



HAL
open science

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe : cas de l'agriculture en Bretagne

Bernard Simon

► **To cite this version:**

Bernard Simon. Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe : cas de l'agriculture en Bretagne. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2017. Français. NNT : 2017BRES0088 . tel-01745543

HAL Id: tel-01745543

<https://theses.hal.science/tel-01745543v1>

Submitted on 28 Mar 2018

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.



université de bretagne
occidentale

UNIVERSITE
BRETAGNE
LOIRE

THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

sous le sceau de l'Université de Bretagne Loire

pour obtenir le titre de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

Mention : Sciences de Gestion

École Doctorale Gestion et Economie (EDGE) -ED 597

présentée par

Bernard SIMON

Préparée au Laboratoire d'Economie et
de Gestion de l'Ouest (LEGO), EA 2652,
équipe "Entrepreneuriat-TPE/PME"

Du projet personnel à
l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en
Bretagne.

Thèse soutenue le 16 novembre 2017

Robert PATUREL

Professeur des universités, Université de Brest, Directeur de thèse

Boualem ALIOUAT

Professeur des universités, Université de Nice, Rapporteur

Sandrine BERGER-DOUCE

Professeur des universités, Ecole des mines de St-Etienne,
Rapporteur

Christian CADIOU

Professeur des universités, Laboratoire LEGO et IAE de Brest,
Suffragant

Thierry LEVY-TADJINE

Maitre de conférences HDR, Membre associé du Laboratoire
LEGO, Université Paris 8, Suffragant

Katia RICHOMME-HUET

Professeure-associée HDR, KEDGE-Business School, Suffragant

Eric SEVERIN

Professeur des Universités, IAE de Lille, Suffragant

DU PROJET PERSONNEL A L'ENTREPRENEURIAT EN EQUIPE, CAS DE L'AGRICULTURE EN BRETAGNE.

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Ce travail de recherche a été mené sous la direction du Professeur Robert Paturel.

Au moment de remettre ce travail à l'appréciation du jury de soutenance, pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, nous souhaitons rendre hommage à notre directeur de thèse, disparu tragiquement au mois de mars 2017.

Le Professeur Robert Paturel est à l'origine de notre démarche pour proposer ce document de recherche. Bien que notre engagement professionnel ne laisse que peu de place à l'abstraction nécessaire à l'exercice, il nous a accordé sa confiance tout au long de ce parcours.

Nous avons su apprécier son apport, pour une recherche pragmatique, au plus près des réalités de l'entrepreneur et de l'entreprise.

Il a su fédérer autour de lui d'autres universitaires, notamment pour les soutenances de thèses. Nous remercions les membres du jury d'avoir poursuivi son travail auprès des doctorants à Brest.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

INTRODUCTION

L'entrepreneuriat en équipe ne mobilise que peu de travaux de notre champ de recherche. Face au mythe de l'entrepreneur individuel, le sujet paraît plus difficile à positionner. Entre la constitution de l'équipe, dans son origine et sa diversité, et la performance comparée, la recherche tente d'inscrire le thème dans la réalité entrepreneuriale. L'entrepreneur reste pour autant la personne clé du processus entrepreneurial (Mitchell et al., 2002).

Nous inscrivons notre travail dans une perspective de contribution à la connaissance de l'entrepreneuriat en équipe, à l'accompagnement de cette forme de conduite de l'entreprise.

Il s'agit de situer la performance de ce type d'entrepreneuriat au sens de l'effectivité de l'équipe, compris comme étant la satisfaction des individus entrepreneurs (Paturel, 2007a).

La thèse défendue porte sur l'importance de la dimension individuelle du projet entrepreneurial dans un contexte d'entrepreneuriat à plusieurs.

Nous déclinons notre démarche en trois parties représentées par la construction de la problématique, le projet de l'individu au cœur de la recherche et la confrontation au terrain.

L'étude est conduite en s'appuyant sur les préoccupations professionnelles relatives à la reprise d'entreprise. Nous sommes particulièrement sensibilisés par le secteur de l'entrepreneuriat agricole et le renouvellement des exploitants. La démographie des dirigeants de ces entreprises, génère un renouvellement difficile à la tête des structures. Les exploitations agricoles, qui dans le passé étaient transmises de génération en génération, doivent aujourd'hui trouver des repreneurs en dehors de la sphère familiale. Ces repreneurs, principalement issus de la formation professionnelle, portent un projet de carrière construit entre l'accès à un emploi salarié et la perspective de devenir agriculteur, dirigeant de sa propre exploitation.

L'évolution des structures à reprendre pose de nombreuses questions liées à l'ingénierie financière, compte tenu des sommes en jeu, mais aussi en matière de ressources humaines, en lien avec la charge de travail et les compétences recherchées. Sur ce

second aspect de la reprise, la recherche d'un partenaire entrepreneur, devient pour certains une solution envisagée.

Notre contribution vise à explorer un volet de la « boîte noire » que constitue le phénomène entrepreneurial en TPE¹. La complexité, que nous cherchons à décortiquer, résulte de la spécificité des métiers, des expériences et des acteurs (Julien, 2015). La dimension psychologique de l'action, entre la création de leur emploi et plus globalement de leur projet de vie (Ahl, Marlow, 2012, Anderson et al., 2012) est au cœur de notre démarche.

De la notion de groupe à l'équipe entrepreneuriale

La recherche sur les équipes a mobilisé différents champs des sciences sociales. Les auteurs travaillant dans le champ de l'entrepreneuriat ont tenté de faire le lien avec les problématiques les concernant. Les sciences de gestion ambitionnent de rendre la recherche actionnable, au service de l'entreprise et des entrepreneurs.

L'ouvrage de Mucchielli (Mucchielli, 2007) nous aide à situer les fondements des équipes de façon générale. Les psychosociologues nous renseignent sur les attentes, au travers de la formation d'une équipe, et plus particulièrement sur les « groupes restreints ». La recherche tente de comprendre les équilibres, les interactions au sein des groupes. L'équipe peut se former en réaction à la division du travail, à l'adaptation au « travail en miettes ». L'auteur nous rappelle que l'équipe se construit pour la réalisation de désirs partagés, au travers d'une relation fusionnelle. Il nous met aussi en garde sur l'avènement de fausses équipes, qui ne seraient que le prolongement d'une individualité, l'accroissement de ses moyens d'action. Il est aussi difficile de cerner la différence entre le groupe et l'équipe. Le groupe serait une communauté d'esprits, vivant une relation socio-affective, produisant un effort collectif vers un même objectif. L'auteur liste aussi les caractéristiques d'un groupe ou d'une équipe : un nombre restreint, une exigence d'efficacité, la qualité du lien interpersonnel, une appartenance à une culture commune, un engagement personnel, une unité sociale (toute modification entraîne une modification du reste), une intentionnalité commune, une organisation (définition des rôles).

¹ TPE (Très Petite Entreprise)

Dans la théorie économique des équipes, Marschak et Radner (Marschak, Radner, 1972) décrivent la nécessité d'obtenir une répartition optimale des informations pour atteindre le but commun. Les auteurs considèrent que si les acteurs ont les mêmes objectifs et les mêmes croyances, ils ne disposent pas du même degré d'information. Si la démonstration est très modélisée (mathématique), les auteurs mettent en avant la complexité des individualités dans l'organisation.

Cependant, le lien entre entrepreneuriat et équipes reste difficile à qualifier. Harper (Harper, 2008) nous rappelle que si la littérature, notamment anglo-saxonne, met en avant l'équipe entrepreneuriale (Cooney, 2005), le consensus sur ses prérogatives semble loin d'être acquis. Des auteurs plus anciens avaient d'emblée considéré que l'entrepreneur ne pouvait être qu'une personne seule, que la découverte de l'opportunité n'est que le fait d'un individu (Kirzner, 1973). Harper, pour son étude, propose que *« l'équipe entrepreneuriale est un groupe d'entrepreneurs avec un objectif commun, qui ne peut être atteint que par une combinaison pertinente d'actions entrepreneuriales individuelles »*. Il reconnaît que cette définition est bien plus large que ce qui est proposé par ailleurs. Cependant, cette approche lui permet de suggérer une relation avec la théorie des jeux, appliquée à un contexte entrepreneurial. Dans ce cadre, l'individu raisonne son action en membre d'une équipe, pour réaliser au mieux l'objectif commun (le projet). La réalité de l'action serait donc liée à l'interdépendance des membres et l'intérêt commun perçu. La dimension individuelle est alors noyée dans le processus entrepreneurial.

La recherche sur l'entreprise et le management a sollicité l'approche anthropologique pour appréhender le comportement des équipes. Le livre d'Alex Stewart (Stewart, 1989), régulièrement cité, illustre bien cette contribution. L'auteur, au travers de son analyse d'anthropologue, nous décrit la nature du comportement humain au sein de l'entreprise. Il y relate l'évolution entrepreneuriale de l'équipe de salariés dans une situation de préservation de l'emploi, de reconnaissance attendue de la qualité des produits, de cette filiale d'un grand groupe. Il s'agit d'un entrepreneuriat collectif (Reich, 1987), l'auteur introduit la notion d'entrepreneuriat d'équipe. Les employés pensent individuellement en tant qu'employés, mais collectivement comme des entrepreneurs, sous l'effet de la pression, de l'excitation. L'individu se place comme participant à une aventure, en quête d'une reconnaissance sociale. L'entrepreneuriat est

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

alors intégré dans un processus culturel et social. L'entrepreneur, au sens de Stewart, agit afin de préserver son statut social, ses attentes, voire son dû. Cette approche anthropologique est aussi rappelée dans l'article de Morey et Luthans (Morey, Luthans, 1987) qui liste les différentes contributions de ce champ disciplinaire à l'étude du management, notamment en termes de méthodologie, confortant une approche qualitative (Gardner, 1977). Stewart fait une revue de ce qui qualifie l'entrepreneuriat, en reprenant différents auteurs de notre champ. Il situe son travail dans la dimension entrepreneuriale de l'action des salariés, se rapprochant d'un intrapreneuriat collectif.

Wright et Vanaelst (Wright, Vanaelst, 2009) reprennent les travaux publiés entre 1986 et 2008 par différents auteurs. De nombreux aspects de l'entrepreneuriat en équipe y sont traités. Les auteurs reconnaissent une nouvelle fois que si l'équipe est un élément récurrent et reconnu du phénomène entrepreneurial, il est difficile de s'accorder sur une définition de l'équipe entrepreneuriale. Il est noté des différences entre l'équipe initiatrice (à la création) et l'équipe dirigeante (assurant l'exécutif). De nombreuses interrogations apparaissent sur la dimension entrepreneuriale de l'équipe, quant à la nature de l'entrepreneuriat, de l'action entrepreneuriale. Certains s'accordent sur le fait qu'une équipe développée après la création n'est pas entrepreneuriale. Cette vue n'est-elle pas trop réductrice ? Il n'est pas tenu compte de la dimension dynamique du processus entrepreneurial. Comment devons-nous traiter la reprise ou le renouvellement des membres de l'équipe propriétaires dirigeants, notamment dans les petites structures ? Cet aspect ouvre cependant de nombreuses voies de recherche pour caractériser les facteurs qui accompagnent le renouvellement des membres de l'équipe (Ucbasaran et al., 2003). Les auteurs relèvent aussi que la majorité des recherches portant sur les équipes entrepreneuriales s'appuient sur des start-up dans la haute technologie. L'ouverture à d'autres problématiques de terrain permettrait d'enrichir la recherche. C'est ce que nous proposons de poursuivre dans le contexte agricole.

L'approche par la psychosociologie est exploitée par ailleurs dans le champ de l'entrepreneuriat. Shepherd et Krueger (Shepherd, Krueger, 2002), nous invitent, finalement, à explorer les dimensions de l'intention entrepreneuriale à l'échelle collective. Le comportement du groupe peut se révéler différent de l'analyse de la somme des comportements individuels attendus. La perspective d'entreprendre à plusieurs impactera la perception de désir et de faisabilité exprimée par les membres de

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

l'équipe. Nous exposons cet aspect pour notre recherche exploratoire dans la partie deux du document.

L'équipe entrepreneuriale

Comme nous le voyons, la recherche sur l'équipe entrepreneuriale peine à proposer une définition consensuelle du phénomène. Même s'il est admis que les équipes sont au cœur des créations d'entreprises, leurs contributions et leurs compositions diffèrent de façon importante (Schjoedt, Kraus, 2009). La multitude de définitions entre l'équipe des créateurs et l'équipe dirigeante, peut induire des erreurs d'appréciation de la dimension collective de l'entrepreneuriat. L'équippreneuriat qui nous intéresse, dans le cadre des exploitations agricoles, se situerait entre l'action ensemble et l'action commune (Levy-Tadjine, Paturel, 2008). Ceci rejoint la description proposée par Mucchielli (Mucchielli, 2007) où le groupe créé, partage le même but et possède une intentionnalité commune. L'existence d'une intentionnalité individuelle reste cependant à l'origine du processus entrepreneurial (Paturel, Levy-Tadjine, 2010).

Nous pourrions alors envisager la définition de Cooney (Cooney, 2005): « *L'équipe entrepreneuriale est constituée de deux individus ou plus, qui possèdent un engagement financier significatif et participent au développement de l'entreprise* ».

Cette définition a, selon nous, le mérite de sortir du reproche généralement fait aux multiples définitions de l'entrepreneuriat en équipe qui décrit une situation figée du groupe. L'équipe entrepreneuriale s'y conçoit à la phase de création (Kamm et al., 1990), ou se confond avec l'équipe dirigeante (Eisenhardt, Schoonhoven, 1990). Ces auteurs posent l'acte entrepreneurial à l'échelle du groupe.

Nous avons souhaité partir de l'individu entrepreneur pour concevoir l'acte entrepreneurial dans un contexte de groupe d'entrepreneurs. Nous ne limitons pas l'équippreneuriat à la création de l'entreprise mais nous envisageons des moments entrepreneuriaux tout au long de la vie de l'entreprise. Il nous paraît important de concevoir notamment, les contextes de reprise de parts (transmission, nouvel associé), d'évolution des modèles économiques (diversification, circuits courts, intégration du développement durable).

L'étude de l'entrepreneuriat en équipe devient un exercice délicat, d'équilibre épistémologique. La recherche met en avant les tensions entre les domaines de la psychologie comportementale (l'individu acteur) et de la sociologie (l'équipe comme phénomène social).

Vers la satisfaction attendue de l'associé

En nous appuyant sur l'approche des « 3F » (Levy-Tadjine, Paturel, 2006)², nous retenons la dimension de l'effectivité (F3), au sens de la satisfaction des parties prenantes (clients, salariés, associés), son interaction sur la création/survie de l'organisation, le renouvellement des membres, l'innovation (diversification, intégration du développement durable).

Nous pouvons associer à cette approche les variables pouvant renseigner le processus entrepreneurial en équipe :

- La dépendance à la ressource comme axe d'entrée d'un nouveau membre (Forbes et al., 2006), contribuant à la perception de faisabilité du projet.
- L'attraction interpersonnelle (Forbes et al., 2006), renforçant le désir de s'associer.
- Les facteurs non économiques de l'organisation efficiente (Baruch, Gebbie, 1998), permettant de capter les variables comportementales et la satisfaction des parties prenantes.
- La rationalité ordinaire (Boudon, 2010) prolongeant le travail d'Herbert Simon (Simon, 1983) sur la théorie de la rationalité limitée. Ce concept rend compte que l'individu décide, dès que le niveau de réponse lui paraît satisfaisant. Cependant, cette approche n'aborde pas différents aspects de l'individu comme : les préférences, les objectifs personnels, les représentations, les valeurs, les opinions de l'individu. L'auteur suggère donc d'explorer plus avant les comportements. Il mentionne qu'il manque, dans l'approche des rationalités, le rôle de la passion dans la prise de décision. La passion relevant d'une dimension irrationnelle.

² F1, efficacité, vision stratégique et organisationnelle, réalisation des objectifs, critères objectifs ; F2, efficience, utilisation des ressources et compétences, facteur de compétitivité, lien avec la recherche sur la rationalité de la formation de l'équipe, F3, effectivité, satisfaction des parties prenantes.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

La transmission et la reprise d'exploitations agricoles en Bretagne

L'analyse de la transmission des exploitations agricoles bretonnes donne un cadre de travail pour aborder l'entrepreneuriat en équipe. Les conditions d'exercice du métier, au travers des structures juridiques adaptées, tend à évoluer vers une mise en commun des projets. Le GAEC³ devient, pour l'entrepreneur en agriculture, un moyen d'assouvir son désir d'entreprendre (Barthez, 2007). Dans le cadre de la transmission des exploitations, cet entrepreneuriat passe aussi par l'intégration de nouveaux membres au sein des structures existantes.

Les organisations professionnelles agricoles se sont engagées dans l'accompagnement de la reprise des exploitations. La préoccupation principale concerne le renouvellement des exploitants qui ne représente qu'un nouvel installé pour pratiquement deux départs. Une des solutions évoquées pour faciliter la reprise de structures de plus en plus importantes (notamment en matière d'actifs d'exploitation), réside dans le recours à la forme sociétaire. Ainsi, 72% des installations en agriculture⁴, se font dans un cadre juridique de société d'exploitation⁵. Parallèlement, le secteur de l'entreprise agricole vit un changement de paradigme économique qui modifie les modes d'exercice du métier. La transmission des entreprises, de manière générale, mobilise les différentes branches professionnelles. Le secteur agricole n'échappe pas à cette réflexion et les instances professionnelles multiplient les études et programmes d'accompagnements afin de répondre à la problématique de la pérennisation des outils productifs. Les effets cumulatifs de la modernisation des exploitations, des départs à la retraite et de l'agrandissement des structures, modifient le cadre de l'accès au métier et d'exercice de celui-ci. L'enjeu pour la profession est de préserver l'attractivité du métier d'agriculteur et de mesurer les conditions de reprise des entreprises. Les services consulaires⁶ évoquent la nécessité d'anticipation, par l'information et le conseil, à la fois vers les candidats repreneurs, mais aussi vers les cédants. Ces études prospectives concluent sur

³ GAEC : Groupement Agricole d'Exploitation en Commun. Il s'agit d'un statut juridique spécifique à l'entreprise agricole.

⁴ Nous analysons les installations bénéficiant des aides à l'installation, celles-ci représentent 78% des immatriculations comme exploitant agricole de moins de 40 ans (dernières références 2015)

⁵ L'entreprise agricole peut être conduite dans le cadre de structures juridiques spécifiques, s'inspirant des sociétés civiles et commerciales.

⁶ « La transmission des entreprises agricoles : enjeux et pistes de solutions », Chambre d'Agriculture du Finistère, session du 3 juillet 2008.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

la nécessité de former les professionnels au management stratégique de leurs exploitations afin de favoriser les conditions de développement des outils, mais aussi d'en assurer leur transmissibilité. A ce titre, l'ingénierie sociale des organisations est sollicitée sur les aspects de reprise en société et d'intégration de repreneurs. Si le renouvellement des agriculteurs se faisait dans le cadre de la famille, aujourd'hui plus d'un tiers des repreneurs ne sont pas d'origine familiale agricole.

Dans cette dynamique de la reprise des exploitations, le statut juridique à l'installation laisse entrevoir la dimension d'entrepreneuriat en équipe. Le choix du GAEC, implique une exploitation à plusieurs, ce qui représente en 2015, 54% des installations aidées. Ce modèle d'installation se conçoit lors de la mise en place d'une structure juridique à l'occasion d'une reprise d'exploitation à plusieurs, mais aussi pour l'accueil du nouvel installé dans un cadre existant.

Le renouvellement des associés au sein des GAEC est un enjeu entrepreneurial important. Intégrer de nouvelles personnalités dans les équipes pose de nombreuses questions en lien avec les intentions individuelles⁷. Qu'il s'agisse de se mettre en équipe pour reprendre une exploitation ou de reprendre des parts dans une structure déjà en place, l'individu vient avec sa vision du projet.

Les effets cumulatifs de la modernisation des exploitations, des départs en retraite (« papy boom ») et de l'agrandissement des structures, modifient le cadre de l'accès au métier et d'exercice de celui-ci.

L'association « GAEC et sociétés » regroupe au niveau national les professionnels concernés par l'agriculture de groupe et plus particulièrement les exploitations agricoles organisées en GAEC. L'analyse des rapports d'orientation de l'association révèle les attentes des professionnels en matière de valorisation de l'agriculture de groupe et du renouvellement des agriculteurs dans les GAEC.

Entreprendre en équipe, un facteur facilitant ?

La construction du projet partagé, intègre les perceptions individuelles des acteurs telles que développées dans les modèles de l'intention entrepreneuriale (Sheperd, Krueger,

⁷« La contrepartie de la vie en société suppose une qualité d'échange managériale entre associés qui ne survit pas toujours à un changement de génération », Jean Iriart., revue *Paysans*, n° 343, 2014, p.24 ».

2002). L'apprentissage collectif, conduit aussi à une efficacité collective perçue (Bandura, 1986), d'où notre analyse préalable, relative au facteur facilitant annoncé de l'installation dans un cadre sociétaire.

Nous avons, dans notre phase initiale du travail, approché la nature de l'intention d'entreprendre en agriculture des étudiants en fin de cursus professionnel agricole. Ce travail exploratoire s'est appuyé sur deux sources d'informations constituées d'une enquête par questionnaires menée par la Chambre d'Agriculture du Finistère⁸ et de cinq entretiens que nous avons réalisés auprès d'étudiants.

Trois des cinq interviewés, évoquent l'intérêt d'une forme sociétaire (G.A.E.C.) à l'installation. Les étudiants, de manière générale, affichent clairement l'ancrage de leur projet dans une perspective d'association. Ceci découle certainement d'une situation existante dans le domaine de l'exploitation familiale ou d'un projet en commun avec un frère pour une étudiante non issue de parents agriculteurs. Pour les situations d'exploitations familiales existantes, l'intention de s'installer s'inscrit dans le prolongement de la pratique des parents. Si l'exploitation est déjà conduite par plusieurs associés, le jeune pense y trouver sa place dans la suite des parents, ou associés, partant à la retraite. La forme sociétaire devient un moyen pour rendre plus facile sont projet : *« il y a plus de regroupements d'agriculteurs, c'est plus facile à gérer à plusieurs », « le fait de se mettre en G.A.E.C. ça aide beaucoup, on a quelque chose qui est déjà fait, c'est pas comme quand on crée sa propre entreprise »*⁹.

Dans le cas de l'étudiante projetant une association avec son frère, nous approchons de la notion d'équipreneuriat abordée dans la littérature (Paturel, 2005 ; Levy-Tadjine, Paturel, 2008). Ils mettent en commun leur désir de créer une organisation avec une complémentarité sur les productions (elle en production de porcs, lui en lait), sur le partage des tâches (pour les travaux jugés trop physiques pour une fille).

Si le choix du statut juridique à l'installation tend à mettre en avant les formes d'organisations à plusieurs exploitants, les étudiants interviewés nous en donnent les limites. Pour les trois étudiants ayant mentionné la perspective d'une association, la dimension entente entre associés est aussitôt abordée. Le projet, qui s'inscrit dans un

⁸ Chambre d'Agriculture du Finistère, enquête effectuée auprès de 53 étudiants de deux établissements de formations professionnelles (R.Kervarec, documents d'enquête, 2009).

⁹ En italique dans le texte, extrait des verbatim issus des entretiens menés auprès de ces étudiants.

cadre d'association, soulève des doutes quant à la pertinence de l'organisation : « *il y a plein de G.A.E.C. qui se sont cassés car les gens ne s'entendaient pas, chez moi ça se passe bien, chaque personne a son atelier* », « *mes objectifs à côté de ceux de mon frère* », « *dans la vie on s'entend très bien, au travail c'est autre chose* », « *il y a aussi l'entente au boulot, mais moi il n'y a pas de souci, on travaille ensemble depuis un moment* ».

Parallèlement, l'enquête menée par la Chambre d'Agriculture, sur le même type de public, révèle aussi l'intérêt porté à la forme d'organisation en société. Les répondants en parlent dans leur vision d'avenir de l'agriculture (30%) et dans les modes de gestion de l'exploitation (14%).

Cependant, notre analyse souligne quelques ambiguïtés. Nous soulevons des interrogations sur la réelle dimension entrepreneuriale de la démarche. Pour les personnes interrogées, l'association, permet une intégration dans une organisation déjà rodée. Ils perçoivent ainsi la manière d'assouvir leur passion pour la fonction de production, en se déchargeant (du moins avec l'espoir ...) de la fonction administrative. Les répondants évoquent la perspective d'une meilleure organisation du travail, un accès facilité aux financements. Nous remarquons cependant que la nécessité d'objectifs communs ne s'exprime pas dans le discours.

Se basant sur les théories de l'action collective (Livet, 1994), Lévy-Tadjine et Paturel (Levy-Tadjine, Paturel, 2008), nous proposons une définition de l'équipreneuriat en lien avec le projet entrepreneurial. Les auteurs mettent d'emblée en avant la relation au projet, représentant le but commun (théorie des équipes). Si à ce titre, un entrepreneur individuel peut aussi rassembler autour de lui un groupe pour assurer la performance du projet, il ne s'agit pas ici d'équipreneuriat. Le niveau d'engagement dans le projet devient la variable déterminante pour qualifier l'action collective entrepreneuriale. Nous retrouvons aussi la nécessaire convergence vers l'objectif commun. Cette construction du projet partagé, intègre les perceptions individuelles des acteurs telles que développées dans les modèles d'intention entrepreneuriale.

Shepherd et Krueger (Shepherd, Krueger, 2002) suggèrent que nous ne pouvons pas nous contenter de mesurer la somme des comportements individuels, mais ils insistent sur la nécessité de connaître les synergies ou antagonismes de l'action collective.

Construire la connaissance à partir d'un contexte entrepreneurial.

Nous avons placé notre problématique dans le champ de l'entrepreneuriat et démontré la dimension entrepreneuriale du métier d'agriculteur. Il nous paraît important de situer le contexte de l'étude et d'établir le lien avec le champ de l'entrepreneuriat, dans le domaine des sciences de gestion. Les études sociologiques consultées opposent parfois l'agriculture « familiale », à l'agriculture « entrepreneuriale ». Nous proposons alors de placer l'agriculteur au cœur de la problématique du renouvellement des actifs en utilisant les concepts de l'entrepreneuriat. Quelle que soit son origine, l'agriculteur entreprend avec ses aspirations, ses compétences et dans un environnement spécifique à son domaine d'activité. L'agriculteur/entrepreneur en devenir combinera ces axes de dépendance afin de réaliser son projet. Il nous appartient aussi de valoriser notre expérience au contact du terrain étudié, dans un travail de recherche. L'accès au terrain nous est facilité de par notre appartenance au milieu socio-économique.

L'analyse qualitative, est privilégiée pour décrire la complexité du phénomène.

Notre travail s'inscrit dans l'étude du processus entrepreneurial et plus particulièrement sur l'aspect comportemental de l'entrepreneur. La littérature fait état de la recherche sur ce qui distingue, notamment, l'entrepreneur du manager.

Le travail développé, permet d'intégrer dans le domaine des sciences de gestion et plus particulièrement dans le champ de l'entrepreneuriat, le terrain agricole. La revue de littérature fait ressortir l'intérêt d'un apport des sciences de gestion à cet environnement professionnel. En effet, de nombreux sujets n'y sont traités que sous les angles de la sociologie et de l'économie, la dimension entreprise et entrepreneur semble négligée.

Notre sujet traite plus particulièrement du domaine de la reprise d'entreprise (moins de 10% des installations en agriculture se font en création pure¹⁰). Nous restons sur un public (installations aidées) représentant un nombre important des installations en agriculture en Bretagne (72% des immatriculations comme exploitant agricole (statut social) de moins de 40 ans). Peu de travaux en sciences de gestion portent sur la dimension entrepreneuriale du métier d'agriculteur. La forte relation au métier, par la

¹⁰ La création reprise transmission des exploitations agricoles, les chiffres clés Bretagne 2015, Chambre d'Agriculture de Bretagne n° 26 mai 2016

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

formation et l'orientation production, présente, par ailleurs, des similitudes avec le monde de l'artisanat (Richomme-Huet, 2007).

La recherche en sciences de gestion s'est intéressée à l'analyse de la formation de l'équipe entrepreneuriale (Naffakhi, 2008 ; Ben Hafaïedh-Dridi, 2011). Par cette approche, différents axes de compréhension du phénomène ont été mis en avant. Le projet entrepreneurial restant au cœur des processus, la rationalité de la mise en équipe a été avancée (Simon, 1996). L'approche par les ressources est mesurée (Forbes et al., 2006) et permet d'apprécier la pertinence des équipes constituées autour de projets valorisant les compétences partagées. L'attractivité interpersonnelle est par ailleurs évoquée (Forbes, 2006). L'analyse se fait à l'échelle du fait social. L'équipe prend ainsi le pas sur l'individu.

Notre sujet est de faire le lien entre l'intention initiale, par nature fluctuante (Moreau, 2006b) et le contexte du groupe. L'entrepreneur prend conscience de l'évolution de son environnement. Son expérience alimente ses perceptions et de nouvelles perspectives sont envisageables (Damasio, 1999). L'approche rationnelle, privilégiée, masque l'irrationnel. L'entrepreneuriat en groupe, permet-il l'expression des préférences, des objectifs personnels, mais aussi les représentations, les valeurs et les opinions de l'individu (Boudon, 2010) ? Nous suggérons que ces sujets émergent au sein des groupes, induisant des comportements nouveaux, susceptibles d'impacter le projet entrepreneurial.

Il est, par conséquent, utile de resituer l'entrepreneur et son projet personnel dans le contexte de l'équipe. L'approche de la performance du groupe invite à un partage de la vision entrepreneuriale par ses membres. Les travaux des conseillers en accompagnement des équipes pourraient se limiter à cette recherche d'unité. Cela conduit ainsi naturellement à considérer le groupe comme une entité qui décide unilatéralement, se substituant à l'individu.

Par l'utilisation de l'intention individuelle, nous évaluons les éléments comportementaux qui impacteront le groupe. Le niveau d'effectivité (F3) (Paturel, 2007b) de l'équipe, dépendra de la satisfaction des membres au regard de leur projet personnel et de son évolution. L'individu évoluera avec les éléments contextuels, dont fait partie le groupe auquel il appartient. Cette évolution peut éventuellement nécessiter une certaine uniformisation de l'expérience entrepreneuriale, contribuant à la cognition

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

sociale (Sheperd et Krueger, 2002). Le groupe modifie effectivement les perceptions et les émotions de l'individu. La dimension collective peut d'ailleurs être, dès l'origine du projet, une composante de l'intention individuelle. Comme nous l'avons relevé pour les étudiants en agriculture, l'individu annonce, dans cette situation, son désir de proposer son projet entrepreneurial dans un cadre à plusieurs.

L'effectivité de l'équipe entrepreneuriale comme axe de recherche.

La recherche a peu traité de la reprise ou du renouvellement des membres de l'équipe propriétaires dirigeants, notamment dans les petites structures (Ucbasaran et al., 2003). Comme nous l'avons évoqué, un des enjeux de la pérennité des GAEC se situe dans le recrutement et l'intégration de nouveaux membres lors de la reprise de parts de la société. Si l'installation en société est perçue comme un facteur facilitant pour les potentiels entrepreneurs, il ne faut pas négliger la nature du projet. Il paraît utile d'évaluer les points de convergence entre le projet et les situations individuelles, soit entre le E2 et le E1 du modèle des 3 E¹¹ (Paturel, 1997)

La reprise d'entreprise ou de parts d'entreprise est une démarche différente d'une création pure. L'individu n'exerce pas son désir d'entreprendre au même niveau. Il doit tenir compte d'une situation établie (E2) qui pourrait ensuite évoluer ou non, selon ses aspirations (E1) et l'environnement (E3) qu'il soit global, spécifique ou de proximité (Paturel, 2007a). L'intégration dans une équipe existante complexifie le processus entrepreneurial. Le repreneur doit confronter son projet à celui des exploitants en place. De la même manière, ces derniers devront tenir compte des attentes du candidat à la reprise (Deschamps, Paturel, 2009).

L'exploitation en commun nécessite une capacité à faire évoluer son système productif en fonction des attentes de chaque associé. Les décisions stratégiques doivent être partagées (investissements, développement, diversification). Il s'agit de mettre en adéquation les compétences et les moyens de chacun, avec les contributions attendues. La performance de l'agriculture en groupe se mesure par la mise en œuvre du projet, par l'effectivité (F3) (Paturel, 2007b) et pas seulement par l'efficacité (F1) ou l'efficience

¹¹ E1 l'entrepreneur, l'individu et ses aspirations, E2 l'entreprise ou le projet entrepreneurial, E3 l'environnement, le contexte du projet.

(F2) du système de production. L'individu entrepreneur doit pouvoir se retrouver au sein du projet commun. La performance de l'équipe, appréhendée à l'échelle de l'entreprise ou de l'entrepreneur, peut couvrir différents niveaux, de nature objective ou subjective. Une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat collectif, permet d'informer l'accompagnement des structures professionnelles. En portant l'attention particulière sur la notion d'effectivité, nous contribuons à faire émerger les facteurs qui confortent la performance globale attendue de l'agriculture en groupe. Cette dimension de la performance induit la satisfaction des attentes des parties prenantes dont les associés. L'associé exploitant arrive-t-il à assouvir sa passion pour le métier ? Le cadre sociétaire offre-t-il une meilleure sécurité pour l'exercice entrepreneurial ?

Une recherche sur l'effectivité de l'entrepreneuriat en équipe peut s'avérer pertinente à la vue des questions soulevées par les professionnels. En prolongeant le thème de l'intention entrepreneuriale, nous pouvons explorer les ressentis des associés de ces entreprises.

Le secteur de l'entreprise agricole vit un changement de paradigme économique qui modifie les modes d'exercice du métier. Les structures professionnelles, s'interrogent sur l'impact de ces évolutions sur la transmissibilité des exploitations agricoles. Une des solutions évoquées pour faciliter la reprise de structures de plus en plus importantes (notamment en matière d'actifs d'exploitation), réside dans le recours à la forme sociétaire.

L'approche du contexte entrepreneurial en agriculture nous ouvre des voies de recherche en lien avec l'entrepreneuriat collectif. Nous proposons ainsi une approche par les sciences de gestion d'une problématique de nature stratégique et managériale intéressant l'entreprise agricole. Notre thème de recherche permet de renforcer cette dynamique académique en inscrivant deux contributions originales :

- Par un terrain de recherche singulier (l'entrepreneuriat en agriculture).
- Par un axe qui reste en émergence (l'équpreneuriat).

La recherche en sciences sociales nous fournit les outils de compréhension des comportements des acteurs dans les organisations. Par les choix des méthodologies de recherches, nous donnons une crédibilité à nos conclusions. L'agriculteur rentre-t-il dans le cadre de l'entrepreneuriat ? Pouvons-nous utiliser les concepts développés sur d'autres terrains ? Le travail de recherche implique de confronter les différentes

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

disciplines constituant le concept théorique étudié. La prise en compte des travaux déjà réalisés doit contribuer à ce que l'étude soit complémentaire aux théories auparavant validées. Nous mettons ici en avant le contexte nouveau et une méthodologie différente. Nous proposons, à travers ce travail, d'appréhender la nature entrepreneuriale du métier d'agriculteur. Nous utilisons les concepts propres à notre champ de recherche pour approcher ce nouveau terrain.

Nous contribuons ainsi, à alimenter le débat sur le renouvellement des actifs agricoles. Ceci se traduisant par une meilleure compréhension de la démarche des agriculteurs dans la mise en œuvre de leur projet entrepreneurial.

La forte baisse du nombre d'exploitations au cours des dernières décennies n'a pas suffi à rajeunir la pyramide des âges des agriculteurs. Le niveau des départs à la retraite reste élevé pour les années à venir. Par ailleurs, le renouvellement des exploitants se faisant traditionnellement à près de 70% dans un cadre familial, se pose aujourd'hui le problème du manque d'enfants d'agriculteurs. Le secteur se doit de recruter en dehors de son cercle habituel.

L'évolution de la politique agricole européenne, apparaît pour nombre d'acteurs comme un changement de paradigme économique pour le secteur agroalimentaire. Dans ce contexte, la question de l'attrait, de la représentation du métier, se pose de façon saillante.

La confrontation au terrain.

Nous prolongeons notre approche par la confrontation au terrain. Notre méthodologie s'appuyant sur une triangulation des données issues des publications professionnelles et de trente entretiens conduits auprès d'agriculteurs en situation d'exploitation en GAEC. Au travers de la démarche, nous relevons les expressions des professionnels quant aux attentes des associés de ces entreprises conduites en groupes.

L'élaboration de la grille d'entretien en lien avec les thèmes étudiés (Blanchet, Gotman, 2007) se situe dans le prolongement de l'étude du comportement initié par l'intention entrepreneuriale. Nous nous intéressons à l'acteur et l'évaluation qu'il fait de son parcours selon les axes du désir pour l'aventure entrepreneuriale et la faisabilité perçue de s'engager (Shapero, Sokol, 1982)

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Cette approche, enrichie par les dimensions psychologiques individuelles face au groupe, amène à développer trois niveaux de questionnement que peut porter l'entrepreneur. Nous retenons ainsi la dimension individuelle, la situation dans le groupe, et le projet entrepreneurial. Ces dimensions nous informent sur le bilan que fait l'individu, au regard de sa position d'entrepreneur dans le contexte de l'équipe.

Le fait de solliciter les productions écrites des organismes professionnels, nous aide à ancrer notre analyse dans la dimension managériale et actionnable de la recherche. L'intérêt étant d'utiliser un langage compris par les acteurs (Julien, 2015).

La contribution initiale consiste à clarifier les représentations des acteurs afin de les rendre lisibles pour les membres du groupe (Bourion, 2008).

Différentes études confiées par les chambres d'Agriculture de Bretagne à des groupes d'étudiants de l'Université, confortent notre analyse et nous aident à la lecture de nos propres résultats. Ces études portent sur des situations de recherche d'associé ou de cas d'organisations déjà en place. Les trente entretiens, internes à notre travail, représentent quinze exploitations agricoles conduites en groupe.

STRUCTURE DU DOCUMENT

Le document découle d'une démarche de recherche propre à notre sujet. Le tableau suivant représente schématiquement notre cheminement. Nous ne rapportons pas ici les titres, mais la nature du contenu des parties.

La table des matières se situe en fin de document.

Tableau 1 Structure du document

Partie 1 : Exposé de la problématique	Chap. 1 : Les théories mobilisées	Chap. 2 : Le contexte managérial
Partie 2 : Poser les éléments de la recherche	Chap. 1 : L'équipe comme projet entrepreneurial	Chap. 2 : Resituer la recherche, qualifier l'approche épistémologique
Partie 3 : Défendre la thèse	Chap. 1 : Entretiens et éléments de triangulation	Chap. 2 : Analyse et discussion

PARTIE I : L'ENTREPRENEURIAT EN EQUIPE

L'étude de l'équipe entrepreneuriale est abordée par les sciences de gestion depuis les années 1990. Les références sont principalement anglo-saxonnes, les travaux francophones sont plus récents.

La difficulté réside dans la définition de l'équipe entrepreneuriale (Boncler et al., 2006). Différents niveaux d'approches peuvent être envisagés entre l'équipe dirigeante, l'entrepreneuriat d'équipe, l'entrepreneuriat collectif ou l'entrepreneuriat organisationnel. Les sujets traités ont porté bien entendu sur la définition de l'équipe en entrepreneuriat et la différence avec l'équipe managériale. Les auteurs ont tenté de comprendre les facteurs relatifs à la formation de l'équipe (Naffakhi, 2008 ; Ben Hafaïedh-Dridi, 2011 ; Miliani-Mosbah, 2015). La pertinence du projet équitrepreneurial pour l'individu est rarement évoquée.

Si la recherche s'intéresse à la dimension collective, c'est à juste titre. En effet, il peut sembler évident que l'entrepreneur n'agit jamais seul. Il évolue dans un espace social plus ou moins lié. Il sait se faire conseiller, il compte sur ses fournisseurs et ses clients, il s'appuie souvent sur des collaborateurs. Le phénomène entrepreneurial est effectivement collectif. Dans ce collectif, l'entité entreprenante peut être multiple (plusieurs individus entrepreneurs).

L'articulation entre l'individu et le groupe est au cœur de notre étude. Nous abordons dans cette partie l'état de la recherche autour de l'équipe entrepreneuriale, mais aussi la notion de groupe en convoquant la psychologie et la sociologie. D'autre part, il s'agit de situer le contexte entrepreneurial de l'étude. Comme mentionné en introduction, nous situons notre recherche auprès des agriculteurs exerçant en groupe en Bretagne.

L'exercice consiste, au fil de ces pages, à poser notre problématique et faire le lien entre l'apport de la théorie et les attentes de l'entreprise.

CHAPITRE I : L'EQUIPE ENTREPRENEURIALE

SECTION I : L'EQUIPE, SUPPORT DU PHENOMENE ENTREPRENEURIAL.

L'analyse de la littérature nous ramène à l'étendue des approches déjà évoquées. Les auteurs proposent des liens avec des théories approuvées en sciences de gestion. Ainsi, à titre d'exemple, la théorie des jeux apparaît pour envisager les rapports qui peuvent s'instaurer au sein des équipes d'entrepreneurs (Cooney, 2005). Les auteurs cherchent à mettre en avant la singularité de la cognition entrepreneuriale en contexte d'équipe (Baron, 1998). Il s'agirait de comprendre les ressorts de l'apprentissage entrepreneurial et de définir la façon de l'inscrire dans une dynamique de recherche (Busenitz et al., 2003).

L'individu entrepreneur et le projet partagé.

