail. Il représente 40 % du montant des subventions fournies en plus par la Société des Eaux. Il est en fait un « gain » pour l'agriculteur par diminution des charges. Cet apport est d'autant plus apprécié par les agriculteurs qu'il permet d'alléger des périodes de pointe dans la répartition annuelle du travail dans les exploitations. Les exploitants considèrent que l'apport de travail d'AV est déterminant dans la réussite du changement des pratiques et l'agrandissement.

#### **2.3. Amélioration de la performance économique**

Valorisant leur rapport avec la Société des Eaux dans le cadre du projet de changement des pratiques agricoles pour la protection de la qualité de l'eau, les exploitations ont amélioré leur performance économique. L'analyse des résultats économiques montre que les exploitations ont augmenté le Produit et la Marge Brute respectivement de 53 % et 75 % entre 1990 et 1995, ce qui leur a permis d'améliorer fortement leur revenu. La comparaison avec les groupes départementaux correspondants montre effectivement une évolution positive du revenu agricole (Figure 1). Mais la forte augmentation du revenu dans les exploitations résulte principalement de l'apport financier que constitue les subventions de la Société des Eaux. Ces subventions représentent 55 % environ du revenu dans les cinq exploitations. On le voit clairement, les exploitations ont valorisé le rapport de transaction qu'elles ont établi avec la Société des Eaux pour améliorer d'une façon considérable leur performance malgré les



**Figure 1** : Evolution des revenus des exploitations agricoles avant et après l'attribution de subventions par la Société des Eaux.

conséquences techniques de l'application du cahier des charges (baisse du niveau de production du lait d'environ 600 l/VL/an et chute des rendements des cultures d'environ 25 qx/ha).

Ces résultats positifs peuvent être temporaires, étant donné la durée limitée (5 à 7 ans) des subventions de la Société des Eaux. Ceci pose la question de la pérennité de ces exploitations après la fin de la période des subventions. Nous avons traité cette question ailleurs (Gafsi, 1997 ; Gafsi et Brossier, 1997b) et nous avons montré qu'en valorisant les ressources acquises de la part de la Société des Eaux (SAU, restructuration, quotas laitiers, équipements) les exploitations peuvent avoir à moyen terme un développement pérenne. D'où l'importance de ces ressources dans le développement endogène par la suite des systèmes de production. Elles constituent en fait un important potentiel de développement pour l'avenir.

En résumé, on peut dire que les exploitations ont valorisé leur rapport avec la Société des Eaux pour améliorer leur performance économique à court terme et pour assurer un développement durable à long terme. Il faut souligner que pour tirer parti de leur rapport avec la Société des Eaux, les exploitations se sont engagées dans une transformation radicale des pratiques agricoles et appliquent un cahier des charges somme toute assez limitatif. L'acquisition des ressources de la part de la Société des Eaux et l'engagement dans le changement des pratiques agricoles aboutissent à l'établissement de relations d'interdépendance entre l'exploitation et la Société des Eaux, qui pourraient limiter l'autonomie des exploitations. C'est ce que nous nous proposons d'étudier maintenant.

### 3. Relations d'interdépendance

En partant des hypothèses de divers auteurs sur le fonctionnement des organisations comme cadre d'analyse, nous développerons les relations d'interdépendance entre l'exploitation et la Société des Eaux en deux temps. Dans un premier temps, nous analyserons les interdépendances créées par le rapport contractuel et l'échange des ressources entre les deux entreprises. Pour ce faire nous mobiliserons les principes de la théorie de « la dépendance sur les ressources » (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans un second temps nous étudierons, en mobilisant la problématique de l'éco-management (Avenier, 1993), les réactions des agriculteurs vis-à-vis des actions de la Société des Eaux.

#### 3.1. Dépendance de l'exploitation vis-à-vis du co-contractant

La dépendance de l'exploitation vis-à-vis la Société des Eaux a deux origines : le rapport contractuel à long terme et l'exploitation gratuite des ressources appartenant à la Société des Eaux. Il résulte de cette dépendance des conséquences au niveau du fonctionnement de l'exploitation et au niveau de ses orientations stratégiques.

##### 3.1.1. Dépendance induite par le contrat

Le contrat entre la Société des Eaux et l'exploitation, certes mutuellement accepté, constitue déjà une contrainte pour cette dernière puisqu'il limite ses marges de manœuvre. En effet le cahier des charges réduit la marge de choix de l'agriculteur en spécifiant des pratiques à suivre et d'autres à éliminer. Il entraîne une transformation radicale des manières de produire et introduit une nouvelle logique de fonctionnement de l'exploitation (logique contractuelle). De plus la durée du contrat (18 ans) renforce les enjeux que représente le rapport contractuel, et implique une *interdépendance durable* entre l'exploitation et la Société des Eaux.

Par ailleurs, la nature de ce contrat détermine les conséquences en terme d'autonomie de l'exploitation. Selon les juristes, les agriculteurs ont principalement à faire avec des « contrats d'entreprise » ou des « contrats de travail » selon qu'il y a un lien de subordination ou non entre l'exploitation et le co-contractant. « Concrètement, l'agriculteur qui s'engage vis-à-vis d'une association de pêcheurs à maintenir accessibles les berges d'un cours d'eau en utilisant *les moyens de son choix* ne saurait être considéré autrement que comme un entrepreneur. En revanche, celui chargé de procéder à l'entretien des abords d'un site remarquable qui promet de respecter un *cahier des charges extrêmement précis* et d'accomplir sa mission selon un *calendrier rigoureux*, le tout sous le *contrôle périodique* d'un technicien spécialisé, pourrait éventuellement être reconnu fondé à revendiquer la qualité de salarié » (Gilardeau, 1992, p. 223, italiques ajoutés par nous).

Dans notre cas d'étude, l'agriculteur n'utilise pas les moyens de son choix. Il est tenu à appliquer un cahier des charges extrêmement précis. Par contre, le contrat ne mentionne pas un calendrier de travaux. Quant aux modalités de contrôle, elles ne sont pas explicitement définies. Néanmoins par l'intervention d'AV (travail, soutien technique, visites), la Société des Eaux peut contrôler l'application du cahier des charges par l'exploitant. Il résulte de ces caractéristiques que le contrat passé entre l'exploitation et la Société des Eaux est plus proche du contrat de travail que de celui d'entreprise. Ceci implique plus de dépendance à l'égard de la Société des Eaux (Gafsi et Brossier 1997a).

##### 3.1.2. Dépendance sur des ressources

Les rapports d'interdépendance entre l'exploitation et la Société des Eaux ne se limitent pas à la forme contractuelle et vont au-delà puisqu'ils contiennent l'affectation de certains moyens de production nécessaires à l'exploitation. Aborder ces rapports sous l'angle du mode de gestion des ressources renvoie à « la théorie de la dépendance sur les ressources » proposée par J. Pfeffer et

G.R. Salancik (1978). Cette approche considère que les ressources sont les éléments essentiels de structuration des liens entre l'organisation et son environnement. Nous rappelons brièvement les principaux éléments de base de cette théorie.

*L'organisation est inévitablement liée à son environnement* : l'organisation doit acquérir et entretenir des ressources dont elle n'a pas le contrôle total et pour l'obtention desquelles elle dépend de son environnement. L'environnement est un concept essentiel dans la théorie de la dépendance sur les ressources puisque la performance de l'organisation dépendra de ses rapports avec lui. Mais les auteurs de cette théorie insistent sur le fait que les organisations ont une importante capacité d'adaptation à l'environnement.

*La dépendance des organisations* : pour acquérir des ressources, l'organisation doit obtenir le soutien des groupes externes. En échange de ce soutien, ces groupes exigent des contreparties de la part de l'organisation, ce qui amène des situations de dépendance de l'organisation vis-à-vis des groupes qui détiennent les ressources. Les groupes n'ont pas le même poids ; les plus importants sont ceux qui détiennent des ressources critiques pour l'organisation. Selon J. Pfeffer (1982), la réponse d'une organisation aux exigences d'un groupe dépend de (i) l'importance des ressources considérées pour son développement ou sa survie, (ii) le contrôle effectivement exercé par le groupe extérieur sur l'allocation ou l'usage de ces ressources, (iii) l'existence ou non des ressources alternatives accessibles.

*Le rôle des dirigeants de l'organisation* est la gestion « des dépendances extérieures pour remplir deux objectifs : assurer la survie de l'organisation et acquérir plus d'autonomie et de liberté vis-à-vis des contraintes extérieures » (Pfeffer, 1982).

Dans notre cas, cette théorie constitue un cadre d'analyse tout à fait pertinent pour étudier les relations de dépendance entre les exploitations et la Société des Eaux autour des ressources et leur évolution. Avant d'analyser ces relations, nous retracerons leur évolution

avant et après le changement, avec une inversion des situations de dépendance sur des ressources.

### **Renversement des rapports de dépendance sur des ressources**

En effet on peut considérer que la ressource dont la Société des Eaux a besoin est un espace dans le sol qui permet de « stocker » l'eau minérale d'une certaine qualité. L'agriculteur, de la même façon qu'il a besoin de terre a aussi besoin d'une place pour entreposer des flux de matière non utilisés par les plantes tels que les nitrates. Cet espace de stockage est, alors, un bien d'usage incompatible (Schmid, 1987), car il ne peut à la fois servir pour stocker les excédents de nitrates non utilisés par les plantes et servir pour garder de l'eau minérale « propre ». Vu de cette manière, le problème est de savoir qui est propriétaire de cette partie du sous-sol qui s'avère être un bien d'usages incompatibles. Actuellement selon la loi, ce sont les agriculteurs qui sont propriétaires de cette ressource. Comme tout non-propriétaire d'une ressource nécessaire pour sa fonction de production, la Société des Eaux essaye de se procurer cette ressource. Nous sommes donc bien dans le cadre de la dépendance par les ressources. Mais cette entreprise est en position dominante, économiquement et politiquement<sup>6</sup>. Elle a donc cherché à acheter les terres pour assurer leur gestion de telle façon que les nitrates ne puissent pas percoler dans le sol. Cette solution a permis à l'entreprise de se rendre propriétaire de plus de 40 % du territoire agricole. Ne voulant pas gérer elle-même ces terres, l'entreprise les rétrocède aux agriculteurs. En fait, elle utilise ces terres comme un moyen de négociation avec