La définition de l'équipe fait difficilement l'unanimité. Nous situons l'entrepreneuriat à plusieurs dans un cadre de projet partagé. En agriculture, le GAEC permet de délimiter l'approche de l'équipe en s'assurant d'une certaine homogénéité de situation face au cadre entrepreneurial. L'individu exprimera son désir d'entreprendre en tenant compte de ce contexte de groupe. Les modèles de l'intention entrepreneuriale contribuent à capter les variables conduisant à l'action à plusieurs. L'individu ne se fond pas dans l'organisation et conserve ses aspirations et objectifs personnels.

Le positionnement de l'entrepreneuriat en équipe.

La recherche peine à proposer une définition consensuelle du phénomène entrepreneurial en équipe (Chirita, 2010 : Tableau 2). Même s'il est admis que les équipes sont au cœur des créations d'entreprises, leurs contributions et leurs compositions diffèrent de façon importante (Schjoedt, Kraus, 2009). La multitude de définitions entre l'équipe des créateurs et l'équipe dirigeante, peut induire des erreurs

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

d'appréciation de la dimension collective de l'entrepreneuriat. L'équipreneuriat (Paturel, 2005) qui nous intéresse, dans le cadre des exploitations agricoles, se situerait entre l'action ensemble et l'action commune (Levy-Tadjine, Paturel, 2008). Ceci rejoint la description proposée par Mucchielli (Mucchielli, 2007), où le groupe créé, partage le même but et possède une intentionnalité commune. L'existence d'une intentionnalité individuelle reste cependant à l'origine du processus entrepreneurial (Paturel, Levy-Tadjine, 2010).

Nous proposons de partir de l'individu entrepreneur pour analyser l'acte entrepreneurial dans un contexte de groupe d'entrepreneurs. Il nous paraît important d'envisager, les contextes de reprise de parts (transmission, nouvel associé), d'évolution des modèles économiques (diversification, circuits courts, intégration du développement durable). Ces moments entrepreneuriaux, tout au long de la vie de l'entreprise, amènent aux enjeux managériaux exprimés par les professionnels.

Nous privilégions le GAEC en tant que structure pour l'équipe entrepreneuriale en agriculture. Les critères qui nous intéressent dans cette forme d'exploitation sont l'obligation des associés à participer effectivement au travail et de posséder le capital de l'entreprise. Au niveau des décisions, le principe est : un homme = une voix. D'autres formes juridiques, présentes en agriculture, permettent aussi d'entreprendre en équipe. Il est cependant plus aléatoire, par les statistiques, d'identifier de « vraies » équipes.

D'autres variables, pouvant renseigner le processus entrepreneurial en équipe, renvoient aux bases des modèles de l'intention entrepreneuriale. Il s'agit :

- de la dépendance envers la ressource comme axe d'entrée d'un nouveau membre (Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhn, et Sapienza, 2006), contribuant à la perception de faisabilité du projet ;
- de l'attraction interpersonnelle (Forbes et al., 2006), renforçant le désir de s'associer ;
- des facteurs non économiques de l'organisation efficiente (Baruch, Gebbie, 1998), permettant de capter les variables comportementales et la satisfaction des parties prenantes ;
- de la rationalité ordinaire (Boudon, 2010), prolongeant le travail de Herbert Simon (Simon, 1983) sur la théorie de la rationalité limitée. Ce dernier concept rend compte que l'individu décide dès que le niveau de réponse semble satisfaisant. Cependant, cette approche est à compléter par différents aspects comme : les préférences, les objectifs

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

personnels, les représentations, les valeurs, les opinions de l'individu. Boudon mentionne qu'il manque, dans l'approche des rationalités, le rôle de la passion dans la prise de décision, la passion relevant d'une dimension irrationnelle. L'individu intentionnel l'intégrera dans sa perception de ce que représente son projet entrepreneurial.

Composantes de la recherche.

Nous avons souhaité développer l'approche de la dimension humaine de l'entrepreneuriat. Le développement cognitif de l'individu est un thème abordé par notre champ de recherche (Mitchell et al., 2002). Cette pluridisciplinarité proposée par la recherche en entrepreneuriat contribue à une meilleure compréhension du phénomène qui nous intéresse. Il nous importe de placer l'entrepreneur au cœur du phénomène entrepreneurial, personne clé du processus. La recherche s'intéresse alors à la capacité de l'individu à traiter l'information, sa façon de découvrir les opportunités et ses propriétés cognitives à les exploiter (Shane, Venkataraman, 2000).

Le positionnement de la recherche dans un paradigme relatif à l'entrepreneuriat et à la reprise d'entreprise, sous-tend une recherche vers la préservation de l'outil productif. Nous nous inscrivons dans une démarche vers une économie de gaspillage de valeurs, au sens des sept paradigmes décrits par Paturel (Paturel, 2011), une prévention de l'échec en entreprise. Nous rappelons ce positionnement de la recherche, sous forme de point d'étape au chapitre 4 du document.

L'étude mobilise un environnement théorique ancré autour de l'entrepreneuriat et la recherche sur les équipes.

L'entrepreneuriat.

La recherche s'est intéressée à la capacité des individus à entreprendre, à saisir les opportunités de création de valeur (Cole, 1959 ; Gartner, 1988).

Parallèlement, les écrits professionnels laissent encore entendre que l'entrepreneur est un être unique, muni de particularités propres, qui font sa capacité à entreprendre. Les auteurs de notre discipline reconnaissent toutefois les limites d'une approche par les traits pour justifier cette capacité entrepreneuriale (Gartner, 1988 ; Low, MacMillan,

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

1988 ; Shaver, Scott, 1991). La recherche tente de s'intéresser à la démarche heuristique individuelle en contexte entrepreneurial et de mesurer l'occurrence de biais cognitifs induits par cette relation de la recherche à l'individu. Ces biais interprétatifs se représentent par l'illusion de contrôle de l'action par l'entrepreneur, l'interprétation fautive des croyances (Busenitz, Barney, 1997 ; Simon et al., 2000). Ces contributions nous permettent d'appréhender la complexité comportementale de l'entrepreneur, soumis à son environnement économique et culturel.

Cette dimension individuelle de l'entrepreneur retient à ce stade toute notre attention. Il s'agit d'inscrire la recherche, les apports de la psychologie sociale, l'intention entrepreneuriale comme antécédent de l'action.

Ce cadre théorique met en avant la perception par l'individu des notions de désir et faisabilité de l'acte à accomplir et, en l'occurrence, de la volonté de devenir entrepreneur.

L'individu à ce stade peut percevoir l'intérêt d'entreprendre dans un cadre en équipe.

Ces postures alimentent la perception des limites de l'entrepreneur solitaire (Moreau, 2005). Certains travaux avancent une surestimation des actions individuelles (Ruef et al., 2003). Les entrepreneurs eux-mêmes peuvent être amenés à surévaluer leur propre importance, quant à leurs actions dans le phénomène entrepreneurial.

L'équipe entrepreneuriale.

L'équipe, c'est 50% des créations de sociétés selon les études et quels que soient les pays (Ruef et al., 2003 ; Moreau, 2005). Il est probablement difficile de qualifier la réalité de cet entrepreneuriat en équipe. Ce constat, avancé par les auteurs, témoigne de l'importance de ce phénomène entrepreneurial. Il paraît alors légitime que la recherche s'y intéresse.

L'équipe entrepreneuriale est une construction complexe où s'élabore une dynamique entre les individus impliqués. Il s'agit de construire le capital relationnel au sein de cette composante (Blatt, 2009), les éléments clé étant la confiance, la reconnaissance des obligations envers le collectif et aussi les obligations mutuelles. Ce capital relationnel est issu de schémas communs aux membres du groupe, incluant la prise en compte des

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

attentes de chacun. C'est aussi le développement de pratiques contractuelles afin de rendre les attentes, pour le groupe et pour ses membres individuellement, explicites et transparentes. A ce titre, nous voyons dans la littérature des liens qui sont tentés vers les théories économiques et notamment la théorie des jeux (Cooney, 2005).

La recherche (Ruef, 2010) tente d'explorer cette complexité, en se confrontant à l'antériorité de la discipline, privilégiant à l'origine l'individu ou l'entité entreprenante. Cette posture conduit en une approche principalement par le phénomène entrepreneurial, à une tendance à la globalisation. La majorité des travaux portent alors sur la composition de l'équipe (Naffakhi, 2008).

Nous observons une approche utilitariste privilégiant la rationalité de la composition de l'équipe (approches ressources, *resources based theory*), quelques confrontations avec la composante psychologique (affiliation, homophilie, préférences) (Ben Hafaïedh-Dridi, 2011).

Nous pouvons aussi relever une étude sur le fonctionnement et l'évolution de l'équipe sur le terrain des start up du numérique (Miliani-Mosbah, 2015).

De nombreux essais ont été menés pour caractériser la réalité entrepreneuriale de l'équipe (Boncler et al., 2006 ; Levy-Tadjine, Paturel, 2008).

Les auteurs nous invitent à sortir de l'étude des équipes dirigeantes qui peut devenir un carcan pour la recherche (Moreau, 2006a ; Ben Hafaïedh-Dridi, Paturel, 2008).

Les travaux de recherche tentent de décrire l'intérêt de la création en équipe (Moreau, 2005). Ils se situent à l'échelle du collectif, du phénomène entrepreneurial, mais sans évoquer l'individu au sein de l'équipe.

La discipline propose peu de travaux sur la construction du collectif, la cognition sociale (*managerial cognition, information processing theory*).

Notre discipline relève néanmoins la réalité de l'entrepreneur comme personne clé du processus entrepreneurial (Busenitz et al., 2003).

Tableau 2 Définitions de l'équipe entrepreneuriale et auteurs (source Chirita, 2010)

<u>Auteurs</u>	<u>Définitions de l'équipe entrepreneuriale</u>
Kamm et coll. (1990)	Des individus qui constituent ensemble une entreprise dans laquelle ils ont des intérêts similaires sur le plan financier.
Eisenhardt et Schoonhoven (1990)	Un groupe de personnes tenant des positions de direction à plein temps au moment de la constitution de l'entreprise.
Kamm et Nurick (1993)	Deux ou plusieurs individus qui constituent formellement une nouvelle entreprise dont ils sont les propriétaires.
Cohen and Bailey (1997)	Un groupe d'individus qui partagent des tâches interdépendantes et les résultats afférents à ces tâches, et qui sont également vus comme une unité sociale par eux-mêmes et par les autres.
Schjoedt (2002)	<p>Une équipe entrepreneuriale est constituée de deux ou plusieurs individus :</p> <ul style="list-style-type: none"> qui y trouvent un intérêt, financier ou autre ; qui s'assument dans un engagement pour le succès futur de l'entreprise ; dont le travail pour la poursuite des objectifs communs et du succès de l'entreprise est interdépendant ; qui sont responsables pour l'équipe entreprenante et l'entreprise ; qui ont des fonctions de direction et ont eu la responsabilité exécutive dans les phases de lancement de l'entreprise, y compris le prédémarrage ; qui sont vus comme une entité sociale par les autres et par eux-mêmes.
Clarkin et Rosa (2005)	<p>Ces auteurs distinguent deux types d'équipe entrepreneuriale :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le premier type est constitué autour d'un entrepreneur dont le rôle de leader est accepté par les membres de l'équipe ; 2. Le second type correspond au groupe entreprenant composé de plusieurs individus engagés dans un processus de création de valeur, d'innovation, de partage d'initiatives, réunissant les ressources à la fois individuelles et collectives, chaque individu

	négociant fréquemment avec les autres membres de l'équipe.
Cooney (2005 : 229)	Deux ou plusieurs individus ayant un intérêt financier significatif et qui participent activement au développement de l'entreprise.
Boncler et coll. (2006)	Des individus qui « impulsent ensemble une organisation avec laquelle ils sont dans une relation symbiotique ».
Harper (2008)	Un groupe d'entrepreneurs qui ont un but commun, lequel peut être atteint uniquement par la combinaison appropriée des actions entrepreneuriales

La performance.

La performance des équipes est rarement évoquée (Ben Hafaïedh-Dridi, Paturel, 2008 ; Gueguen, 2012).

Nous notons une tendance à l'approche économique de la performance, basé sur l'entreprise et non sur l'équipe (résultat de l'entreprise) (Lechler, 2001 ; Ben Hafaïedh-Dridi, Paturel, 2008 :Tableau 3).

Tableau 3 Recherches sur la performance des équipes. Source : (Ben Hafaïedh-Dridi, Paturel, 2008)

<p>Guzzo et Dickson, 1996 : mesure de la performance de groupe</p> <p>Trois aspects de la performance dans les groupes :</p> <p>Extrants produits par le groupe (quantité ou qualité, rapidité, satisfaction des clients.</p> <p>Les conséquences que le groupe a pour ses membres.</p> <p>L'amélioration de la capacité d'une équipe à avoir une bonne performance dans le futur</p>
<p>Cohen et Bailey, 1997 : mesure de la performance de groupes organisationnels</p> <p>La performance est catégorisée dans trois dimensions principales en fonction de l'impact de l'équipe sur :</p> <p>La performance évaluée en termes de quantité et qualité des extrants (efficience,</p>

productivité, temps de réponse, qualité, satisfaction des clients et innovation).

L'attitude des membres (satisfaction des salariés, engagement et confiance dans la direction).

Les résultats comportementaux (absentéisme, turnover et sécurité).

Bird, 1989 : équipes entrepreneuriales performantes

Qu'est-ce qu'une association réussie ?

Une association qui dure longtemps, une association qui change ou d'une association qui se termine proprement avec tout le monde gagnant et sans animosité ?

Une association qui soutient une entreprise en croissance ou une association qui se focalise sur la satisfaction des besoins individuels de chaque associé ?

Une association qui est reconnue par des personnes extérieures comme solide ou une association qui semble bien pour les associés eux-mêmes ?

Les recherches portent sur les groupes organisationnels au sein de l'entité productive, de l'équipe projet à l'équipe managériale. Il est difficile dans ces recherches de cerner, de qualifier, l'équipe entrepreneuriale.

Ben Hafaïded-Dridi et Paturel (Ben Hafaïedh-Dridi, Paturel, 2008) proposent que la performance de l'équipe entrepreneuriale soit posée en trois catégories autour de l'organisation, du groupe et de l'individu.

La difficulté pour la recherche est aussi de suivre l'équipe tout au long de la vie de l'entreprise (voir Ruef, 2010 pour étude longitudinale de PME).

Les disfonctionnements des équipes sont aussi sources de pertes de performance, comme par exemple les conflits ou la dimension émotionnelle (Chowdhury, 2005). Ainsi, certaines études mentionnent une perte compétitivité dans le temps des entreprises conduites en équipe. Ceci s'expliquant notamment par la survenue de conflits internes et de difficultés à la prise de décision collective (Chirita, 2010).

Une approche intéressante est aussi la mesure de la survie des entreprises en fonction des modes d'organisation (Gueguen, 2012). Dans cette étude, l'effet de l'intérêt de l'entrepreneuriat en équipe s'estompe avec le temps. Il s'agit d'une analyse à 3ans et 5ans, l'intérêt comparé sur la survie s'estompe à 5ans. L'auteur évoque la limite de la théorie ressources et compétences. L'enjeu pour l'entreprise est d'anticiper les problèmes de management (réf. : Einshenart et Schoonhoven 1990 (performance),

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Cooper et al 1994 (croissance)). Les difficultés ne sont pas liées aux moyens, ils peuvent générer des problèmes de direction s'ils sont importants, en devenant une source de management complexifié.

L'analyse de la performance en entrepreneuriat porte principalement sur les résultats de l'entreprise en termes de ventes, de parts de marché, de profitabilité et autres critères de performance globale (Lumpkin, Dess, 1996). D'autres éléments contributifs sont plus difficilement mesurables, lorsque l'on pense aux objectifs non financiers des acteurs. Il en va de même pour les éléments relatifs à l'image, la réputation de l'entreprise, l'engagement et la satisfaction des employés.

L'analyse selon l'approche du projet stratégique (Bréchet, Schieb-Bienfait, 2011), nous donne aussi l'articulation de l'individuel et du collectif. La façon dont se construisent les logiques d'action (Crozier, Friedberg, 1977), nous renvoie à la dimension individuelle (le Tableau 4 permet de l'illustrer).

Tableau 4 Repères sur les postures en sciences sociales : des réductionnismes économiques et sociologiques à l'épistémologie de l'action collective (Bréchet, Schieb-Bienfait, 2011)

	<u>Le réductionnisme économique</u>	<u>Le réductionnisme sociologique</u>	<u>Pour une épistémologie de l'action collective</u>
Modèle de rationalité individuelle	L'individu calculeur, autonome, rationnel et informé ; la rationalité allocative	L'individu agit par le poids des normes comportementales issues de son histoire et de son contexte	L'individu dans sa richesse anthropologique, l'agir créatif et projectif comme agir englobant
Figure de coordination ou d'intégration du collectif	Le marché comme figure de l'équilibre concurrentiel et de l'ajustement	La norme sociale comme figure de l'intégration donnée ex-ante du social	Le projet d'action collective au fondement des collectifs

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe, cas de l'agriculture en Bretagne.

	constaté ex- post des comportements		La conception et la régulation de l'action comme problèmes
Situation problématique ou entrée dans la problématisation	Le choix individuel et la question théorique de l'équilibre	L'anomie et la perte des repères, l'influence des structures sociales	La conception et la régulation de l'action Les incertitudes de l'engagement et de la coordination
Statut du futur	A choisir parmi un répertoire de futurs accessibles en connaissance	Hors de portée de l'acteur	A construire Les projets des acteurs participent de sa construction
Posture épistémologique et théorique	Le modèle des sciences de la nature et la recherche de lois Désaffection à l'égard des structures d'interaction et de l'action collective en tant que construit des acteurs		Le constructivisme et la posture artificialiste en sciences sociales L'action collective comme problème

SECTION II : PSYCHOLOGIE DES GROUPES

La recherche sur les équipes a mobilisé différents champs des sciences sociales. Les psychosociologues renseignent sur les attentes de la formation d'une équipe et, plus particulièrement, sur les «groupes restreints». La recherche tente de comprendre les équilibres et les interactions au sein des groupes. L'équipe peut se former en réaction à la division du travail et à l'adaptation au «travail en miettes» (Mucchielli, 2007). Elle se construit pour la réalisation de désirs partagés, au travers d'une relation fusionnelle. Mucchielli met en garde sur l'avènement de fausses équipes qui ne seraient que le prolongement d'une individualité, avec l'accroissement de ses moyens d'action. Il évoque les caractéristiques d'un groupe ou d'une équipe en insistant sur un nombre restreint de membres, une exigence d'efficacité, la qualité des liens interpersonnels, une appartenance à une culture commune, un engagement personnel, une unité sociale (toute modification entraîne des répercussions sur le reste), une intentionnalité commune, une organisation (avec la définition des rôles). Le groupe devient un objet de la représentation sociale (Doise, 1985). Il conduit à une uniformité des attitudes et des croyances.

Le lien entre entrepreneuriat et équipe reste difficile à qualifier. Harper rappelle que si la littérature, notamment anglo-saxonne, met en avant l'équipe entrepreneuriale (Cooney, 2005 ; Harper, 2008), le consensus sur ses prérogatives semble loin d'être acquis. Des auteurs plus anciens avaient d'emblée considéré que l'entrepreneur ne pouvait être qu'une personne seule : la découverte de l'opportunité n'étant le fait d'un seul individu. Nous pouvons néanmoins suggérer que l'individu raisonne son action en tant que membre d'une équipe, pour réaliser au mieux l'objectif commun (le projet). La réalité de l'action entrepreneuriale est donc liée à l'interdépendance des membres et à l'intérêt commun perçu. En matière d'entreprise et de management, l'approche anthropologique a aussi été sollicitée pour appréhender le comportement des équipes. Le livre d'Alex Stewart (Stewart, 1989) régulièrement cité, illustre bien cette contribution. L'auteur décrit la nature du comportement humain au sein de l'entreprise. Il évoque l'évolution entrepreneuriale de l'équipe de salariés dans une situation de

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

préservation de l'emploi, de reconnaissance attendue de la qualité des produits. Il s'agit d'un entrepreneuriat collectif, d'un entrepreneuriat d'équipe. Les salariés pensent individuellement en tant qu'employés, mais collectivement comme des entrepreneurs, sous l'effet de la pression, de l'excitation. L'individu se place comme participant à une aventure, en quête d'une reconnaissance sociale. L'entrepreneuriat est alors intégré dans un processus culturel et social. L'entrepreneur, au sens de Stewart, agit afin de préserver son statut social, ses attentes, voire son dû. Cette approche anthropologique est aussi rappelée par d'autres auteurs qui listent les différentes contributions de ce champ disciplinaire à l'étude du management, notamment en termes de méthodologie, confortant une approche qualitative (Gardner, 1977).

Selon Forsyth, le groupe c'est deux individus ou plus qui sont connectés les uns aux autres par une relation sociale (Forsyth, 2006). Cette interconnexion peut être fragile, à la fois dans la relation mais aussi dans le temps. Comme décrit par le concept de la représentation sociale, les membres du groupe se construisent une perception de leur appartenance au collectif. La fragilité vient de ces évolutions et des attentes individuelles pouvant être contrariées. Forsyth propose de recenser différentes définitions du groupe, en faisant ressortir ce qui le caractérise (Tableau 5).

Tableau 5 Définitions du groupe (source : Forsyth, 2006)

<u>Thème central</u>	<u>Définition proposée et auteur cité</u>
Représentant une catégorie	Un groupe c'est « <i>deux individus ou plus ... (qui) se reconnaissent comme étant issus de la même catégorie sociale</i> » (J. C. Turner, 1982, p.15).
Communication	« <i>Nous considérons un groupe un nombre de personnes qui communiquent entre eux, sur une période de temps, et qui ne sont pas trop nombreux, afin que chacun puisse communiquer avec tous, pas part intermédiaire, mais en face à face</i> » (Homans, 1950, p. 1).
Influence	« <i>Deux personnes ou plus qui interagissent entre eux, de telles manière que chaque personne influence et soit influencée par les autres</i> » (Shaw et al., 1981), p. 454).

Interaction	« Un groupe est un système social impliquant des interactions régulières entre ses membres et une identité commune. Cela signifie que les groupes possèdent un sens collectif qui permet à leurs membres de se reconnaître comme appartenant une entité particulière » (A. G. Johnson, 1995, p. 125).
Interdépendance	« Un groupe est une collection d'individus qui ont une relation entre eux, les rendant interdépendants à un niveau significatif » (Cartwright et Zander, 1968, p. 46).
Interrelation	« Un groupe est une agrégation de deux personnes ou plus qui sont à un certain degré dans une interrelation dynamique entre chacun » (McGrath, 1984, p. 8).
Signification psychologique	« Un groupe psychologique, c'est n'importe quel nombre de personnes interagissant entre elles, psychologiquement conscientes de chacun, et ayant la perception commune d'être un groupe » (D.C. Pennington, 2002, p. 3).
Identification partagée	« Un groupe ... c'est deux personnes ou plus possédant une identification sociale commune et dont l'existence en tant que groupe est reconnue par les tiers » (R. Brown, 2000, p.19).
Tâches et objectifs partagés	« Un groupe est défini comme étant trois personnes ou plus qui travaillent ensemble, en interdépendance, sur une tâche ou un objectif définis communément » (R. Brown, 2000, p.19).
Structure	« Un groupe est une entité sociale qui consiste en un nombre d'individus, qui se pose (plus ou moins) selon des statuts et une relation entre les membres et qui possède une base de valeurs ou normes qui lui est propre, régulant le comportement de ses membres, au moins en termes de conséquence pour le pour le groupe » (Sherif et Sherif, 1956, p. 144).
Systèmes	« Les groupes sont des systèmes ouverts et complexes... un ensemble complexe, évolutif, dynamique, coordonné et délimité, de relation modélisées entre ses membres, ses tâches et ses outils » (Arrow, McGrath et Berdahl, 2000, p.34).

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Pour Shaw (Shaw et al., 1981), cité dans le tableau précédent, le groupe, ce sont deux personnes ou plus qui vont, pendant un certain temps, interagir, s'influencer mutuellement et se percevoir comme un nous (Gosling, 1997). Ainsi, l'individu pour évoluer dans le cadre du groupe sera soumis aux critères suivants :

- Les relations interpersonnelles (prendre conscience des autres avec lesquels il communique).
- La poursuite d'un but commun (l'intérêt personnel devient l'intérêt commun).
- Les influences réciproques, interdépendances entre les membres.
- L'organisation (distribution des rôles et statuts, création de valeurs et normes).

Au-delà de cette dimension de construction et d'évolution du collectif, les auteurs nous informent sur les fonctions sociales et psychologiques du groupe (Forsyth, 2006) :

- Utilité et rôle pour assouvir des besoins.
- Besoin d'affiliation.
- Besoin de sécurité.
- Comblent l'impuissance à réaliser un objectif.

Si dans un groupe, les caractéristiques personnelles peuvent être similaires, elles peuvent aussi souvent varier fortement (Shaw et al., 1981). Le comportement, la relation aux autres, les compétences et capacités n'influent pas que sur leur propre comportement mais aussi sur leur perception par les autres (voir l'effet sur la facilitation sociale et la coaction).

L'étude des groupes présente souvent une pensée globalisante. L'individu se noie dans le collectif, la pensée devient collective, les représentations sont collectives, conduisant à une pensée sociale (Durkheim, 1898). L'apport de la recherche sur les représentations sociales permet, par la psychologie sociale, d'expliquer, de démontrer ce phénomène. Cependant, elle n'exclut pas la construction de cette représentation et la nature des représentations individuelles.

Cette représentation sociale (Doise, 1985 ; Jodelet, 2003), donne du sens à l'action des membres de l'équipe. Elle agit sur le comportement des individus qui vivent une perception de la réalité au travers d'un prisme propre au groupe, façonné par

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

l'environnement, ses valeurs. Ceci nous renvoie au milieu professionnel, avec ses codes, sa communication.

La dimension individuelle des membres ne reste pas neutre sur l'évolution du groupe (Shaw et al., 1981). L'individu est au cœur du fonctionnement de l'équipe, la dynamique de groupe est comparée à un système d'interdépendance des individus (Forsyth, 2006). Cette théorie (« *system theory* ») empruntée à la biologie (Bertalanffy, 2012) propose de mesurer la complexité des interactions au sein du groupe. Les auteurs usent de métaphores biologiques pour renforcer cette suprématie du groupe par l'évocation de :

- L'homéostasie, capacité du système à conserver son équilibre en dépit des contraintes extérieures.
- Morphogénèse (construction du système relationnel).
- *Feedback loops* (information récurrente et rétroaction).

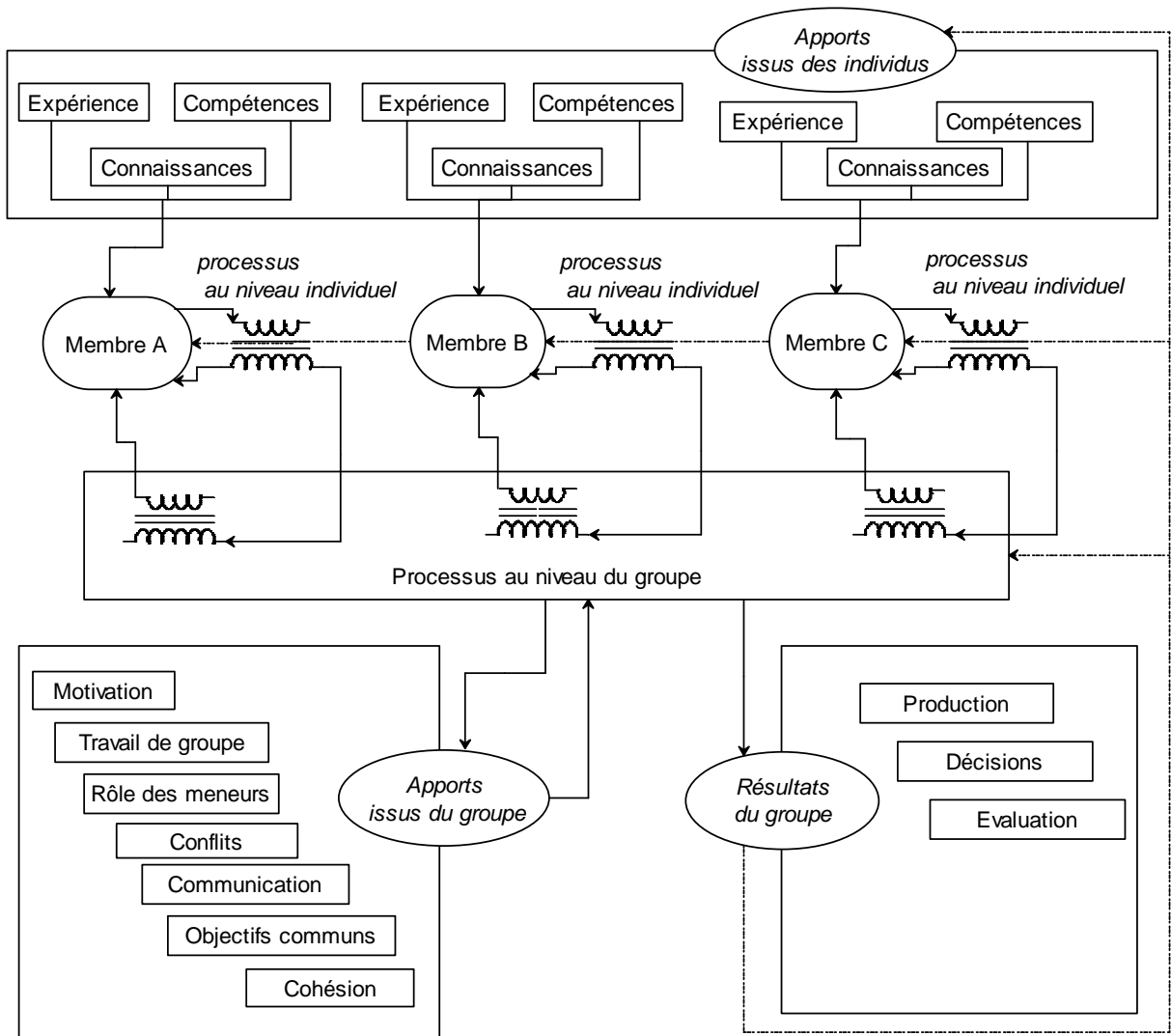
Cette approche systémique considère que le groupe s'autorégule, s'auto-organise. Si la sociologie y voit la suprématie du groupe sur l'individu (holisme), la dimension comportementale individuelle n'est pas neutre (Figure 1 pour une illustration). Il dépendra aussi de la capacité de l'individu à s'intégrer dans ce travail de partage de l'information et de construction de la représentation commune (individuation) (Jodelet, 2003), vers l'intérêt collectif.

Ce qui nous intéresse dans cette démonstration, tient à la dimension « *feedback* » ou retour vers le groupe, du comportement individuel. Le holisme fait prévaloir que le tout est supérieur à la somme des parties, cependant qu'en est-il lorsque les comportements individuels au sein du groupe tendent à déstabiliser l'unité ? La position holistique est généralement défendue dans les études sur les équipes (Reich, 1987).

La dimension systémique souligne l'importance de la communication, notamment pour satisfaire le processus récursif décrit ici. Ceci nous renvoie en référence au travail proposé par l'anthropologie et G Bateson, cité par Stewart (Stewart, 1989).

Weick s'appuie aussi sur cette analogie à la cybernétique et la systémique pour développer le concept « d'*enaction* ». Il s'agit d'une construction de la perception, du sens donné aux éléments perçus par l'individu (Weick, 1995).

Figure 1 Dynamique des groupes, théorie du système (source Forsyth, 2006)



Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

SECTION III : EFFECTIVITE, SATISFACTION DES ASSOCIES

Comme abordé plus haut, la performance de l'équipe entrepreneuriale est abordée de façon diverse par la recherche. Si de manière intuitive les acteurs avancent une suprématie de l'équipe sur l'entrepreneur individuel, la réalité est bien plus mitigée. Notre discipline s'est attachée à une approche de cette notion de performance au fil des différentes études sur l'entrepreneuriat en équipe.

La vision de la performance de l'équipe repose initialement sur le résultat économique. Cette approche porte sur l'efficacité ou l'efficience du phénomène entrepreneurial. Ainsi, la composition rationnelle du groupe reposerait sur des critères d'optimisation des compétences rassemblées pour maximiser la performance de l'entreprise. La réalité de la composition de l'équipe est plus complexe et conduit à des groupes plus ou moins homogènes dans la conduite des affaires (Naffakhi, 2008 ; Ben Hafaïedh-Dridi 2011). Si l'homogénéité des profils peut aider à la communication dans le groupe, à faciliter la gestion des conflits et le renouvellement des membres (Chowdhury, 2005), il est parfois suggéré que l'hétérogénéité pourrait nuire à la cohésion (Yu, 2002). La performance de l'entreprise repose donc aussi sur la relation entre les membres, au moins autant que le rassemblement des compétences et talents entrepreneuriaux (Schjoedt et al., 2013).

Nous avons posé notre réflexion sur le positionnement de l'individu au sein de l'équipe entrepreneuriale. Notre recherche porte sur l'effectivité de l'équipe au sens de la satisfaction de l'associé.

La performance de l'équipe entrepreneuriale, mesurée au titre de l'effectivité, nécessite de considérer l'individu tout au long de l'expérience entrepreneuriale, de l'initiation, au développement et à la pérennisation de l'organisation (Cole, 1959).

L'équipe entrepreneuriale est une construction, un artefact. Cette « rencontre entre une intention et la nature » (Simon, 1983), peut conduire à une confrontation entre les attentes de l'individu et la réalité vécue.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Sur une approche individualiste, Crozier et Friedberg (Crozier, Friedberg, 1977), rappellent que l'acteur a son propre objectif. Il faut identifier les tensions, voir les incohérences entre stratégies individuelles et l'organisation, entre pouvoir et zones d'incertitude (Friedberg 1988 p36). Les théories comportementalistes nous indiquent que l'organisation n'a pas de but, seuls les individus en ont un. Pour Herbert Simon, il faut aller à l'intérieur de la boîte noire (« l'homme administratif ») afin de comprendre le processus de prise de décision (IMC)¹². Cette référence à la boîte noire est aussi suggérée par Walras (Boutillier, Uzunidis, 2012), dans les théories de la firme.

Cela nous ramène à la notion de rationalité limitée : « l'individu s'arrête dès qu'il trouve une solution satisfaisante » (Simon, 1983). Nous comprenons qu'il ne s'agit pas de maximiser le profit, mais de se satisfaire d'une situation intermédiaire ou consensuelle dans le groupe.

L'effectivité de l'équipe entrepreneuriale, nous conduit à évoquer l'approche dissonante de la performance. Entreprendre à plusieurs peut être une confrontation à l'individu intentionnel. Nous nous référons ainsi à la dissonance cognitive (Festinger, 1957), qui traduit une situation d'inconfort, une remise en cause de l'attitude et des croyances, dans la perspective de comportement souhaité initialement. Cet inconfort psychologique naît de la différence entre les convictions de l'individu et le comportement du moment, dicté par l'activité ou le collectif dans notre cas d'étude (réalité vécue). L'individu est à la recherche d'une cohérence rationnelle. Les gens construisent le monde de façon différente et adaptent leurs comportements en fonction de leur perception de la réalité vécue ou à venir. En étude sur l'équipe entrepreneuriale, cette dimension est évoquée dans les limites de la diversité lors des constitutions d'équipe (Nafakhi 2008).

Pour une étude de la compréhension du comportement, de l'attitude des individus en situation de groupe.

La performance de l'organisation (conduite par l'équipe entrepreneuriale), se mesure aussi par le succès psychologique (Argyris, 1957 personality and organisation). Il faut reconnaître le potentiel de l'individu, l'inscrire dans une démarche motivationnelle. La

¹² IMC (Intelligence, Modélisation et Choix), étapes de la prise de décision selon H Simon.

théorie d'Argirys nous renvoie aux perceptions par l'individu de son rôle au sein de l'organisation, en valorisant l'estime de soi. Dans une situation d'entreprise à plusieurs, cette considération peut s'appliquer à l'entrepreneur.

Dans le cadre de l'équipe entrepreneuriale nous pouvons nous interroger sur la vision globale entre associés. En reprenant la dimension de rationalité limitée évoquée précédemment, Herbert Simon (Simon, 1983) développe le décalage cognitif pouvant naître entre les associés, entraînant :

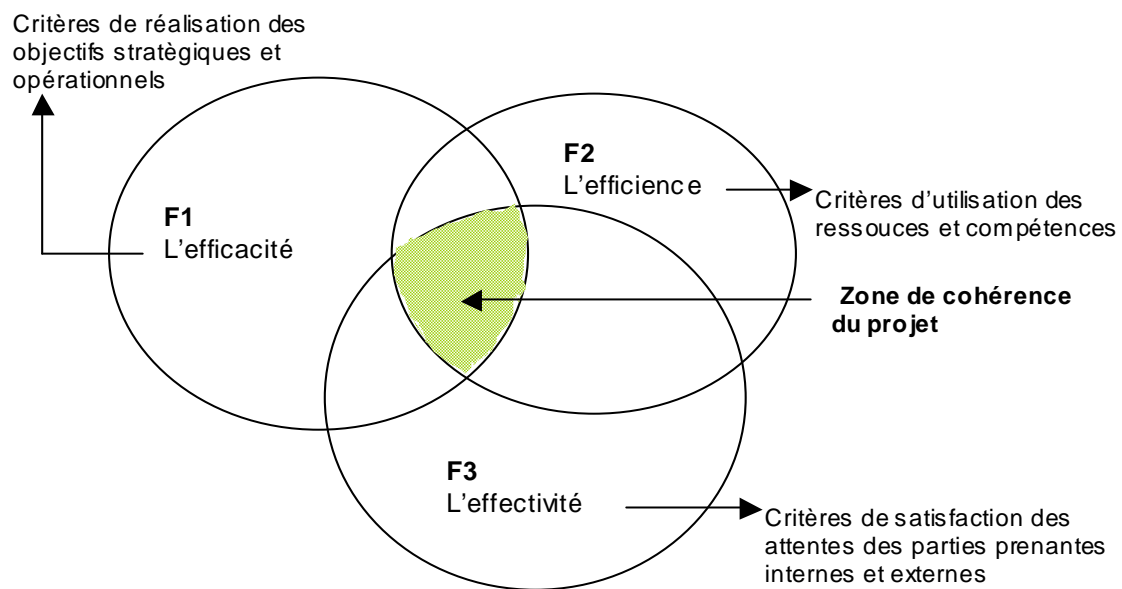
- Un manque de vision globale de l'environnement de l'entreprise.
- Une Aspiration variable selon les moments.
- Et le fait de se contenter d'un niveau de satisfaction, sans tendre vers une maximisation de l'attente initiale. Dans une certaine mesure, cela signifie que l'individu a une capacité à accepter une situation qui n'est pas celle espérée.

Nous retrouvons aussi d'autres considérations, développées selon un modèle politique, concernant les jeux de pouvoir dans le groupe pour le contrôle des ressources. Les individus ont des intérêts propres (Lindblom, 1959) et agissent en conséquence.

La mesure de la satisfaction de l'entrepreneur est alors liée à la perception des écarts entre la situation vécue et les attentes initiales (Cooper, Artz, 1995). Cela nous renvoie à nouveau à la dissonance cognitive évoquée précédemment, les auteurs évoquent une discordance des sentiments (« discrepancy theory » (Tory, 1987)), à l'échelle du vécu. Cette situation psychologique négative est source d'inconfort pour l'individu. Elle impactera les organisations quant aux comportements lors des processus de prise de décisions (March, Simon, 1993).

De façon schématique, nous reprenons ci-après le modèle des « 3 F » évoqué plus haut. L'effectivité devient une composante de la mesure de la performance du projet entrepreneurial.

Figure 2 : Le modèle des 3F¹³, mesure de la performance du projet entrepreneurial.



Nous développons cette référence à l'effectivité en matière de satisfaction de l'associé au sein de l'équipe entrepreneuriale. Quelles sont ses attentes initiales, comment perçoit-il son expérience ?

¹³ (Levy-Tadjine, Paturel, 2006)

CHAPITRE II : CONTEXTE PROFESSIONNEL

Nous avons situé notre étude sur le terrain des agriculteurs en Bretagne. Les paragraphes suivants décrivent la nature de cet entrepreneuriat, sa relation avec l'équipreneuriat.

La dimension des questions managériales est abordée afin de placer notre étude dans le champ de l'entrepreneuriat.

SECTION I : AGRICULTURE ET ENTREPRENEURIAT

L'évolution des structures d'exploitations a généré une demande d'accompagnement de la part des professionnels de l'agriculture. La recherche est ainsi sollicitée pour analyser les pratiques managériales et proposer des pistes de travail pour aider les agriculteurs à conduire leurs entreprises.

Paradoxalement, l'analyse des publications s'appuyant sur ce terrain de recherche fait apparaître un faible nombre de travaux, au regard de l'enjeu (Jeanneaux, Blasquiet-Revol, 2012). Les auteurs de cette recherche évoquent une baisse de publication depuis les années 2000. Ce travail fait le constat que moins de 1% des articles produits par l'INRA¹⁴ portent sur un thème lié à la gestion de l'exploitation agricole.

Les besoins des entreprises de l'agriculture s'apparentent aux préalables des autres entreprises.

Devenir exploitant agricole nécessite une formation initiale construite autour des sciences du vivant et des préceptes de la gestion d'entreprise. Cependant, ces apports ne semblent pas suffisants pour conduire à la décision du passage à l'acte de création ou de reprise d'entreprise.