<sup>6</sup> La Société des Eaux est leader sur le marché des eaux minérales. En 1988, l'année où elle a posé le problème de la protection de son eau, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1064 millions de francs, soit cinquante fois le chiffre d'affaires de l'ensemble des exploitations sur le périmètre. Localement cette entreprise occupe une place importante dans l'activité économique et la dynamique de la zone. Elle emploie un effectif de 1400 salariés, dont la moitié est implantée sur le canton où se situe l'entreprise. En plus, la présence de l'entreprise favorise le développement d'une forte activité touristique : elle accueille chaque année près de 3000 curistes.

les agriculteurs. Elle renverse ainsi sa position en devenant propriétaire d'un bien essentiel pour les agriculteurs, ce qui lui permet de faire passer le contrat avec l'application du cahier des charges. Nous sommes alors partis d'une situation où les agriculteurs détiennent la ressource dont la Société des Eaux a besoin pour se trouver finalement dans une situation où cette entreprise détient des ressources nécessaires aux exploitations agricoles (Gafsi et Brossier, 1995). Cette situation finale est plutôt marquée par des relations d'interdépendance (dépendance réciproque) : la Société des Eaux détient des ressources exploitées par les agriculteurs et ces derniers détiennent toujours l'espace de « stockage » dans le sous-sol (ils sont propriétaires de plus de 55 % des terres agricoles sur le périmètre) qui est une ressource vitale pour l'entreprise.

#### **Rapports d'interdépendance après le changement**

Les ressources sur lesquelles portent les rapports d'interdépendance après le changement sont : le foncier, le travail et le financement. Ces ressources sont mises à la disposition des exploitations d'une façon durable (18 ans, sauf pour les subventions) par la Société des Eaux.

Concernant le foncier - le *premier* type de ressources - la Société des Eaux est propriétaire de près de la moitié des surfaces agricoles. Pour ne pas être soumise au statut de fermage qui donne une liberté relative au fermier dans le choix de son système de production, ces terres sont distribuées et mises à la disposition des agriculteurs signataires gratuitement pour une durée de 18 ans. Les terres de la Société des Eaux représentent une bonne proportion de la SAU, 52 % en moyenne (Tableau 2). Avec le foncier, la Société des Eaux fournit des quotas laitiers permettant aux agriculteurs d'augmenter leur production laitière. On imagine clairement le moyen de pression directe de la Société des Eaux pour le bon respect des conventions du contrat, puisque l'attribution de ces terres est directement liée à l'application du cahier des charges. Pour l'instant, les agriculteurs interro-

gés voient un faible risque lié au statut des terres de la Société des Eaux.

L'apport de travail d'AV représente 23 % du total des travaux saisonniers dans les exploitations, stratégiquement importants car correspondant aux périodes de pointes. La majorité des agriculteurs considèrent que AV joue un rôle déterminant dans la gestion du travail sur les exploitations. Cependant, il résulte de cet apport de travail une certaine présence permanente des salariés d'AV dans les exploitations. Cette présence pourrait être sentie par les agriculteurs comme une forme de contrôle.

Enfin le *troisième* type de ressource porte sur les investissements réalisés par la Société des Eaux et les subventions aux agriculteurs. Le montant des investissements tourne autour d'un million de francs. Ces investissements sont la propriété de la Société des Eaux durant la période du contrat (18 ans). Leur usage a été clairement mentionné dans le contrat et l'agriculteur est tenu à le respecter. Quant aux subventions versées par la Société des Eaux aux agriculteurs signataires, elles représentent une proportion importante dans les revenus disponibles de ces agriculteurs (55 %), ce qui constitue un indicateur, certes indirect, mais fort de dépendance de ces exploitations.

L'acquisition et l'exploitation par les agriculteurs de ces trois types de ressources crée une forme d'interdépendance durable entre les exploitations et la Société des Eaux. Quelles sont les conséquences potentielles de cette interdépendance exploitation - Société des Eaux au niveau du fonctionnement et des orientations stratégiques de l'exploitation ?

#### **3.1.3. Conséquences des rapports d'interdépendance**

##### **Conséquences au niveau du fonctionnement de l'exploitation**

Certaines pratiques introduites par le cahier des charges sont assez contraignantes : zéro pesticide, limitation des engrais, proportion limitée de céréales dans l'assolement, rotation pré-définie, etc. Ces pratiques modifient énormément le fonctionnement de

l'exploitation, d'autant plus que la Société des Eaux peut contrôler directement le respect de ces pratiques. Par ailleurs, il est évident que AV, en réalisant une partie des travaux (Tableau 5), intervient dans le fonctionnement de l'exploitation. Le nombre moyen par mois de passages du personnel d'AV sur l'exploitation varie de 3 chez l'agriculteur Z à 4.8 chez l'agriculteur C, soit une fois par semaine. La Société des Eaux (via AV) peut ainsi suivre de près le fonctionnement de l'exploitation et contrôler l'application du cahier des charges. Ceci peut représenter dans certaines situations une forme de contrôle. Notons cependant que les cinq agriculteurs affirment qu'AV ne réalise des travaux sur leurs exploitations qu'après une demande de leur part ou une concertation entre les deux. Il faut reconnaître que certains des exploitants suivis sont les premiers signataires, ceux pour qui les changements étaient les moins importants (agriculteurs C et S) ou qui souhaitaient les faire (agriculteur Z). Ces derniers sont plutôt satisfaits de cette opportunité inespérée d'avoir plus de ressources. Les agriculteurs ont malgré tout l'impression que AV les pousse, d'une façon plus indirecte, à adopter un système d'élevage extensif par le biais du système de rotations fixé dans le cahier des charges, des plans de fumure, des surfaces mises à la disposition des exploitations et la gestion des quotas.

### **Conséquences au niveau des orientations stratégiques**

Le contrat signé avec la Société des Eaux n'a pas d'influence directe sur le choix des activités de production dans l'exploitation, mais il fixe, indirectement, le cadre global de ces choix : un système de production extensif. Par le biais des rotations, on ne peut pas dépasser 25 % de SAU en céréales ; par le biais de la limitation du nombre d'UGB, on ne peut pas développer un élevage intensif de viande, etc. Par rapport aux orientations de développement, il est très difficile pour AV d'intervenir dans les grandes décisions qui engagent l'avenir des exploitations ; les agriculteurs ne le consultent pas pour cela. Les cinq agriculteurs considèrent qu'ils n'ont eu aucune limitation des objectifs de production ou

des choix de développement de leurs exploitations. On peut malgré tout faire observer que la Société des Eaux compense la diminution du chiffre d'affaires et surtout du revenu des agriculteurs par une subvention importante : 140 000 F/an, en moyenne. Intervenir sur le revenu, et dans certains cas dans des proportions importantes (plus de 75 % pour certains agriculteurs), c'est *interférer* sur les finalités qu'a la famille sur l'exploitation. Certes, la maximisation du revenu n'est pas la seule motivation, mais elle est importante.

### **3.2. Autonomie de l'exploitation et situation d'interdépendance**

Nous venons d'étudier le premier sens des relations d'interdépendance entre les exploitations et la Société des Eaux ; c'est-à-dire la dépendance sur des ressources de l'exploitation vis-à-vis de l'entreprise d'eau minérale. Pour aborder le deuxième sens de ces relations, nous partons de la problématique de l'éco-management proposée par M.J. Avenier (1993). L'auteur ne considère pas l'environnement comme une sorte de déterminisme auquel l'organisation doit se soumettre pour survivre, et définit les relations entre une organisation et son environnement par les interactions relevant de processus d'éco-management. Chaque organisation « dispose d'une certaine autonomie d'action et d'un certain nombre de cartes qu'elle peut jouer pour tenter d'influencer le cours des choses en sa faveur. Mais aucune d'elles n'a de légitimité à se comporter comme le métapilote d'un quelque chose qui serait forcément actif et sans frontières » (Avenier 1993, p.78). Cela signifie, dans notre cas, que les relations d'interdépendance durable entre les exploitations et la Société des Eaux ne suppriment pas l'autonomie des exploitations. Les agriculteurs peuvent manifester une autonomie « réactive » (Mélèse, 1990), c'est-à-dire réagir à des actions de la Société des Eaux qu'ils jugent relevant des rapports d'interdépendance asymétrique ; comme ils peuvent manifester une autonomie « active », en influant sur la Société des Eaux. Nous commencerons par étudier certains cas de réactions des

agriculteurs. Ensuite, nous examinerons des facteurs déterminants dans ces réactions.

### 3.2.1. Réactions des agriculteurs

A partir de l'étude de quelques cas enregistrés de réactions, nous présenterons trois types de réactions des agriculteurs. Notons que ces cas ne représentent pas le processus global d'interaction entre les agriculteurs et la Société des Eaux. Nous tenons à faire cette précision pour éviter une interprétation uniquement conflictuelle des rapports entre les exploitations signataires et la Société des Eaux.

*R1 - Réaction négative et adaptation interne :* dans une phase de transition de changement (en 1994) des agriculteurs signataires ont utilisé, d'une façon limitée, des produits de traitement pour lutter contre des limaces. Alors qu'elle a toléré ce traitement pour d'autres agriculteurs signataires, la Société des Eaux a vivement protesté auprès de l'agriculteur C, en l'empêchant de continuer ce traitement. En se conformant à la décision de la Société des Eaux, l'agriculteur a très mal ressenti cette intervention. En fait, ses marges de manœuvre sont vraiment réduites : pratiquement la totalité de ses terres exploitées appartient à la Société des Eaux, sa situation économique et financière était critique (l'exploitation sans les aides de la Société des Eaux aurait disparu), ses résultats techniques sont faibles (il n'a réalisé son quota laitier qu'en 95-96), etc. D'ailleurs cet agriculteur est suivi de près par un représentant d'AV, qui est intervenu dans des décisions d'investissement de matériel dans l'exploitation.