¹⁴ Publications françaises de l'INRA (Institut de la recherche agronomique), de 1990 à 2008.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Bien que depuis de nombreuses années la constante baisse du nombre d'exploitations agricoles n'altère pas la capacité productive de l'agriculture, du fait de la restructuration des outils et des gains de productivité, le renouvellement des exploitants apparaît plus difficile. Le taux de renouvellement des agriculteurs est d'environ 58%. Pour la Bretagne, ceci représente en 2014 : 1030 immatriculations comme exploitant (dont 615 de moins de 40 ans) pour 1787 départs¹⁵. De nombreuses structures professionnelles en font régulièrement état. Si les filières de formations professionnelles semblent maintenir leurs niveaux de recrutement, les candidats à l'installation comme agriculteur seront-ils prêts à saisir les opportunités qui se présenteront à eux ? Comment les jeunes se destinant au métier expriment-ils leur intention de devenir agriculteurs ?

Nous nous intéressons, pour ce travail, plus particulièrement aux « installations aidées » en région Bretagne. Ces installations représentent plus de 70% des créations/reprises en agriculture. Les autres installés correspondent à un public ne disposant pas des formations professionnelles reconnues ou à des installations au-delà de l'âge de 40 ans. Notre démarche a été de resituer la singularité de la fonction de l'agriculteur dans le champ de l'entrepreneuriat. En puisant dans la ressource documentaire relative à l'agriculture et à ses acteurs, nous rapportons les résultats issus de la recherche en sciences sociales dans ce domaine.

Nous rappelons le contexte de la création/reprise en agriculture. Comme dans de nombreux secteurs de l'économie, les professionnels se préoccupent du renouvellement des actifs et particulièrement des chefs d'exploitations agricoles. Si jusqu'à présent, le maintien de la capacité productive du secteur était assuré par l'agrandissement des fermes existantes, les prospectives nous alertent sur deux facteurs qui risqueraient de compromettre cette situation. Il s'agit d'une part de la capacité à assurer, à terme, la transmission de ces outils de production représentant des capitaux de plus en plus importants, et d'autre part, de l'aptitude à attirer suffisamment de repreneurs issus ou non des familles agricoles. Nous orientons notre problématique sur ce deuxième point.

Les agriculteurs sont issus principalement des formations professionnelles agricoles et pour plus des deux tiers, ils succèdent à leurs parents.

¹⁵ La création reprise transmission des exploitations agricoles, les chiffres clés Bretagne 2015, Chambre d'Agriculture de Bretagne n° 26 mai 2016. Immatriculations et désaffiliations au régime de protection sociale de l'agriculteur (MSA).

Le champ entrepreneurial et l'agriculteur.

François Quesnay (1756)¹⁶, cité dans les définitions de l'entrepreneur, mettait en avant le rôle du fermier dans la production de richesse. Il comparait l'individu indépendant qui mettait en valeur les terres mises à sa disposition par rapport au métayer n'ayant aucune initiative et suivant les dictats du propriétaire. Jean-Baptiste Say (1800, cité par Blokland, 2005), définit l'entrepreneur comme une personne transformant une ressource disponible en richesse, par l'augmentation de la productivité et des rendements. Il est admis que l'entrepreneuriat est le fait de comportements d'acteurs engagés vers la création d'organisations. L'approche par les traits de personnalité ne définit qu'aléatoirement l'entrepreneur (Blokland, 2005).

À l'origine de la recherche sur l'entrepreneuriat, la discipline des sciences de gestion s'est naturellement intéressée à l'individu initiateur de l'organisation. Ainsi, de nombreuses démonstrations empiriques ont été menées à partir de la théorie portant sur les traits de la personnalité. L'hypothèse à vérifier étant : l'individu entrepreneur est-il différent des autres (notamment des managers) ? Emin (Emin, 2003) cite en référence les caractéristiques suivantes et les auteurs principaux : le besoin d'accomplissement, l'internalité du lieu de contrôle, la propension à la prise de risque et la tolérance à l'ambiguïté . Gartner (Gartner, 1989, p.29) évoque les approches de Collins et Moore (1964) sur la comparaison des parcours de vie entre les propriétaires d'entreprises et les cadres dirigeants de grandes entreprises. Ces travaux mettent en évidence, par l'analyse des variances, les différences entre ces différents publics. Cette recherche initiale tendait à démontrer que « l'entrepreneur, conduit à l'entrepreneuriat » (Gartner, 1989, p.30).

Cependant cette connaissance de l'entrepreneur a échoué dans la démonstration de la corrélation avec la création d'entreprise (Gartner, 1988).

Ont aussi été testés, le besoin d'accomplissement, la confiance en soi, la perception de maîtrise (locus of control), l'aversion pour le risque, le goût pour l'indépendance et le besoin d'autonomie, mais avec des résultats peu significatifs.

¹⁶ François Quesnay, physiocrate, « Analyse de la formule arithmétique du tableau économique de la distribution des dépenses annuelles d'une nation, juin 1756 ».

L'étude du comportement entrepreneurial a permis de mettre en avant la notion de perception par l'individu d'opportunité ou « d'occasion d'affaire ». Par extension, la recherche a tenté de comprendre le processus de création d'entreprise en explorant les aspects psychologiques qui conduisent la personne à agir. L'intention d'entreprendre est une étape de ce processus qui révèle l'individu dans son cheminement vers l'acte d'entreprendre.

Nous nous appuyons sur cette dimension, liée à l'individu, pour introduire notre recherche.

Le contexte de l'entrepreneuriat agricole.

La revue de littérature nous permet d'appréhender la spécificité de notre terrain et d'en retirer les fondements de notre problématique. L'entrepreneuriat agricole est-il différent ? Retrouvons-nous ici, les caractéristiques classiques du processus entrepreneurial ?

Il est ainsi utile de préciser les différents constituants de ce processus, en abordant les interactions entre les niveaux cognitifs (conduisant à l'intention d'entreprendre et l'entrepreneuriat en équipe), l'environnement de l'entreprise agricole, les actions propres à l'agriculteur. Nous devons aussi y situer l'agriculteur et son exploitation (l'organisation qu'il crée). Notre propos s'intéresse à l'initiateur de l'organisation et à son cheminement dans le contexte du groupe.

Notre travail se situe au sein des paradigmes de l'entrepreneuriat, nous nous intéressons au processus de création/reprise en agriculture, afin de mieux connaître l'entrepreneur et les thèmes qui alimentent la réalité de son statut d'exploitant agricole (Paturel, 2007a).

L'agriculteur comme entrepreneur.

Le terrain agricole est peu étudié au sein des sciences de gestion et de l'entrepreneuriat en particulier (Kudson et al., 2004). Ceci vient peut-être d'une tradition où l'agriculteur est un état en soi, qui n'appelle pas d'autres considérations (Richards, Bulkley, 2007); la notion d'entreprise, d'entrepreneur, ayant alors une connotation négative. Nous pouvons penser que cette vision est inscrite dans l'inconscient collectif où la fonction de

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

l'agriculteur reste liée à une production alimentaire et une implantation harmonieuse dans le territoire. Cependant, si l'entrepreneuriat agricole présente des caractéristiques différentes des autres secteurs habituellement abordés en science de gestion (Lagarde, 2004), nous pouvons néanmoins y appliquer les théories de la gestion. Ainsi, de nombreux auteurs s'accordent à dire que l'exploitation agricole est une véritable entreprise, nous nous situons plus précisément dans l'étude de la *micro-entreprise* ou l'*hypo-firme*. Lagarde (Lagarde, 2004 ; p.8) cite Marchesnay (Marchesnay, 1991) qui caractérise la petite entreprise par « *la spécificité des activités, la forte sensibilité à l'environnement et la direction très personnalisée* ». Comme nous le verrons par la suite, cette référence à l'environnement de la firme et à son mode de management, est au cœur de la spécificité de l'entreprise agricole.

La plupart des travaux français en science de gestion, portent sur une approche sociologique des agriculteurs, notamment sur l'éthique du métier (Macombe, 2006).

L'approche entrepreneuriale en agriculture est abordée dans les choix d'organisation et de diversification des modèles d'exploitations agricoles (Lagarde, 2004). Dans ces travaux, nous relevons principalement le poids de l'environnement de l'entrepreneur.

Il nous paraît important dans le cadre de notre étude, de mieux connaître les spécificités de l'agriculteur en tant qu'entrepreneur.

Nous nous appuyons notamment sur une revue de littérature anglo-saxonne abordant le sujet (McElwee, 2006). McElwee y cite Warren (2004) : « *...les agriculteurs sont poussés vers une fonction d'entrepreneur plus complète, avec évolution d'une simple production de cultures, d'élevage ou de matières premières de base, vers une transformation des produits au sein de la filière. Les exemples incluant la production de spécialités culinaires pour des marchés de niche, l'offre de services (comme le transport ou les travaux des champs) auprès d'autres agriculteurs ou d'activités en zone rurale, l'utilisation du patrimoine (la maison, les animaux) pour attirer des visiteurs payant, l'emploi de l'agriculteur et/ou des autres membres de la famille à d'autres activités telles que l'enseignement ou le conseil* ». Cette approche mentionne à nouveau l'angle diversification des activités, mais, met aussi en lumière la dimension entrepreneuriale de l'agriculteur au sens de l'innovation et de l'exploitation des opportunités.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Les chercheurs s'intéressent à la capacité des agriculteurs à évoluer d'une dimension traditionnelle de production de biens de consommation (commodités), vers une agriculture plus innovante, tournée vers le consommateur (Kudson et al., 2004).

L'agriculture est omniprésente dans l'actualité médiatique, que ce soit au travers des considérations liées à la contribution du secteur à l'économie, à la qualité et à la sécurité alimentaire, à l'impact environnemental, à la relation à l'animal, à l'aménagement du territoire (Chalmin, Bureau, 2007). Probablement peu de secteurs économiques sont autant dépendants de leur environnement socio-économique. Cette situation s'est principalement renforcée depuis les années cinquante et l'implication des états dans le cadre de la politique agricole commune (PAC). Plus récemment, les négociations laborieuses du cycle de Doha¹⁷, au niveau de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), achoppent sur le volet agricole.

Aussi, la fonction de l'agriculteur, entrepreneur de l'agriculture, est fortement liée à la complexité de sa relation à l'environnement et à la multiplicité des parties prenantes.

La PAC connaît depuis 2012 une phase de réorientation de ses prérogatives. Ceci inclut notamment une refonte du dispositif d'aide aux agriculteurs. L'intervention des états pour les entreprises agricoles ne se dirige plus vers la production, mais de façon forfaitaire à l'agriculteur par le système des DPU¹⁸, au regard du respect des « bonnes pratiques agricoles et environnementales ».

Ces évolutions du secteur peuvent être considérées comme un changement de paradigme de la fonction de l'entrepreneur agricole : l'acte de production de biens alimentaires qui lui était assigné, change pour une prise en compte à la fois des externalités liées à son activité, mais aussi des attentes de la société au-delà de la fonction de production. L'alimentaire n'est plus qu'une des multiples responsabilités de l'agriculteur (Alliston, Gonzales-Diaz, 2005). L'agriculture devient un enjeu sociétal autour de ses fonctions de production (compétitivité), environnementales (gestion des ressources naturelles) et sociales (contribution positive à la cohésion intra et inter régionale) (Laurent, Rémy, 2000). De nombreux travaux de la sociologie à l'économie

¹⁷ Cycle de Doha (Qatar) : négociations de l'OMC démarrées en 2001, avec pour feuille de route la libéralisation des échanges.

¹⁸ DPU (Droit à Paiement Unique) : Les aides attribuées à l'agriculteur sont calculées sur une référence historique des années 2000 à 2002 et versées sans relation à la production réalisée.

rurale, font état de cette « multifonctionnalité » de l'agriculture et des « aménités » rurales¹⁹(Hervieu, Purseigle, 2013).

Ces changements conduisent à faire apparaître la qualité d'entrepreneur selon Schumpeter (Gow, 2005), au travers de la notion de « destruction-créatrice », amenant l'acteur à saisir les opportunités dans cet environnement mouvant. Ce contexte changeant de la fonction appelle à une évolution du profil de l'entrepreneur. L'entrepreneuriat agricole est un sujet largement débattu en Europe (De Wolf et al., 2007). En plus des besoins de compétences nouvelles liées à ces évolutions, il s'agit aussi du profil de l'agriculteur innovateur au sein de l'organisation qu'est l'exploitation agricole.

Pour reprendre la dimension de leadership présentée par Mintzberg²⁰, l'agriculteur passe d'une situation de conservateur (« *a defender* »), à celle d'innovateur (« *a prospector* ») (prospectif et à la recherche d'opportunités). Cependant, il peut réagir en se refermant sur lui-même (« *the reactor* ») où, par un refus de cette situation évolutive, cela conduit l'acteur à une certaine instabilité néfaste à sa prise de décision.

Cette transformation du métier et le comportement de l'agriculteur interpelle les organismes chargés de l'accompagnement et du conseil des professionnels (Dockès, 2007). L'évolution d'une agriculture à dominante familiale vers une perception plus entrepreneuriale de la fonction conduit l'agriculteur vers des attentes différentes envers la recherche et le développement œuvrant dans la sphère professionnelle (Couzy, Dockès, 2008). La représentation du métier par les agriculteurs, telle que présentée par Dockès, est intéressante pour notre propos et nous permet d'enrichir notre approche des variables en lien avec la perception du métier (Tableau 6). Les auteurs identifient 6 conceptions du métier, se répartissant entre « tradition et innovation », « spécificité agricole » et « entrepreneur comme un autre ».

¹⁹ Les agriculteurs sont acteurs de la préservation du paysage et de l'environnement socioéconomique des campagnes (thèmes liés au développement durable), ils participent aussi au côté attractif de celles-ci (thème des aménités rurales).

²⁰ Cité par Alliston, Gonzales-Diaz, 2005.

Tableau 6 : Six conceptions du métier d'agriculteur source (Dockès, 2007).

Profil	Nombre estimé	Description
<i>Agriculteur en retrait</i>	15 à 25% (en nette diminution)	Référence à la tradition, culture familiale.
<i>Agriculteur dépendant</i>	10%	Recherche la sécurité par un conseil personnalisé.
<i>Agriculteur moderniste</i>	30 à 50% (diminution probable)	Métier de producteur, vision moderne du métier, s'adapte à l'évolution du contexte.
<i>Entrepreneur agricole</i>	10 à 20% (en augmentation)	Métier centré sur l'adaptation au marché, se compare au chef d'entreprise
<i>Créateur entrepreneur</i>	10% (augmentation potentielle)	A partir d'une idée originale, développe un projet personnel pouvant aller au-delà du cadre agricole.
<i>Agriculteur porteur de projet personnel</i>	5 à 15%	A partir de convictions personnelles, projet de dimension modeste et familiale, recherche d'un équilibre de vie.

Nous voyons que les profils des entrepreneurs agricoles sont très divers et de répartition très étalée en nombre. La représentation du métier par ses acteurs complexifie l'identification de l'agriculteur entrepreneur tel que nous pouvons l'entendre (grille de Bruyat/Paturel), entre changement pour l'individu et création de valeur. Ainsi, nous nous situons entre un enracinement dans la tradition (ne rien changer à la pratique familiale, *agriculteur en retrait*) et un projet choix de vie (la création de valeur n'étant pas affichée comme essentielle, *agriculteur porteur de projet personnel*). Nous devons considérer cependant que l'ensemble de ces profils constituent la réalité de l'entrepreneuriat agricole.

L'agriculteur dispose d'outils liés aux innovations techniques (matériels agricoles, informatique), qui transforment sa relation au métier et sa capacité à exprimer ses

attentes d'entrepreneur. Il évolue par ailleurs dans un environnement social où la relation au temps de travail et la reconnaissance du métier sont perturbées. Ceci conduit pour certains à percevoir une crise identitaire de l'agriculteur. Les repères traditionnels ont tendance à disparaître au profit d'une uniformisation sociale avec les autres composantes de la société (L'agriculteur n'est plus un être à part).

Nous nous attachons à confronter la particularité du leadership agricole, tel que présenté par la recherche, et la perception du métier, notamment, par les futurs agriculteurs.

Alliston (Alliston, Gonzales-Diaz, 2005) évoque dans le changement de paradigme du métier, les barrières liées à la culture agricole ainsi que les limites au leadership (Tableau 7). Il nous paraît intéressant d'explorer ces barrières à l'évolution du métier, du paradigme productif, telles qu'exprimées par le milieu professionnel. Si ces critères ne sont pas exclusifs au monde professionnel agricole, ils contribuent néanmoins à révéler une certaine spécificité qui ne sera pas neutre dans la perception du métier par les agriculteurs.

Même si ce travail est effectué dans un contexte agricole en Grande Bretagne, nous y retrouvons cependant des considérations pouvant se rapprocher du cas français et breton. Cette étude, issue de la technique de la théorie enracinée, rapporte la vision d'experts du monde agricole. La perception des acteurs est intéressante pour alimenter notre approche empirique. Cette problématique entrepreneuriale spécifique aux agriculteurs se révèle aussi dans diverses études à l'échelle européenne (McElwee, 2006).

Tableau 7 : Particularités agricoles, barrières au changement source (Alliston, Gonzales-Diaz, 2005).

<u>Barrières liées à la culture :</u>	<u>Limite au leadership agricole :</u>
Esprit indépendant	Pas le sens du long terme
Education insuffisante	Manque de formation
Savoir-faire en affaires	Manque de leadership
Focalisé sur la production	Réactif
Non-reconnaissance du nouvel environnement	Inflexible
Peu collaboratif	
Ne voit pas le global	
Sensible au court terme	
Trop fier	
Culture du patron	
« <i>Nous sommes spéciaux</i> »	

Parallèlement, nous pouvons évoquer les similitudes avec le monde de l'artisanat. Nous retrouvons notamment cette forte relation à la production (Richomme-Huet, 2007). L'auteur fait l'analyse de la situation particulière de l'artisan face à la dimension entrepreneuriale. La question que nous abordons dans ce travail est de définir la fonction entrepreneuriale de l'agriculteur, comme d'autres auteurs l'ont développée pour l'artisan. L'agriculteur, à l'image de l'artisan, va développer ses qualités d'entrepreneur autour de son projet productif. La dimension entrepreneuriale se retrouve alors à l'origine du projet, dans la démarche de création ou de reprise d'une activité. Cette approche nous permet de conforter la vision entrepreneuriale de la fonction. Nous nous intéressons dans notre recherche, d'une part à identifier les attentes de l'entrepreneur et d'autre part à les situer dans un contexte de groupe.

SECTION II : ANALYSE DU TERRAIN

Nous reprenons ici quelques données statistiques relatives à la création reprise en agriculture ainsi que des informations sur les formes juridiques utilisées par les exploitations agricoles. Ces données ne nous permettent pas d'identifier précisément la réalité de l'entrepreneuriat à plusieurs. Nous savons cependant que le statut du GAEC implique une conduite de la ferme à plus de deux membres, associés participant aux travaux. Ainsi, les chiffres les plus récents qui nous permettent de faire le rapprochement entre le nombre d'entreprises et le nombre d'associés datent de 2013. Sur la base de références produites par la MSA²¹, il y avait en France, en 2013, 38 200 GAEC représentant 84 174 chefs d'exploitation (soit un ratio de 2.2 associés par structure). En Bretagne, 10500 agriculteurs évoluaient sous ce statut en 2016.

Tableau 8 : Démographie et structure des exploitations agricoles bretonnes.

<u>Démographie des exploitations :</u>	
Chefs d'exploitation agricole ¹ (MSA 2016)	34.559
Chefs de plus de 55 ans	8241
Cessations d'activité (données MSA 2015)	1782
Immatriculations ² (données MSA 2015)	1199
Dont Installations aidées ³	392
% de femmes	24.1
% origine non agricole	27.3
<u>Statut juridique à l'installation :</u>	
% Individuels	27.5
% E.A.R.L. (Entreprise Agricole à Responsabilité Limitée)	16.7
% G.A.E.C. (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun)	53.3
% S.C.E.A. (Société Civile d'Exploitation Agricole) et divers	1.9
<u>Montant des reprises et investissements sur 5 ans :</u>	
Individuel	306 862 €
E.A.R.L.	564 772 €
G.A.E.C.	665.167 €

1-Chef d'exploitation (agriculteur), personne qui, seule ou associée, gère l'outil de production.

2- dont transferts entre époux au départ à la retraite de l'exploitant.

3- aides à l'installation selon critères de formation et de projet (programme national).

Source: eoloas.net

²¹ MSA (Mutualité Sociale Agricole), Mémo statistique 2016 par l'association GAEC et Sociétés.

Source 1 : Définition des statuts juridiques des exploitations agricoles²²(Agreste, 2014).

Exploitation individuelle

Le chef d'exploitation dirige l'exploitation pour son propre compte. Il exploite pour son compte des terres, des bâtiments et éventuellement du cheptel quel qu'en soit le mode de propriété.

Le groupement agricole d'exploitation en commun (Gaec)

Composé de 2 à 10 associés, les apports initiaux de chaque associé d'un Gaec doivent se faire soit en capital, soit en industrie (compétence particulière apportée par l'associé au groupement). Le Gaec doit revêtir un caractère familial tant dans sa taille que dans sa gestion et la répartition du travail qui s'y exerce. Les Gaec « totaux » regroupent l'intégralité des exploitations des associés ; les Gaec « partiels » regroupent seulement certaines des activités agricoles de ses associés. Dans un Gaec total, tous les associés doivent travailler sur l'exploitation à titre exclusif et à temps complet. Ils doivent participer de façon égale aux travaux et à la gestion du groupement (sauf dérogations exceptionnelles) : travail pour lequel ils perçoivent une rémunération mensuelle au moins égale à un SMIC mais ne dépassant pas six SMIC.

Les associés partagent la responsabilité économique de l'exploitation.

Un comité d'agrément au niveau départemental vérifie la conformité du Gaec.

Les associés d'un Gaec total bénéficient du principe dit de «transparence» : ils ne peuvent être placés dans une situation économique, fiscale ou sociale plus défavorable que celle des chefs d'exploitation individuelle.

L'exploitation à responsabilité limitée (EARL)

Composée de 1 à 10 associés, les associés peuvent être exploitants ou non de l'exploitation. Les associés non exploitants ne peuvent détenir la majorité du capital. Le capital minimum est de 7 500 euros. Les biens professionnels destinés à l'exploitation constituant le capital de la société sont séparés des biens personnels de l'agriculteur. La responsabilité est limitée, chaque associé ne supporte les pertes qu'à concurrence du montant de ses apports.

La société civile d'exploitation agricole (SCEA)

²² Agreste N°20 juin 2014

Composée d'au moins 2 associés, un associé peut prendre le statut d'associé exploitant. Il peut y avoir un ou plusieurs gérants pouvant être choisis parmi les associés même minoritaires ou parmi les personnes morales, ou encore parmi des tiers. Aucun capital minimal ni maximal ne sont fixés. La responsabilité des associés n'est pas limitée à leurs apports dans le capital. Ils sont solidairement responsables des dettes de la société vis-à-vis des tiers sans aucune limite et proportionnellement à leur participation dans le capital social.

Autres formes sociétaires

D'autres formes sociétaires qui ne sont pas spécifiques à l'agriculture existent mais restent relativement marginales : sociétés commerciales (SA, SARL,...), coopérative, groupement de fait,...

Les principes fondateurs des Gaec.

Créé spécialement pour les agriculteurs par la loi du 8 août 1962, le statut de Gaec posait les fondements d'une idée du travail qui était, et demeure aujourd'hui encore, révolutionnaire : un partage équitable du travail au sein d'une structure à dimension humaine où tous les travailleurs disposent des mêmes droits et devoirs ainsi que du même poids décisionnaire.

À l'origine, les Gaec visaient à concurrencer les grandes exploitations recourant au salariat en permettant un regroupement limité d'exploitants tout en conservant le caractère familial des exploitations originelles. Aussi, le nombre de salariés admis au Gaec ne peut être supérieur à celui des salariés « normalement employés » dans les exploitations de caractère familial. Pour acquérir le statut de Gaec, plusieurs autres conditions sont requises et validées par un comité d'agrément départemental. Les apports initiaux de chaque associé d'un Gaec doivent se faire soit en capital, soit en industrie (compétence particulière apportée par l'associé au groupement). Les associés, au minimum 2 au maximum 10, doivent participer de façon égale aux travaux et à la gestion du groupement : travail pour lequel ils perçoivent une rémunération mensuelle au moins égale à un SMIC mais ne dépassant pas 6 SMIC. Chaque associé de Gaec peut participer aux décisions du groupement selon le principe coopératif : 1 homme = 1 voix. Les Gaec sont dits « totaux » s'ils regroupent l'intégralité des exploitations des associés, ou dits « partiels » s'ils regroupent seulement certaines des activités agricoles

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

de ces associés. Dans les Gaec totaux, tous les associés doivent exercer leur activité professionnelle à titre exclusif et à temps complet. Ces agriculteurs associés bénéficient alors du principe dit de «transparence» qui leur confère les mêmes droits en matière fiscale, sociale ou économique que ceux auxquels ils auraient pu prétendre en tant que chef d'une exploitation individuelle. Jusqu'en 2010, la constitution de Gaec entre deux époux, concubins ou pacsés était interdite lorsqu'ils en étaient les deux seuls associés.

Du Gaec «Père-fils » à l'EARL

Le développement des Gaec s'est effectué au rythme des évolutions juridiques et fiscales. Après avoir connu un démarrage relativement lent à leur création, ils se sont réellement développés à partir de 1976 avec l'apparition de la dotation jeune agriculteur (DJA), une aide à l'installation accessible à tous les jeunes agriculteurs associés de Gaec. Les Gaec dits «Père-fils» composés d'un parent et de son enfant exploitants associés sont alors dynamisés par la politique volontariste d'aide à l'installation qui s'établit entre 1976 et 1982. Cette structuration en Gaec apporte, en effet, un cadre particulièrement favorable à la transmission progressive d'une exploitation du parent à l'enfant :

- les obligations de travail de chaque associé permettent d'impliquer l'enfant aux travaux de l'exploitation*
- la participation à la gestion et aux prises de décision de l'entreprise familiale le responsabilisent*
- la forme sociétaire assure une transmission progressive du patrimoine.*

Le durcissement des conditions d'attribution de la DJA à partir de 1984 ainsi que les difficultés de transmission intergénérationnelles des exploitations ont contribué à la diminution progressive des Gaec « Père-fils » : ils représentaient 64 % des Gaec en 1979, 51 % en 1988, 29 % en 2000 et plus que 24 % en 2010.

Les Gaec familiaux composés d'une même génération ou d'exploitants de deux générations différentes demeurent quant à eux stables entre 2000 et 2010, représentant près de 60 % des exploitations en Gaec. Les Gaec de type non familial (aucun exploitant n'est apparenté) ou mixte (composé à la fois d'exploitants apparentés et non apparentés) progressent légèrement, passant de 10 % à 15 %. Mais globalement, la décennie 2000 marque le premier recul du nombre de Gaec depuis leur création (- 10 % entre 2000 et 2010). La baisse du nombre de Gaec n'est pas seulement liée à la

réduction du nombre de Gaec « Père-fils ». Elle coïncide également avec l'apparition d'une nouvelle forme sociétaire en 1985 : l'EARL. Cette forme juridique se révèle moins contraignante en matière de conditions d'attribution que les Gaec (aucune condition n'est imposée sur le travail des associés et aucun agrément n'est nécessaire) tout en offrant la séparation des biens personnels et professionnels aux exploitants. Mais surtout, ce statut permet des associations jusqu'alors impossibles en Gaec : l'EARL unipersonnelle peut être composée de plusieurs associés mais d'un seul exploitant ; l'EARL entre conjoints seuls est également possible. Ces deux types d'EARL représentent 83 % des exploitations sous ce statut en 2010 (54 % pour les EARL unipersonnelles et 29 % pour les EARL entre conjoints). Les EARL connaissent ainsi une progression ininterrompue depuis leur création pour atteindre en 2010 près de 80 000 exploitations (2 fois plus que de Gaec) devenant ainsi la principale forme sociétaire.

Les perspectives d'évolution des formes sociétaires

Depuis 2010, plusieurs dispositions juridiques relatives aux formes sociétaires sont susceptibles d'infléchir les évolutions présentées dans ce document.

Tout d'abord, plusieurs dispositions ont renforcé le statut des Gaec. Ainsi, la Loi de modernisation de l'agriculture du 27 juillet 2010 a ouvert la possibilité de constituer un Gaec entre conjoints (époux, concubins ou partenaires de PACS) comme seuls associés. Jusqu'ici, deux conjoints souhaitant mettre en commun leurs deux exploitations n'avaient d'autre choix que de créer une EARL. Le suivi d'un échantillon d'exploitations entre 2000 et 2007 révèle que 12 % des exploitations changeant de statut ont opté pour le statut d'EARL « entre conjoints », et 15 % des changements de statut des Gaec l'ont été pour devenir une « EARL entre conjoints » (voir annexe 2).

Le principe de transparence des Gaec français a par ailleurs été reconnu officiellement fin 2013 dans le droit européen, leur assurant ainsi une assise juridique 3 (règlement du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013 établissant les règles relatives aux paiements directs en faveur des agriculteurs au titre des régimes de soutien relevant de la politique agricole commune). Aussi, l'article 5 du projet de la loi d'avenir pour l'agriculture, en cours de discussion, clarifie la notion de transparence accordée aux seuls Gaec totaux au regard du droit communautaire. Il élargit par

ailleurs les activités agricoles aux activités de production d'énergie liée à l'activité agricole et notamment aux énergies renouvelables.

De nouvelles formes juridiques telles que l'Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée (EIRL), créée en 2010 pour l'ensemble des petites et moyennes entreprises (PME), pourraient également avoir un impact sur les formes sociétaires telles que l'EARL unipersonnelle. Ce nouveau statut permet en effet à un entrepreneur de séparer le patrimoine personnel de son patrimoine professionnel sans création de société. Des dispositions spécifiques ont été instituées pour les exploitations agricoles par la Loi de modernisation afin de donner la possibilité d'affecter les terres de l'exploitation au patrimoine personnel de l'agriculteur, et ainsi limiter les risques encourus sur le patrimoine de l'agriculteur en cas de liquidation de ses biens.

D'autres formes ou organisations d'exploitations s'inspirant du principe des Gaec et des EARL devraient également émerger. C'est le cas notamment des futurs groupements d'intérêt économique et environnemental (GIEE) au cœur de la politique agro-écologique portée par la loi d'avenir. Les GIEE visent à constituer des collectifs d'agriculteurs partageant ensemble un projet de pratiques agricoles alliant performance économique et écologique. Ces GIEE, encore en cours de définition, ne sont pas en eux-mêmes une forme juridique mais plutôt un label attribué à des groupements inscrits dans une démarche collective. Cette nouvelle organisation d'agriculteurs peut ainsi être vue comme une transposition de l'idée originelle des Gaec basée sur un collectif d'agriculteurs partageant le travail dans une optique de production agricole à un collectif d'agriculteurs rassemblés à travers ces GIEE pour partager leurs pratiques agricoles dans une optique de performance environnementale.

Les analyses statistiques présentées dans ce dossier se sont fondées sur les données des recensements agricoles sur la période 1970-2010. Un suivi individuel des exploitations à 7 ans a été possible entre 2000 et 2007, période pour laquelle on dispose des informations issues du recensement agricole 2000 et des deux enquêtes Structure de 2005 et 2007. La disponibilité prochaine des résultats de l'enquête Structure 2013 devrait permettre d'avoir de nouveaux éléments d'analyse sur l'évolution du recours aux formes sociétaires dans l'agriculture, suite aux dispositions nouvelles introduites par la loi de modernisation de 2010. Il sera en revanche trop tôt encore pour apprécier

L'exploitation agricole reste une affaire principalement familiale. Comme nous l'avons observé plus haut, seulement 30% des reprises se font hors du cadre familial. Cette surreprésentation de la famille est aussi vraie pour les GAEC. Sur la base du recensement agricole de 2010, seuls 15% des GAEC en France sont identifiés comme étant composés d'un ou plusieurs membres n'ayant pas de lien familial avec les autres associés de la société (Tableau 9).

Tableau 9 : Composition des GAEC en 2010 en France (Source : Agreste- Recensement agricole 2010).

	2010	
	Nb exploitations	%/Statut
GAEC : Entre conjoints	473	1,3%
GAEC : Père-fils	8 862	24%
GAEC : Familial (plusieurs générations)	7 515	20%
GAEC : Familial (même génération)	14 588	39%
GAEC : Non familial	3 103	8%
GAEC : Mixte	2 664	7%
Total GAEC	37 205	100%

Nous pouvons noter que si les GAEC ne représentent 7,6 % des exploitations recensées, ils occupent 20% de la surface agricole en France et disposent d'un potentiel de production équivalent à 17,6% de la production brute standard (Tableau 10). Nous pouvons penser que ces exploitations sont plus importantes que la moyenne, induisant potentiellement des enjeux managériaux supplémentaires.

Tableau 10 : Le poids des formes sociétaires en agriculture en France selon divers indicateurs (Source : Agreste- Recensement agricole 2010).

	% des Exploitations	% de la SAU ¹	% de la PBS ²	% des UTA ²³ Totaux ³	% des UTA MOF ⁴	% des UTA permanents ⁵	% des UTA par ETA/CUMA ⁶	% des UTA par saisonniers ⁷
Exploitation individuelle	69,4	42,9	35,2	44,1	52,7	17,8	37,0	29,6
Autre personne morale/physique	0,7	0,3	0,4	1,5	0,4	5,6	0,4	2,6
GAEC	7,6	20,4	17,3	15,0	17,9	7,6	8,5	8,7
EARL	16,0	27,7	30,3	23,7	22,0	26,1	24,5	31,7
Société commerciale ou coop	1,3	1,0	5,6	5,6	1,4	20,3	8,9	9,9
SCEA	4,7	7,6	10,9	9,6	5,3	22,2	20,1	17,1
Autres	0,3	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3

1 Surface Agricole Utile, 2 Production Brute Standard, 3 Unité de Travail Annuel, 4 par la Main d'œuvre Familiale, 5 par salariés Permanents, 6 par prestation extérieure (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole et Entreprise de Travaux Agricole), 7 par employés saisonniers.

²³ UTA : unité de travail annuel, mesure du travail fourni par la main-d'œuvre ou équivalent temps plein (ETP).

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Source 2 : Les données statistiques en agriculture²⁴ .

Sources statistiques

La connaissance du monde professionnel agricole s'appuie sur différentes sources statistiques, disponibles pour la recherche :

-Le réseau d'information comptable agricole (RICA).

Ce réseau européen collecte annuellement les données comptables (bilans, comptes d'exploitation) et de structure (statuts juridiques, surfaces, cheptels) de 80 000 exploitations agricoles de l'union européenne. En France, cela représente 7000 exploitations dites professionnelles (Produit standard brut (chiffres d'affaire potentiel) supérieur à 25000€) <https://stats.agriculture.gouv.fr/>

-Les recensements agricoles.

Tous les 10 ans le ministère de l'agriculture réalise une enquête détaillée des exploitations agricoles (cela représente près de 500 000 fermes). 700 données sont potentiellement recueillies pour qualifier les structures en agriculture (main d'œuvre, cheptel, équipements, surfaces, évolutions envisagées). Le dernier recensement date de 2000. Des enquêtes intermédiaires sont réalisées sur environ 50 000 exploitations (2013, 2015).

-La Mutualité Sociale Agricole (MSA)

La MSA met à la disposition des réseaux professionnels, ses données relatives aux mouvements des personnes inscrites au régime social de l'agriculture. Cela concerne notamment les mouvements d'affiliations au statut d'agriculteur et les formes sociétaires des exploitations concernées.

²⁴ revue Paysans n°358, juillet-août 2016

SECTION III : QUESTIONS MANAGERIALES

La création et la reprise d'entreprise en agriculture.

Afin de confirmer l'intérêt managérial de notre sujet de recherche, nous nous appuyons sur la situation au regard du renouvellement des exploitants agricoles à partir des positions des différents intervenants du secteur et des statistiques.

Nous précisons le type d'organisation entrepreneuriale et la nature des opportunités d'affaires entre création et reprise (Bruyat, 1993) (Deschamps, 2000).

Cette analyse nous conduit à définir les attentes du milieu socioprofessionnel en matière de renouvellement de ses actifs. Nous percevons le type d'entrepreneuriat attendu et les critères sous-jacents des futurs acteurs.

Si une majorité des installations en agriculture se font dans le cadre d'une reprise d'exploitation existante, les travaux récents confortent notre positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat (Deschamps, Paturel, 2009). Nous nous situons bien dans le cas de reprise d'entreprise par une personne physique (RPP).

Situation de l'agriculture et du renouvellement des exploitations bretonnes.

En 2005, l'agroalimentaire (secteur primaire et industrie) représentait 11.7% de l'emploi en Bretagne, la plaçant en tête des régions françaises pour cette activité (Agreste, 2007). 70% des 40 000 exploitations bretonnes ont une activité de polyculture élevage. La Bretagne est aussi une région de productions légumières (20% des tomates françaises...). Aussi, la majorité des entreprises agricoles sont tournées vers une mission de production de biens de consommation alimentaire. Cette production est prise en charge par des filières de transformation et de commercialisation contrôlées par les coopératives agricoles et quelques acteurs privés. L'entrepreneur agricole s'inscrit dans un réseau structuré ou une « grappe » qui participe à la pérennité du projet (Macombe, 2006).

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Les exploitations agricoles assurant la prise en charge des fonctions autres que la production (« diversification agricole »²⁵) restent très minoritaires. Cependant, la notion de diversification agricole est très présente dans les discours et contribue à alimenter la référence à l'innovation nécessaire au maintien de certaines structures d'exploitations. Même si elle n'est pas exclusive, cette notion de diversification met en avant l'aspect multifonctionnalité de l'agriculture : protection de l'environnement, occupation du territoire, rôle social, contribution aux aménités rurales... De nouveaux entrants dans le métier vont puiser, au sein de cette reconnaissance de la multifonctionnalité reconnue du secteur, une source d'inspiration pour des projets innovants, complémentaires des activités traditionnelles de l'agriculture.

Si le nombre d'exploitations baisse de façon continue (-20% de 2000 à 2005), l'exploitation bretonne est moins étendue (surface cultivée) que la moyenne française, mais avec un chiffre d'affaire supérieur compte tenu des productions « hors-sols »²⁶. 74% de ces exploitations sont considérées professionnelles au sens de la statistique agricole, elles occupent au minimum les trois quarts d'un temps plein et ont une dimension correspondant au moins à 12ha de blé ou équivalent. Ces exploitations représentent 94% de l'emploi agricole. Une exploitation est assimilée en moyenne à 2,1 équivalent temps plein. L'âge moyen des exploitants évolue à la hausse démontrant un renouvellement trop faible des agriculteurs. Les exploitants de plus de 55 ans représentent plus de 20 % des agriculteurs en activité.

Cette évolution démographique interpelle les responsables professionnels et institutionnels quant au renouvellement des agriculteurs (Chambres d'Agriculture, syndicats agricoles, Conseil Régional...). L'étude prospective réalisée par la Chambre Régionale d'Agriculture (CRAB, 2005)²⁷, évoque à la fois le vieillissement de la population des chefs d'exploitations (agriculteurs) et la ressource de repreneurs potentiels. L'installation comme agriculteur est organisée majoritairement autour d'un

²⁵ le terme de diversification agricole s'applique aux exploitations qui développent des activités complémentaires à la production traditionnelle : productions marginales ou atypiques, transformation des produits à la ferme, vente directe, tourisme rural...

²⁶ sont communément appelées productions hors sols, les systèmes de productions d'élevages en bâtiments et les cultures sous abris (serres).

²⁷ CRAB, 2005

système d'aide à la création ou à la reprise correspondant à un pécule (DJA)²⁸. Ces aides sont octroyées au regard de conditions liées à l'âge (jusqu'à 40 ans), au niveau de formation (niveau bac et formation professionnelle) à l'engagement d'un suivi technico-économique de son activité. Ces installations dites aidées représentent plus de 70% des reprises ou créations d'entreprises agricoles. Les agriculteurs qui rentrent dans le cadre des aides à l'installation affichent un taux de survie de leur entreprise de 95% à 10 ans (source CCMSA)²⁹.

Cet accompagnement à l'installation de nouveaux agriculteurs continue de mobiliser les professionnels et l'état. Début janvier 2008, des dispositions pour ce suivi ont été décrites par décret ministériel. Ce dispositif, appelé plan de professionnalisation personnalisé (PPP), a pour ambition de s'adapter à l'évolution des publics candidats à l'installation.

Les jeunes agriculteurs (29 ans à l'installation), sont issus à 72% de l'environnement familial proche du cédant et seulement 28% des nouveaux installés proviennent d'un milieu non agricole.

La question qui est posée par la prospective est de connaître les limites du pourvoyeur habituel de futurs agriculteurs : les enfants d'agriculteurs. L'étude de la Chambre Régionale d'Agriculture (CRAB, 2005), souligne que par la baisse du nombre d'exploitations et l'agrandissement des entreprises, les candidats à l'installation issus des familles agricoles, pourraient suffire à assurer le besoin de renouvellement du secteur dans les mêmes proportions qu'aujourd'hui. D'autres études prospectives nationales (Dockès, 2007), complètent cette approche en confirmant la tendance à la diminution et à l'agrandissement des exploitations, avec aussi une limite au renouvellement des agriculteurs par des personnes non issues du milieu.

Les jeunes agriculteurs ont bénéficié d'une formation initiale professionnelle. Ainsi, 58% des nouveaux installés en 2015 disposaient du niveau bac et 39% le BTSA ou supérieur.