*R2 - Réaction externe faisant intervenir un tiers :* comme convenu dans le contrat, la Société des Eaux a fait construire des plates-formes pour le compostage du fumier. Les choix techniques et les dimensions de cet ouvrage, notamment de la fosse à lisier pour récupérer le jus du compost, sont fixés par elle. Certains choix se sont avérés mal adaptés et certains agriculteurs ont enregistré des débordements des fosses à lisier pendant les périodes pluviales. Les demandes des agriculteurs à AV, de

trouver une solution, n'ont pas abouti. Pour faire pression sur la Société des Eaux, l'agriculteur G (qui ne figure pas parmi les cinq étudiés) a fait intervenir la presse en publiant un article dénonçant l'attitude de celle-ci et ses choix. Sous cette pression, la Société des Eaux a fait couvrir les plates-formes.

*R3 - Réaction externe directe :* la Société des Eaux a empêché l'agriculteur S de stocker des bottes de pailles sur la plate-forme de compostage pendant l'été, période où cette plate-forme est libre. Elle a envoyé une lettre recommandée fixant un ultimatum d'une semaine, au-delà duquel elle romprait le contrat signé avec lui trois ans plus tôt. L'agriculteur a protesté contre cette intervention et la « méthode d'ultimatum ». Il a refusé d'enlever la paille et l'a gardée sur la plate-forme pendant tout l'été. L'agriculteur a une bonne situation économique et technique qui lui permet d'avoir une bonne marge de manœuvre. Autre cas de réaction externe directe, l'agriculteur B a vivement protesté contre l'action d'AV de planter des haies, dans le cadre d'un projet de reboisement, dans une parcelle appartenant à la Société des Eaux et mise à la disposition de l'agriculteur, sans avoir demandé son avis. En lui proposant l'attribution des hectares en plus pour l'année en cours, AV a arrangé ce problème avec l'agriculteur.

Notons que le premier et le deuxième type de réaction portent sur le fonctionnement de l'exploitation. Ils illustrent les conséquences des rapports d'interdépendance sur le fonctionnement de l'exploitation et la différence de réaction des agriculteurs selon leurs marges de manœuvre. Le troisième type de réaction montre que l'utilisation des ressources (investissement et foncier) appartenant à la Société des Eaux ne prive pas les agriculteurs de possibilités de réagir à ce qu'ils perçoivent comme une action de contrôle de la part de la Société des Eaux. Ces derniers cas de réaction permettent de relativiser la dépendance sur les ressources de l'exploitation vis-à-vis de la Société des Eaux. Il faut souligner, enfin, que l'autonomie des exploitations ne se réduit pas à la forme réactive (réagir aux actions de la Société des Eaux). Les

agriculteurs ont des moyens pour exercer une influence sur la Société des Eaux. D'une part, propriétaires de plus de la moitié de la surface agricole sur le périmètre de protection de la nappe, ils détiennent toujours l'espace de « stockage » de l'eau minérale dans le sous-sol, qui est une ressource vitale pour la Société des Eaux. D'autre part, en mobilisant les médias, ils peuvent exercer une pression sur la Société des Eaux qui est très soucieuse de son image de marque sur le marché.

### 3.2.2. Facteurs déterminants de la réaction des agriculteurs

Il ressort de l'étude des cas de réactions des agriculteurs, que deux facteurs sont déterminants dans l'autonomie de l'exploitation : la situation technico-économique de l'exploitation et les valeurs de l'agriculteur.

*Réserves propres, situation de l'exploitant* : il s'agit principalement des ressources propres à l'exploitation (capitales, équipements, foncier), de ses résultats technico-économiques (indicateurs de performance de l'exploitation et de la compétence de l'agriculteur). La différence des réactions des exploitants C et S est expliquée par la marge de manœuvre permise par la propriété des ressources. Notons à ce propos que certains agriculteurs sont très sensibles à la question de la propriété des ressources nécessaires. A titre d'exemple, l'agriculteur T a refusé de vendre le moindre hectare de terre à la Société des Eaux et justifie sa décision par le fait qu'il « veut être maître chez (lui) ». Cependant, cela ne l'a pas empêché

d'exploiter des terres mises gratuitement à sa disposition par l'entreprise. Par ailleurs, les réserves propres ont été identifiées par des auteurs des théories des organisations (Morgan, 1989 ; Mèlèse, 1990) comme étant une condition nécessaire à l'autonomie d'une organisation.

*Valeurs de l'agriculteur, perception de la dépendance* : la réaction de l'agriculteur aux rapports d'interdépendance asymétrique dépend premièrement de la perception qu'il a de ses rapports avec la Société des Eaux. Sont-ils des rapports de pouvoir et de contrôle, ou au contraire des rapports de transaction et d'interaction bilatérale ? Or la perception elle-même et notamment l'ouverture aux interdépendances avec l'environnement socio-économique dépend des valeurs de l'agriculteur. Les agriculteurs B, C, S et Z ont une vision entrepreneuriale, et sont très ouverts aux interdépendances externes. Ils favorisent la croissance (beaucoup d'investissements impliquant un fort endettement) sur l'autonomie. D'autres agriculteurs (T et G) ont plutôt une vision patrimoniale et sont moins ouverts aux interventions extérieures et privilégient l'indépendance sur la forte croissance. Ce dernier type d'agriculteurs attache beaucoup d'importance aux « frontières » de l'exploitation, car elles permettent de fonder son identité et son autonomie.

Le croisement de ces deux facteurs permet d'expliquer les types de réactions des agriculteurs. Dans la Figure 2 nous avons classé les agriculteurs par rapport à ces deux facteurs, ainsi que les trois types de réactions cités ci-dessus.

|                                                              |        | Situation de l'exploitation |                                   |
|--------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------|-----------------------------------|
|                                                              |        | Faible                      | Bonne                             |
| Valeurs de l'agriculteur<br>(ouverture aux interdépendances) | Forte  | <b>R1</b><br>Agriculteur C  | <b>R3</b><br>Agriculteurs B, S, Z |
|                                                              | Faible | <b>R3</b><br>Agriculteur T  | <b>R2</b><br>Agriculteur G        |

NB : R1 - Réaction négative et adaptation interne  
 R2 - Réaction externe faisant intervenir un tiers  
 R3 - Réaction externe directe

Figure 2 : Typologie des réactions des agriculteurs aux actions de la Société des Eaux



## **4. Discussion : valorisation des rapports au contexte local et autonomie de l'exploitation**

### **4.1. Changement contractuel et autonomie de l'exploitation**

Le changement des pratiques agricoles pour la protection de l'environnement naturel fait-il perdre aux exploitations leur autonomie ? Le fait que ce changement soit contractuel et local n'implique-t-il pas une forte intégration de l'exploitation dans son contexte local ? Les exploitations affrontent-elles pour la première fois ce défi d'intégration ?

Les exploitations agricoles ont connu dans leur histoire de grands bouleversements qui ont augmenté significativement leur intégration dans l'économie générale. Cette intégration s'est traduite par la construction d'un tissu dense d'interdépendances entre les exploitations et les organisations et organismes environnants. Ces interdépendances sont souvent asymétriques, ce qui entraîne des situations de perte d'autonomie pour l'exploitation. D'après H. Coudrieau (1990), les exploitations agricoles ont perdu de leur autonomie deux fois : la première, essentiellement à la fin de la guerre mondiale, avec l'industrialisation de l'agriculture (forte capitalisation de l'activité agricole ce qui l'a rendu très dépendante de la banque). La deuxième fois dans les années 80 avec « l'eupéanisation » de l'agriculture : le producteur de lait voit son revenu suspendu à la politique des quotas et le céréalier son revenu largement déterminé par le prix des céréales fixé à Bruxelles.

Mais nous pensons que la perte des marges de liberté de décision des agriculteurs, liée à ces changements, était de l'ordre de la politique générale et pas toujours perçue par les agriculteurs comme une sorte de contrôle. Or les situations de changement des pratiques agricoles pour la protection de l'environnement associent étroitement plusieurs acteurs locaux, dont certains sont des nouveaux venus dans le champ

de l'agriculture comme des entreprises d'eau, les agences de bassin, les collectivités locales. Ces nouveaux acteurs locaux sont plus volontaristes que les anciens et leurs actions de contrôle sont donc plus visibles. Le comportement de ces nouveaux acteurs réduit-il considérablement l'autonomie de l'exploitation ?

Notre travail, ainsi que d'autres travaux sur des changements de pratiques agricoles pour la protection de la qualité de l'eau (Morlon *et al.*, 1996 ; Diot, 1996), montrent que le changement contractuel, certes, réduit la marge d'autonomie de l'exploitation, mais pas au point que l'exploitation devienne dépendante des acteurs locaux. De plus, notre cas représente une situation où on a le cumul de l'interdépendance par le rapport contractuel et par l'échange de ressources, ce qui devrait favoriser l'emprise de la Société des Eaux. Or, nous avons vu que le contrôle exercé par cette dernière est limité et que les agriculteurs disposent des moyens pour influencer sur l'entreprise d'eau minérale. Par contre ces situations de changement contractuel impliquent beaucoup d'ouverture de l'exploitation (Osty, 1994) et une participation active dans la dynamique interactive, pour valoriser le potentiel des relations d'interdépendance. La conception de l'exploitation et de sa gestion doivent évoluer pour rendre compte de la richesse des processus d'interactivité que développe et valorise l'exploitation avec les autres organisations dans son environnement socio-économique.

### **4.2. Les rapports à l'environnement comme objet de recherche**

Les nouveaux rapports des exploitations à leur environnement socio-économique suscitent des recherches sur le fonctionnement de l'exploitation agricole et sa gestion. Ils s'imposent aux chercheurs en gestion des exploitations comme étant un objet de recherche incontournable. De plus ces rapports mettent en question les approches qu'on a de l'exploitation agricole et incitent à une approche renouvelée valorisant la notion de « l'organisation active » (Le Moigne, 1990 ; Avenier, 1993).