²⁸ DJA (Dotation Jeune Agriculteur) : 12000 à 24000€ en Bretagne (2017). Le coût moyen d'une reprise d'exploitation individuelle s'élevait en 2016 à plus de 306000€ (source EOLOAS.net).

²⁹ le taux de survie des entreprises en France est de 51% à 5 ans (source INSEE - Faits et chiffres – 07/2007)

Cette situation est favorisée par les exigences liées à l'obtention des aides à l'installation qui impliquent le niveau IV et plus (Bac professionnel ou équivalent). Le candidat à l'installation dispose donc d'une formation spécifique au métier.

Caractéristiques de la création ou de la reprise d'une exploitation agricole.

Les instances professionnelles se penchent aujourd'hui sur les conditions d'installation, et de transmission des exploitations. Ainsi, la Chambre d'Agriculture du Finistère, lors de sa session du 3 juillet 2008³⁰, prenait connaissance d'une étude sur la problématique de l'installation. L'introduction à cette étude résume les interrogations de la profession agricole sur le renouvellement des agriculteurs : *« les problématiques de la transmission des entreprises agricoles évoluent. Les structures s'agrandissent. Le montant des capitaux à reprendre devient conséquent dans beaucoup d'exploitations. De nombreuses installations se font hors cadre familial. La transmission va constituer une préoccupation croissante dans les années à venir, en raison de la progression des départs en retraite de la génération du baby-boom d'après-guerre. L'anticipation collective, l'information et les conseils aux candidats repreneurs comme aux cédants se révèlent indispensables. L'enjeu est double : favoriser la reprise des exploitations pour conserver la dynamique et la vitalité du tissu économique et social de nos territoires mais aussi contribuer à répondre à la demande alimentaire croissante. »*

La dimension financière de l'installation est mise en avant comme une barrière à l'entrée des nouveaux entrepreneurs. Si le prix moyen d'une reprise représente 270 000 euros, les montants peuvent aller à 400 000 euros en élevage de porcs, voir, 1 million d'euros en légumes sous serre. Se pose alors la question des fonds propres à mobiliser et les formes de montages financiers à envisager pour les futurs entrepreneurs.

Cette dimension de faisabilité de l'installation ajoute un nouvel élément à l'évolution du métier, à ce changement de paradigme économique qui attend le futur entrepreneur agricole. Les professionnels s'interrogent sur les conditions de création/reprise par les nouveaux agriculteurs. L'accompagnement proposé par la DJA, apparaît comme insuffisant dans de nombreuses situations. Le nouvel entrepreneur devra développer des

³⁰ « La transmission des entreprises agricoles : enjeux et pistes de solutions », Chambre d'Agriculture du Finistère, session du 3 juillet 2008.

solutions innovantes de financement de son projet. Saura-t-il alors attirer des partenaires financiers autres que le banquier traditionnel ?

Les professionnels mettent aussi en garde sur les conditions de pérennité de l'exploitation au regard des évolutions réglementaires liées à l'environnement.

Par ailleurs, l'évolution de l'exploitation familiale traditionnelle vers une structure faisant appel à de la main-d'œuvre salariée conduit à une dimension sociale de l'activité qui fait appel à des compétences particulières. L'agriculteur devient manager, organise le travail de collaborateurs, il intègre des notions de droit du travail.

Comme nous l'avons évoqué, l'accès au métier se fait principalement par la reprise d'exploitations existantes. Dans ce cas, la position du cédant n'est jamais neutre. Il contribue à mettre l'exploitation en situation d'être reprise (Macombe, 2006). Si l'exploitant reconnaît à son exploitation la capacité à perpétuer ses valeurs, son éthique du métier, selon Macombe, il contribuera à véhiculer un message positif pour l'installation. Il devient porteur d'une *exploitation-projet* contribuant à pérenniser l'organisation qu'il a créée³¹.

Pour faire le lien avec l'objet de notre travail, l'installation en agriculture s'envisage aussi de façon importante sous forme de société civile, associant des membres de la famille ou non. L'installation peut se faire par intégration dans une entité organisée juridiquement, incluant les parents en fin de carrière et les enfants nouveaux entrants. Ces formes d'installations qui contribuent aussi à l'agrandissement et au renforcement des structures peuvent parallèlement engendrer des difficultés en matière de transmissibilité des exploitations (Granger et al., 2006).

Il est donc posé, à ce stade, la nature des conditions d'accès à la reprise par les candidats, des exploitations d'un point de vue attrait pour la fonction, respect des conditions d'obtention des aides à l'installation et de financement des structures. Ainsi, le futur entrepreneur n'étant pas un individu spécifiquement destiné à entreprendre (Gartner, 1989, Minniti et al., 2006)), il sera fortement influencé par son environnement institutionnel et économique. L'analyse proposée par le GEM (Global Entrepreneurship

³¹ Macombe, 2006, présente les différentes formes de pérennité de l'exploitation agricole. Le cédant se positionne dans une logique de pérennité ou non de l'exploitation. S'il n'accorde pas d'importance à la continuité de l'exploitation, elle contribuera plus facilement à l'agrandissement d'exploitations existantes ou évoluera vers un usage non agricole. L'auteur propose deux formes de pérennité : de pouvoir, pour ce qui est de la volonté de conserver le patrimoine familial, et de projet, l'exploitant souhaite ainsi que son organisation perdure, dans un cadre familial ou non.

Monitor) (Minniti et al., 2006), confirme le niveau d'implication entrepreneuriale selon les pays et les secteurs d'activité en fonction de la situation économique environnante. Dans une situation économique favorable (produit intérieur brut élevé par habitant, taux de chômage modéré...), le taux d'activité entrepreneuriale peut se révéler plus faible et avec une tendance à être orienté vers les services ou le commerce. A ce stade, l'individu ne perçoit pas la nécessité de créer son propre emploi (Kolvereid, 1996). Les fonctions « extractives » (dont l'agriculture) selon le GEM, sont délaissées. Pour notre propos, ces considérations macroéconomiques ne sont pas neutres. La situation socio-économique Bretonne influencera nécessairement sur la propension d'un public à se diriger ou non vers l'entrepreneuriat agricole. La sécurité d'un emploi salarié, la fluctuation des revenus agricoles, l'attractivité d'autres branches professionnelles auront un impact indirect sur l'engagement de l'individu vers le métier d'agriculteur. Ces évolutions, à la fois démographiques et sur la nature de l'exercice du métier impliquent un accompagnement de l'entrepreneur (Capitaine et al., 2013).

La forme sociétaire comme moyen.

Les exploitations agricoles ayant adopté un statut de société (par opposition aux exploitations dites individuelles), représentent 30% des entreprises et pèsent 65% du potentiel économique de l'agriculture française (chiffre d'affaires). Dans ses rapports d'orientation annuels, l'association professionnelle GAEC et sociétés³², qui accompagne

³² Nous rapportons ici des éléments extraits des discours de l'association « Gaec et Sociétés ». Cette organisation professionnelle, accompagne le développement des formules sociétaires auprès des agriculteurs français. Présentation et Missions :

« GAEC & SOCIÉTÉS, association de dimension nationale, a pour mission de promouvoir l'agriculture de groupe en France et en Europe et de permettre l'épanouissement professionnel des associés par l'échange et le partage dans la réalisation de leur métier. A ce titre, GAEC & SOCIÉTÉS a principalement pour objet de :

- Représenter les agriculteurs associés auprès des pouvoirs publics et des organisations agricoles.
- Défendre la transparence des GAEC, les droits des associés d'EARL et de toutes sociétés intervenant dans le secteur agricole.
- Animer le réseau des Commissions Agriculture de Groupe.
- Informer et conseiller l'ensemble des personnes concernées par les formules d'agriculture de groupe avec ses publications et ses actions de développement, former les agriculteurs associés, les conseillers, sur le plan relationnel et juridique. »

Note de lecture des rapports d'orientation de l'association GAEC et sociétés Rapports d'orientation 2010 et 2011 :

- Assemblée générale Gaec et Sociétés, 25 juin 2010, Paris, Rapport d'orientation, 33 pages.
- Congrès Gaec et sociétés, 16 et 17 juin 2011, Haute Loire, rapport d'orientation, 30 pages.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

le développement des formules sociétaires auprès des agriculteurs en France, met en avant les atouts suivants pour valoriser la mise en commun des activités:

- la mutualisation des moyens et des compétences ;
- l'organisation des transmissions ;
- la réactivité pour l'innovation.

Elle liste les points appelant à un travail de réflexion comme suit avec :

- la maîtrise de l'information à destination des associés ;
- la capacité à l'agrandissement par l'accès au financement ;
- la validation de l'avantage stratégique de l'agriculture de groupe par performances comparées.

La gestion de l'information par les exploitants est un élément important pour la réflexion stratégique à long et moyen terme. L'accès à l'information, la maîtrise des contenus, sont des enjeux pour l'entreprise en général. Dans la théorie économique des équipes, Marschak et Radner (Marschak, Radner, 1972) décrivent la nécessité d'obtenir une répartition optimale des informations pour atteindre le but commun. Ils considèrent que si les acteurs ont les mêmes objectifs et les mêmes croyances, ils ne disposent pas du même degré d'information. Les auteurs mettent en avant la complexité des individualités dans l'organisation. Dans l'entrepreneuriat en équipe, le partage et la compréhension des messages débouchent sur une réflexion stratégique optimisée. Chaque partenaire apporte son ressenti et sa vision sur le projet. Ces dimensions de vision, de perception, d'opportunité sont à l'origine du processus entrepreneurial. Elles doivent être partagées pour une réflexion stratégique constructive.

L'évolution des modèles économiques en agriculture conduit à une augmentation des montants des actifs de production. Ces changements se confrontent à la limite des capacités financières des candidats à la reprise. La nature juridique des sociétés agricoles limite la possession du capital (100% en GAEC, 50% en EARL) aux seuls associés exploitants. Si ceci assure un contrôle du capital, il reste la contrainte de la reprise des parts, de plus en plus conséquentes, par les nouveaux entrants. Comme évoqué plus haut, l'association GAEC et sociétés décrit la nécessité de montrer l'intérêt de la forme sociétaire au travers de ses performances. Cette information permettrait de

conforter l'intérêt de l'agriculture de groupe, notamment pour attirer les repreneurs³³. Par la mise en avant des critères d'efficience, la profession veut valoriser l'idée de groupe pour entreprendre. La mise en commun des moyens de production pour une réduction des charges est un argument en faveur de l'entrepreneuriat en équipe. D'autres éléments sont avancés comme une meilleure valorisation du capital humain (compétences, capacité à s'informer, formation). La capacité d'innovation apparaît comme un atout de l'agriculture en groupe. Ce point est évoqué dans le cadre du choix de la diversification des exploitations et de l'option pour des circuits courts. Les raisons annoncées sont : la valorisation des compétences au sein des équipes d'associés, la taille des exploitations autorisant de nouveaux investissements, la disponibilité en main-d'œuvre. L'association GAEC et sociétés précise, néanmoins, que le développement et la diversification dépendent de l'accord des associés, de leurs objectifs personnels et de leurs moyens. Cette approche par l'efficience apparaît malgré tout insuffisante pour initier et conforter la dynamique du groupe. Dans un second temps, la place de l'individu entrepreneur, avec ses aspirations et ses projets, apparaît comme un sujet à traiter. Les dimensions non financières sont évoquées, autour de la relation dans le groupe et la qualité de vie offerte par un partage des tâches. Les éléments négatifs ne sont pas oubliés. Les risques de mésentente, le respect de la place de chacun dans le projet, la nécessité d'un accompagnement extérieur sont abordés. Les promoteurs de l'agriculture en groupe sont à la recherche d'une revalorisation de l'image du travail à plusieurs. Selon eux, une certaine réticence est observée par les candidats à l'installation. Cette formule d'installation pourrait être perçue comme dévalorisant la réussite individuelle ou créant une perte de liberté. Ceci semble, malgré tout, en décalage avec nos propres travaux sur l'intention entrepreneuriale des étudiants de la formation professionnelle en agriculture³⁴. Nous y avons mis en avant l'intérêt particulier pour l'installation dans un cadre sociétaire. Les raisons étaient cependant insuffisamment définies par les interviewés. Nous avons suggéré que les étudiants

³³ Ce besoin de renouvellement des associés est illustré par cette initiative du syndicat des Jeunes Agriculteurs d'Ille et Vilaine qui publiait en novembre 2016, sur twitter, cet appel à la sensibilisation des jeunes sur l'installation en société au travers de réunion à thème : « je m'associe », « besoin de main d'œuvre »...

³⁴ SIMON, Bernard, 2013. L'installation en agriculture. La construction de l'intention entrepreneuriale, Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires, n° 334, p. 23-38.

percevaient dans le GAEC, le moyen d'assouvir leur passion pour le métier, dans un cadre offrant une meilleure sécurité pour l'avenir.

Axes de travail sur l'équipreneuriat.

Nous plaçons l'équipe entrepreneuriale au cœur de la recherche. L'exploitation à plusieurs révèle deux niveaux d'étude :

- La création du groupe et l'intégration de nouveaux associés (reprise de parts).
- Le fonctionnement des groupes (évolution du projet, agrandissement de l'exploitation, diversification).

Un des enjeux de la pérennité des GAEC se situe dans le renouvellement des membres par la reprise de parts de la société. L'organisation de la transmission est présentée comme étant un atout de la formule sociétaire. Si l'installation en société est perçue comme un facteur facilitant pour les potentiels entrepreneurs, il ne faut pas négliger la nature du projet. Il nous paraît utile de faire valider les points de convergence entre le projet et les situations individuelles.

La reprise d'entreprise ou de parts d'entreprise est une démarche différente d'une création pure. L'individu n'exerce pas son désir d'entreprendre au même niveau. Il doit tenir compte d'une situation établie, qui pourra ensuite évoluer, ou non, selon ses aspirations. L'intégration dans une équipe existante complexifie le processus repreneurial. Le repreneur, ici dans un cadre de société d'exploitation, doit confronter son projet à celui des exploitants en place. De la même manière, ces derniers devront tenir compte des attentes du candidat à la reprise (Barthez, 1999).

Nous abordons l'individu à l'origine de son projet. Nous nous intéressons à l'entrepreneur dès la naissance de son idée, de son intention d'entreprendre. Ceci s'inscrit au sein des sciences cognitives et particulièrement par les apports de la psychologie à notre champ de recherche.

Nous recherchons par la suite la cohérence du projet partagé. Reprenant le concept des 3 E, nous plaçons le processus entrepreneurial dans sa composante psychologique. L'entrepreneur (E1) confronte son projet, ses aspirations, aux ressources nécessaires à

l'entreprise (E2) et aux conditions de l'environnement de l'activité (E3). L'espace à la rencontre de ces trois éléments, forme la zone de cohérence du projet.

Selon les modèles de l'intention entrepreneuriale, l'individu forgera son désir d'entreprendre et en percevra la faisabilité, au fil du temps. Il agira pour rendre son projet réalisable.

Dans la perspective du groupe, le projet entrepreneurial nécessitera un niveau de convergence des situations individuelles vers le but commun. Cette démarche s'applique alors au niveau individuel, du projet lui-même (entreprise) et de son environnement (familial, économique, sociétal).

L'exploitation en commun nécessite une capacité à faire évoluer son système productif en fonction des attentes de chaque associé. Les décisions stratégiques doivent être partagées (investissements, développement, diversification). Il s'agira de mettre en adéquation les compétences et les moyens de chacun, avec les contributions attendues.

La performance de l'agriculture de groupe se mesurera alors par la mise en œuvre du projet, par l'effectivité et pas seulement à l'efficacité ou l'efficience du système de production.

Comme nous l'avons abordé dans le précédent point, l'individu entrepreneur doit pouvoir se retrouver au sein du projet commun.

Une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat collectif, permet d'alimenter l'accompagnement des structures professionnelles. En portant l'attention particulière sur la notion d'effectivité, nous contribuons à faire émerger les facteurs qui confortent la performance globale attendue de l'agriculture de groupe. Cette dimension de la performance intègre la satisfaction des attentes des parties prenantes, dont les associés. L'associé exploitant arrive-t-il à assouvir sa passion pour le métier, la cadre sociétaire offre-t-il une meilleure sécurité pour l'exercice entrepreneurial ?

Notons aussi que l'association GAEC et sociétés, citée dans ces paragraphes, participe à la vie des groupes, par la formation d'accompagnateurs. 86 médiateurs (dont 36 accompagnateurs) ont été formés au sein des équipes des Chambres d'Agriculture et de différentes organisations professionnelles, au niveau national. Cet enjeu managérial lié à l'accompagnement, va au-delà d'un besoin d'apport de connaissances rationnelles attendues par l'organisation mais porte sur un accompagnement de nature sociale dans les périodes de difficultés traversées par le collectif (Levy-Tadjine, 2008)

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

PARTIE II : DU PROJET PERSONNEL A LA REALITE DE L'EQUIPE

Nous avons posé dans les paragraphes précédents les fondements de notre problématique.

En confirmant la pertinence de la dimension entrepreneuriale de l'activité de l'agriculteur, nous validons la défense de notre sujet au sein des sciences de gestion et plus particulièrement dans le champ de l'entrepreneuriat.

A l'instar de nombreux secteurs d'activités économiques au niveau national et en Bretagne, la question du renouvellement des professionnels initiateurs des organisations (les entrepreneurs) se pose aussi au monde agricole.

Parallèlement, les conditions d'exercice du métier évoluent du fait des attentes sociétales, de l'environnement macro-économique du secteur et des évolutions réglementaires liées aux activités. L'agriculteur entrepreneur adapte sa stratégie à ces évolutions et doit faire preuve de capacité d'innovation dans la conduite de son organisation.

L'installation des jeunes agriculteurs est accompagnée par un programme d'aide national. Ces nouveaux entrepreneurs issus pour les deux tiers d'un environnement familial lié à l'agriculture, disposent, pour la majorité d'entre eux, d'une formation professionnelle.

Dans un premier temps, nous retenons le cadre théorique de l'intention entrepreneuriale pour nous aider à la compréhension de la perception du métier par le futur entrepreneur. Les différentes études menées en contextes très divers ont démontré la pertinence des modèles d'intention dans l'implication des individus dans le processus entrepreneurial. Dans un second temps, nous nous appuyons sur la connaissance des groupes et de la psychologie sociale pour analyser l'exercice du métier à plusieurs.

CHAPITRE I : A L'ORIGINE DE L'ACTION L'INTENTION

Entrepreneuriat et individu.

L'entrepreneur comme personne clé du processus entrepreneurial (Mitchell et al., 2002).

Certains auteurs proposent de définir l'intention collective comme l'antécédent de l'action d'un groupe d'entrepreneurs (Sheperd, Krueger, 2002). Le comportement du groupe peut se révéler différent de l'analyse de la somme des comportements individuels attendus. La perspective d'entreprendre à plusieurs peut impacter la perception du désir et de la faisabilité exprimée par les membres de l'équipe. L'invitation lancée par Sheperd et Krueger, de transposer à l'équipe les corpus issus de l'intention entrepreneuriale, a eu peu de succès. L'intentionnalité commune (Mucchielli, 2007) est alors difficilement conceptualisée. Paturel et Levy (Paturel, Levy-Tadjine, 2010) parlent de l'intention organisationnelle, l'intention originelle restant, selon eux, individuelle. Le projet collectif vient en compétition avec le projet entrepreneurial individuel, qui est relégué au second plan. La perception de l'individu se confronte à la réalité du groupe et au contexte social qui présentent deux réalités distinctes (Elias, 1998). Il doit trouver le juste équilibre entre ses penchants personnels et les tâches sociales. Le fait social complexifie la relation entre l'entrepreneur et son projet et le comportement individuel influe sur l'évolution du groupe (Weber, 1992).

De l'agriculture dans le champ de l'entrepreneuriat, à l'intention entrepreneuriale.

Dans un premier temps nous avons souhaité présenter la construction de la problématique autour de l'agriculture et des modèles théoriques utilisés pour notre recherche.

Face aux changements des paradigmes économiques régissant la fonction de l'agriculteur, nous ciblons notre approche sur la perception de l'installation telle qu'elle est exprimée par les jeunes qui annoncent une intention de s'installer comme agriculteur.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Nous présentons le cadre théorique relatif à l'intention entrepreneuriale. Les modèles théoriques sur l'intention sont issus des sciences comportementales et ont fait l'objet d'adaptation aux problématiques de l'entreprise depuis de nombreuses années. A partir du modèle de l'évènement entrepreneurial de Shapero et Sokol (Shapero, Sokol, 1982), diverses recherches empiriques ont permis de valider la qualité prédictive des modèles. Enrichis par les recherches en psychologie (Théorie du comportement planifié, (Ajzen, 1991)), plusieurs variables associées à l'intention ont été testées sur différents publics. Pour les auteurs, l'intention est un antécédent direct de l'action³⁵. Si l'intention ne conduit pas systématiquement à l'action, et c'est ce qui en fait la perception d'incomplétude des modèles, l'individu intentionnel mettra en œuvre les moyens d'atteindre son objectif.

L'approche exploratoire de l'intention d'entreprendre en agriculture.

Nous abordons notre approche empirique en deuxième partie du document. L'intention entrepreneuriale a fait l'objet de diverses recherches de nature quantitative. L'objet de ces travaux était de valider les modèles théoriques et les valeurs prédictives des variables, dans une posture essentiellement positiviste. Nous avons développé ici une approche exploratoire et privilégié une méthode qualitative. Notre objectif est, à partir de modèles déjà validés en contextes différents, de mieux connaître la nature de l'intention d'entreprendre en agriculture.

Cette expression, contribue à alimenter les modèles théoriques en contexte singulier. Ainsi, l'intention se construit à partir du désir perçu et de la faisabilité perçue de l'acte de s'installer (Shapero, Sokol, 1982).

Après avoir testé la crédibilité de l'intention de s'installer auprès des étudiants en fin de cycle de formation (N=37), nous interviewons 5 étudiants autour de leur intention liée à l'installation comme agriculteur.

Le test de crédibilité de l'intention tel que proposé par Krueger (Krueger, 1993), nous conduit à mesurer l'intention annoncée par les étudiants afin d'orienter notre choix des

³⁵ Pour Bandura (Bandura, 2001), l'intention est une représentation d'une action future : « ...pas seulement l'attente ou la prédiction d'actions futures, mais, proactivement, un engagement vers leur réalisation. »

personnes à interviewer. Cette précaution méthodologique nous permet d'atténuer les biais qui pourraient être liés à l'effet d'annonce d'une intention non réfléchie ou dictée par l'environnement.

Les cinq étudiants interviewés se veulent représentatifs des profils des jeunes qui s'installent en agriculture. Nous avons interrogé trois garçons et deux filles, issus de classes de Bac professionnel et de BTS en agriculture. Une personne était d'origine non agricole.

Les entretiens ont été réalisés rapidement après l'administration des questionnaires. Nous avons privilégié la méthode des entretiens semi-directifs afin de guider l'interviewé autour du thème de l'installation. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Nous avons procédé à une analyse thématique des discours. Nous développons alors les thèmes récurrents et convergents issus de cette production orale, autour du désir et de la faisabilité perçue de l'installation en agriculture.

Partant de l'adaptation d'un modèle théorique appliqué à un contexte particulier, nous souhaitons faire éclore des pistes de travail pour la formation et l'incitation à l'entrepreneuriat agricole.

L'approche par les intentions entrepreneuriales, nécessite de bien situer le contexte de l'étude afin de valider les variables explicatives des modèles. Les références varient d'une population à une autre, d'un secteur professionnel à un autre.

Se pose la question du renouvellement des agriculteurs et de l'attractivité du métier auprès des jeunes issus des formations en agriculture. Expriment-ils une perception conforme à l'analyse faite précédemment ? Notre approche empirique exploratoire dans la deuxième partie, nous permet d'éclairer cette face de la problématique du renouvellement des agriculteurs.

SECTION I : L'INTENTION ENTREPRENEURIALE COMME MOTEUR DE L'ACTION

Dans le prolongement des travaux sur l'intention entrepreneuriale, nous plaçons l'individu au cœur du projet d'entreprise.

Considérant que les modèles d'intention nous permettent d'appréhender le moteur de l'action (Bandura, 2001) nous développons notre recherche à partir de cette dimension de l'entrepreneur.

L'étude de l'intention entrepreneuriale en contexte d'équipe génère une tension entre les partisans d'une approche individualiste et ceux privilégiant le fait social que constitue le phénomène de l'équipe entrepreneuriale. Nous nous intéressons à l'entrepreneur dès la naissance de son idée, de son intention d'entreprendre.

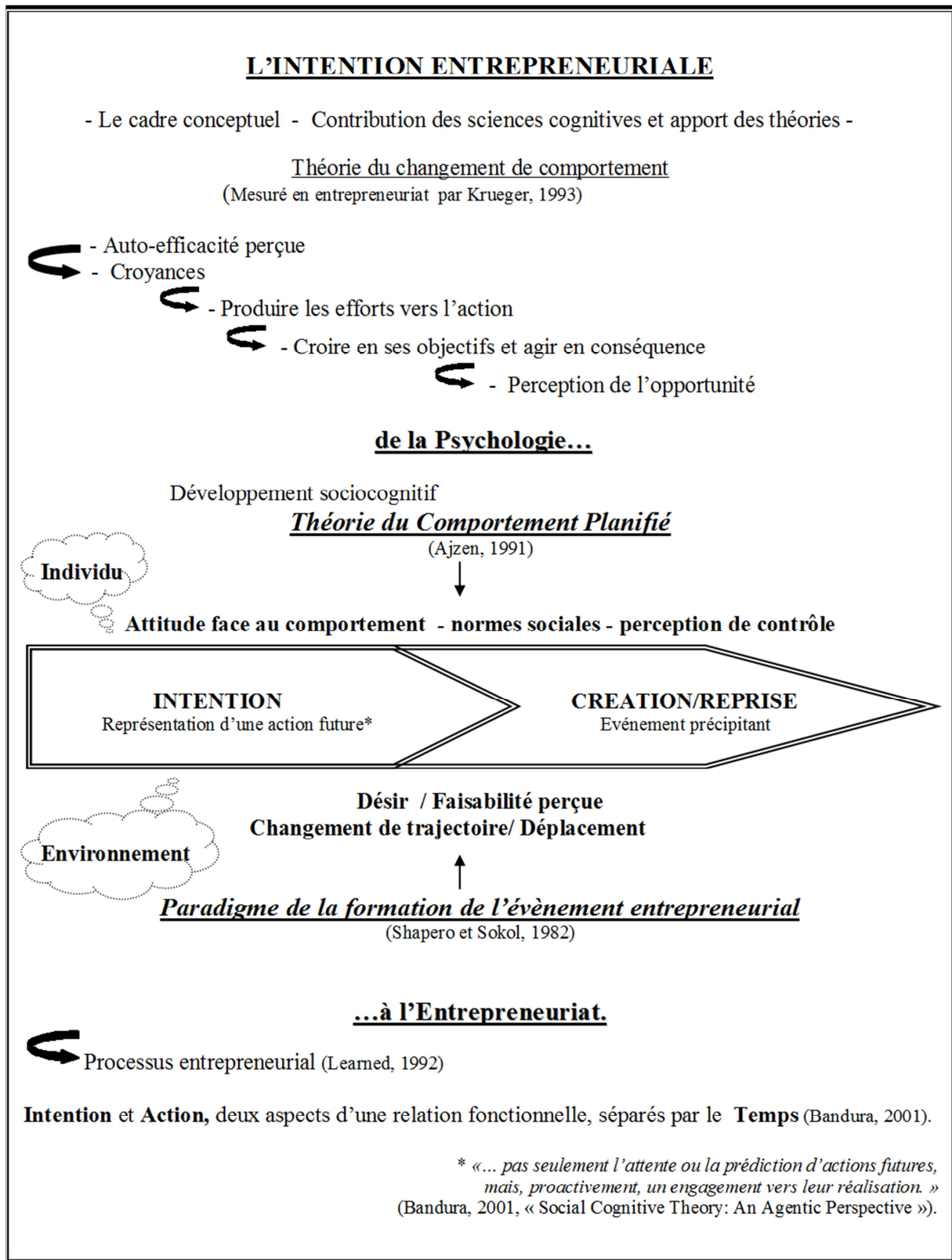
Dans la perspective du groupe, le projet entrepreneurial nécessite un niveau de convergence des situations individuelles vers le but commun. Cette démarche s'applique alors au niveau individuel, du projet lui-même (entreprise) et de son environnement global (et ses différentes natures dont notamment celles économique, sociétale, juridique), spécifique ou sectoriel, de proximité (familial par exemple). « *L'équipe entrepreneuriale est un groupe d'entrepreneurs avec un objectif commun, qui ne peut être atteint que par une combinaison pertinente d'actions entrepreneuriales individuelles* » (Harper, 2008).

La recherche en entrepreneuriat a exploité les outils de différentes disciplines des sciences cognitives (Tableau 11). Nous sollicitons la psychologie pour comprendre les comportements de l'individu et la sociologie afin de cerner le fonctionnement de l'organisation. Nous nous intéressons à l'entrepreneur initiateur et acteur de l'organisation que représente l'entreprise. L'approche par les traits ayant échoué à expliquer l'engagement de l'entrepreneur, l'entrepreneuriat s'est intéressé à la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991). Cette approche se veut prédictive d'un comportement. Elle concerne directement l'entrepreneuriat par sa capacité à envisager l'action (Krueger, 1993). Cette dimension psychologique de la prédisposition à l'acte entrepreneurial avait été exploitée précédemment en entrepreneuriat au travers du paradigme de l'événement entrepreneurial (Shapero, Sokol, 1982). La démarche

intentionnelle qui précède l'action, contribue à donner du sens au projet (Learned, 1992).

Cependant, l'intention entrepreneuriale ne devient pertinente que si le contexte entrepreneurial est avéré. Nous souscrivons ainsi à la critique des modèles, évoquée par Levy (Levy-Tadjine, 2012). L'individu se projette dans son désir d'aventure entrepreneuriale et cette vision organisationnelle portée par l'intention, constitue un élément moteur de l'action (Bandura, 2001). Si cette dimension ou cette contextualisation est délaissée, il y a un risque de non aboutissement de l'acte d'entreprendre. En référence aux modèles, nous mesurons ici l'importance de la variable « norme sociale ». En référence au groupe, la norme sous-tend un élément de la socialisation selon Durkheim (Durkheim, 2010).

Tableau 11 : Cadre conceptuel de l'intention entrepreneuriale.



L'individu entrepreneur, dans le contexte de l'équipe entrepreneuriale, retrouve-t-il réalisées, ses aspirations initiales ? Selon le principe des 3 E (Paturel, 2005) le parcours vers son projet s'articule de façon partagée, ou non, avec ses partenaires. De façon schématique, nous nous attachons à déterminer si nous retrouvons dans le cadre intentionnel de l'associé la zone de cohérence avec l'entreprise (Figure 3).

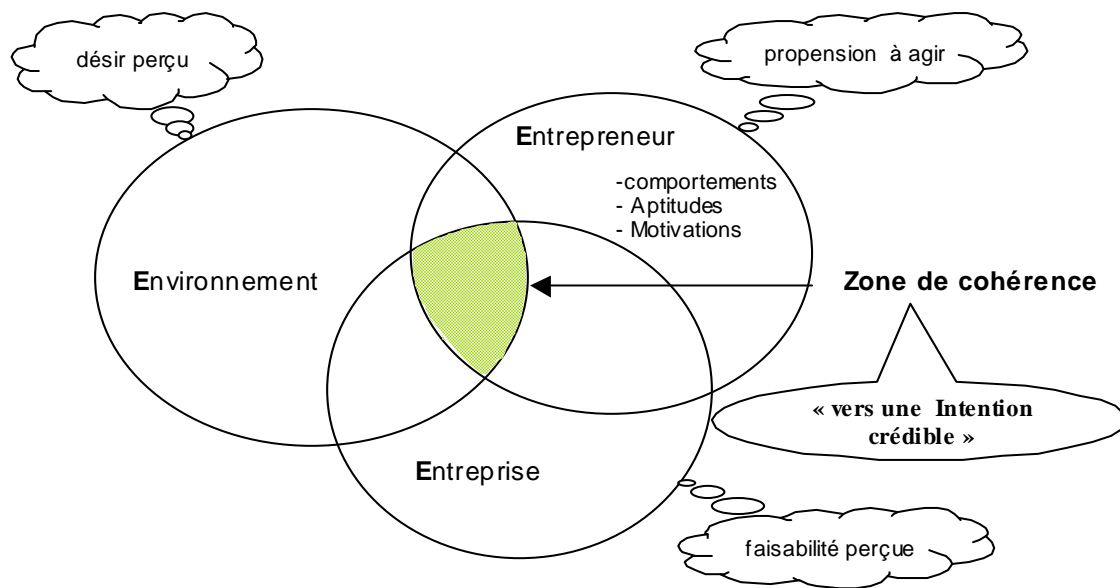


Figure 3 : La composante psychologique du processus entrepreneurial et le modèle des 3 E (Paturel, 1997, 2005), la contribution de l'intention.

Le modèle de l'intention entrepreneuriale.

Si les théories sur l'approche par les traits ont été utilisées en entrepreneuriat (Gartner, 1989), de nombreux auteurs proposent qu'elles s'avèrent insuffisantes pour mesurer ou prédire la propension à passer à l'acte de création (Audet, 2001).

En effet, des chercheurs ont étudié les caractéristiques propres aux entrepreneurs. Ces études ont fait ressortir des thèmes comme le besoin d'accomplissement, le besoin d'indépendance, la confiance en soi (Audet, 2001). Cependant, cette seule approche s'est révélée défailante dans la prédiction d'une création d'entreprise par l'individu.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Ainsi, des personnes ayant à priori les mêmes traits de personnalité ne choisissent pas les mêmes voies de carrières.

Les approches environnementales (Emin, 2003), que ce soit l'environnement proche ou global ainsi que le contexte dans lequel évolue l'individu, n'expliquent aussi que partiellement la propension d'une personne à devenir entrepreneur.

Delmar et Davidsson (Delmar, Davidsson, 2000) ont testé auprès d'un échantillon de créateurs (« *nascent entrepreneurs* ») (N=405), les facteurs traditionnellement étudiés. Si les auteurs constatent une prévalence du genre masculin dans les créateurs (72.6%), ils relativisent la relation directe à la propension à entreprendre. Ainsi les facteurs culturels, familiaux et d'expérience interagissent de façon importante dans ce constat. Des approches comme la théorie de construction de l'identité (Delmar, Davidsson, 2000) permettent d'approfondir cette explication. La surreprésentation de l'origine familiale liée à l'entreprise est aussi une constante. Cependant, la comparaison interne à ce segment met en évidence l'influence de la perception positive ou négative du statut ou des performances affichés par cette expérience familiale, avec un impact plus important sur les garçons (Delmar, Davidsson, 2000). L'influence de l'origine ethnique est aussi analysée par la recherche, cependant ce facteur comporte différents niveaux d'approches. Bien que l'entrepreneuriat puisse être un moyen d'intégration perçu par l'immigré, le degré d'implication est variable suivant ses origines, qui elles-mêmes peuvent conditionner son accès à certaines ressources utiles pour entreprendre. Autres facteurs considérés, la formation et l'expérience sont mises en évidence auprès de la population des créateurs. Cependant, si par exemple, une expérience de chômage peut générer une motivation à entreprendre, il est constaté un plus fort taux d'échec de ces entreprises. Les auteurs différencient alors des situations de motivation forcée (*push*) ou voulue (*pull*). L'accumulation de l'expérience et le niveau de formation se révèlent être des facteurs prédisposant à entreprendre.

Dans l'approche par les facteurs psychologiques, l'intentionnalité est retenue comme une des composantes du processus entrepreneurial. Des auteurs comme Krueger et Carsrud (Bayad, Bourguiba, 2006) sont cités comme fervents défenseurs du modèle de l'intention entrepreneuriale adapté des travaux de Ajzen (1991) et de Shapero et Sokol (1982).

Learned (1992) rappelle que chaque création est différente. Chaque créateur (entrepreneur) apporte une combinaison d'expériences, de prédispositions conduisant à l'émergence d'une nouvelle organisation. Les individus présentent des objectifs différents, bénéficient de ressources différentes. De par son modèle de la formation d'une organisation (création d'entreprise), il indique la diversité des critères impliqués. La Figure 4 schématise cette complexité au sein de laquelle il situe trois dimensions du processus de formation de l'entreprise :

-*Propensity to found* (propension à créer) : certains individus présentent des traits de caractère associés à une certaine expérience qui les inciteraient plus particulièrement à envisager la création ;

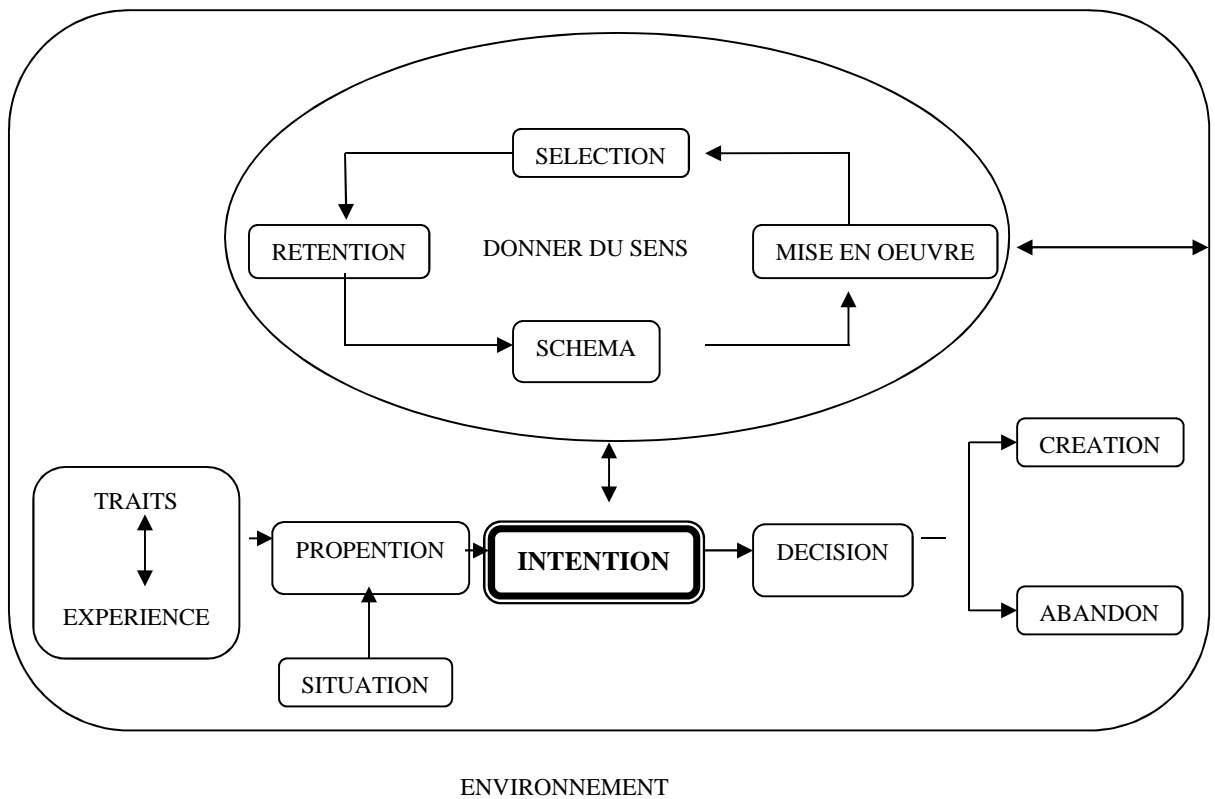
-*Intention to found* (intention de créer) : ceux-ci, mis en situation, montrent une intentionnalité vers la création ;

-*Sense making* (donner du sens au projet) : ces individus développeront un processus mental de cognition en lien avec leur idée de départ et leur environnement.

Finalement, ces personnes décideront de poursuivre ou d'abandonner leur projet.

L'auteur place ainsi l'intention en préalable à la décision de créer. Citant Heider (1958) et Shaver (1975), il affirme que l'intention conduit à l'action. Il précise : « *Dans la création d'une organisation, l'intention est un état d'esprit conscient qui dirige l'attention dans le but de mettre en place la nouvelle organisation.* »

Figure 4 : Le modèle de la formation de l'organisation selon K. E. Learned (Learned, 1992).



Les modèles conceptuels de référence.

La majorité des travaux portant sur l'intention entrepreneuriale s'appuient sur deux modèles de référence que sont la théorie du comportement planifié de Ajzen (1991) et la théorie de l'évènement entrepreneurial de Shapero et Sokol (1982).

Le modèle conceptuel d' Ajzen (1991) ("Theory of planned behavior")

Ce modèle, issu de la psychologie sociale, décrit le processus conduisant au comportement intentionnel. Cet outil permet de prédire de façon assez précise le passage à l'acte dans un contexte spécifique, appréhendé par le modèle.

Le fait que le comportement dépende conjointement de la motivation (l'intention) et de l'aptitude (contrôle de l'action) est maintes fois utilisé dans les études comportementales, comme le précise Ajzen en citant les auteurs suivants :

<u>Théories comportementales</u>	<u>Auteurs</u>
Comportement animal	Hull 1943
Niveau d'ambition	Lewin, Dembo, Festinger et Sears 1944
La cognition et le psychomoteur	Pleisman 1958, Locke 1965, Vroom 1964
Perceptions et attributions	Heider 1944, Anderson 1974
Les facteurs facilitant	Triandis 1977
Les contextes d'opportunité	Sarver 1983
Le contrôle de l'action	Kuhl 1985
Les ressources	Liska 1984

Cette théorie se veut prédictive d'un comportement et place l'intention au cœur du processus de passage à l'acte. L'auteur parle d'une prédisposition au comportement ("*behavioral disposition*") et d'une autorégulation cognitive ("*cognitive self regulation*") qui représentent une part importante de la théorie. Ces aspects avaient fait l'objet de précédentes recherches mais en situation générale, elles ont été délaissées du fait de leur faible valeur prédictive en situations particulières. Ajzen cite ainsi Wicker (1969) qui suggère de ne pas utiliser l'attitude en général pour la prédiction d'un

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

comportement. Ajzen propose que les traits de personnalité ne permettent pas de prédire un comportement en contexte particulier. De même, la notion de “*locus of control*” (perception de contrôle de l'évènement), particulièrement intéressant à l'origine, se révèle donner des résultats peu probants en situations particulières.