Certes, les exploitations ont été protégées par l'administration publique (prix soutenus, garanties pour pouvoir écouler la production) ce qui a incité probablement les chercheurs à attribuer peu d'attention aux rapports de ces exploitations à leur environnement socio-économique. Dans la modélisation du fonctionnement de l'exploitation, ce sont les relations et les interactions internes qui ont été privilégiées par les chercheurs. « L'exploitation agricole est certes représentée par un système ouvert, mais les relations de l'organisation avec son environnement sont mises hors du champ d'étude. L'environnement économique est appréhendé comme une sommation abstraite de multiples facteurs et processus dits « extérieurs » ou « globaux », qui agiraient sur l'exploitation comme autant de contraintes auxquelles l'agriculteur est censé s'adapter » (Brossier et Valceschini, 1991, p. 6). Cette représentation met l'exploitation dans une position inconfortable par rapport aux changements dans son environnement socio-technique. Certes, elle dispose d'une marge de manœuvre pour « agir et réagir face aux changements extérieurs, mais ce dans un processus de type stimulus-réponse, d'adaptation de son organisation aux variations-injonctions de l'environnement » (Valceschini 1990, p. 272). Elle prive l'exploitation de son caractère actif, de l'initiative pour valoriser des ressources externes et améliorer ses performances. D'où la nécessité d'une approche renouvelée de l'exploitation agricole qui consiste à considérer l'exploitation comme une organisation active, agissant sur son environnement (les autres organisations) et non uniquement condamnée à s'adapter aux « variations-injonctions » de cet environnement (par le biais des prix et de la réglementation). C'est le sens de « l'environnement agi » (*enacted environment*) que défend K. Weik (1979).

Il s'agit d'élargir le champ d'analyse actuel, qui est l'exploitation-système, pour prendre les relations avec l'environnement socio-économique comme objet de recherche. En fait, il s'agit moins d'une simple prise en compte de ces relations dans l'étude, que d'un nouveau regard sur la conception même de l'exploitation. Certes, la théorie du

comportement adaptatif (Petit, 1981 ; Brossier, 1992 ; Brossier *et al.*, 1997) a renouvelé la conception traditionnelle de l'exploitation, en effectuant un déplacement considérable de la vision exploitation-structure (objets) à la vision exploitation-système, en insistant sur le projet de l'agriculteur et l'approche globale de l'exploitation. Ce que nous proposons consiste alors en un second déplacement de la vision exploitation-système (interactions exploitation - famille) à la vision *l'exploitation-organisation active* (relations). L'exploitation est un processus actif sans frontière (Avenier, 1993) qui dispose d'une autonomie d'action et puise ses ressources dans l'interaction avec son environnement. Ceci implique que les rapports avec l'environnement ne constituent pas uniquement des contraintes « externes », mais soient encore des ressources potentielles pour l'exploitation.

Dans le contexte actuel de changement, cette vision est extrêmement intéressante, surtout dans les situations de changement des pratiques agricoles pour la protection de l'environnement naturel où il y a des enjeux de négociation, de contractualisation et des rapports d'interactivité fort développés. Nous voulons insister sur la dynamique d'interrelation exploitation-environnement, l'exploitation ayant une certaine autonomie d'action.

## Bibliographie

**Allaire G. Hubert B. et Langlet A.**, (éds.), 1996. *Nouvelles fonctions de l'agriculture et de l'espace rural. Enjeux et défis identifiés par la recherche*. INRA, Actes du Colloque de Toulouse, 17 et 18 décembre, 313 p.

**Alphandéry P., Deverre C. et Rémy J.**, 1996. Opérations locales agri-environnementales et émergence de nouvelles formes de territorialité. In Allaire *et al.* (éds) *Nouvelles Fonctions de l'Agriculture et de l'Espace Rural : enjeux et défis identifiés par la recherche*. INRA, Actes du Colloque de Toulouse, 17 et 18 décembre : 9-21.