L'originalité du travail de Ajzen vient de l'« agrégation » de ces précédents concepts afin de les rendre prédictifs dans un contexte donné. Le principe étant que le comportement reflète une prédisposition générale et des facteurs spécifiques à l'action qui complètent ou annulent cette prédisposition. Le modèle montre, par exemple, que l'attitude et les traits de personnalité participent au passage à l'acte.

La théorie du comportement planifié est une extension de la théorie de l'action raisonnée. Ce précédent modèle présentait une certaine incomplétude quant au contrôle de la motivation conduisant à l'acte (« *volitional control* »), Ajzen plaçant au centre du modèle l'intention qui « capture » les facteurs de motivation pour réaliser l'acte. Ces facteurs confirment l'effort que les personnes seront prêtes à consentir afin de réaliser le comportement envisagé. Cependant, ceci ne pourra se confirmer que par l'existence de facteurs «non motivationnels» tels que la disponibilité d'opportunités et de ressources nécessaires à l'acte (temps, argent, compétences, aides). Cet aspect du modèle correspond à la perception de contrôle de l'acte à accomplir. L'auteur y reconnaît une similitude avec les théorie d'Atkinson (1964) sur le besoin d'accomplissement (« *theory of achievement motivation* »), qui intègre l'espérance de succès et de Bandura (Bandura, 1977) sur la perception de l'individu à agir de façon performante et la confiance en soi.

Ajzen résume à ce stade le concept à :

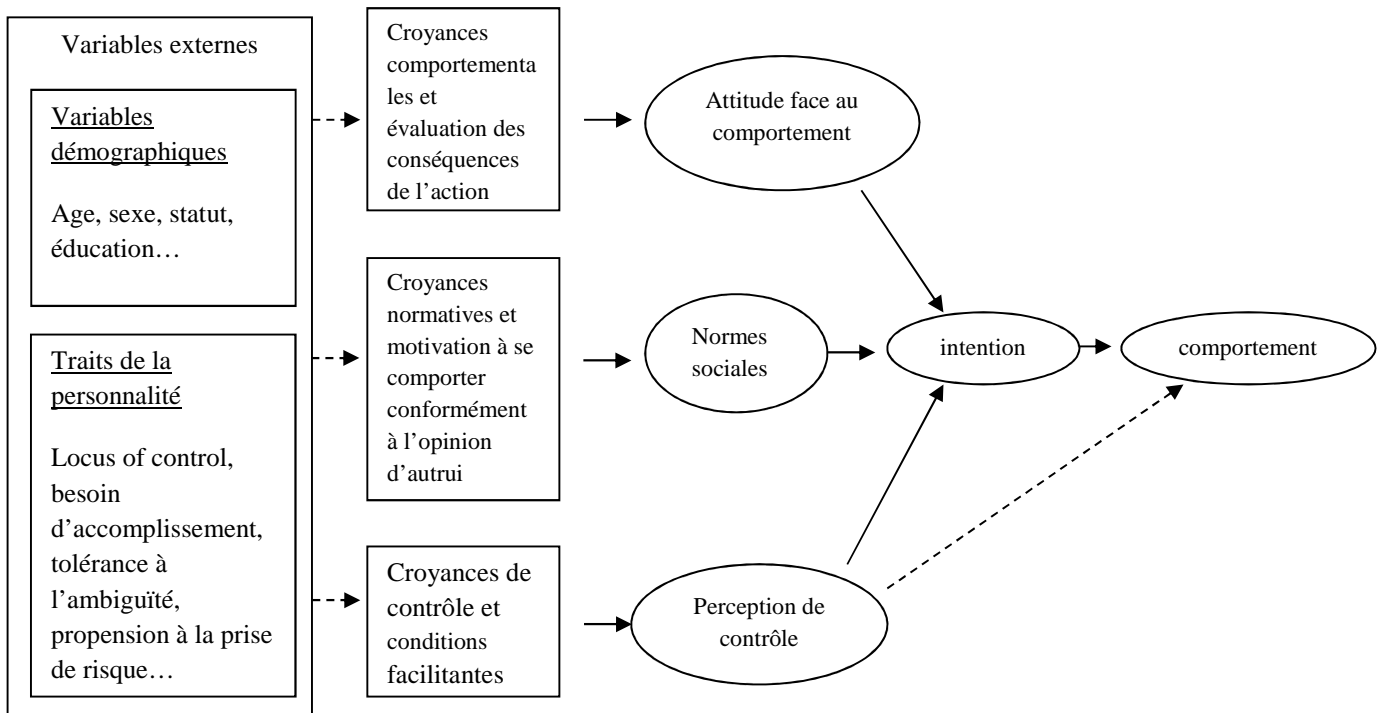
- « Si la personne dispose des **opportunités** et des **ressources**,
- et de la **motivation** suffisante (intention) pour atteindre le comportement considéré,
- elle le **réalisera** avec succès ».

Ajzen aborde aussi les croyances liées à un comportement. Ces croyances majeures se déclinent en trois types que sont les croyances sur le comportement et prédisposant à une attitude face à ce comportement, les croyances sur la « norme » qui déterminent la notion de norme subjective et les croyances sur le contrôle de l'évènement conduisant à la perception de pouvoir maîtriser le comportement.

Ainsi, l'auteur pose le postulat que l'intention peut prédire le comportement à partir de trois antécédents indépendants que sont :

- L'attitude face au comportement (« *attitude toward the behavior* ») : l'individu perçoit les conséquences positives ou négatives de son comportement ;
- La norme sociale perçue (« *subjective norm* ») : l'individu a conscience de ce que les personnes importantes pour lui, penseraient de son comportement ;
- Le contrôle perçu (« *perceived behavioral control* ») : l'individu perçoit son aptitude, ses compétences, le niveau des ressources nécessaires à atteindre le comportement souhaité

Figure 5: Le modèle conceptuel d'Ajzen (1991) (« theory of planned behavior »).



Source : Emin (2003) adapté de Ajzen (1987, 1991).

Le modèle conceptuel de Shapero et Sokol (1982) (« *paradigm of entrepreneurial event formation* »).

Ce premier modèle lié à l'intention et issu du champ de l'entrepreneuriat se fonde sur l'hypothèse qu'un individu vit une « trajectoire » conduisant à la création d'entreprise.

Ce modèle intègre quatre variables successives (la trajectoire) :

- Une situation précipitant l'acte entrepreneurial (changements de situation) ;
- Une perception de désirabilité de l'acte d'entreprendre ;
- Une perception de faisabilité de cet acte ;
- Une disposition psychologique (propension à l'action) = création.

Krueger (1993) adapte ce modèle en intégrant le concept de l'intention entrepreneuriale.

Il retient le fait que le potentiel créateur doit au préalable percevoir la création comme une intention.

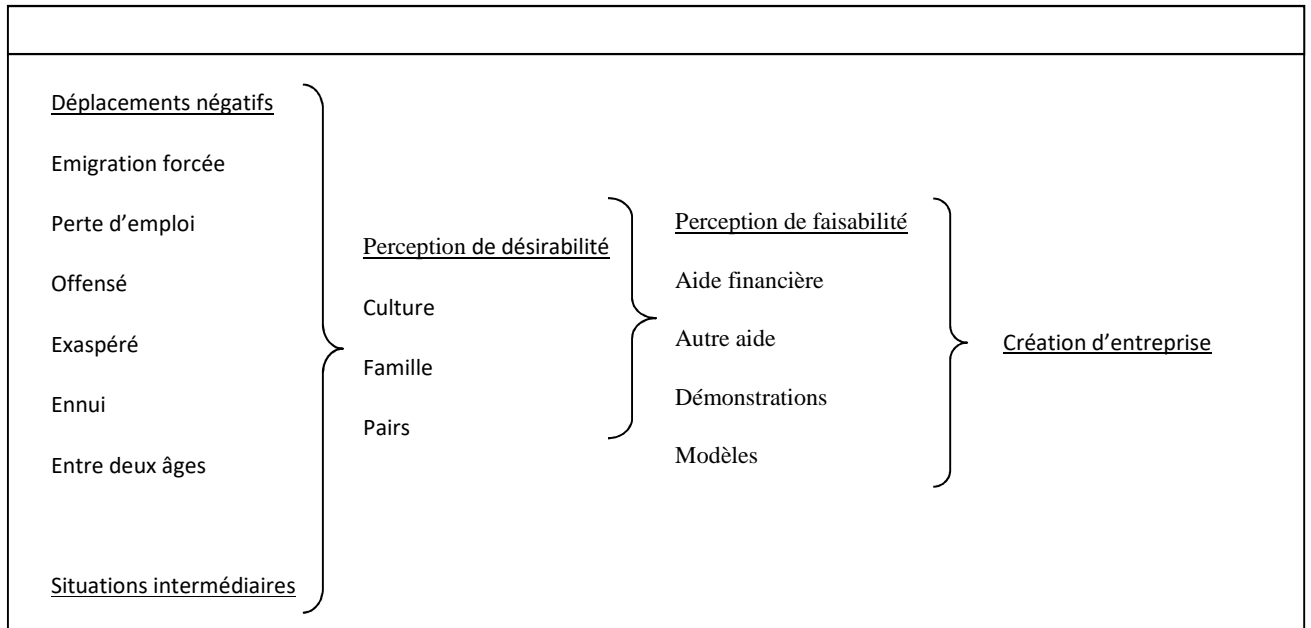
L'auteur retient comme variables constituantes de l'intention :

- La désirabilité perçue ;
- La perception de faisabilité ;
- La propension à agir (ou lieu de contrôle).

Ce modèle a été maintes fois testé de façon empirique et donne des résultats jugés robustes, proposant des niveaux de significativité très satisfaisants (Audet, 2001).

Il se révèle donc un outil intéressant pour la mesure de la formation de l'intention entrepreneuriale.

Figure 6 : Le modèle conceptuel de Shapero et Sokol (1982) ("paradigm of entrepreneurial event formation").



Source Emin (2003) traduit de Shapero et Sokol (1982)

L'intérêt de ces deux modèles repose sur leur simplicité (Audet, 2001). De plus, les résultats empiriques accumulés dans des contextes différents se sont révélés concluants. Ainsi, selon Moreau (2006; 4) : « ...grâce à leur formulation, ces modèles se prêtent parfaitement à des études quantitatives, ce qui convient à une large partie de la communauté des chercheurs en sciences de gestion qui favorisent une science positiviste et une approche hypothético-déductive ». Cependant, Emin (2003) suggère à l'issue de son travail qu'un approfondissement qualitatif sur la base d'entretiens individuels, lui aurait permis de mieux comprendre les mécanismes décisionnels. Elle suggère aussi que ces modèles pourraient être étudiés dans d'autres contextes.

La construction de l'intention contribue à la perspective de rendre la réalisation du projet entrepreneurial effectif. Comme nous l'avons vu plus haut, selon Ajzen (1991), le point de convergence des perceptions de l'individu conduira à l'action, à la création ou à la reprise. En synthèse, cela nous renvoie au modèle des 3 E illustré plus haut (Paturel, 1997), la rencontre des aspirations de l'Entrepreneur, les ressources nécessaires à l'Entreprise et les conditions de l'Environnement, forment la zone de cohérence du

projet entrepreneurial. L'individu intentionnel agit alors de manière pro active, afin de rendre son projet réalisable (Bandura, 2001).

La notion d'intentionnalité : le point de vue de la philosophie de l'esprit.

La notion d'intentionnalité est au cœur des débats sur les sciences cognitives dans lesquelles s'inscrit notre travail.

L'intentionnalité a été mise en avant à la fin du 19^{ème} siècle par le philosophe autrichien Franz Brentano. Il définissait celle-ci comme la capacité de l'esprit humain à construire des représentations mentales et non mentales de son environnement (Jacob, 2004). Pour notre propos, il ne faut pas confondre l'intentionnalité avec les notions de volonté, de motivation. Il est effectivement courant de dire que l'on agit intentionnellement au sens de volontairement. L'intention est un état mental de l'intentionnalité, en lien avec l'action. Notons qu'intentionnalité vient du latin *intentio* signifiant se diriger vers, ce qui confirme cette dimension de mouvement. Selon Jacob, Brentano propose que l'esprit vise des objets, se représente un état des choses. Cette réflexion initiée par les courants de la philosophie de l'esprit sert les sciences cognitives dont la psychologie sociale à laquelle nous nous référons plus loin. Jacob précise que « *A la différence des réflexes, les actions humaines intentionnelles dépendent de deux sortes de représentations mentales : les croyances (qui représentent le monde tel qu'il est) et les désirs (qui représentent le monde tel qu'il devrait être)* ». L'auteur précise que les croyances se réfèrent à un fait, alors que pour les désirs (et les intentions), il s'agit d'envisager un état des choses possible (ou impossible), d'où l'action devra modifier le « monde » afin de satisfaire le désir (rendre l'état des choses possible).

Pacherie (Pacherie, 2003) présente les différents niveaux d'intention en fonction de la proximité de l'action. Dans le prolongement des travaux de Searles (Pacherie, 2003) qui suggérait deux types d'intentions: intentions préalables et intentions en action, elle propose trois classes d'intentions qu'elle nomme *F-intentions* les intentions dirigées vers le futur, *P-intentions* les intentions dirigées vers le présent et *M-intentions* les intentions motrices. Notre propos se rapproche plus particulièrement de la notion des intentions dirigées vers le futur. Selon l'auteur, celles-ci évoluent dans un contexte formé par les désirs et les croyances qui s'avèrent utiles pour le plan d'action. Par ailleurs, elles s'insèrent dans la réalité présente de l'acteur et en lien avec son entourage ; elle s'inscrit donc dans un contexte. Cependant, l'intention n'est pas

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

dépendante de cette actualité, elle s'affranchit de la contrainte temporelle, l'action à venir n'est pas localisée dans le temps. L'« intention d'entreprendre » n'est donc pas liée à une notion d'échéancier, il ne nous est donc pas possible de prédire le moment de la création de l'entreprise. Cette variation de l'intention, voir son inconstance, a été discutée dans le domaine des sciences de gestion (Moreau, 2006b) . Pour tenter un rapport au temps, Moreau (Moreau, 2006b) propose des trajectoires différenciées pour l'intention entrepreneuriale en considérant l'évolution de son intensité selon les parcours, expériences et ressentis des individus.

Nous distinguons, dans le champ des sciences de gestion, des courants qui exploitent la notion de volition, associé à volonté ou choix, qui est l'aboutissement d'un processus conduisant à l'action. Il s'agirait des *P-intentions* selon Pacherie, détenant quatre fonctions : déclenchement de l'action, soutien motivationnel à l'action en cours, guidage et contrôle de l'action. La *M-intention* aura un rôle « d'ancrage » de l'intention au sein de l'action : c'est le passage du sensoriel au moteur, l'intention devient précurseur de l'action. Bandura (2001), propose que l'intention ne soit « *plus seulement l'attente, ou la prédiction d'actions futures, mais, pro-activement un engagement vers leur réalisation* ».

Comme nous le présentons au travers des modèles d'intention, la psychologie sociale utilise les différents aspects de l'intentionnalité afin de considérer les variables prédictives d'un comportement (en lien avec l'action et indépendante du temps), conduisant à la création d'entreprise.

Les développements empiriques dans le champ de l'entrepreneuriat :

De nombreux auteurs ont contribué à enrichir ces modèles adaptés au champ de l'entrepreneuriat. Ils représentent les outils de base de la recherche entrepreneuriale en matière d'incitation à la création d'entreprise et d'évaluation des programmes intégrant des formations à l'entrepreneuriat (Tableau 12).

Lars Kolvereid (Kolvereid, 1996) a notamment utilisé les modèles de la théorie du comportement planifié et de l'évènement entrepreneurial auprès d'une population d'étudiants en école de management en Norvège afin de prédire le choix de statut pour un emploi futur. Il confirme que les intentions contiennent les facteurs de motivation

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

tendant au comportement. Reprenant les termes de Shapero et Sokol (1982), l'entrepreneuriat doit devenir une option crédible du plan de carrière de l'individu, pourvu que cette option soit souhaitée (désir) et semble réalisable (faisabilité). Kolvereid exploite alors la complémentarité des modèles de l'évènement entrepreneurial et du comportement planifié. L'étude menée auprès de 143 étudiants confirmait les résultats obtenus par Brenner, Pringle et Greenhaus (1991)³⁶ sur une population similaire d'étudiants aux Etats-Unis. Au niveau méthodologique, l'auteur a analysé la réponse à un questionnaire utilisant des échelles de Likert permettant d'éditer des scores de corrélation avec l'intention de créer son propre emploi. Le calcul de l'alpha de Cronbach confirmait la confiance (coefficients de 0.68 à 0.90) envers les items choisis pour chaque variable analysée. Ainsi, les critères utilisés pour la mesure de l'attitude face à la création de son propre emploi étaient : l'opportunité économique, le challenge, l'autonomie, l'autorité, l'épanouissement personnel et la participation à un processus complet.

Krueger nous propose aussi une confrontation entre le modèle de l'intention appliqué à l'entrepreneuriat et les traits de la personnalité (Krueger, 1993). L'auteur a soumis à questionnaires, bâtis selon les modèles théoriques, 126 diplômés, afin de tester différentes hypothèses liées à l'entrepreneuriat. L'effet d'un antécédent familial ou d'une expérience liée à l'entreprise y est particulièrement analysé et donne des informations intéressantes sur la situation de l'individu face à l'entrepreneuriat. Ainsi, si les personnes ayant une connaissance de l'entreprise présentent une propension supérieure à vouloir créer et une perception de faisabilité de l'acte de création supérieure aux autres, leur optimisme sur leur capacité à assurer le développement de leur entreprise apparaît plus faible. L'auteur attribue cette position à la reconnaissance par l'individu issu du milieu entrepreneurial des difficultés inhérentes à la conduite d'une entreprise.

Cet exemple illustre la nature de la relation au processus entrepreneurial des individus. L'expérience accumulée participe à l'intention de créer, cependant l'étude démontre qu'il ne s'agit que d'un précurseur aux variables mises en avant par Shapero et Sokol. L'expérience agit sur la désirabilité (désir d'agir) et la faisabilité de l'acte de création.

³⁶ cités par Kolvereid

Gasse (Gasse, 2007) propose que la création d'entreprise découle des influences positives à trois niveaux du processus de décision que sont la désirabilité, la faisabilité et la création elle-même.

Krueger confirme la pertinence du modèle de l'évènement entrepreneurial et encourage la recherche vers un développement des hypothèses de détermination des précurseurs aux variables que sont la perception de désir de créer et la perception de faisabilité. Il reconnaît que le modèle est plus complexe et invite les chercheurs à se rapprocher du modèle comportemental développé par Ajzen.

Dans les publications françaises, Emin (2003) tente d'expliquer l'intention de créer des chercheurs en sciences dures, s'appliquant à utiliser les modèles théoriques en développant des variables complémentaires comme l'identité entrepreneuriale, le rôle professionnel perçu.

Dans le cas spécifique des chercheurs publics, ces variables complémentaires se sont révélées peu utiles à la détermination de l'intention de façon directe. L'auteur confirme la prépondérance de la variable « désir d'agir » et l'effet modérateur des précédentes variables citées sur celle-ci. Ce travail, réalisé en contexte particulier, s'est appuyé sur une méthode quantitative adaptée au modèle sur l'intention et sur un échantillon conséquent de 744 questionnaires exploitables. L'analyse détaillée des items précurseurs de l'intention enrichit le modèle et fait ressortir des pistes de réflexion sur l'accompagnement des chercheurs ayant l'intention de créer une entreprise afin de valoriser les résultats de leurs travaux. Ce travail confirme la spécificité de chaque terrain et l'importance de bien lister les items constitutifs du processus intentionnel afin d'être pertinent dans l'analyse.

La question restant posée par la recherche à l'issue de ces travaux est la stabilité de l'intention mesurée à un instant donné. Moreau (Moreau, 2006b) se propose de mesurer l'intensité de l'intention et son évolution dans le temps. Si l'exercice mené auprès d'étudiants en école de gestion (N=15), n'offre pas de réponse définitive, elle permet de mettre en exergue la réalité d'une intention fluctuante.

Tableau 12 : Les développements empiriques de l'intention entrepreneuriale, les auteurs cités et les contextes d'études.

<u>Auteurs</u>	<u>Pays</u>	<u>Terrain</u>
Brenner et al. (1991)	Etats Unis	Etudiants école de management
Krueger (1993)	Etats Unis	Etudiants école de management
Kolvereid (1996)	Norvège	Etudiants école de management
Audet (2001)	Canada (Québec)	Etudiants université (100% management)
Emin (2003)	France	Chercheurs publics
Moreau (2006)	France	Etudiants université (économie et gestion)
Van Auken et al. (2006)	Etats Unis	Etudiants université (50% management)

Dans le contexte des jeunes qui se destinent à la fonction d'agriculteurs, nous devons prendre en compte cet aspect. L'intention de s'installer, son intensité, évoluera en fonction du parcours de l'individu. Comme nous l'avons vu plus haut, si l'âge moyen à l'installation est de 29 ans, nous considérons que la majorité des individus « intentionnels » détectés à l'issue d'un parcours de formation initiale, subiront les influences des facteurs « exogènes » sur leur propension à passer à l'acte (Krueger Jr., 2000). Moreau suggère qu'il serait possible de considérer le degré d'intensité de l'intention en fonction des actions menées par l'individu en vue d'une création (rencontre de professionnels...).

Si ces considérations sont parallèles à notre étude, elles doivent nous alerter sur l'étendue des facteurs constitutifs des variables fondamentales de l'intention.

L'exploitation empirique du modèle sur l'intention entrepreneuriale en contexte particulier ne doit pas négliger l'impact des éléments extérieurs sur la perception que peut avoir l'individu, du métier envisagé. Le fait qu'il ait le désir de créer, l'incite à rechercher l'information relative à son projet (participe à renforcer l'intensité de

l'intention), cela lui donne des références par rapport à la portée de son action (norme sociale) et renforce sa perception de maîtrise du projet (faisabilité perçue).

La recherche en gestion a su exploiter les ressources des sciences sociales et de la psychologie pour expliquer le parcours de l'individu vers la création d'entreprise. L'étude du comportement au travers de la théorie d'Ajzen (Ajzen, 1991), permet de mesurer les précurseurs de l'intention d'agir. Ce modèle conceptuel permet de compléter efficacement la proposition de Shapero et Sokol (Shapero, Sokol, 1982) sur la formation de l'évènement entrepreneurial qui intéresse notre champ des sciences de gestion. Ces modèles, testés à plusieurs reprises, ont démontré leur robustesse d'un point de vue scientifique.

Nous appuyant sur les modèles testés dans le champ de l'entrepreneuriat, nous exploitons principalement les notions de désir et de faisabilité ressentis par les jeunes issus de formation agricole et souhaitant s'installer un jour comme agriculteur. Ces concepts à l'origine de l'action, nous permettent, à l'issue du travail, de mieux comprendre les enjeux de l'incitation à l'entrepreneuriat en agriculture.

Si à ce stade de l'étude nous nous concentrons sur l'individu, nous n'oublions pas la perspective d'un entrepreneuriat collectif. Il nous importe de connaître les attentes individuelles, variables de la mesure de l'effectivité de l'équipe entrepreneuriale.

SECTION II : RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

Dans cette première partie empirique de notre recherche, nous adaptons le modèle théorique à notre contexte d'étude. Nous contribuons à la recherche par une approche qualitative. La littérature confirme, à travers de nombreuses études empiriques, la robustesse du modèle de l'intention entrepreneuriale dans la détermination du passage à l'acte de création. L'étude exploratoire que nous menons, nous permet de mieux cerner les composantes du processus entrepreneurial tel qu'il s'exprime au stade initial de l'évocation du désir de devenir agriculteur (l'entrepreneur en agriculture).

Par la synthèse des informations recueillies dans la détermination de la problématique et par la conduite d'entretiens auprès du public intéressé par l'entrepreneuriat agricole, nous faisons ressortir la nature des variables principales constituant l'intention de s'installer en agriculture.

Pour une contribution des modèles d'intention.

Nous développons l'étude des variables conduisant à l'intention, en l'adaptant au contexte de l'étude.

L'utilisation des modèles sur l'intention nécessite de construire la liste des items qui servent à mesurer l'impact des variables sur l'intention.

Une approche exploratoire nous aide à compléter et adapter les apports théoriques (Figure 7).

En contexte particulier, elle permet d'utiliser la grille sur l'intention qui dispose d'une validité externe, confirmée à plusieurs reprises sur des terrains différents. Notre contribution porte sur l'adaptation du modèle au terrain agricole.

Nous considérons alors que nous privilégions une démarche inductive. Une approche exploratoire est appropriée, puisque l'on part des observations pour arriver à une meilleure compréhension globale des phénomènes (Figure 7) (Evrard et al., 2005, p. 49).

De par notre position vis-à-vis du terrain (agriculteur), nous devons être conscients des risques de biais cognitifs dans l'interprétation ou l'exhaustivité des références.

Nous souhaitons ainsi tendre à la validation de la formulation des questions portant sur les items composants les variables constituantes de l'intention d'entreprendre en agriculture.

Figure 7 : Objectifs et phases du processus de recherche (adapté de Evrard et al., 2005, p. 50).

	Recherche
	Approche inductive
Phases du processus	Définition du problème
	Mise sur pied du plan de recherche et de la méthodologie
	Recueil de l'information
	Adaptation des concepts et spécification des propositions
	Explications managériales et aide à la décision
Objectifs	Explorer (comprendre)

L'intention de s'installer, exploitation des théories.

La recherche s'appuie sur le travail de recherche documentaire initiale, en référence à la problématique du renouvellement des agriculteurs et des études existantes se rapprochant du sujet. Ceci se caractérise par la synthèse des « données secondaires » au sens de la recherche. L'accès aux « données primaires » est mis en œuvre plus loin par la conduite d'entretiens auprès de jeunes de la formation agricole ayant évoqués une intention vers l'installation en agriculture (Evrard et al. 2005, p. 24).

Il convient à ce stade de rapprocher les considérations évoquées dans notre première partie et les dimensions constituantes des modèles d'intention. Les paragraphes suivants

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

découlent du modèle du comportement planifié de Ajzen (1991) et nous aident à resituer notre sujet.

L'attitude face au comportement.

Cette première dimension du modèle traduit aussi pour partie la notion de désir d'entreprendre dans le champ de l'entrepreneuriat (Shapero et Sokol, 1982).

Nous nous attachons à définir la perception par les jeunes de leur projet d'installation comme agriculteur. Le désir, l'envie, ou autres sentiments à priori mal définis doivent pouvoir s'exprimer. L'attitude face au comportement (de s'installer comme agriculteur), nous renseigne sur le niveau de perception des conséquences de l'acte d'installation. Notre terrain étant constitué d'étudiants de la formation professionnelle en agriculture, nous nous interrogeons sur l'origine de leur engagement dans ce milieu.

Ce désir de s'installer constitue un projet de vie qui peut aller au-delà de la nature entrepreneuriale. Il est intéressant alors, de connaître leur conception du métier (Dockès, 2007). Pour l'accompagnement à l'installation, le projet tel qu'il se conçoit par le candidat, sera confronté à la réalité du métier. Le projet (le désir exprimé) est-il compatible avec les changements de paradigmes que connaît la profession d'agriculteur ?

La norme sociale.

La norme sociale perçue contribue à la notion de désirabilité de l'acte dans le modèle de l'évènement entrepreneurial. L'individu construit son projet considérant que son entourage, et les gens importants pour lui, approuvent son action.

Dans le cadre de la reprise d'exploitation, nous avons vu l'importance du cédant dans la transmission de l'outil (Macombe, 2006). Ce dernier aura un rôle d'encouragement ou de rejet pour la succession dans le cadre familial. L'exploitant en place peut contribuer aussi activement à la recherche d'un repreneur hors sphère familiale.

La dimension familiale de l'exploitation agricole constitue indéniablement un facteur contribuant à forger la perception du jeune ayant annoncé une intention de s'installer. La reprise d'exploitation se fait à 70% dans un cadre familial. Nous veillons à ne pas négliger la relation à la famille dans notre approche par les modèles d'intention.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

L'environnement socioculturel est un élément important du degré d'implication d'un individu vers un comportement entrepreneurial (Minniti, 2006). Les jeunes qui se destinent à la création/reprise en agriculture suivent à plus de 95% des études professionnelles. Ils évoluent ainsi dans un milieu propice au partage d'expériences, aux rencontres avec les professionnels. Lors de ces rencontres, les individus se forgent une idée de ce qui paraît conforme à la fonction. En dehors de l'exploitation familiale, lors des stages, des emplois saisonniers, l'étudiant en agriculture perçoit les attentes des professionnels qu'il pense un jour imiter. L'observation de l'entourage amène le jeune à construire une image du métier. Il est intéressant de mesurer alors l'impact de ces référents (maître de stage, employeur), sur son intention d'entreprendre.

La perception de contrôle.

Cette notion de perception de contrôle de l'acte d'entreprendre, ou cette faisabilité perçue par l'individu, se décline sous différentes formes. Elle traduit la faisabilité issue des capacités propres à l'individu, mais aussi des ressources externes à sa disposition qui vont dans le sens de rendre son projet réalisable.

Considérant l'individu potentiel entrepreneur, la connaissance de sa vision du métier et des compétences qu'il pense devoir acquérir (Parcell, Sykuta, 2003), contribue à la mesure de l'intention entrepreneuriale. Cette recherche de compétence peut se traduire par un cursus de formation, des expériences formatrices, que l'individu envisage de mener.

Concernant les étudiants en agriculture, nous nous appliquons à relever la perception qu'ils ont de leur cursus de formation professionnelle. Quel lien font-ils avec leur projet d'installation ?

La référence à un entourage impliqué dans les affaires (*role models*) donne par ailleurs une perspective de maîtrise du projet (*self efficacy*) par « procuration » (Begley et Boyd, 1987)³⁷. Cette notion de référent n'est pas neutre dans sa relation à l'intention (Van Auken et al., 2006). En dehors de la relation familiale, qui peut paraître évidente, nous retrouvons aussi pour les personnes non issues du monde agricole, leur référence à un maître de stage qui aura marqué leur parcours de formation. Van Auken cite Bandura

³⁷ cité par Minniti et al., 2006.

(1982) dans cette contribution à la perception de contrôle au travers des expériences menées avec succès, l'apprentissage et l'observation, la persuasion par l'entourage (le référent) que l'action peut être réalisée.

L'évolution des modèles économiques de l'agriculture est abondamment évoquée par la profession et fait l'objet de nombreuses recherches en économie de la production. Nous nous interrogeons sur la manière dont ces évolutions sont perçues par les jeunes affichant une intention pour le métier.

L'enrichissement du modèle par l'approche terrain.

Nous avons évoqué que le champ de l'entrepreneuriat est peu étudié dans le contexte agricole. Notre approche exploratoire de l'intention entrepreneuriale se heurte au manque de données issues de la littérature. Nous poursuivons donc notre recherche par un accès au terrain afin de tester et de compléter les apports des théories. Nous avons mis en avant, au cours de notre travail, la singularité de l'agriculture. La collecte de l'information au niveau du terrain nous permet de documenter cette singularité dans le cadre des modèles d'intention. Afin de répondre aux exigences de la recherche nous respectons une démarche méthodologique qui nous assure de tendre vers une validité de nos propositions à l'issue de ce travail.

L'intérêt des modèles sur l'intention entrepreneuriale est qu'ils offrent la possibilité d'une approche mixte qualitative et quantitative.

Ainsi, une méthode qualitative permet de révéler les items principaux constituant l'intention entrepreneuriale des étudiants. Elle met en avant les points d'intérêts ou de préoccupations de l'acte d'entreprendre. Des auteurs comme Miles et Huberman (Miles, Huberman, 2007), proposent une méthodologie adaptée à l'approche qualitative. Cette méthode offre par ailleurs une plus grande flexibilité.

La fiabilité de l'approche qualitative repose sur la formulation des questions et la conduite des entretiens.

Par une approche quantitative, nous savons que les modèles précédemment testés dans d'autres contextes, valident les variables explicatives de l'intention (Audet, 2001 ; Emin, 2003). Ainsi, les outils statistiques permettent d'établir les valeurs de corrélation entre les items et les variables explicatives de l'intention (« validité convergente »)

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

d'une part, et des variables entre elles (« validité discriminante ») d'autre part (Thiétart, Collectif, 2004 ; p.260). La confrontation de ces données permet de confirmer la valeur significative de la relation entre les variables explicatives du modèle et l'intention d'entreprendre en agriculture.

Enfin, certains auteurs suggèrent une utilisation complémentaire des deux approches (par triangulation des méthodes) (Thiétart, Collectif, 2004). Nous veillons à suivre ces recommandations.

Nous abordons l'approche empirique de l'expression de l'intention entrepreneuriale des étudiants en agriculture. Notre objectif est d'exploiter le terrain que représentent ces individus des fins de cycles de formations professionnelles. Nous développons plus loin notre accès à ce terrain. Notre approche est, pour partie quantitative afin de tester la crédibilité de l'intention, et qualitative par la conduite et l'analyse d'entretiens.

En parallèle de cette source d'information, nous avons aussi bénéficié de matériaux issus d'une enquête par questionnaires réalisée par les services de la Chambre d'Agriculture du Finistère, sur un public similaire, dans des établissements différents.

Nous assurons ainsi à la fois une triangulation des méthodes et une triangulation des données.

L'étudiant en agriculture et l'intention d'entreprendre.

A travers le discours d'étudiants en fin de cycle de formation professionnelle, nous enrichissons notre grille de lecture de l'intention entrepreneuriale. Nous poursuivons notre approche exploratoire en accédant au ressenti des principaux intéressés par l'entrepreneuriat agricole. Nous présentons notre approche du terrain, le déroulement de la collecte d'informations et les enseignements utiles à notre sujet.

Collecte de l'information par la conduite d'entretiens.

Notre terrain est constitué de deux classes de fin de cycles de formation agricole dans un établissement de formation. Il s'agit d'une classe de terminale baccalauréat professionnel Conduite et Gestion de l'Exploitation Agricole et d'une classe de deuxième année de Brevet de Technicien Supérieur option analyse et conduite des

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

systèmes d'exploitation. Ces types de formations constituent le creuset des jeunes qui s'installent en agriculture.

Nous avons procédé à la conduite de cinq entretiens auprès d'étudiants ayant annoncé leur intention de s'installer comme agriculteur. Nous avons choisi les personnes à interviewer auprès des trente-sept étudiants qui ont répondu positivement à la question : « Pensez-vous vous installer un jour ? ». Notre démarche, qui est annoncée comme une approche qualitative de l'intention entrepreneuriale, comporte malgré tout une dimension quantitative dans l'accès au terrain, le choix des interviewés et l'exploitation de matériaux extérieurs à notre propre terrain. Nous avons bénéficié, en effet, d'une étude de la Chambre d'Agriculture portant sur un thème proche.

Le choix des interviewés, la crédibilité de l'intention.

Afin d'obtenir une expression assez large du public pressenti, nous recherchons d'emblée 4 types d'étudiants intentionnels :

Fils d'agriculteur en Bac pro³⁸.

Fils d'agriculteur en BTS.

Fille d'agriculteur en Bac pro ou en BTS.

Etudiant(e) non issu(e) d'une famille d'agriculteur en Bac pro ou en BTS.

La combinaison de ces différents profils correspond à plus de 95% des installations aidées en agriculture³⁹.

Pour éviter les biais⁴⁰ liés à une mauvaise interprétation de l'intentionnalité des sujets retenus, nous appliquons, au préalable, un questionnaire auprès d'une série d'étudiants correspondant au public cible.

Les risques de biais étant :

- L'effet d'annonce d'une intention non réfléchie.
- La mise en avant d'une intention dictée par l'environnement (famille, milieu professionnel).

³⁸ Bac Professionnel et BTS (Brevet de Technicien Supérieur) des filières de formation en agriculture.

³⁹ Source ADASEA Bretagne/EOLOAS.net

⁴⁰ Huberman et Miles (page472) abordent effectivement ce risque à travers ce qu'ils nomment les sources de biais analytique en recherche qualitative.

Notre première étape liée à l'exploitation du modèle du comportement planifié consistera donc à s'assurer de la validité de l'expression de l'intention (Krueger, 1993). Nous avons à ce stade respecté la grille de recueil des données selon Paturel (Emin, 2003 : 165) :

- 1 - Définir précisément la problématique.
- 2 - Déterminer les sous objectifs correspondants.
- 3 - Préciser les dimensions à mobiliser pour répondre à ces questions principales.
- 4 - Choisir les informations à utiliser pour mesurer les dimensions à évaluer.
- 5 - Elaborer les questions à poser pour mettre à jour ces informations.

Notre premier questionnaire porte ainsi sur :

- Objectif : l'intention de s'installer
- Sous objectif : les déterminants de l'intention
- Dimensions : les variables explicatives de l'intention

Si, comme nous le présentons plus loin, notre questionnaire se limite à 9 items et 5 questions personnelles, sa construction nécessite de respecter une démarche rigoureuse. Nous utilisons dans notre travail une suite de questions déjà testées et validées dans des contextes différents (étudiants en gestion) et une dans une autre langue (l'anglais), et notamment le travail de Krueger (1993). Nous devons traduire et adapter les questions initiales au contexte du terrain. Ces questions doivent être comprises, faire l'objet de réponses sincères de la part des répondants (Evrard et coll., 2005).

La construction du questionnaire s'articule entre la recherche d'une réponse à la variable dépendante que constitue l'intention entrepreneuriale et la révélation des variables indépendantes sous-tendant de l'intention.

Cette forme de questionnement est traduite et adaptée de Krueger (1993) qui s'inspire du travail de Shapero (1982, 1984). L'auteur dit « mesurer la crédibilité » de l'intention annoncée par le sujet (1^{ère} question dichotomique), par une série de questions (échelle de Likert à 7 niveaux) évaluant la faisabilité perçue (2 à 6) et le désir perçu (7 à 9).

La crédibilité de l'intention d'entreprendre (variable dépendante) est validée par la nature des variables indépendantes que sont la désirabilité de l'action (Krueger, 1993 et 2000, alpha de Cronbach 0.69), et la faisabilité de celle-ci (Krueger, 1993 et 2000, alpha de Cronbach 0.67).

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

De nombreux auteurs ont par ailleurs repris ce questionnaire (Delmar, Davidsson, 2000 ; Kolvereid, 1996)

Le questionnaire utilisé possède le déroulement suivant :

L'intention :

1 -Pensez-vous vous installer un jour ? oui non

La faisabilité perçue :

2 - Sera-t-il difficile d'y arriver ? (très difficile) (très facile)

3 - Quelles sont vos chances de réaliser ce projet ? (je suis sûr de réussir) (sûr d'échouer)

4 - Quelle sera votre charge de travail ? (beaucoup de travail) (peu de travail)

5 - En savez-vous suffisamment pour vous installer ? (je connais tout) (je ne connais rien)

6 - Etes-vous sûr de vous ? (je suis très sûr de moi) (je suis peu sûr de moi)

Le désir perçu :

7 - Quel sentiment ressentez-vous ? (j'aimerais beaucoup m'installer) (je détesterais avoir à le faire)

8 - Selon vous, dans quel état d'esprit serez-vous à l'installation ? (très anxieux) (tout à fait détendu)

9 - Serez-vous enthousiaste au moment de l'installation ? (très enthousiaste) (tout à fait indifférent)

La fiche signalétique (Evrard et coll., 2005) :

Cette partie du questionnaire nous aide à cibler nos futurs candidats à un entretien portant sur la perception de l'installation en agriculture.

Quelle est votre classe ? :

Avez-vous un agriculteur dans votre famille (précisez) ? :

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Votre âge :

Votre sexe :

Votre nom :

En appliquant le questionnaire initial de Krueger (Krueger, 1993), nous assurons une validité à priori de nos réponses. Cependant, nous sommes conscients des limites de ce test. Ainsi, notre adaptation du questionnaire au thème de l'installation génère d'emblée un risque de biais.

Nous limitons ce risque en faisant administrer les questionnaires par les formateurs en charge de ces groupes et sans préparation préalable des répondants. Les étudiants répondent de façon spontanée, sans l'influence du groupe. Ce questionnaire est administré en début de séquence (semaine, cours). Le nombre de questions étant limité (N=14), il sera complété en moins de 15min.

Nous avons choisi de confier le recueil de l'information aux professeurs, par soucis de minimiser les risques de biais liés à notre position de chercheur. Nous assurons une neutralité de l'enquêteur.

Le questionnement sur l'installation pourrait conduire les étudiants à considérer notre statut d'agriculteur et d'y associer une représentation en lien avec les questions de l'enquête. Nous risquerions alors d'induire des biais de conformisme, de désirabilité sociale, voire d'acquiescement (Evrard et al., 2005, p. 180).

Les répondants ne sont pas préparés aux questions posées. Notre objectif est d'obtenir une réponse personnelle et spontanée des élèves. Nous évitons ainsi de polluer notre enquête par des biais en lien avec la dynamique du groupe.

Analyse des questionnaires.

Comme décrit précédemment les questionnaires destinés aux deux classes d'élèves ont été remis aux professeurs principaux concernés. Ils ont fait remplir les documents par les élèves à l'occasion du cours de rentrée en début de semaine.

Nous n'avons eu aucun commentaire de la part des enseignants, sur le questionnaire ou le déroulement du remplissage. Ils ont respecté les consignes données, les élèves n'ont pas posé de question ou marqué de réticence à répondre à notre questionnement. La

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

forme proposée semble avoir permis une bonne compréhension par les élèves de la procédure de réponses.

L'ensemble des questionnaires a pu être exploité. Ceci représente 15 répondants pour la classe de Bac pro et 22 pour la classe de BTS (soit 100% des étudiants scolarisés à ces niveaux, pour cet établissement).

Les réponses ont été reportées sur un tableur afin d'être traitées dans le but d'effectuer les traitements statistiques utiles à notre étude.

Nous avons utilisé à ce stade les outils suivants :

- Le tableur Excel ;
- Le logiciel XLSTAT.

Le report des informations issues des questionnaires constitue une base de données comportant :

- 37 répondants (constituant les lignes de notre tableur) ;
- 14 variables (constituant les colonnes).

Nous avons procédé au codage des données pour permettre une analyse pertinente des réponses. Les 13 premières questions ont été traduites de façon numérique, la dernière (le nom) est laissée comme telle :

* l'intention de s'installer ; oui codé 1, non codé 0.

Il s'agit de la variable dépendante de notre étude. Les questions qui suivaient, portaient sur les variables explicatives, indépendantes, de l'intention de s'installer.

* la difficulté d'y arriver ; nous conservons la réponse qui sur l'échelle de 1 à 7 évoque, pour un chiffre élevé, la facilité de réaliser l'acte de s'installer.

* les chances de réaliser ce projet ; nous procédons ici à l'inversion de l'échelle, la réponse donnée allant de 1 l'assurance de réussir à 7 la certitude d'échouer. Selon les auteurs, l'individu intentionnel est plutôt confiant quant à sa réussite.

* la charge de travail ; nous conservons la réponse, l'individu intentionnel ne percevant pas une charge de travail supplémentaire dans l'acte qu'il envisage.

* le niveau de connaissance ; nous inversons l'échelle afin d'obtenir une note plus forte pour une connaissance suffisante.

* le niveau d'assurance ; à nouveau l'échelle est ici inversée.

* le sentiment ressenti ; l'échelle est aussi inversée.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

- * l'état d'esprit à l'installation ; nous conservons l'échelle.
- * le niveau d'enthousiasme ; l'échelle est inversée.
- * la classe ; 1 BTS, 2 Bac Pro.
- * famille agriculteur ; 1 oui, 0 non.
- * âge ; réponse donnée.
- * genre ; 1 homme, 2 femme.
- * nom ; les noms des répondants sont reportés pour pouvoir identifier les individus affichant une « crédibilité » de l'intention annoncée. Ce critère nous aide dans le choix des personnes à interviewer.

Notre fichier recodé nous permet, dans un premier temps, de tester notre questionnaire. Nous pouvons comparer notre outil de questionnement, la pertinence des items utilisés au regard des modèles cités dans la littérature.

En préalable à l'interprétation des réponses brutes des étudiants, nous avons procédé à une analyse factorielle sur les 9 variables du modèle portant sur l'approche de la crédibilité de l'intention (Krueger Jr., 2000).

Notre objectif à ce stade est de valider la pertinence du questionnaire au regard de l'intention de s'installer.

Les premiers résultats de l'analyse factorielle nous permettent de mesurer le niveau des réponses des étudiants au regard de l'intention de s'installer tel qu'affiché en entrée du questionnaire. Le tableau de corrélation (Tableau 13) affiche des niveaux relativement faibles de relation entre les variables et l'intention. Sous l'intitulé «sentiment » le niveau de désir de réaliser l'action confirme la perspective d'installation annoncée. Le sentiment de connaître suffisamment (savoir) apparaît aussi lié à la possibilité de s'installer et conforte la notion de faisabilité dans le modèle d'intention.

Tableau 13 : Analyse des 9 variables mesurant la crédibilité de l'intention.

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	intention	difficulté	succès	travail	savoir	assurance	sentiment	état d'esprit	enthousiasme
intention	1	0,178	0,225	-0,218	0,476	0,361	0,507	0,158	0,365
difficulté	0,178	1	0,302	0,194	-0,069	0,224	0,205	0,050	-0,087
succès	0,225	0,302	1	-0,231	0,098	0,252	0,385	-0,010	0,269
travail	-0,218	0,194	-0,231	1	-0,480	-0,200	-0,211	-0,120	-0,388
savoir	0,476	-0,069	0,098	-0,480	1	0,574	0,437	0,341	0,483
assurance	0,361	0,224	0,252	-0,200	0,574	1	0,592	0,186	0,300
sentiment	0,507	0,205	0,385	-0,211	0,437	0,592	1	0,069	0,540
état d'esprit	0,158	0,050	-0,010	-0,120	0,341	0,186	0,069	1	0,118
enthousiasme	0,365	-0,087	0,269	-0,388	0,483	0,300	0,540	0,118	1

Alpha de Cronbach : 0,637

La variable « travail » (Quelle sera votre charge de travail ?) affiche un niveau de corrélation négative en contradiction avec les modèles théoriques. Nous pensons que la relation au travail mérite d'être approfondie dans le cas spécifique des jeunes en formation agricole. Emin (2003 ; p.407) avait d'emblée exclu cette question relative au travail dès ses premiers questionnaires. Elle considérait que la charge de travail pouvait paraître pour les répondants une conséquence de la démarche de création et non la charge de travail liée à l'activité elle-même. Par conséquent, cet item n'apparaissait pas répondre à la perspective de mesurer la dimension faisabilité de l'acte d'entreprendre selon cet auteur.

Nous pensons, pour notre part, que nous avons ici une réponse concernant cette dimension travail qui s'intègre bien à l'acte d'entreprendre comme proposé par les auteurs. Cependant, la relation au travail telle qu'exprimée par les jeunes en formation agricole, est probablement différente de ce qui est attendu dans les modèles d'intention. Cette perception d'une charge de travail importante en devenant agriculteur n'affecte sans doute pas la faisabilité perçue de l'installation. Les sujets intentionnels affichent une relation différente au travail. L'analyse des entretiens, par la suite, nous permet de confirmer que la dimension travail fait partie intégrante du métier, le fait que l'agriculteur travaille plus ne semble pas freiner l'intention de s'installer.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

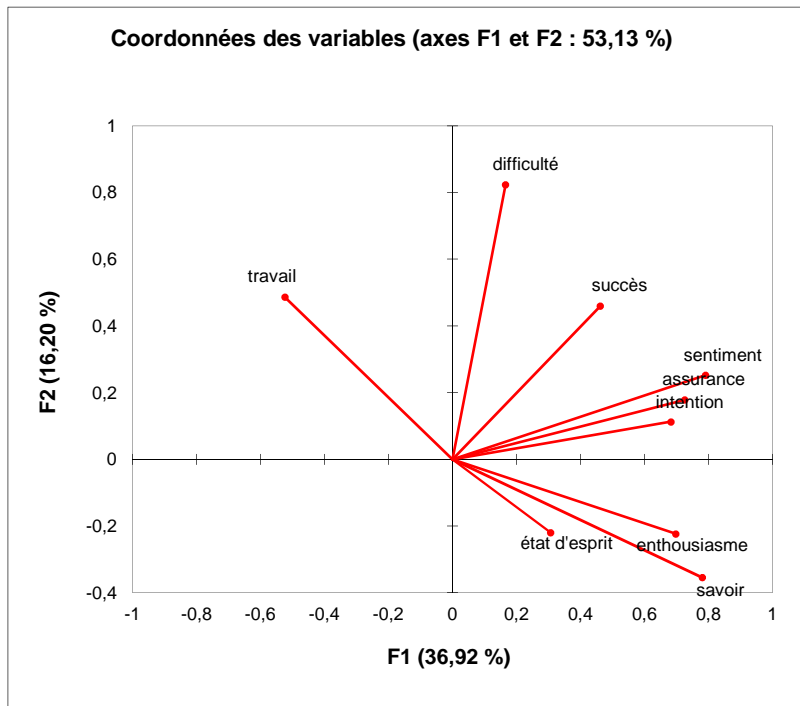
Cependant, pour valider la pertinence de notre questionnaire, nous avons à nouveau soumis les réponses à l'analyse, en excluant la variable travail. Nous obtenons alors un Alpha de Cronbach de 0,75.

Ces valeurs de validité de notre questionnaire se rapprochent des niveaux admis par la statistique à partir de 0,70.

De façon détaillée, la dimension faisabilité (hors travail) affiche un Alpha de Cronbach de 0,64 (Krueger, 1993 ; 0,57) et la dimension désir 0,62 (Krueger, 1993 ; 0,77).

La représentation graphique de la position des variables mesurées (Figure 8) nous renseigne sur la relation des critères retenus et l'axe de l'intentionnalité. Si la dimension travail apparaît en opposition sur cet axe comme nous l'avons précédemment évoqué, la question sur la difficulté de réaliser l'acte semble aussi en retrait. Cet aspect mériterait d'être analysé plus avant.

Figure 8 : Positionnement graphique des 9 variables mesurant la crédibilité de l'intention.



Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Cette première étape nous a permis de tendre vers une validation, à posteriori, de notre collecte d'informations par questionnaire. Nous souhaitons encadrer le choix de nos étudiants à interviewer. L'observation des questionnaires nous renseigne par ailleurs sur l'intention entrepreneuriale des jeunes interrogés.

Comme nous l'avons vu plus haut, sur les 37 répondants, 27 déclarent une intention de s'installer (73%). Ce résultat s'affiche plus élevé que les études précédentes (Emin, 2003 : 17% ; Kolvereid, 1996 : 43% ; Krueger, 1993 : 67%). Ceci confirme la nature particulière de cet enseignement professionnel, les étudiants sont immergés dans un environnement suggérant un avenir passant par l'installation comme agriculteur. Ce niveau élevé de sujets intentionnels conditionnera l'état d'esprit du groupe. L'intentionnalité atteint 86% chez les étudiants en BTS et 53% pour les Bac Pro. Pour les 6 filles que comptait notre étude, 5 d'entre elles annoncent une intention de s'installer.

Tableau 14 : Synthèse des réponses conditionnant la crédibilité de l'intention.

		Mesure de 0 à 1					Faisabilité perçue (1 à 7)					Désir perçu (1 à 7)		
		intention	intention - w	faisabilité	faisabilité - w	désir	difficulté	succès	travail	savoir	assurance	sentiment	état d'esprit	enthousiasme
INTENTIONNELS	27	0,65	0,69	0,60	0,65	0,73	3,89	4,74	2,93	4,48	5,11	6,22	3,48	5,67
dont BTS	19	0,66	0,70	0,61	0,66	0,74	3,79	5,05	2,74	4,47	5,21	6,42	3,37	5,79
dont Bac pro	8	0,64	0,66	0,60	0,63	0,71	4,13	4,00	3,38	4,50	4,88	5,75	3,75	5,38
NON INTENTIONNELS	10	0,55	0,55	0,51	0,51	0,60	3,40	4,00	3,60	3,10	3,90	4,70	3,10	4,80

Les réponses aux questions nous informent sur la construction de la crédibilité de l'intention. La synthèse des 8 questions relatives à la perception de l'installation, nous donne un score entre 0 et 1 de crédibilité de l'intention.

Il est intéressant de noter l'étendue de notation entre les « plus » intentionnels et les « moins » intentionnels. Si nous excluons la variable charge de travail, comme nous l'avons suggéré précédemment, nous obtenons un score d'intentionnalité qui va de 0,51 à 0,84. Ce score évolue aussi de 0,43 à 0,79 pour la perception de faisabilité et de 0,48 à

0,90 pour la perception de désir de s'installer. Ce constat nous permet d'apprécier une annonce d'intention plus ou moins affirmée.

Le tableau de synthèse (Tableau 14) présente les scores des étudiants intentionnels et une comparaison entre cursus scolaires. Les BTS présentent un niveau d'intentionnalité plus élevé que les Bac pro avec 0,70 (hors variable travail) contre 0,66. Les chiffres apparaissent proches, l'appréciation des réponses à chaque variable renseigne néanmoins sur une perception différente de la perspective d'installation comme agriculteur. Dans la dimension faisabilité de l'acte de s'installer, les BTS annoncent une plus grande confiance dans la perspective de le réaliser (« succès » et « assurance »), les Bac Pro, par contre, minorent la difficulté d'atteindre leur objectif. Les deux groupes pensent en connaître suffisamment (« savoir ») pour s'installer.

Le désir perçu donne pour les deux groupes entre 0,71 et 0,74. Ce niveau plus élevé de la dimension désir d'agir démontre une attente réelle de l'acte de s'installer. Si les réponses aux questions sur la satisfaction de s'installer (« sentiment ») et leur niveau d'enthousiasme au moment de l'installation affichent des valeurs proches de 6 sur l'échelle de Likert (1 à 7), le niveau d'anxiété (« état d'esprit ») est par contre présent avec une valeur à peine supérieure à 3 entre anxieux ou détendu au moment de l'installation. Cette question ramène certainement à la perception de faisabilité et à la confiance en soi des étudiants. En cochant une note moyenne à basse sur l'échelle qui lui est proposée, l'étudiant reste prudent. Il ne s'avance pas à déclarer qu'il sera plutôt anxieux ou plutôt détendu au moment de l'installation. Ces considérations nous rapprochent de la perception de contrôle de l'acte tel que décrit dans le modèle de la théorie du comportement planifié de Ajzen (Ajzen, 1991).

L'utilisation en préalable du questionnaire testant la crédibilité de l'intention nous permet de valider le choix de nos sujets à interviewer. Nous avons retenu cinq étudiants pour un entretien sur le thème de l'intention de s'installer comme agriculteur.

Notre choix s'opère en référence au niveau de crédibilité de l'intention affichée et de la caractéristique propre à l'individu. Dès réception, les questionnaires ont été saisis et analysés et les contacts pris sous moins de deux semaines. Les professeurs principaux des classes concernées nous ont renseignés sur les disponibilités des étudiants pressentis. Compte tenu de l'indisponibilité de certains étudiants ou de leur refus de

participer à l'entretien (deux personnes n'avaient pas renseigné leur nom sur le questionnaire en le mentionnant au professeur), nous avons pu rencontrer les répondants présentés aux Tableau 15 et Tableau 16.

Tableau 15 : Report et synthèse des réponses des étudiants interviewés.

	Répondant n°	Mesure de 0 à 1					Faisabilité perçue (1 à 7)					Désir perçu (1 à 7)		
		intention	intention - w	faisabilité	faisabilité - w	désir	difficulté	succès	travail	savoir	assurance	sentiment	état d'esprit	enthousiasme
Entretien 1	31	0,70	0,78	0,57	0,68	0,90	3	5	1	5	6	7	5	7
Entretien 2	26	0,55	0,55	0,51	0,50	0,62	3	5	4	3	3	5	3	5
Entretien 3	2	0,75	0,76	0,71	0,71	0,81	4	5	5	5	6	7	5	5
Entretien 4	15	0,68	0,69	0,63	0,64	0,76	4	4	4	5	5	6	4	6
Entretien 5	18	0,77	0,84	0,69	0,79	0,90	4	6	2	6	6	7	5	7

Tableau 16 : Caractéristiques des étudiants interviewés.

	Répondant n°	Classe	Origine familiale	Age	Genre
Entretien 1	31	Bac Pro	Parents agriculteurs	19	Homme
Entretien 2	26	Bac Pro	Parents agriculteurs	19	Homme
Entretien 3	2	BTS	Parents agriculteurs	22	Homme
Entretien 4	15	BTS	Parents agriculteurs	21	Femme
Entretien 5	18	BTS	Origine non agricole	21	Femme

Le choix des étudiants à interviewer se veut représentatif du public des jeunes rentrants dans le cadre des installations aidées. La majorité est issue de formations agricoles et enfants d'agriculteurs. Pour notre étude, nous avons interrogé une seule personne n'étant pas d'origine agricole. Bien que l'analyse des questionnaires fasse apparaître quatre personnes de ce profil, les contraintes de prises de rendez-vous au moment des entretiens, ne nous ont pas permis d'étendre le nombre de personnes interviewées.

La conduite de l'entretien.

Nous avons choisi la méthode des entretiens semi-directifs (Thiéart, Collectif, 2004) : 235). Nous assurons ainsi une expression libre des individus auditionnés. Cette méthode contribue à limiter les risques de biais cognitifs liés à notre position à la fois de chercheur et d'acteur (agriculteur) sur le terrain étudié. Le répondant n'est pas contraint par un cadre de questions strictes, nous le guidons pour s'exprimer sur le thème que nous avons présenté préalablement à l'entretien.

Notre situation par rapport au terrain n'étant pas neutre, nous l'exploitons par l'empathie envers le sujet et notre position « en connaissance de cause » du thème de l'installation.

Les étudiants pressentis pour les entretiens ont été auditionnés sur une semaine de cours lors de quatre séances en fin de journée. Le centre de formation a mis à notre disposition une salle afin de recevoir les personnes interviewées. Le lieu de rencontre était situé dans un espace isolé de l'établissement, ceci nous a assuré un déroulement des entretiens sans être perturbé par l'extérieur ou la présence d'autres étudiants. Nous avons bénéficié de conditions favorables à la conduite des entretiens. Les rendez-vous ont été pris par téléphone en début de semaine et les entretiens réalisés sous quatre jours. Nous avons favorisé une rencontre rapide des étudiants afin d'obtenir une expression spontanée des interviewés. Les cinq personnes concernées ne se sont pas concertées avant ou entre les entretiens.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits sur traitement de texte.

Les étudiants contactés ont accepté d'emblée la participation aux entretiens. Ils ont répondu de manière détendue à notre questionnement. Nous avons favorisé par l'empathie une expression libre des interviewés.

L'entretien a été introduit sous la forme du prolongement du questionnaire complété précédemment par les deux classes d'étudiants. Il s'est déroulé moins d'un mois entre l'administration du questionnaire et la conduite des entretiens.

Pour favoriser l'expression sur le thème de l'intention entrepreneuriale et les facteurs explicatifs, nous avons construit notre guide d'entretien à partir des variables privilégiées des modèles d'intention. Nous considérons que l'analyse de la parole de l'interviewé rentre dans le processus conduisant à l'installation comme agriculteur.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Nous évoquons ici cette notion d'intention proactive (Bandura, 2001) : « les mots conduisent à l'acte ».

Le guide d'entretien nous aide à l'expression du sujet interviewé sur le thème de l'installation en agriculture. Nous avons souhaité respecter les règles de conduite de l'entretien semi-directif, à savoir de notre part une attitude non directive, une écoute empathique, la reformulation des réponses, des questions ouvertes pour faciliter l'expression, ne manifester aucun jugement (Bardin, 2007). Nous sommes conscients des limites de cette forme d'entretien qui peut restreindre le thème. Pour une étude sur les représentations, telle qu'est notre ambition dans ce travail, les chercheurs privilégieraient la technique de l'approche centrée sur la personne (ACP) développée par Carl Rogers en psychologie et basée sur des entretiens non directifs. Cependant, ces techniques demandent une réelle expertise du chercheur et un temps mis à disposition important.

Nous avons retenu pour accompagner notre entretien, la possibilité d'aborder les sous thèmes suivant :

Sous thème de la désirabilité ;

Qu'est ce qui t'attire dans l'installation ?

Pourquoi l'envie de s'installer ?

C'est venu comment ?

Tu penses le réaliser quand/ vraiment ?

Qu'est-ce que tu en penses ?

Sous thème de la faisabilité ;

Est-ce que tu penses que cela va être facile ou difficile ?

Et au niveau du travail ?

Quelles sont tes chances de réussite ?

Penses-tu en connaître assez pour t'installer ?

Sous thèmes de la norme sociale ;

Qu'en pense ta famille ?

Qu'en pensent tes amis ?

Y-a-t-il d'autres personnes qui ont un avis ?

Sous thème de l'emploi futur ;

Par rapport à un autre job ?

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Sous thème de l'aide de la famille ;

Quel type d'aide ?

Sous thème de l'expérience familiale (parents agriculteurs) ;

Comment vois-tu leur expérience ?

Nous avons introduit l'entretien en précisant le thème de notre étude mais sans développer. Aussi, la question type qui nous a permis de lancer la discussion peut être la suivante :

Tu as répondu, sur le questionnaire, que tu voulais t'installer, peux-tu m'en dire plus ?

L'ensemble des questions pressenties pour notre guide d'entretien n'a pas été utilisé et nous avons adapté nos questions, relances et reformulations, à la teneur des réponses apportées par l'interviewé.

Nous prolongeons l'approche initiée par l'évènement entrepreneurial (Shapero, Sokol, 1982 ; Krueger, 1993). Nous abordons aussi des variables issues d'autres modèles, notamment l'impact de l'entourage en référence à la norme sociale telle que présentée par le modèle du comportement planifié de Ajzen (Ajzen, 1991).

L'expression de l'intention de s'installer.

Les entretiens retranscrits en mode texte sont exploités en analyse thématique. Cette méthode est adaptée à notre sujet. Elle convient pour une construction des modèles explicatifs sur les représentations (Blanchet, Gotman, 2007). Nous recherchons la cohérence thématique, à faire émerger les thèmes principaux dont dépend l'intention de s'installer, et la façon dont ils s'expriment chez les étudiants en agriculture.

Cette analyse des données textuelles, nous permet d'extraire des entretiens les thèmes récurrents et convergents des discours.

Tableau 17 : Caractéristiques statistiques des entretiens.

Entretien	Durée	Nombre de mots	Mots de l'interviewé	% expression du sujet	Pages
E1	32'32'	1961	994	50%	7
E2	25'02''	1784	1090	61%	6
E3	56'34''	4292	3482	81%	11
E4	27'28''	2603	1852	71%	7
E5	22'11''	2403	1488	62%	7

Les entretiens ont débouché sur une expression assez limitée des interviewés. L'entretien numéro 3 qui a duré 56 minutes fait figure d'exception avec environ le double de temps, de mots et d'expressions spontanées (Tableau 17). Les étudiants ont du mal à exprimer leur ressenti sur le sujet de l'installation. Cependant, le contenu des discours témoigne d'un réel point de vue sur le thème de l'installation et de leur sentiment par rapport à leur projet personnel.

Notre travail consiste en une analyse thématique verticale (Blanchet, Gotman, 2007). De chaque entretien sont extraits les thèmes principaux, les sous thèmes et les caractéristiques associées. Nous procédons ensuite à une synthèse de l'ensemble des entretiens.

Nous présentons dans notre utilisation des entretiens une analyse qui découle mécaniquement des thèmes propres à notre guide d'entretien. Les interviewés, peu expansifs sur le thème de départ qui leur est proposé, répondent de façon linéaire aux relances ou aux reformulations que nous pratiquons au fil de la rencontre. Nous exploitons donc les caractéristiques associées aux thèmes évoqués au fil de l'entretien pour les rapprocher des variables généralement admises et validées empiriquement sur des études antérieures et en contextes différents. Nous restons dans notre sujet qui est de définir l'expression de l'intention entrepreneuriale des jeunes de la formation agricole.

Notre ambition à l'issue de ce travail est de faire émerger les attentes, les ressentis de ces étudiants qui annoncent une intention de s'installer.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Nous avons relevé au fil des discours l'ensemble des points abordés par les étudiants. Ainsi, sur l'ensemble des entretiens, 321 citations ont été relevées, allant de 47 à 101 suivant les étudiants. Nous avons noté d'emblée 7 axes communs aux 5 entretiens. Ces sujets, parallèles aux thèmes de notre recherche, se sont révélés au fil de la discussion et donnent l'importance que leur accordent les étudiants interviewés.

Thèmes récurrents des discours :

- perspective de carrière (61 mots ou citations, de 8 à 16 par entretien)
- le délai à l'installation (12 fois annoncé ou évoqué, 1 à 6)
- les difficultés annoncées (104 mots ou citations, de 13 à 32)
- ce que disent les autres, en dehors de la famille (25 fois, de 1 à 9)
- la relation au travail (29 fois, de 1 à 10)
- la référence à la famille (49 fois, de 3 à 19)
- le niveau de connaissance pour s'installer (41 fois, de 4 à 14)

Cette production orale autour de l'intention de s'installer est à rapprocher des dimensions contribuant à l'explication de l'intention telles que décrites dans les modèles théoriques.

Nous déclinons maintenant les thèmes de notre phase exploratoire (Tableau 18) :

- Le désir perçu.
- La faisabilité perçue.

Ces deux dimensions du modèle de Shapero et Sokol, tel que repris par Krueger et Brazeal (1994) contribuent, selon ces auteurs, à asseoir la « crédibilité » de l'intention. Les modèles d'intentions deviennent alors de bons prédicteurs de l'action⁴¹.

⁴¹ « Pour que l'intention prédise l'action, elle doit être bien formée. » Krueger (1993) citant Bagozzi et Yi (1989).

Tableau 18 : Notre grille d'analyse reporte ainsi les thèmes récurrents.

<u>Modèle d'intention</u>	<u>Thèmes exprimés</u>	<u>Sous thèmes</u>
Désir perçu	Perspectives de carrière	Salariat
		Installation
		Choix de production
		Reprise de l'exploitation
	Délai à l'installation	En nombre d'années
	Ce qu'en disent les autres	L'entourage
		Les amis
		Les maîtres de stages
		Les cédants
		La société
	La référence à la famille	Les parents
		Relation frères et sœurs
Faisabilité perçue	Les difficultés annoncées	Démarche, dossiers administratifs
		Contraintes
		Conjoncture
		Banques, financement, autofinancement
		Investissement
		Entente au travail
		Société (G.A.E.C)
		Origine agricole ou non
	La relation au travail	Les heures de travail
		Les week-ends
		La liberté
		Travail difficile
		La place d'une fille
	Le niveau de connaissance	Se former à la gestion
		Connaissance du système de production
		Salariat comme expérience
		Le para-agricole comme ressource

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

L'expression du désir de s'installer.

Dans le déroulement du discours, les étudiants interviewés placent l'intention, le projet de s'installer, dans un scénario de carrière possible.

Le besoin d'autonomie, ne pas dépendre d'un patron.

Les interviewés situent leur désir de s'installer en opposition avec le statut salarié. C'est un sentiment commun de désir d'autonomie, de liberté. Ils souhaitent ne dépendre de personne. Cette expression reste personnelle : « *c'est bien d'être chef d'exploitation, chef de soi, ne pas avoir d'ordre tous les jours, faire ce que l'on a envie.* » (E4). Notre interviewée utilise ici le terme de chef d'exploitation. Très rarement au fil des entretiens nous avons noté chef entreprise ou entrepreneur, nous avons relevé seulement deux fois le mot patron. Cette référence au patron s'exprimait pour noter le souhait de liberté, « *ne pas avoir quelqu'un sur le dos* » (E5). A ce stade de l'analyse, nous faisons le rapprochement avec une étude conduite par la Chambre d'Agriculture du Finistère en début 2009⁴² sur ce même profil d'étudiants. Dans cette étude, aux questions relatives à la motivation pour l'agriculture et au projet de carrière, les répondants n'évoquent que rarement la notion d'être patron, entrepreneur.

L'installation, assouvir une passion.

Dès le début des entretiens, les interviewés abordent la relation à la fonction productive du métier. Ceci peut exprimer une passion ou un goût précis pour une production : « *passion des animaux, les imprévus, gérer le vivant* » (E3), « *j'ai toujours aimé, toujours été attiré par ce qui est vaches allaitantes, suivi du troupeau* » (E1), « *moi, ce sera en porcs* » (E5). Nous retrouvons cette dimension de façon très claire dans l'étude

⁴² Etude conduite par Ronan Kervarec, ingénieur Chambre d'Agriculture 29. 53 étudiants des cursus Bac Pro et BTS agricole de deux établissements d'enseignement professionnel du centre Finistère ont répondu à une série de 7 questions ouvertes sur le thème de l'agriculture. Nous avons pu reprendre l'ensemble des réponses et noter les thèmes principaux évoqués. Nous utilisons ces matériaux en notant les risques de biais induits par l'administration des questionnaires.

de la Chambre d'Agriculture. Ainsi, à la première question sur la motivation, les mots animaux et passion apparaissent respectivement pour 57 et 36% des répondants intentionnels. Cette forte relation au côté productif du métier confirme ce que nous évoquions dans la présentation du contexte professionnel. Cet ancrage du projet entrepreneurial dans l'acte de production, nous l'avons noté en faisant le parallèle avec les travaux relatifs au monde de l'artisanat (Richomme-Huet, 2007).

L'exploitation familiale au cœur du projet.

Cependant, très rapidement, l'importance de l'environnement apparaît dans les réponses. Excepté l'étudiante non issue de parents agriculteurs, les quatre autres personnes évoquent la relation directe à l'exploitation des parents. Le désir de s'installer se construit autour de ce patrimoine familial et induit des réponses qui en font référence tout au long de l'entretien. La famille, l'environnement familial, vont impacter l'intention de s'installer en termes de désirabilité mais aussi de faisabilité de l'installation. L'installation pour ces étudiants ne se conçoit alors que par la reprise de l'exploitation des parents : « *c'est m'installer sur l'exploitation de mon père* » (E2), « *pas m'installer ailleurs* » (E4), « *installation chez moi* » (E3). La reprise de l'exploitation familiale apparaît comme quelque chose de normal (inéluçtable) : « *mes parents sont agriculteurs, donc j'ai toujours eu l'idée de reprendre la suite* » (E1). Ce constat nous ramène à la dimension de l'attitude face au comportement (Ajzen, 1991), le désir de réaliser l'acte de s'installer s'est construit autour du vécu, de l'environnement familial des enfants d'agriculteurs. L'intention de s'installer pour eux n'est pas seulement une option de carrière possible mais une évidence. Ainsi, la possibilité de faire autre chose devient un événement nouveau : « *je pensais m'installer mais je n'avais pas trop découvert le salariat* » (E2). Cette omniprésence de la référence à la famille se retrouve aussi dans l'enquête de la Chambre d'Agriculture. 39% des répondants ayant mentionné la perspective d'une installation future, l'annoncent comme étant la raison du choix de suivre des études en agriculture.

La découverte d'une option possible pour l'étudiante d'origine non agricole.

Pour l'étudiante n'étant pas d'origine agricole (E5), l'intention s'est construite autour de l'expérience et du contact aux autres. Au fil de la discussion, l'expression est explicite : « *je ne savais pas avant, salariat ou installation* », « *c'est venu de l'exploitation où je suis avec mon frère, elle était à vendre* », « *j'ai dit pourquoi pas moi* ». Cette réflexion est intéressante et permet de soulever déjà quelques pistes de travail pour l'incitation à l'installation. Pour cette personne, l'expérience, le contact du milieu, a permis de rendre désirable cette perspective de carrière. Le « *pourquoi pas moi* » en dit long sur le déclenchement de l'intention. Néanmoins, pour parvenir à prédire la réalité de l'installation (l'action), l'intention devra être bien formée (Krueger, 1993, citant Bagozzi et Yi, 1989). Ceci nous ramène aux modèles d'intention, le désir de réaliser l'action et la faisabilité perçue induisent la propension à l'action selon Shapero (cité par Krueger, 1993).

Le salariat, une étape du projet.

Pour l'ensemble des personnes interrogées, le salariat devient une étape du projet de carrière. Il s'agit ici d'acquérir de l'expérience, de contribuer à la faisabilité du projet. Nous le développerons plus loin.

A l'opposé du paragraphe précédent, les enfants d'agriculteurs découvrent le salariat comme une perspective de carrière possible : « *je pensais m'installer mais je n'avais pas trop découvert le salariat* » (E2), « *il faudra peut-être aller ailleurs pour dire si c'est mieux ou pas* » (E4). Le salariat peut alors prendre le pas sur le désir d'installation, ceci s'exprime clairement dans l'entretien E4 : « *dans un premier temps, j'ai carrément envie de travailler à l'extérieur* », « *...si je me plais dans mon travail en tant que commercial* ». L'expression « *à l'extérieur* », témoigne à nouveau de la forte influence de l'environnement familial. Pour l'enfant d'agriculteur, le salariat nécessite de sortir de son milieu naturel, « *prédestiné* ». Nous percevons, à ce stade, la limite de la dimension désir dans la prédiction de l'acte de s'installer chez les personnes issues de parents agriculteurs.

Un projet affiché dans le temps.

Les cinq personnes interviewées avancent un délai de 5 à 10 ans pour s'installer. Pour les enfants d'agriculteurs ce délai est directement lié au départ à la retraite de leurs parents. Pour l'étudiante hors milieu agricole, le délai est marqué par des étapes, 2 à 3 ans pour trouver une opportunité d'exploitation à reprendre, 5 à 6 ans le temps de rendre l'installation effective.

Ceci correspond à ce qui est observé sur le terrain, l'âge moyen à l'installation étant de 29 ans.

Ce qu'en disent les autres.

La référence à la représentation du projet d'installation par rapport à l'entourage correspond à la norme sociale perçue dans le modèle du comportement planifié (Ajzen, 1991). L'intention se construit en relation avec la conformité de son projet face aux attentes des proches, de l'entourage familial ou professionnel.

A ce titre, comme nous l'avons vu précédemment, la référence à la famille est particulièrement présente. Pour les enfants d'agriculteurs, s'installer, c'est se conformer à l'histoire de la famille. Ils se sentent investis d'une obligation morale, d'un rôle perçu (Emin, 2003).

Cette attitude de leur part est particulièrement ambiguë. S'ils le ressentent, ils affirment néanmoins ne pas en avoir parlé avec leurs parents : « *je ne sais pas trop ce qu'ils en pensent* » (E4), « *je n'en ai pas trop parlé* » suivi de « *mon père préférera que je m'installe sur l'exploitation plutôt qu'ailleurs* » (E2), « *ils ne le disent pas, ils sont satisfaits que le fils reprenne* »(E3). Pour l'étudiante non issue du milieu agricole, la famille représente un soutien moral, elle ne décourage pas l'initiative, même si les grands-parents suggèrent qu'il est difficile de gérer de tels investissements. Contrairement aux autres étudiants elle annonce qu'ils en parlent de plus en plus en famille.

En ce qui concerne les autres personnes de leur entourage, le sujet est peu évoqué avec les amis : « *ce n'est pas un sujet que j'aborde avec mes collègues, c'est personnel* »(E3). Dans certains cas, la question ne semble pas se poser, si la personne

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

est du milieu agricole et côtoie des gens de ce même milieu, l'idée de l'installation est normale. Dans les autres cas, il n'est pas noté de freins : « *c'est pas un sujet tabou* » (E5), « *ce n'est pas un métier qui pose problème contrairement à ce que j'aurais pu penser* » (E3).

Au fil des entretiens, les étudiants mentionnent les maîtres de stage, ils contribuent à leur acquisition d'expérience, mais ils apportent aussi leur avis sur la question de l'installation. Nous nous rapprochons ici de l'influence du référent (« *role models* ») précédemment testé dans les modèles d'intention (Van Auken, 2006). Les maîtres de stage rencontrés au cours des différentes formations, alimentent leur désir de s'installer par leurs conseils ou par l'exemple. Ils contribuent à rendre attractif le métier. Les étudiants l'expriment en termes de justification de leur projet : « *besoins de relève, trouver des gens* »(E1), ou de la mise en œuvre du métier : « *Les maîtres de stage cherchent à diminuer le temps de travail sur l'exploitation* »(E3). Au-delà, ils participent aussi à façonner la confiance que les jeunes ont en eux. Ceci est surtout vrai pour les gens non issus du milieu agricole. Les agriculteurs accueillants ces jeunes, leurs renvoient un message positif, confortant leur intention entrepreneuriale. Ce sentiment se prolonge dans le projet de carrière. Ainsi, la participation au service de remplacement⁴³, pendant et à l'issue de la formation, renforce ce sentiment d'être accepté par le milieu professionnel : « *faire une image de soi* », « *se faire connaître un peu, travailler en service de remplacement, c'est montrer notre motivation* », « *vis-à-vis des agriculteurs, si un veut partir en retraite, si on a déjà travaillé chez lui, ça peut apporter quelque chose* » (E5).

Concernant la référence à la société en général, nous relevons peu de remarques. Les sujets relatifs à l'agriculture, l'environnement, l'alimentation, abondamment abordés dans les médias, n'apparaissent pas dans les entretiens. Nous notons uniquement cette réflexion : « *le monde rural est trop enfermé sur lui-même, il doit s'ouvrir sur l'extérieur* » (E3). De façon similaire, l'enquête de la Chambre d'Agriculture, précédemment citée, présente la même quasi-absence des faits de société en lien avec le métier. Dans cette enquête, à la question « *quelle est ton image du métier d'agriculteur*

⁴³ Les services de remplacement sont des associations d'agriculteurs fonctionnant sur le mode du groupement d'employeurs. Ils pallient aux besoins de main d'œuvre, en cas de maladie, congés ou pointes de travaux, pour les agriculteurs adhérents. Ces structures emploient parfois des salariés permanents et offrent de nombreuses missions aux jeunes pendant les week-ends, les vacances.

demain ? », la référence à être acteur de l'environnement est faite par 15 % des répondants ayant mentionnés une intention de s'installer, à égalité avec la nécessité de maîtriser la communication. La relation avec l'extérieur du monde agricole revient à nouveau dans l'enquête de la Chambre d'Agriculture. Les répondants et plus particulièrement les « intentionnels » mentionnent aux questions « vision de l'agriculture demain » et « craintes et espoirs pour l'avenir », l'attente d'une reconnaissance de leur métier.

L'expression de la faisabilité de l'installation.

La faisabilité perçue de l'acte d'entreprendre est une des composantes du modèle de l'évènement entrepreneurial selon Shapero et Sokol (1982) et se rapproche de la perception de contrôle du comportement envisagé pour le modèle d'Ajzen (1991). Dans le cadre des modèles d'intention, les répondants intentionnels expriment leur ressenti sur l'accès possible à l'installation. Les étudiants interviewés répondent de façon spontanée mais aussi dans le prolongement de notre guide d'entretien qui tend à canaliser les thèmes abordés. Bien que nous puissions voir, dans le guide d'entretien, une limite à l'expression des jeunes face au sujet de l'installation, nous avons pu extraire des sujets utiles à notre travail. Nous croisons à nouveau ces réponses avec l'enquête de la Chambre d'Agriculture.

Le poids ressenti de la démarche d'installation.

De façon unanime, les répondants évoquent, très rapidement dans le discours, les difficultés des démarches nécessaires à l'installation. Ce sentiment semble porté par l'entourage des jeunes : « *on entend que l'installation c'est pas simple* » (E1), « *aujourd'hui, l'installation c'est beaucoup de démarches qui ne sont pas faciles* » (E1), « *au début, je pensais m'installer directement, quand je vois tout ce qu'il y a à faire aujourd'hui, c'est pour ça que je pense au salariat* » (E2), « *je me souviens toutes les démarches casse-tête qu'il (mon frère) a eu pour s'installer, je dirais c'est pas facile* » (E4). Ce qui est intéressant de noter ici, c'est le sentiment partagé quel que soit le cursus scolaire. Bien que les étudiants de BTS aient appréhendé au sein de leur

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

formation de façon plus approfondie la réalité de la charge administrative, ils s'expriment de la même manière sur le sujet.

Cette dimension du métier revient très souvent dans les entretiens, et se prolonge au-delà de la démarche d'installation : « *on n'est plus agriculteur, on est agriculteur et gestionnaire et puis plein d'autres métiers à côté* » (E4). A nouveau, la vision du métier passion (agriculteur = production) est perturbée par la dimension gestion.

Les jeunes perçoivent le travail administratif comme une contrainte qu'ils semblent avoir beaucoup de difficultés à intégrer. Les étudiants tentent-ils d'évacuer cette question ou de se décharger de ces tâches ? En effet, ils ne proposent pas de solution. S'ils mentionnent leur manque de connaissance ou d'expérience ceci concerne principalement le côté production. Les autres aspects de la gestion d'entreprise ne sont que vaguement abordés. Ce constat se confirme au travers de l'enquête de la Chambre d'Agriculture. Les répondants intentionnels, à la question sur la gestion de l'exploitation agricole demain, mettent en avant en première et deuxième position, l'informatisation (34%) et le recours aux partenaires (centres comptables, coopératives) (27%). Dans leur vision de l'agriculture pour l'avenir, ils sont à nouveau 18% à évoquer le poids administratif.

Finalement, devons-nous y voir là une aversion au travail administratif, à la dimension gestionnaire de l'entrepreneur ?

Le financement de l'exploitation.

Tous les étudiants mentionnent au fil de l'entretien le financement de l'installation. Cet aspect est perçu comme un obstacle possible au projet. Comme nous l'avions évoqué plus haut, le passage par le salariat devient un moyen de se constituer un apport financier personnel, de contribuer à l'autofinancement du projet. A nouveau, la situation familiale paraît atténuer la difficulté ressentie de l'accès au financement. Les enfants d'agriculteurs voient dans l'expérience familiale, un gage de sécurité pour les banques : « *la situation des parents c'est la sécurité pour les banques, ils connaissent, ils ont confiance* » (E1). L'étudiante issue de parents non-agriculteurs le ressent comme une limite forte : « *ils (les banques) demandent automatiquement si on a de la famille dans*

l'agriculture» (E5). Ils sont aussi 16% dans l'étude Chambre d'Agriculture à mentionner la difficulté du financement, à la question sur la vision de l'agriculture.

L'incertitude du revenu.