- Arnaud G.**, 1996. Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche *in situ*. *Economie et Société*, SG, n° 22, 10/1996 : 235-264
- Avenier M.-J.**, 1989. Méthodes de terrain et recherche en management stratégique, *Economie et Sociétés*, SG, n° 14 : 199-218.
- Avenier M.-J.**, 1993. La problématique de l'éco-management. *Revue Française de Gestion*, n° 93 : 73-85.
- Barbier M.**, 1995. *La Co-Construction du couple produit-territoire : une analyse en terme de réseau technico-économique d'une situation de gestion de la qualité d'une eau minérale*. Communication au Séminaire Qualification des produits et des territoires, Toulouse, 20 p.
- Barbier M.**, 1997. Quant le pollué et les pollueurs se découvrent conventionnalistes. *Revue Française de Gestion*, n° 112 : 100-107.
- Barrué-Pastor M., Deverre C., Billaud J.-P. et Alphandéry P.**, (dir), 1995. *Agriculture, protection de l'environnement et recomposition des systèmes ruraux : les enjeux de l'Article 19*. Ed. CNRS-PIREN, Paris.
- Benoît M.**, 1985. *La gestion territoriale des activités agricoles, L'exploitation et le village : deux échelles d'analyse en zone d'élevage, Cas de la Lorraine (région de Neufchâteau)*. Thèse de Docteur-Ingénieur, INAPG, Paris, 150 p. + annexes.
- Brossier J.**, 1992. *Gestion et agriculture*. Thèse doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon, 160 p.
- Brossier J., Valceschini E.**, (éds), 1991. *Les exploitations agricoles et leur environnement : essais sur l'espace technique et économique*. Ed. INRA, Paris, 329 p.
- Brossier J., Chia E., Marshall E., Petit M.**, 1997. *Gestion de l'exploitation agricole familiale - éléments théoriques et méthodologiques*. Ed. ENESAD - CNERTA, Dijon.
- Chia E., Brossier J. et Benoît M.**, 1992. Recherche-Action : Qualité de l'eau et changements des pratiques agricoles. *Economie Rurale*, n° 208-209 : 30-36.
- Coudrieau H.**, 1990. *L'exploitation agricole : pilotage, tensions, complexités*. Ed. Universitaires, Paris.
- Deffontaines J.-P., Benoît M., Brossier J., Chia E., Gras F., et Roux M.**, 1993. Agriculture et qualité de l'eau, Diagnostic et propositions pour un périmètre de protection INRA Paris : 336 p.
- Diot F.**, 1996. *L'adoption par les agriculteurs de la mesure agri-environnementale « réduction des intrants » : raisons et conséquences dans le cas du Haut-Saintois (Région Lorraine)*. Mémoire de fin d'étude, ENESAD, Dijon.
- Gafsi M.**, 1997. *Ingénierie d'un processus de changement dans les exploitations agricoles. Cas des modifications de pratiques agricoles pour protéger la qualité d'une eau minérale*. Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Bourgogne, 327 p.
- Gafsi M., Brossier J.**, 1995. The farm in an increasingly complex economic and administrative environment : the question of external control. In Beers G., Huirne R. et Pruis C. (ed) *Farmers in small-scale and large-scale farming in a new perspective*. Ed. DLO, La Haye : 231-246.
- Gafsi M., Brossier J.**, 1997a. Farm management and protection of natural resources: analysis of adaptation process and the dependence relationships. *Agricultural Systems*, vol 55, n°1 : 71-97.
- Gafsi M., Brossier J.**, 1997b. Exploitations agricoles et protection de la qualité de l'eau - Analyse d'un processus d'adaptation. *Economie rurale*, n° 241 : 3-10.
- Gilardeau J.-M.**, 1992. De l'agriculture à l'environnement : contrats, initiatives privées. *Revue de Droit Rural*, n° 203 : 215-227.
- Gilardeau J.-M.**, 1994. Les contrats naturels. *La Semaine Juridique [JCP]*, Ed N, n° 18-1 : 289-301.
- Girin J.**, 1986. L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. Communication au colloque FNEGE, Novembre 1986.
- Hatchuel A.**, 1994. Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprise et Histoire*, n° 7 : 59-75.
- Jorgensen D.L.**, 1989. *Participant observation. A methodology for human studies*. Ed. Sage Pub. Newbury Park.
- Le Moigne J.-L.**, 1990. *La modélisation des systèmes complexes*. Ed. Dunod, Paris.
- Mélèse J.**, 1990. *Approches systémiques des organisations*. Ed. les Editions d'Organisation (première édition en 1979), Paris.
- Mitchell J.C.**, 1983. Case and situation analysis. *The Sociological Review*, 31 (2) : 187-211.

- Morgan G.**, 1989. *Images de l'organisation*. Ed. Les Presses de l'Université Laval et Editions Eska, Ottawa.
- Morlon P., Soulard C., Guyard P.P., Maigrot J.L., Trouche G.**, 1996. *Comment traiter un problème de pollution par les nitrates ? Evaluation de l'opération du Migennois (Yonne)*. Rapport de recherche, INRA-SAD, Dijon : 97 p.
- Osty P.-L.**, 1994. The Farm Enterprise in its Environment : proposition for structuring an appraisal of strategy. In Brossier J. et al., (ed.) *Systems Studies in Agriculture and Rural Development*, Ed INRA, pp. 362-372. Version actualisée de Osty (1988).
- Petit M.**, 1981. Théorie de la décision et comportement adaptatif des agriculteurs. In *Formation des agriculteurs et apprentissage de la décision*. Actes journée 21 Janvier 1981. ENSSAA-INRA-INRAP : 1-36.
- Pettigrew A.M.**, 1990. Longitudinal field research on change : theory and practice. *Organization Science*, 1 (3) : 267-292.
- Pfeffer J.**, 1982. *Organisations and organization theory*. Ed. Ballinger P.C., Cambridge.
- Pfeffer J., Salancik G.-R.**, 1978. *The external control of organisations : a resource dependence perspective*. Ed. Harper and Row, New York.
- Rojot J., Bergmann A.**, 1989. *Comportement et organisation*. Ed Vuibert, Paris.
- Sebillotte M.**, 1996. *Les mondes de l'agriculture : une recherche pour demain*. Ed. INRA, Paris.
- Schmid A.**, 1987. *Property, Power and Public Choice. An Inquiry into Law and Economics* Ed. NEX-YORK Praeger.
- Torres E.**, 1995. Contrats et conventions de développement patrimonial : la régulation locale des rapports environnement-économie. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1 : 103-124.
- Valceschini E.**, 1990. Exploitation, filière et méso-système. In Brossier et al. (dir). *Modélisation systémique et système agricole*. Ed. INRA, Paris : 269-282.
- Weick K.**, 1979. *The social psychology of organizing*. Ed. Random House (2e édition), New York.