La perspective de revenu, la situation conjoncturelle de l'agriculture préoccupent les étudiants. Ils ressentent les limites de leur projet en prenant conscience de la nécessité d'assurer un revenu de leur activité. La référence aux cours des produits et à l'évolution des règles de marché (quotas laitiers), est présente dans l'ensemble des entretiens. Pour l'étude Chambre d'Agriculture, 25% des répondants évoquent la fluctuation des revenus dans la vision de l'agriculture et 39% dans les craintes pour l'avenir. A l'annonce de ces difficultés, les étudiants vont jusqu'à remettre en cause leur projet : « *suivant comment va évoluer l'agriculture, ça va changer avec les quotas, on va voir comment ça se passe, si ce n'est pas possible je reste salarié* » (E2), « *si l'aspect conjoncturel est mauvais, je ne m'installe pas* » (E3).

La structure sociétaire souvent évoquée.

Trois des cinq interviewés abordent le contexte de leur projet, ils évoquent l'intérêt d'une forme sociétaire (G.A.E.C.)⁴⁴. Cependant, sur ce sujet, notre analyse souligne quelques ambiguïtés. Les étudiants affichent clairement l'ancrage de leur projet dans une perspective d'association. Ceci découle certainement d'une situation existante dans le domaine de l'exploitation familiale ou d'un projet en commun avec un frère pour l'étudiante non issue de parents agriculteurs. Nous pouvons nous interroger cependant sur le fond de ce choix d'organisation pour l'installation. Pour les situations d'exploitations familiales existantes, l'intention de s'installer s'inscrit dans le prolongement de la pratique des parents. Si l'exploitation est déjà conduite par plusieurs associés, le jeune pense trouver sa place dans la suite des parents partant à la retraite. La forme sociétaire devient un moyen pour rendre plus facile son projet : « *il y a plus de regroupement d'agriculteurs, c'est plus facile à gérer à plusieurs* » (E2), « *le fait de se*

⁴⁴ G.A.E.C (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun), un des statuts juridiques spécifique à l'entreprise agricole. 46% des formes juridiques choisies à l'installation en Bretagne en 2007.

mettre en G.A.E.C. ça aide beaucoup, on a quelque chose qui est déjà fait, c'est pas comme quand on crée sa propre entreprise » (E4). Dans le cas de l'étudiante projetant une association avec son frère, nous nous rapprochons de la notion d'équipreneuriat. Ils mettent en commun leur désir de créer une organisation avec une complémentarité sur les productions (elle en porcs, lui en lait), sur le partage des tâches (pour les travaux jugés trop physiques pour une fille).

Si le choix du statut juridique à l'installation tend à mettre en avant les formes d'organisations à plusieurs exploitants, les étudiants interviewés nous en donnent les limites. Pour les trois étudiants ayant mentionnés la perspective d'une association, la dimension entente entre associés est aussitôt abordée. Le projet, qui s'inscrit dans un cadre d'association, soulève des doutes quant à la pertinence de l'organisation : *« il y a plein de G.A.E.C. qui se sont cassés car les gens ne s'entendaient pas, chez moi ça se passe bien, chaque personne a son atelier »* (E2), *« mes objectifs à côté de ceux de mon frère »*, *« dans la vie on s'entend très bien, au travail c'est autre chose »* (E4), *« il y a aussi l'entente au boulot, mais moi il n'y a pas de souci, on travaille ensemble depuis un moment »* (E5).

L'enquête de la Chambre d'Agriculture révèle aussi l'intérêt porté à la forme d'organisation en société. Les répondants en parlent dans leur vision d'avenir de l'agriculture (30%) et dans les modes de gestion de l'exploitation (14%).

La place particulière du travail.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la relation au travail tient une place à part dans le modèle d'intention appliquée à l'agriculture. Dans les modèles précédemment testés, la charge de travail perçue à l'issue d'une création d'entreprise est jugée modérée chez les sujets intentionnels. A l'inverse, dans notre test de crédibilité de l'intention, elle apparaissait importante. Lors des entretiens, ceci s'est confirmé pour l'ensemble des étudiants interviewés. Le travail, en temps, en intensité, semble pour eux quelque chose de normal, caractérisant même le métier. Il est ainsi intéressant de noter ces réflexions de la part des filles de notre enquête : *« le travail c'est quelque chose qui me plaît depuis toujours, j'ai grandi dedans, je suis attachée à l'effort »* (E4), *« on dit qu'un homme a plus de force qu'une fille, mais ce n'est pas tout le temps la réalité, c'est ce*

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

que je pense » (E5). Les étudiants perçoivent la difficulté physique du métier et l'intègre dans leur réflexion. La contrainte temps est aussi mentionnée dans le discours. Nous avons affaire ici, exclusivement à des « éleveurs intentionnels », le week-end est aussi travaillé : « *quand t'es jeune, tu préfères avoir plus de week-end à toi* » (E2), « *il faut être là tous les jours* » (E3). Le travail ne semble pas pour autant un frein à leur intention de s'installer. A contrario, l'organisation du temps, l'atténuation de la charge de travail devient un élément de réflexion qui les intéresse. Ils perçoivent contrôler cet aspect du métier. Les jeunes vivent la réalité de l'exploitation familiale et se projettent facilement dans cette organisation : « *chaque personne a son atelier, chacun fait son truc, à part les week-end, il y a un aux vaches et un autre aux porcs, chacun fait ce qu'il veut* » (E2), « *au niveau de la répartition des tâches, lui pourrait faire les terres et moi l'élevage, c'est ce qui m'intéresse le plus* » (E4). Concernant la charge physique de travail, ils abordent les sujets relatifs à la mécanisation comme solution pouvant atténuer cette contrainte. Dans l'enquête de la Chambre d'Agriculture, les jeunes intentionnels mentionnent dans leur vision de l'agriculture la perspective de meilleures conditions de travail (25% des répondants).

Le besoin ressenti de se former.

Comme nous l'avons vu plus haut, l'aversion affichée pour les tâches administratives, n'enlève pas néanmoins le sentiment de devoir se former. Les étudiants de Bac Pro envisagent de poursuivre vers un BTS pour parfaire leur connaissance de la comptabilité et de la gestion : « *en BTS, il y a plus d'ateliers pour apprendre à parler avec le monde extérieur, pour négocier avec les fournisseurs, ne pas se laisser faire, avoir des prix négociés* » (E2). Dans l'enquête Chambre d'Agriculture, à la question sur les souhaits pour le parcours professionnel, 32% annoncent une poursuite d'études. L'ensemble des interviewés mettent en avant leur manque d'expérience. S'ils envisagent de combler cette lacune par le salariat, l'accès à des formations est aussi suggéré. Au-delà des lacunes avouées en gestion de l'entreprise, ils mentionnent les cycles de spécialisation en production : « *je ferai une formation pour approfondir mes connaissances, je*

connais le boulot, mais tout ce qui est technique je ne connais pas, je ferai le CS porcs⁴⁵ » (E5).

La construction de l'intention entrepreneuriale en agriculture

Par la contribution des modèles d'intention, nous avons extrait du discours des jeunes en formation agricole les thèmes qui concourent à la formation de leur intention d'installation comme agriculteur.

L'expression du désir perçu pour l'installation met en avant le poids de la passion, du côté productif du métier pour l'ensemble des jeunes interrogés. Pour les jeunes issus de parents agriculteurs, la famille est indéniablement un élément moteur de la construction de l'intention. La problématique du renouvellement des agriculteurs se situe néanmoins vis-à-vis des candidats hors cadre familial. Nous notons que le désir d'installation s'élabore par l'immersion dans le milieu, la reconnaissance des pairs (agriculteurs maître de stage, agriculteurs employeurs). L'interviewée E5 l'exprimait par « *faire une image de soi* ». Le candidat à l'installation hors cadre familial construit ainsi son réseau social.

La faisabilité perçue est l'axe conduisant l'individu à percevoir possible l'installation. Les jeunes évoquent les difficultés du métier, ils nous alertent sur les freins potentiels à leur envie de s'installer. Si leur désir s'exprime par la passion d'un métier, d'une production, les tâches de gestion leur font douter de leur capacité à assumer leur rôle de chef d'entreprise. Les démarches préalables à l'installation, l'approche économique du métier, sont abordées de façon négative. Les jeunes ressentent les difficultés conjoncturelles de leur profession, les changements réglementaires les amènent à émettre des réserves sur la pertinence de leur projet. Les difficultés de financement sont aussi évoquées. Cependant, ces sujets sont abordés de façon assez floues, démontrant peut être que le désir d'assouvir une passion pour une production, en atténue l'impact de la faisabilité perçue.

De manière atypique, la relation au travail des jeunes de formation en agriculture est vécue comme quelque chose valorisant l'effort et l'aspect temps de travail, propre au

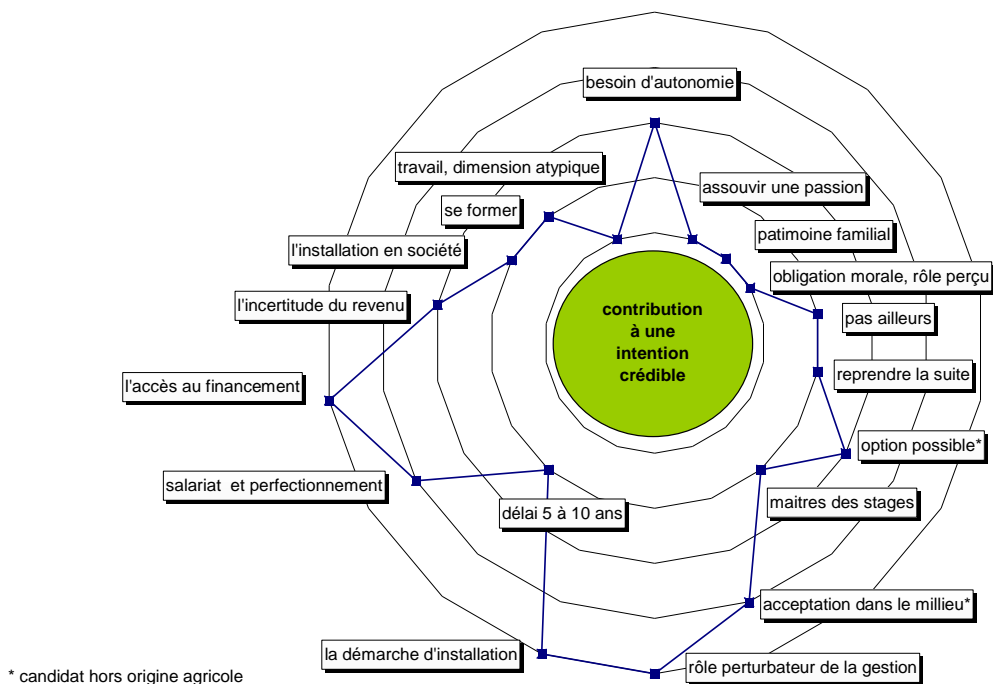
⁴⁵ CS porc, Certificat de Spécialisation en production porcine. Formation généralement réalisée dans le cadre d'un contrat de professionnalisation.

métier. S'ils l'acceptent, les étudiants perçoivent cependant les moyens d'atténuer la charge de travail et la contrainte temps. La mécanisation des tâches et l'exploitation en commun sont alors les solutions envisagées.

Cette exploitation en commun passe à leurs yeux par l'intégration dans une structure juridique de type G.A.E.C. Si ce type d'organisation permet de faciliter l'installation, ils émettent quelques réserves sur les écueils liés à la mésentente possible entre associés. Ainsi, pourront-ils faire valoir leurs choix en matière d'investissement, d'organisation du travail ?

Le parcours professionnel envisagé, est directement lié à l'intention de s'installer. Le choix du passage pendant quelques années par le salariat, est perçu comme une étape initiatique au métier d'agriculteur. Ils privilégient, principalement, une activité liée à la production, pour parfaire leur savoir-faire de producteur. Pour certains, l'emploi dans le para-agricole (coopératives), leur permet de connaître les rouages de l'environnement de l'exploitation. Le salariat permet aussi de contribuer au projet en se constituant un autofinancement

Figure 9 : L'expression du désir et de la faisabilité de s'installer en agriculture.



L'expression du désir et de la faisabilité de s'installer comme agriculteur sont les précurseurs qui conduisent les individus à œuvrer pour véritablement passer à l'acte (Figure 9). Les points cités ici déterminent les axes qui guideront ces individus à devenir ou non agriculteur⁴⁶.

Il nous importait ici de faire ressortir les éléments qui révèlent les attentes de l'individu entrepreneur potentiel. Il s'exprime sur son projet professionnel. Parallèlement à cette dimension individuelle, l'évocation du projet dans un cadre à plusieurs, alimente notre étude sur les équipes entrepreneuriales.

⁴⁶ Cette partie de l'étude a fait l'objet de diverses communications et de la publication d'un article : (Simon, 2013).

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

CHAPITRE II : CADRE DE LA RECHERCHE

A ce stade du travail, nous souhaitons rappeler notre position de chercheur. A l'image de la recherche qui se veut progressive, nous concevons ce chapitre comme un point d'étape. Il nous est nécessaire de mettre en avant le liant à notre réflexion. Notre travail de recherche s'est confronté à différents courants épistémologiques que nous avons intuitivement adoptés ou délaissés.

Il est toujours difficile de justifier de ses choix. Nous prenons alors le parti de décrire notre cheminement. Ce positionnement, par lui-même, ouvre à la discussion scientifique (Cossette, 2009).

Nous avons mené notre étude pour une meilleure connaissance de l'individu dans le contexte de l'équipe. Implicitement, différentes dimensions sont sollicitées, la philosophie pour l'approche ontologique, connaissance de l'être dans sa nature profonde (au sein des modèles d'intention), la psychologie comportementale (individuelle et collective) et la psychologie sociale (les représentations sociales).

Les chapitres précédents nous ont permis de poser notre recherche au regard d'une situation liée au contexte managérial étudié et des théories sollicitées. Dans ces lignes, nous analysons notre posture adoptée pour conduire ce travail. La théorie alimente notre capacité à lire la réalité vécue par les acteurs de l'entreprise (Julien, 2015).

Notre travail s'appuie sur un développement méthodologique de type qualitatif. Miles et Huberman (Miles, Huberman, 2007, 40) nous invitent à présenter notre cadre conceptuel. Cet exercice nous permet de mieux circonscrire notre étude, de délimiter notre unité d'analyse (Yin, 2012, 34). Le cœur de l'étude est ainsi l'entrepreneur en contexte équipreneurial (Figure 10).

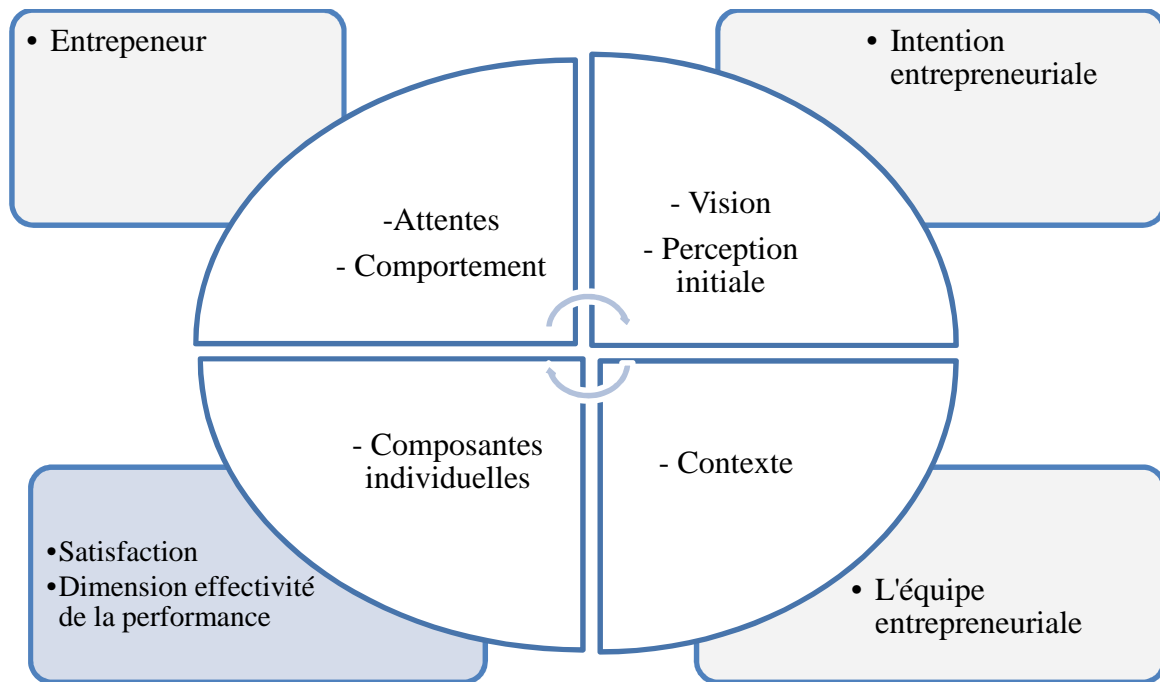


Figure 10 : Cadre conceptuel de la recherche.

Après avoir décrit notre problématique dans les chapitres précédents, nous sommes amenés à proposer les questions de recherches suivantes :

- Quelles composantes individuelles permettent de mesurer la satisfaction de l'entrepreneur ?
- Quelles sont les limites que peut imposer le contexte de l'équipe à la satisfaction de l'individu ?

Cette confrontation de l'individu, de son organisation, au contexte, nous amène à inscrire notre recherche dans une perspective naturaliste, par différence à la notion de rationalité (Kœnig, Meier, 2001).

SECTION I : L'INDIVIDU AU CŒUR DU FAIT SOCIAL

Nous développons notre problématique dans le domaine des sciences de gestion en situant notre sujet dans le champ de l'entrepreneuriat. Nous utilisons ici les théories appliquées à ce champ de connaissance, afin d'appréhender les dimensions de l'intention entrepreneuriale des jeunes en fin de cursus de formation professionnelle agricole. Notre travail, de par ses choix méthodologiques et notre position face au terrain faisant l'objet de la recherche, se situe entre la recherche-intervention et la recherche inductive (Paturel, 2004)⁴⁷.

Notre approche de l'entrepreneuriat en équipe s'appuie sur la place donnée à l'individu dans le phénomène entrepreneurial. L'individualisme méthodologique (Weber, 1978) privilégie l'étude de l'action de l'individu au sein des groupes sociaux. Weber souligne que lorsque l'on parle du phénomène social (états, associations, entreprises), il est abordé à tort comme une individualité. Nous devrions le considérer comme la résultante d'actions individuelles. Les individus sont acteurs au sein du fait social. La compréhension du niveau de conscience des individus (leur subjectivité), nous permet de rendre compte de la complexité du fonctionnement des équipes en entrepreneuriat. La subjectivité évoque l'état de conscience de l'individu dans la perspective de l'action. Elle est basée sur l'expérience personnelle, sans être impacté immédiatement par les éléments extérieurs. Nous percevons ici la pertinence de l'expression des intentions initiales des acteurs, comme cadre de référence de l'action à plusieurs.

Afin de conforter son analyse, Weber (Weber, 1978, 1992) propose, en sociologie, une méthode d'analyse de l'action basée sur ce qu'il nomme l'idéal-type autour de l'action sociale. Ce concept permet de situer l'action, dans un contexte sociétal, en fonction du niveau de conscience que peut avoir l'individu de son comportement. L'auteur liste quatre actions types concernant le sens que donne l'individu dans sa relation sociale :

- L'action rationnelle par la mise en œuvre des moyens pour atteindre son objectif, en incluant la réalité perçue de l'environnement.

⁴⁷ Paturel (2004), "les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat. Remise en cause partielle d'idées préconçues. ", note de recherche, revue de l'entrepreneuriat – vol 3, n°1,2004

- L'action rationnelle selon ses propres valeurs ou croyances, avant de tenir compte des conséquences de cette action.
- L'action traditionnelle, guidée par la tradition ou les habitudes.
- L'action affective, induite par l'émotion ou une réaction instinctive.

Comme nous le voyons, cette classification exprime quatre niveaux de conscience de l'individu dans l'action. Si les deux premières actions suggèrent une perception par l'acteur et le sens donné, dans les deux cas suivants, nous pouvons considérer qu'il n'y a pas d'anticipation.

Cette évocation des travaux de sociologie, est ici, pour situer le fait social que représente l'équipe entrepreneuriale. Nous reprenons la position de Weber relative à l'importance de l'individu dans la relation aux autres. Le sociologue nous a proposé sa théorie autour de l'action, nous la soumettons au comportement de l'individu dans un contexte social.

Nous justifions notre posture par rapport à l'approche holistique proposée en sociologie par Durkheim (Durkheim, 2010), qui considère que l'individu se fond dans le phénomène social et rejette les explications issues de la psychologie⁴⁸. Il met en avant l'objectivité de son approche scientifique, par opposition à la dimension subjective de l'individu que nous évoquions.

SECTION II : CONSTRUIRE LA CONNAISSANCE

Comme le suggère Gartner (Gartner, 1989, p. 28), le chercheur en entrepreneuriat se doit de consulter au-delà de son champ d'investigation. En l'occurrence, ici, les concepts développés et adaptés à notre domaine d'étude sont issus des recherches en psychologie sociale.

Gartner rappelle, par ailleurs, que la théorie sert de guide au chercheur afin d'enrichir les modèles issus des recherches passées. Il propose la définition suivante de la théorie en citant Kerlinger (1973 : 4) : « *Une théorie est un ensemble de construits (concepts)*

⁴⁸ (Durkheim, 2010) p. 275 « *Mais si nous considérons les faits sociaux comme des choses, c'est comme des choses sociales. C'est le troisième trait caractéristique de notre méthode d'être exclusivement sociologique. ... Même nous avons refusé de ramener cette immatérialité sui generis qui les caractérise à celle, déjà complexe pourtant, des phénomènes psychologique...* »

inter reliés, de définitions et de propositions qui représentent une vue détaillée d'un phénomène, en précisant les relations entre des variables, dans la perspective d'expliquer et de prédire le phénomène ».

La dimension de subjectivité et de complexité nous conduisent à privilégier une approche méthodologique qualitative. Les méthodes qualitatives sont adaptées dans l'approche des mécanismes sociaux et dans la contextualisation des comportements. Notre recherche se doit d'appréhender les acteurs et leurs actions, nous souhaitons comprendre, décrire, comment ils pensent, parlent et agissent (Dumez, 2011).

Nous sommes vigilants aux risques de biais pouvant être induits par l'expression des acteurs (y compris nous-même en tant que chercheur) (St-Cyr Tribble, Saintonge, 1999). Ces biais pourraient induire une mauvaise interprétation de la réalité. Nous avons construit notre recherche afin d'appréhender ce risque, en mettant en œuvre une triangulation des méthodes et des données. Pour notre accès au terrain, nous optons pour deux voies complémentaires. Nous interrogeons, d'une part des agriculteurs en situation d'équipe et d'autre part nous analysons les productions de recherches conduites par les Chambres d'Agriculture, sur un terrain similaire.

Dans une posture constructiviste (Le Moigne, 2007), nous ambitionnons d'appréhender la complexité de l'entrepreneuriat en équipe.

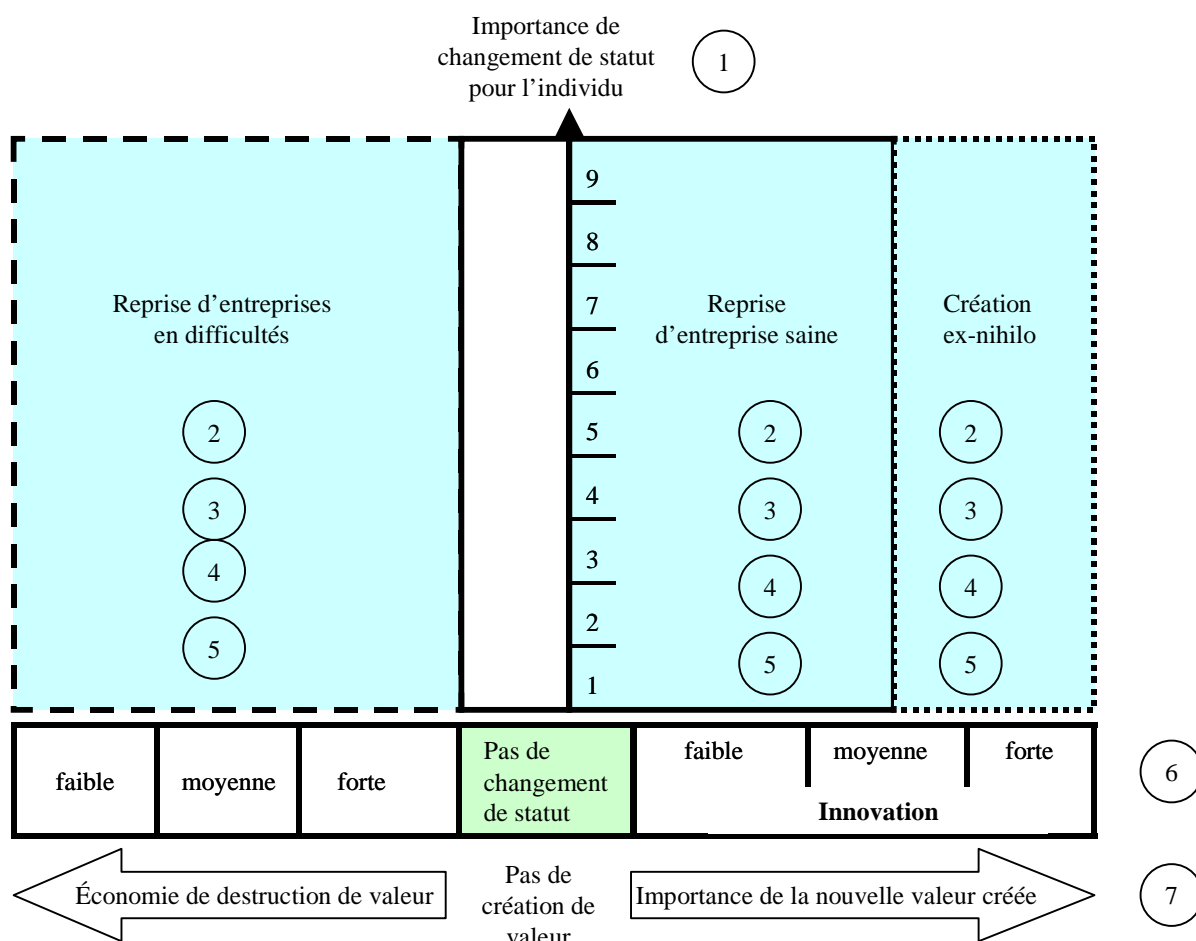
Les faits scientifiques, comme le rappelle Gaston Bachelard (Bachelard, 2004), sont nécessairement «construits»

Notre approche qualitative s'explique, se justifie, par une volonté de recherche pragmatique (Hlady-Rispal, 2017). Ce qui pourrait qualifier notre champ de recherche (Cossette, 2009), en étant au plus proches des préoccupations du terrain. Nous recherchons ce pragmatisme dans la construction de la problématique, pour une recherche utile aux entreprises, aux entrepreneurs, à l'accompagnement. Il s'agit de privilégier un ancrage sur le terrain pour une étude empirique pertinente, dans un cadre épistémologique compréhensible.

Nous rappelons aussi que ce travail sur l'équipe entrepreneuriale s'inscrit dans le cadre paradigmatique de la recherche en entrepreneuriat. Nous étudions l'individu entrepreneur au sein du processus entrepreneurial, en contexte d'équipe (paradigme 5 de la grille illustrée ci-après, Figure 11).

Le cadre d'analyse lié à l'entrepreneuriat agricole de reprise et de renouvellement des associés entrepreneurs, nous renvoie aussi sur le paradigme de préservation de la valeur (paradigme 7).

Ainsi la grille de Bruyat (Bruyat, 1993), complétée par les travaux de Deschamps (Deschamps, 2000), permet de situer l'entrepreneur par rapport à deux axes (Paturel, 2005) que sont la création de valeur et le changement pour l'individu.



Source Paturel, 2005, 2007

Figure 11 : Grille de l'entrepreneuriat.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe, cas de l'agriculture en Bretagne.

Les 7 paradigmes de la recherche en entrepreneuriat (Paturel, 2007a) :

- 1 Approche par les traits (le qui ?).
- 2 Paradigme de l'approche par les faits (le quoi ?).
- 3 Paradigme de l'impulsion d'une organisation.
- 4 Paradigme de l'approche par les opportunités.
- 5 Paradigme de l'approche par le processus (décrire et analyser les différentes étapes, problèmes et solutions).
- 6 Paradigme de l'innovation (la plus ancienne, cf. Schumpeter, création de valeur nouvelle).
- 7 Paradigme de création de valeur nouvelle, de préservation ou économie de gaspillage de valeur (extension du paradigme précédent).

Les chapitres précédents représentent notre cheminement pour accéder à l'objet de notre recherche. Nous avons posé notre base de réflexion et nous abordons dans la prochaine partie le sujet de recherche représenté par l'effectivité de l'équipe entrepreneuriale.

PARTIE III : L'EFFECTIVITE DE L'EQUIPE ENTREPRENEURIALE A L'EPREUVE DU TERRAIN

La thèse défendue :

La performance de l'équipe entrepreneuriale, en matière de satisfaction de ses membres (effectivité), est dictée par la prise en compte des individualités qui constituent celle-ci.

Notre recherche porte sur la performance attendue de l'équipe entrepreneuriale. Nous pouvons décliner l'approche de la performance en trois niveaux d'analyse. Ainsi l'efficacité est la mesure de la capacité de l'entreprise à conduire le projet entrepreneurial, puis l'entreprise, en matière d'atteinte des objectifs généraux fixés. D'une autre manière, la mesure de l'efficience s'apprécie par l'usage qui est fait des ressources à la disposition du projet. Pour notre part, nous nous concentrons sur l'effectivité de l'aventure entrepreneuriale en matière de satisfaction des acteurs de l'équipe, garant de la pérennité de l'entreprise.

La précédente partie du document place l'individu dans une perspective d'entrepreneuriat. Nous y avons noté la propension à conduire son projet dans un cadre collectif. Nous abordons dans les chapitres suivants la confrontation à la réalité de l'aventure entrepreneuriale à plusieurs.

Sur la base de la connaissance précisée précédemment, nous découvrons l'individu dans le contexte du groupe et sa perception d'entrepreneur dans ce cadre.

CHAPITRE I : ENTRETIENS ET ELEMENTS DE TRIANGULATION

La phase empirique de notre étude relative à l'effectivité de l'équipe entrepreneuriale en contexte agricole se décline en deux niveaux d'analyse représentés par la conduite d'entretiens auprès de trente agriculteurs en situation d'exploitation en GAEC. Dans un deuxième temps nous reprenons différentes études menées par des organisations professionnelles. Ces documents, issus de la recherche appliquée, initiée par le monde professionnel et la sphère publique, nous permettent de compléter notre analyse.

SECTION I : CONSTRUCTION DU GUIDE D'ENTRETIEN

Cette partie de l'étude s'est inscrite dans un programme de recherche plus large, initié à l'occasion d'un appel à projet de l'agence nationale de la recherche (ANR). Notre équipe du laboratoire ICI, auprès du Professeur Robert Paturel, a participé au projet GEODD⁴⁹. Ce projet incluait, pour notre part une référence à l'entrepreneuriat collectif. La mise en œuvre des entretiens et la retranscription a été confiée, par convention, à la Chambre d'Agriculture. Nous avons produit le guide d'entretien et défini les modalités de collecte avec les six agents chargés des trente entretiens.

D'un point de vue méthodologique nous reprenons la démarche de construction du guide d'entretien présenté dans la partie 2 du document (Emin, 2003, p. 165).

Le guide d'entretien nous aide à cadrer nos questions pour rester dans les objectifs de notre recherche. Il permet de relancer l'interviewé sur les thèmes de la recherche (Blanchet, Gotman, 2007)

Nous délimitons notre zone d'investigation à la Bretagne. Nous souhaitons par ce fait obtenir une plus grande cohérence des réponses, dans un contexte plus homogène.

Notre guide d'entretien aborde les thèmes liés à l'intention entrepreneuriale et le groupe. A nouveau, nous nous assurons que les questions soient comprises, il s'agit d'obtenir des réponses fluides de la part des agriculteurs interrogés (Evrard et al., 2005).

⁴⁹ ANR GEODD (gouvernance des entreprises, organisations et développement durable), réunissant des équipes de Brest, Montpellier et Paris. Un premier chapitre d'ouvrage est issu de cette recherche (Simon et al., 2013).

La rencontre avec les professionnels appelle à recourir à des termes courants du milieu (Julien, 2015).

Nous avons précédemment précisé notre cadre théorique. L'effectivité de l'équipe entrepreneuriale peut s'évaluer à partir de la satisfaction des membres associés au projet de l'entreprise. L'individu entrepreneur est placé dans le contexte de l'équipe. Sur la base des modèles de l'intention entrepreneuriale, il évalue son parcours en référence aux axes du désir pour l'aventure entrepreneuriale et de la faisabilité perçue (Shapiro, Sokol, 1982). Il agit en fonction de ce que l'organisation et son environnement lui laisse percevoir (Crozier, Friedberg, 1977).

Le questionnaire s'adapte ici au contexte de l'équipe. À partir des attentes de l'entrepreneur en équipe, nous situons trois niveaux de réflexion : l'individu, sa situation dans le groupe et le projet entrepreneurial à plusieurs. La construction du questionnaire s'articule entre la recherche d'une réponse à la variable dépendante que constitue la satisfaction de l'associé et la révélation des variables indépendantes sous-tendant cette satisfaction ou insatisfaction.

La représentation schématique qui suit (Figure 12 à Figure 14) rappelle ce cheminement dans la construction du guide d'entretien :

- Objectif : caractériser les attentes de l'entrepreneur en équipe.
- Sous objectifs : la dimension individuelle, se situer dans le groupe, le groupe et le projet entrepreneurial.
- Dimensions : nous nous inspirons des apports de la recherche, notamment en psychologie sociale.

Nous devons adapter les questions au contexte du terrain. Ces questions doivent être comprises, faire l'objet de réponses sincères de la part des répondants (Evrard et coll., 2005).

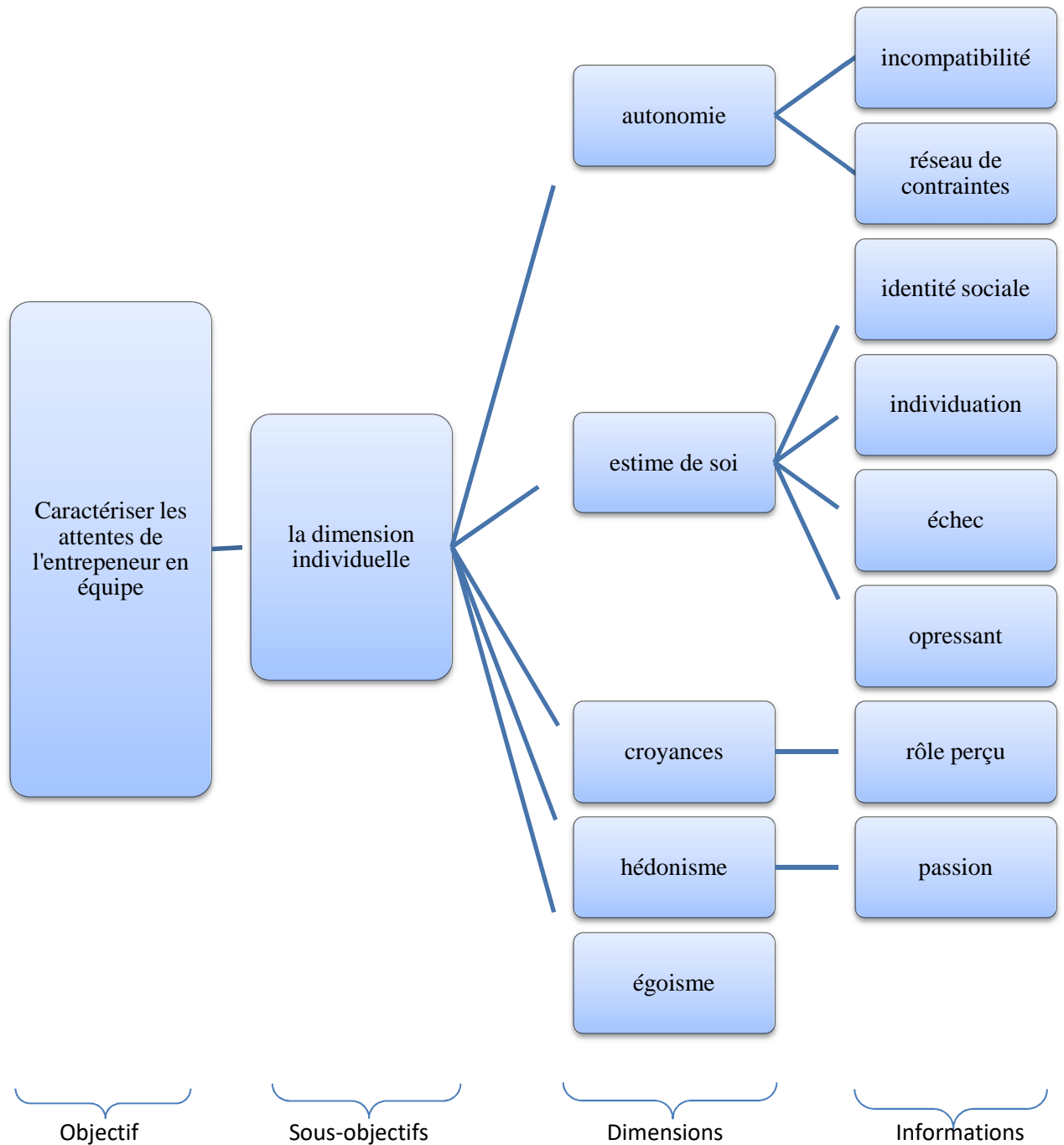


Figure 12 : Définition du contenu du questionnaire, sous objectif 1.

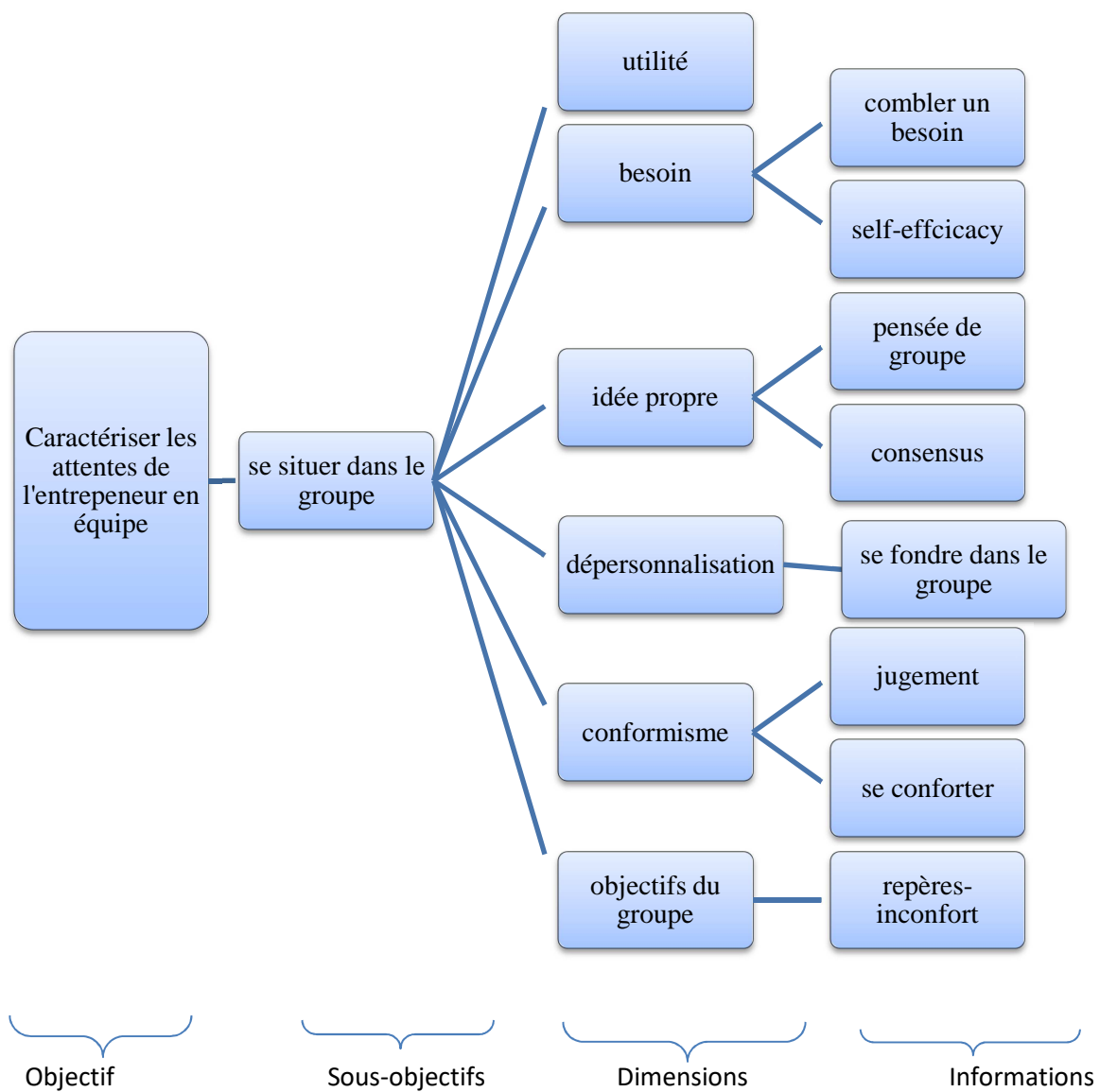


Figure 13 : Définition du contenu du questionnaire, sous objectif 2.

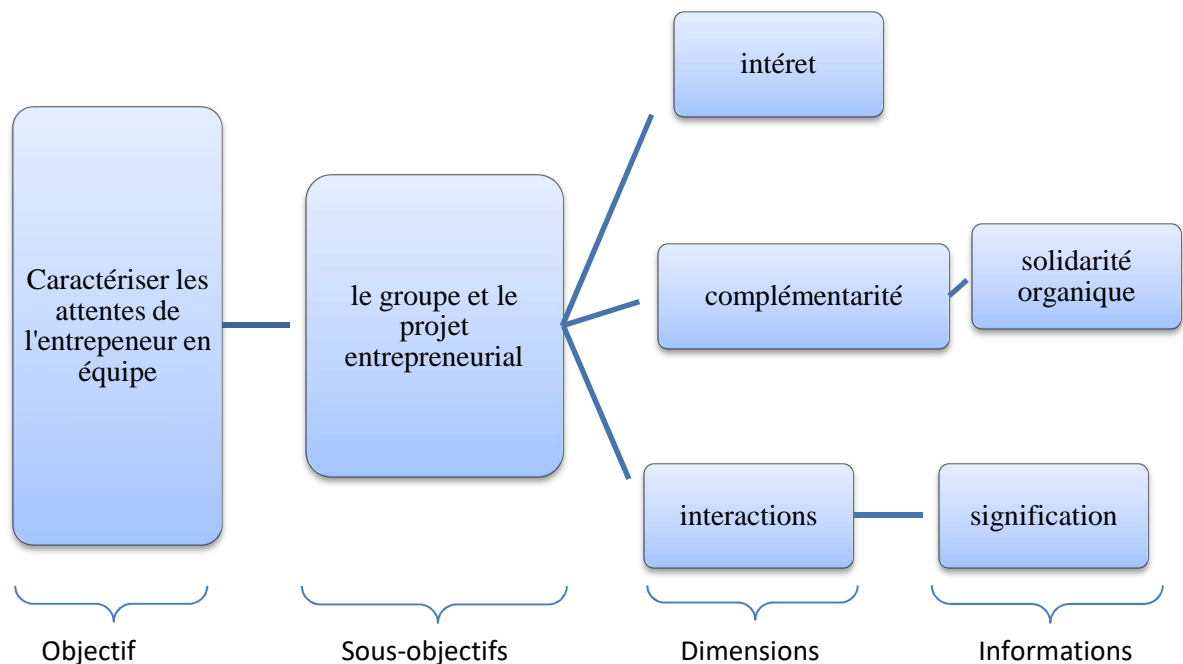


Figure 14 : Définition du contenu du questionnaire, sous objectif 3.

Les entretiens semi-directifs (Thiéart et coll., 2004, p. 235), sont administrés par des agents des Chambres d'Agriculture de Bretagne. Nous suggérons une expression libre des individus auditionnés. Le répondant n'est pas contraint par un cadre de questions strictes, il est guidé pour s'exprimer sur le thème présenté préalablement à l'entretien.

La situation des intervieweurs par rapport au terrain n'étant pas neutre, nous leur demandons de privilégier l'empathie envers le sujet et une position « en connaissance de cause » du thème de l'entrepreneuriat en G.A.E.C.

Nous faisons préciser par les intervieweurs les conditions de prise de rendez-vous et de déroulement des rencontres. Les entretiens sont enregistrés et retranscrits sur traitement de texte.

Le guide d'entretien nous aide à l'expression du sujet interviewé sur le thème étudié. Nous avons souhaité respecter les règles de conduite de l'entretien semi-directif, à savoir une attitude non directive, une écoute empathique, la reformulation des réponses, des questions ouvertes pour faciliter l'expression, ne manifester aucun jugement (Bardin, 2007). Nous sommes conscients des limites de cette forme d'entretien qui peut

restreindre le thème. Pour une étude sur les représentations, telle qu'est notre ambition dans ce travail, les chercheurs privilégieraient la technique de l'approche centrée sur la personne (ACP) développée par Carl Rogers en psychologie et basée sur des entretiens non directifs (Bardin, 2007). Cependant, ces techniques demandent une réelle expertise de l'interviewer et un temps mis à disposition important.

L'entretien est introduit en précisant le thème de l'étude mais sans développer. Aussi, la question type qui permet de lancer la discussion peut être la suivante :

« Vous avez développé votre projet d'entreprise dans le cadre d'un G.A.E.C., pouvez-vous m'en dire plus ? »

L'ensemble des questions pressenties pour le guide d'entretien ne sont pas obligatoirement utilisées et elles sont adaptées, relances et reformulations, à la teneur des réponses apportées par l'interviewé.

Nous avons retenu pour accompagner l'entretien, la possibilité d'aborder les sous-thèmes suivants :

Sous thèmes de l'individu ;

Qu'est-ce qui vous a amené au métier ?

Retrouvez-vous vos objectifs de départ ?

Quel est votre projet professionnel, est-ce compatible avec votre situation actuelle ?

Comment conciliez-vous votre travail avec votre vie personnelle ?

Sous thème de la place de l'individu dans le groupe ;

Qu'est-ce qui vous a amené à créer le G.A.E.C. (ou à y rentrer) ?

Etes-vous toujours d'accord sur les décisions ?

Avez-vous trouvé votre place dans le G.A.E.C. ?

Pensez-vous avoir une vision différente des autres membres ?

Vous sentez-vous parfois mal à l'aise lors de la prise de décisions ?

Y-a-t-il des différences (âge, origine...) entre les membres, cela impacte-t-il l'exploitation ?

Sous thèmes du groupe et du projet entrepreneurial ;

Le groupe est-il essentiel à la réussite de l'exploitation ?

Est-ce un atout d'être en G.A.E.C. ?

Peut-on parler de complémentarité des associés ?

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

A l'issue de l'entretien, les intervieweurs ont aussi recueillis les données relatives à l'identité des interviewés, la date de création du GAEC et d'installation de l'associé.

L'analyse des données de ces entretiens, que nous déclinons lors d'un prochain chapitre, nous informe sur le ressenti des agriculteurs réalisant leur projet entrepreneurial au sein du GAEC. Nous souhaitons mesurer la perception des individus, de leur expérience du collectif, au regard de leurs attentes initiales.

SECTION II : LES ETUDES DES CHAMBRES D'AGRICULTURE

Les professionnels chargés de l'accompagnement des exploitations agricoles se sont mobilisés sur la problématique liée à l'évolution de la conduite de ces entreprises. Différents programmes de recherches appliquées sont menés par les Chambres d'Agriculture, sur la dimension travail notamment. Ce thème porte sur l'organisation et la répartition des tâches et des responsabilités des acteurs, mais aussi sur les formes d'exercice du métier, incluant la dimension de l'agriculture de groupe. Le développement des sociétés en agriculture et particulièrement des GAEC.

Cette recherche est organisée au niveau national par la mise en commun des initiatives locales au travers d'un réseau partenarial (RMT travail en élevage), associant l'institut de l'élevage, l'INRA et les chambres d'agriculture⁵⁰.

Ces travaux font l'objet de publications à l'adresse des agriculteurs et des acteurs du conseil. Il alimente aussi des formations et des interventions publiques⁵¹.

La sociologue Alice Barthez, lors d'une intervention⁵², est ainsi amenée à s'exprimer sur l'association en agriculture. La chercheuse rappelle que l'exploitation agricole était traditionnellement organisée autour de la famille, mais l'évolution démographique implique que « *l'unité à considérer n'est plus la famille mais l'individu* » (Barthez, 1999). Il faut donc appréhender les attentes des candidats individuellement. Elle mentionne par ailleurs que les difficultés qui peuvent se révéler dans les sociétés sont souvent issues d'une incompréhension dès la création du groupe.

Ces considérations font directement écho à notre problématique inscrite dans la recherche en sciences de gestion.

⁵⁰ RMT Réseau Mixte Technologique ; l'Institut de l'élevage est un organisme qui mène des recherches appliquées dans le domaine de l'élevage des herbivores ; INRA (Institut National pour la Recherche Agronomique).

⁵¹ Les organismes proposent des programmes de recherches et de diffusion et sollicitent les financements auprès de de l'état et des régions. L'état collecte une taxe auprès des exploitations agricoles afin d'alimenter une fonds de développement agricole et rural (Compte d'affectation spéciale, développement agricole et rural (CASDAR)). Les appels à projets 2017 pourraient représenter une dépense de 147 millions d'euros.

⁵² Intervention rapportée dans « mon-cultivar élevage.com » le 2-12-2013 « bien vivre entre associés, ça se cultive », journée organisée par la Chambre d'Agriculture du Maine et Loire.

Parallèlement à ce travail de coordination nationale, les équipes d'accompagnateurs des Chambres d'Agriculture mènent des réflexions en contexte local en fonction des thèmes définis avec les agriculteurs élus de ces instances.

En Bretagne, une collaboration est organisée, entre l'équipe en charge de l'accompagnement sur les ressources humaines des Chambres d'Agriculture et l'Université de Bretagne Sud, dans le cadre des travaux encadrés des étudiants.

Peu de publications sont issues de ces travaux. Il nous paraît intéressant de reprendre les communications dirigées vers les professionnels.

A titre d'exemple, nous exploitons une plaquette intitulée : « *Quels freins à l'intégration d'un-e nouvel-le associé-e hors cadre familial dans les sociétés laitières lors d'un départ d'associé ?* »⁵³.

Le questionnement que porte cette initiative évoque la reprise de parts d'entreprise agricole. Les professionnels rappellent que 46% des entreprises produisant du lait connaîtront un départ d'au moins un associé dans les dix années.

Les propos rapportés sont issus de 22 entretiens menés par des étudiants de licence professionnelle de management. Les exploitants interrogés étaient identifiés pour avoir une perspective de départ d'un de leurs associés. Nous l'avons vu précédemment, les candidats à la reprise peuvent envisager un entrepreneuriat de groupe. A la lecture de l'étude, nous notons les difficultés d'intégration dans les équipes de ces nouveaux entrants. Les réticences rapportées au fil des entretiens portent sur :

- Le manque de confiance.
- La peur de la mésentente.
- La nécessité de connaître le candidat.
- La crainte d'une dilution du patrimoine représenté par l'exploitation.
- La peur de l'échec, à l'image d'expériences locales.

Il est mentionné aussi la nécessité d'avoir les mêmes objectifs de travail et de projet de vie.

⁵³ « Quels freins à l'intégration d'un-e nouvel-le associé-e hors cadre familial dans les sociétés laitières lors d'un départ d'associé ? » plaquette de 4 pages publiée par les chambres d'agriculture de Bretagne février 2015.

Une nouvelle fois, il est intéressant de noter que l'étude mentionne spécifiquement la notion d'associé « hors cadre familial ». Cet ancrage familial de l'entreprise en agriculture reste très prégnant. La dimension d'intégration de l'associé non issu de la famille des agriculteurs en place mobilise les réflexions (Barthez, 1999). De nombreux GAEC sont créés à l'origine dans un cadre familial, afin de faciliter l'organisation de la transmission (sur plusieurs années parfois, entre les parents et les enfants).

Cette dimension de l'intégration du nouvel associé, nous la retrouvons dans une étude publiée par l'Institut de l'élevage et qui porte sur les trajectoires de d'installation dans les départements du Nord et du Pas de Calais⁵⁴. Cette étude, s'appuyant sur 28 entretiens conduits auprès d'agriculteurs, propose sept trajectoires types d'installation en exploitations agricoles. Les auteurs ont retenus, en synthèse de leur analyse, deux niveaux relatifs d'une part aux freins et risques à l'installation et d'autres part les éléments favorisants. Nous nous sommes intéressés aux trajectoires « trois », « quatre » et « cinq ». Ces témoignages portaient sur, le renouvellement d'un associé, la fusion d'exploitations à plusieurs associés et la situation du salarié devenant associé. Dans ces trois situations, il est exprimé la difficulté pour le nouvel associé de trouver sa place au sein du collectif. Dans les éléments à prendre en compte pour réussir l'association, les auteurs rapportent la nécessité de travailler l'intégration du nouvel associé par un accompagnement des associés en place. Un partage et une compréhension des attentes et des objectifs personnels et de l'entreprise.

Cette dimension du partage des objectifs passe inévitablement par une communication privilégiée au sein du collectif.

Sur un autre territoire, ce constat d'un risque de mauvaise communication entre associés a conduit la Chambre d'Agriculture du Morbihan à participer à une association qui œuvre pour la médiation entre agriculteurs. L'AMGAR (Association des Groupes Agricoles et Ruraux), qui intervient sur trois départements, accompagne le « relai médiation » animé par un agent de la Chambre d'Agriculture depuis 2003 sur le département. De 2003 à 2016, le service a conduit 57 médiations auprès de sociétés en agriculture. 16 agriculteurs bénévoles sont formés pour conduire ces interventions.

⁵⁴ « Installation-Transmission dans les élevages laitiers du Nord-Pas de Calais : illustrations de 7 trajectoires », Marion Deglaire, Adélaïde Gros et Simon Fourdin, Institut de l'Élevage. 1^{ère} édition : Février 2015 - Réf: 00 15 60 007 / ISBN : 978 -2 - 36343 - 595 – 8.

Parallèlement, dans le cadre d'une convention avec l'Université, le relai médiation a commandé une enquête menée en 2011 par des étudiants de licence en ressources humaines. Cette étude encadrée portait sur 42 entretiens d'associés d'exploitations agricoles. Il s'agissait d'informer sur les facteurs qui influent sur la réussite des sociétés agricoles et favorisent leur pérennité. Il en ressort une liste de recommandations aux nouveaux professionnels souhaitant s'associer :

- Prendre son temps.
- Bien connaître son futur associé.
- Travailler ensemble avant de s'associer.
- Avoir les mêmes objectifs.
- Discuter.
- Suivre la formation aux relations humaines.
- Être réaliste.

Le relai médiation, pour son assemblée générale de 2015, faisait intervenir des représentants de l'association professionnelle participant à la l'homologation des GAEC en Haute Savoie⁵⁵. Leur témoignage évoquait la mise en place d'une période obligatoire de parrainage d'un an, pour un nouvel associé intégrant une société existante. Ils font le constat que selon les années, 30 à 50% des associations ne se réalisent finalement pas.

Afin d'élargir nos références, nous pouvons aussi rapporter une étude plus récente, initiée par la Mutualité Sociale Agricole⁵⁶. Cet organisme de protection sociale traite aussi de la santé, de la sécurité et des conditions de travail de ses ressortissants. Les professionnels en charge de la prévention, accompagnent les salariés de l'agriculture, et de l'agroalimentaire, mais aussi les travailleurs indépendants que sont les agriculteurs. Cette étude, issue d'un travail sur l'ergonomie et la psychologie du travail, s'est intéressée aux risques psychosociaux chez l'agriculteur. Une des catégories de risques étudiés portait sur les rapports sociaux et notamment au sein du collectif de travail. Dans l'échantillon analysé, il est relevé auprès des agriculteurs en GAEC, des situations

⁵⁵ Notes personnelles, nous sommes invités à suivre les travaux de ce groupe en tant que membre élu à la Chambre d'Agriculture. Nous participons au groupe de travail chargé de définir les modalités de développement du relai médiation à l'échelle régionale.

⁵⁶ DE LAVENNE, Mathilde, 2017, Diagnostic des risques psychosociaux et des ressources internes chez les exploitants agricoles locaux, mémoire de Master « Ergonomie et Psychologie du travail », tuteur, PASSERAULT, Jean-Michel, Université de Poitiers.

de tensions et de visions différentes du métier. Les agriculteurs évoquent, comme une condition au bon fonctionnement de l'association, la nécessité d'une bonne communication entre associés. L'auteure rapporte par ailleurs le verbatim suivant :
« *Quand ça ne marche pas à plusieurs, ça ne fonctionne pas longtemps* ».

Cet exemple prolonge l'intérêt que peuvent porter les professionnels à la problématique que nous développons. L'effectivité de la démarche entrepreneuriale à plusieurs, au sens de la pérennité du projet, dépend du bien-être au travail des entrepreneurs.

Les conclusions des études ou témoignages, présentés ici, rejoignent les réflexions de notre recherche. La dimension relationnelle apparaît déterminante pour la sérénité et la pérennité de l'association. Ceci conforte notre approche par la dimension psychologique de l'individu évoluant en situation de groupe.

CHAPITRE II : INTERPRETATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre nous reprenons l'analyse des entretiens conduits auprès des trente agriculteurs de notre échantillon. Nous faisons une extraction thématique ainsi qu'une identification des verbatim représentatifs des réponses.

Ces matériaux nous permettent de nous confronter au corpus théorique et aux informations des autres sources étudiées.

SECTION I : ANALYSE DES ENTRETIENS

Les entretiens retranscrits en texte, nous offrent un matériau utile à notre étude. Nous avons exploité trente entretiens représentant un corpus (hors intervention de l'enquêteur) de 25 590 mots.

Comme pour l'étude exploratoire sur l'intention, nous procédons à un traitement thématique du corpus. Il nous importe ici, sur un échantillon qui reste limité, de faire ressortir des thèmes portant sur le rapport entre les attentes personnelles initiales et le contexte du groupe.

Nos contacts nous ont permis de solliciter un échantillon assez varié. Sur les 30 répondants, 12 n'ont aucun lien de parenté avec leur co-exploitant(s). Nous rencontrons des personnes en association depuis 1965, et 2010 pour les plus récents. Nous pouvons regretter le manque de femme dans la représentation. Seulement 2 agricultrices ont été interrogées. Les femmes représentent environ 30% des exploitants agricoles.

Comme nous pouvons le voir dans le tableau de synthèse (

Tableau 19), l'expression des individus est très variable, si nous l'analysons en nombre de mots des répondants. Pour équilibrer l'expression, nous avons choisi d'extraire des verbatim de chaque entretien. Ces verbatim permettent d'illustrer et de contextualiser l'étude.

Tableau 19 : Synthèse des entretiens.

Entretien N°	Type ⁵⁷	Genre	Age	Création	Associé	Ass nbre	Nbre salarié	Nb mots	Verbatim
101	tiers	m	52	1989	1989	2	0	647	4
102	tiers	m	53	1989	1989	2	0	374	5
201	famille	m	29	2006	2006	3	0	961	12
202	famille	m	31	2006	2006	3	0	300	4
301	tiers	m	54	1997	1997	2	0	713	4
302	tiers	m	52	1997	1997	2	0	457	3
401	famille	m	59	1965	1977	4	0	599	4
402	famille	m	57	1965	1982	4	0	290	3
501	famille	m	48	1998	1998	2	0	671	5
502	famille	m	37	1998	2001	2	0	297	4
601	famille	m	28	1990	2011	3	0,3	487	5
602	famille	m	56	1990	1990	3	0,3	359	6
701	famille	m	43	1996	1996	2	0	638	3
702	famille	m	42	1996	2003	2	0	403	5
801	famille	m	38	2000	2008	3	0	1813	14
802	famille	m	34	2000	2012	3	0	2245	12
901	tiers	m	36	2006	2006	3	1	642	5
902	tiers	m	41	2006	2006	3	1	1419	10
111	famille	m	53	1989	1989	2	2	858	7
112	famille	m	56	1989	1989	2	2	742	5
121	tiers	m	48	2010	2010	2	0	1600	10
122	tiers	m	46	2010	2010	2	0	1324	8
131	tiers	m	28	2010	2010	2	1	654	3
132	tiers	m	44	2010	2010	2	1	1650	7
141	tiers	f	27	2009	2009	2	1	858	6
142	tiers	m	56	2009	2009	2	1	649	4
151	famille	m	42	2001	2001	2	0	1437	6
152	famille	m	39	2001	2001	2	0	310	6
161	famille	f	55	2010	2010	2	0,5	1196	7
162	famille	m	33	2010	2010	2	0,5	997	7
Tiers	12	M 28	27 à 59	1965 à 2010	1977 à 2011	2 à 4	0 à 2	25590	184
Famille	18	F 2	43,9						

⁵⁷ Membres d'une même famille ou association entre tierces personnes.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Approche par les verbatim.

Notre analyse des entretiens porte sur le repérage et l'extraction des verbatim qui évoquent le groupe et la relation au groupe.

Par une analyse thématique nous retrouvons partiellement la construction de notre grille d'entretien. L'entretien semi-directif conduit l'interviewé à rester dans le cadre que nous lui avons fixé indirectement par les questions.

Le résultat, ici développé, met en avant les thèmes principaux exprimés par les individus. Ce qui nous intéresse, n'est pas tant le thème évoqué, mais le niveau d'expression et la façon dont l'interviewé le décline et que nous traduisons en sous thèmes et qualificatifs.

Nous rapportons les verbatim et les grilles d'analyse à la suite du texte. Les textes d'entretiens sont reproduits en annexes. Nous souhaitons ainsi alléger la lecture.

L'interviewé aborde les points qui lui semblent prédominants sur le sujet, dans le contexte de l'équipe. Nous avons pu classer et qualifier six thèmes principaux révélés par les verbatim.

1 - Le thème «prise de décision» se rapporte à l'expression relative au processus décisionnel au sein de l'équipe entrepreneuriale. Les sous thèmes et qualificatifs reliés sont très majoritairement représentés par le relationnel et les tensions induites. Le relationnel correspond à la manière dont les associés se positionnent lors des phases décisionnelles. Ils évoquent leurs différences professionnelles et personnelles. Dans ce cadre sont citées, notamment, les compétences individuelles et les différences de tempéraments.

Dans cette relation au groupe, la dimension communication est aussi très présente par la nécessité de partager sur les sujets. Ces discussions entre associés aident à aborder la prise de décision par la confrontation d'idées. Cela peut être vécu comme positif lorsqu'il s'agit d'enrichir la réflexion. Il peut aussi être une contrainte quand les avis divergent de façon régulière ou par manque de communication.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

2 - Le deuxième thème abordé porte sur «l'organisation». Il évoque la réalité de l'entreprise en commun, soit au travers du statut choisi ou de l'organisation du travail au sein du groupe. Ainsi les sous thèmes rapportés ont trait au travail et à la complémentarité des associés. Ils impliquent aussi ce que cela entraîne au niveau du relationnel dans l'équipe. Le lien à la famille est également cité.

3 - A suivre, la dimension «association» évoque le contexte du groupe. L'importance du relationnel est ici rappelé, avec les notions de confiance et les risques de tensions au sein du groupe. De façon non surprenante la place de la famille dans l'entreprise est mentionnée. Nous rappelons que plus de 70% des G.A.E.C. se font dans un cadre familial d'associés.

4 - Le thème de «l'entrepreneur» évoque la relation au projet entrepreneurial de l'individu. Ce projet naît d'un cheminement personnel initial du futur l'agriculteur. La dimension passion souvent avancée dans les écrits professionnels portant sur les agriculteurs, reste ici peu présente pour l'ensemble des entretiens.

Cette évocation du projet de l'individu fait le lien avec les qualificatifs liés à la faisabilité de l'installation comme agriculteur, mais aussi les tensions engendrées par la confrontation d'attentes différentes.

Nous avons relevé à ce stade la référence au revenu attendu. Si l'association peut être un moyen d'accéder à une rémunération souhaitée (faisabilité), elle peut aussi être source de tensions, lorsque les résultats de l'entreprise sont insuffisants.

5 - Nous avons noté la «vision» comme thème se rapportant à 16 verbatim. Cette notion dans le groupe est importante et pose le lien au relationnel et la complémentarité au sein du collectif.

6 - La «transmission» de l'exploitation est aussi abordée. Notre guide d'entretien n'amenait pas implicitement à l'évoquer. Cependant, le thème est aussi avancé par les plus âgés de notre échantillon. La relation à la situation familiale est à nouveau mentionnée.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

La synthèse qualifiant les cent quatre-vingt-quatre expressions retenues pour l'analyse thématique sont reprises dans le tableau suivant (Tableau 20). Au-delà du thème principal décrit dans les lignes précédentes, comme nous le voyons, les notions de sous thèmes et de qualificatif nous aident à affiner notre analyse. Ainsi, nous relevons que la dimension relationnelle (sous thème) est largement prépondérante dans l'ensemble des verbatim. De même, la référence aux tensions (qualificatif) est présente dans une majorité des expressions.

La difficulté pour les professionnels en charge de l'accompagnement de cet entrepreneuriat en équipe est de définir les sources à l'origine de ces dimensions, vécues négativement par les entrepreneurs. Le questionnement s'appuyant sur des apports de la psychologie comportementale et de la psychologie sociale, nous aide à approfondir la réflexion. Les sous thèmes et qualificatifs moins visibles témoignent néanmoins des sujets pouvant impacter sur le ressenti des individus. Nous avons déjà mentionné la référence à la famille. En approfondissant l'analyse, nous percevons le lien avec la relation aux enfants, la relation au temps libre, la perspective liée à la transmission.

Les verbatim deviennent un outil de décryptage des tensions réelles ou potentielles. Il nous faudrait poursuivre l'exercice, en tentant de polariser les expressions entre les éléments positifs et les éléments négatifs pouvant être sous-jacents dans le discours de l'individu.

Tableau 20 : Analyse thématique.

<u>Thème</u>		<u>Sous thème</u>		<u>Qualificatif</u>	
prise de décision	47	relationnel	88	tensions	62
organisation	43	famille	23	communication	27
association	39	complémentarité	20	faisabilité	22
entrepreneur	30	travail	19	confiance	21
vision	16	initial	11	temps libre	15
transmission	9	revenu	11	enfants	12
	184	faisabilité	4	compétences	8
		choix	3	statut	6
		âge	2	multi production	3
		passion	2	discussion	2
		compétences	1	expérience	2
			184	tiers	2
				passion	1
				revenu	1
					184

Tableau 21 : Sous thèmes et qualificatifs par thèmes.

<u>Thème</u>		<u>Sous thème</u>		<u>Qualificatif</u>	
				tensions	28
				communication	15
				confiance	1
		relationnel	46	discussion	2
prise de décision	47	complémentarité	1	confiance	1
				compétences	1
				confiance	1
				enfants	2
				faisabilité	1
				temps libre	9
		travail	16	tensions	2
				communication	1
				compétences	3

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

			confiance	2
			expérience	2
			multiproduction	1
	complémentarité	10	tensions	1
			communication	3
			confiance	3
			temps libre	1
	relationnel	9	tensions	2
			temps libre	3
	famille	5	tensions	2
	initial	1	temps libre	1
	choix	1	statut	1
organisation	43	faisabilité	faisabilité	1
			communication	2
			confiance	6
	relationnel	15	tensions	7
			communication	1
			enfants	3
			faisabilité	2
			statut	2
			tensions	2
	famille	11	tiers	1
			compétences	1
			confiance	2
			faisabilité	1
	complémentarité	5	multiproduction	1
			faisabilité	1
	choix	2	statut	1
			confiance	1
	revenu	2	tensions	1
	travail	2	faisabilité	2

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

		compétences	1	faisabilité	1
association	39	initial	1	faisabilité	1
				faisabilité	3
				passion	1
				statut	1
				temps libre	1
		initial	8	tensions	2
				faisabilité	3
		revenu	8	tensions	5
				communication	1
				compétences	1
				confiance	1
				enfants	1
		relationnel	6	tensions	2
				confiance	1
				faisabilité	1
		faisabilité	3	revenu	1
				faisabilité	1
		passion	2	tensions	1
				enfants	1
		famille	2	statut	1
entrepreneur	30	travail	1	faisabilité	1
				communication	3
				compétences	1
				confiance	1
				faisabilité	1
		relationnel	11	tensions	5
				communication	1
				compétences	1
				confiance	1
		complémentarité	4	multiproduction	1

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

vision	16	initial	1	faisabilité	1
				enfants	4
		famille	5	tiers	1
				enfants	1
		âge	2	tensions	1
		relationnel	1	tensions	1
transmission	9	revenu	1	faisabilité	1
	184		184		184

Tableau 22 : Verbatim et analyse thématique.

Entretien	Verbatim n°	Verbatim	Thème	Sous thème	Qualificatif
0122	126	L'idée, Paul était un peu fatigué au bout de 8 ans, la situation de l'entreprise c'était un peu dur	association	choix	faisabilité
0201	120	Je ne me voyais pas m'installer tout seul	association	choix	statut
0121	137	Sur le fait que j'ai été installé avant, il y a un historique qui reste. Il y a en plus une question de compétences	association	compétences	faisabilité
0122	133	Seul à la tête de l'entreprise, ça doit être dur, le fait d'être associé c'est une force, c'est deux cerveaux, ça fait deux fois plus d'idées	association	complémentarité	compétences
0131	89	J'ai la chance d'avoir un associé qui a plus d'expérience que moi. Ça me permet d'avoir des bases, d'éviter de faire des erreurs de jeunesse	association	complémentarité	confiance
0122	132	Ça a forcément un impact, on n'est pas des robots mais des êtres humains, le fait d'avoir 2 personnalités différentes est une richesse, nous sommes différents avec des choses qui nous rapprochent	association	complémentarité	confiance

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0502	179	En étant complémentaire on avance mieux	association	complémentarité	faisabilité
0802	25	Complémentarité totale parce que mon frère est responsable des cultures et moi de l'atelier lait	association	complémentarité	multiproduction
0151	100	Le lien familial fait que l'on se connaît, on n'a pas besoin forcément de se dire les choses	association	famille	communication
0902	57	Le gaec c'est une vie sociale c'est un mélange de genre, c'est totalement différent entre frère et sœur où il y plus de mélange, plus d'intimité.	association	famille	enfants
0121	139	Et il a 4 jeunes enfants. En matière de demande de revenus, c'est un peu plus élevé que nous. Nous avons le salaire de mon épouse	association	famille	enfants
0121	140	Ça peut impacter car Paul se demande s'il va continuer ou pas. Depuis le début de l'été, il se pose la question par rapport à sa situation familiale	association	famille	enfants
0161	32	Je pense qu'une association quand cela n'est pas des parents (père-fils, etc.) c'est plus difficile de s'arranger	association	famille	faisabilité
0162	40	Mais c'est peut-être plus simple dans un gaec familial	association	famille	faisabilité
0152	105	Parce qu'on souhaitait travailler ensemble, le lien de parenté	association	famille	statut
0501	181	Pour raisons familiales	association	famille	statut
0701	43	Ce qui peut entraîner des difficultés, c'est nos femmes en fait. On a toujours refusé qu'elles fassent partie du gaec, cela n'irait pas loin si cela avait été le cas	association	famille	tensions
0201	125	Que chacun reste à sa place, c'est vachement important, que les conjoints ne s'en mêlent pas, c'est important aussi	association	famille	tensions
0801	11	Après, il y a des gaec entre voisins mais ce n'est pas pareil, c'est un étage au-dessus	association	famille	tiers
0802	15	Pour moi c'était m'installer en association ou rien	association	initial	faisabilité
0301	65	Même génération	association	relationnel	communication

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0121	142	Le fait d'être en earl, crée une certaine dynamique, de pouvoir discuter des orientations, des choix	association	relationnel	communication
0802	18	Oui, je ne l'aurais pas fait sans cette association j'aurais eu du mal à trouver confiance en quelqu'un d'autre.	association	relationnel	confiance
0902	49	On a tout fait pour pouvoir s'associer en gaec avec André, un tiers	association	relationnel	confiance
0902	52	Cela se passait correctement entre nous, on n'avait pas de souci, donc c'est venu naturellement. Je lui ai proposé	association	relationnel	confiance
0901	59	Déjà, j'ai fait le choix de ne pas être seul. On avait les mêmes points de vue puisque j'étais salarié pendant 4 ans sur cette exploitation	association	relationnel	confiance
0141	72	Je pense avoir trouvé ma place dans le gaec	association	relationnel	confiance
0132	86	On avait beaucoup de points communs, donc ça a fait qu'on était confiants pour l'avenir.	association	relationnel	confiance
0161	28	j'ai l'impression que j'ai maintenant un petit boulet au pied	association	relationnel	tensions
0161	29	J'ai eu l'impression d'être un peu brimée dans ma liberté	association	relationnel	tensions
0132	84	S'il y a de la casse c'est parce que les gaec sont faits de manière trop rapide et avec, pas forcément les bonnes questions posées dès le départ	association	relationnel	tensions
0132	85	Je crois beaucoup aux gaec entre tiers, autant qu'aux gaec familiaux, il n'y a pas plus de casse dans l'un ou l'autre.	association	relationnel	tensions
0122	130	Je pense avoir trouvé ma place, le petit désaccord qu'on peut avoir n'influe pas sur notre bonne entente	association	relationnel	tensions
0111	151	Gérer de l'humain, c'est très difficile, on a tous nos sautes d'humeur, comme on dit, on n'est pas tous les jours en forme, quelquefois on a nos coups de gueule, c'est normal, c'est sain	association	relationnel	tensions
0101	169	Il faut certaines qualités, la tolérance, rester humble, et du respect pour l'autre	association	relationnel	tensions

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0802	19	Une histoire de confiance, de famille, économique aussi, je suis arrivé dans une entreprise qui marchait très bien	association	revenu	confiance
0121	141	Une situation financière différente à prendre en compte, qui peut aussi créer des tensions	association	revenu	tensions
0162	34	J'aurai eu du mal à m'installer seul, c'est trop de contraintes au niveau du temps	association	travail	faisabilité
0701	41	Oui, enfin oui, je ne voulais pas être seul en tout cas, agriculture de groupe	association	travail	faisabilité
0131	88	On ne se connaissait pas avant. Je ne voulais pas m'installer seul.	entrepreneur	faisabilité	confiance
0132	82	Il y avait 2 parties dans cette recherche d'associé, d'abord l'exploitation de mon oncle n'était pas forcément repreneable par moi-même parce que, aujourd'hui, en matière d'installation, le contexte favorise l'installation d'un jeune.	entrepreneur	faisabilité	faisabilité
0801	4	les gens se mettent aujourd'hui en gaec parce que le salariat est trop onéreux pour l'activité laitière	entrepreneur	faisabilité	revenu
0162	37	C'est moi qui voulais m'installer, ma mère a facilité mon installation	entrepreneur	famille	enfants
0151	99	Si mon frère ne s'était pas installé, j'aurais repris la ferme de mes parents et j'aurais embauché un salarié	entrepreneur	famille	statut
0152	104	il est compatible avec la situation actuelle	entrepreneur	initial	faisabilité
0201	115	Par rapport au projet de départ, c'est correct	entrepreneur	initial	faisabilité
0201	116	Oui pour mon projet professionnel	entrepreneur	initial	faisabilité
0802	16	Je voulais travailler pour moi en ayant envie de développer quelque chose, mettre mon âme dans une entreprise	entrepreneur	initial	passion
0201	118	C'est quelque chose que moi je voulais à tout prix au départ	entrepreneur	initial	statut
0101	167	j'avais fait 9 ans tout seul et j'avais d'autres aspirations par rapport à l'organisation du métier	entrepreneur	initial	temps libre
0121	134	De plus, d'un point de vue familial, vendre ici, ça voulait dire partir d'ici et se déraciner en quelque sorte	entrepreneur	initial	tensions

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0121	135	Je ne pensais pas que ce serait si difficile. Dans l'ensemble je retrouve mes objectifs. Sauf que je suis moins agriculteur que je ne le pensais parce que l'activité ici, c'est beaucoup la transformation	entrepreneur	initial	tensions
0902	51	autrement au sens travail, pratique, je le disais tout à l'heure c'est une vocation, je ne me vois pas faire autre chose, je suis attiré par la vache laitière	entrepreneur	passion	faisabilité
0301	64	avec l'âge c'est peut-être plus la même chose, toujours la passion mais moins de motivation.	entrepreneur	passion	tensions
0901	62	Quand il y a des moments difficiles, oui c'est un atout.	entrepreneur	relationnel	communication
0112	146	Pour trouver notre place, cela s'est fait naturellement, chacun par ses goûts personnels s'est occupé d'un secteur ou d'un autre. J'ai aussi renoncé pour laisser mon frère s'occuper plus de certaines choses que moi	entrepreneur	relationnel	compétences
0602	157	Ce serait plus difficile avec des salariés	entrepreneur	relationnel	confiance
0161	30	Maman, cela me plairait de m'installer	entrepreneur	relationnel	enfants
0112	145	Oui cela facilite un peu mais dans la pratique, on est loin d'en tirer tous les bénéfices qu'on pourrait avoir. Notre exploitation économiquement est une réussite, socialement un peu moins	entrepreneur	relationnel	tensions
0601	164	Oui, quand professionnellement ça va bien, personnellement ça va bien aussi	entrepreneur	relationnel	tensions
0902	50	Je pense que l'on aurait été mieux loti que ça au point de vue revenu	entrepreneur	revenu	faisabilité
0132	81	j'avais très peu de chances tout seul de créer une exploitation viable économiquement et socialement	entrepreneur	revenu	faisabilité
0102	172	Maintenant, m'installer seul ça me paraissait difficile en production laitière	entrepreneur	revenu	faisabilité
0901	60	Economiquement non	entrepreneur	revenu	tensions
0111	155	les conflits peuvent venir quand l'entreprise ne tourne pas, l'argent c'est le nerf de la guerre	entrepreneur	revenu	tensions
0601	162	L'objectif financier est moins bien	entrepreneur	revenu	tensions

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0601	163	Si personne ne tire de salaire, l'exploitation ne dure pas non plus	entrepreneur	revenu	tensions
0501	184	On s'est accroché tous les deux, on a eu quelque part le mérite d'y avoir cru, on aurait pu se casser la figure à une époque	entrepreneur	revenu	tensions
0702	44	Et je ne me voyais pas m'installer tout seul en production laitière	entrepreneur	travail	faisabilité
0801	2	Et gaec c'est la formule la plus utilisée	organisation	choix	statut
0132	87	je n'aime pas trop la partie administrative, donc Didier s'en charge, au niveau de l'élevage il est aussi un peu plus présent que moi, je suis plus autour des cultures, mais chacun met quand même le nez chez l'autre, il ne s'agit pas de se désengager d'une partie	organisation	complémentarité	communication
0801	14	On est très complémentaires, Thomas est très ordinateur, papier, ça m'arrange très bien	organisation	complémentarité	compétences
0111	150	Chacun s'implique plus dans un domaine que dans un autre, on ne peut pas tout savoir	organisation	complémentarité	compétences
0111	153	Je pense qu'on est complémentaire, il y a des choses qu'il n'aime pas faire et moi aussi.	organisation	complémentarité	compétences
0301	66	Oui, je pense, ce que je ne veux pas faire, il fait et vice versa	organisation	complémentarité	confiance
0602	161	On est complémentaire, on peut se remplacer mutuellement	organisation	complémentarité	confiance
0801	6	Thomas a travaillé à l'extérieur, il a vu plus de choses que moi peut-être, pas au niveau agricole, mais au niveau compta	organisation	complémentarité	expérience
0801	7	Je pense que Thomas n'a pas comblé encore (le fossé de l'expérience) et que c'est dur des fois entre nous deux, entre moi, avec une pratique de 16 ans et Thomas qui arrive là	organisation	complémentarité	expérience
0801	1	On voulait la double exploitation, c'est pour ça qu'on est parti sur un gaec	organisation	complémentarité	multiproduction
0501	183	C'est peut-être cela le problème, on est un peu trop définit dans nos tâches, on fait peut-être pas assez ce que l'autre fait	organisation	complémentarité	tensions

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0151	98	Alors demain, je ne sais pas, est ce qu'un jour il y aura 120 vaches sur le site ? Avant j'aurais dit non, ce n'est pas possible, aujourd'hui peut être, ça va vite, ça va très très vite et toujours plus vite	organisation	faisabilité	faisabilité
0142	78	Oui, c'est évident, quand on peut se libérer plus facilement on a une vie personnelle plus simple	organisation	famille	temps libre
0202	113	Seul, il aurait fallu travailler tous les jours, pour la vie de famille c'est mieux	organisation	famille	temps libre
0121	136	C'est important de garder une vie de famille séparée de l'exploitation.	organisation	famille	temps libre
0141	71	Tout est question d'organisation. Surtout éviter de mettre en négatif la famille ou la ferme.	organisation	famille	tensions
0141	74	Quand je suis à la traite ou au champ, je ne peux pas être dans ma famille.	organisation	famille	tensions
0101	168	Oui, vivre de mon métier et la mise en place du gaec a permis de mieux gérer l'organisation	organisation	initial	temps libre
0601	165	Chacun gère son atelier mais tout le monde aime bien donner son avis, sur tout	organisation	relationnel	communication
0102	171	Le fait d'être à deux sur l'exploitation permet d'une part de séparer et de partager les tâches les plus difficiles et d'échanger sur la façon de travailler, d'éviter de se renfermer	organisation	relationnel	communication
0501	180	On fait tout en même temps, ce n'est pas dissocié	organisation	relationnel	communication
0802	26	Le respect d'un certain nombre de règles de vie sociale	organisation	relationnel	confiance
0132	83	C'est une manière de travailler ensemble, diminuer les responsabilités.	organisation	relationnel	confiance
0111	149	Oui on a trouvé notre place, mais cela n'empêche pas que l'un aide l'autre et ainsi de suite	organisation	relationnel	confiance
0121	143	Des moments de tensions quelque fois sur la question du temps de travail	organisation	relationnel	temps libre
0901	63	Si le système change ou est amené à changer, ou une autre façon de travailler, c'est possible qu'un associé puisse ne pas trouver sa place	organisation	relationnel	tensions

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0111	152	Même si on fait venir une entreprise ou un salarié de l'extérieur, il y a toujours un pilote dans l'avion comme on dit	organisation	relationnel	tensions
0122	127	Ben tout le reste, conduire le tracteur	organisation	travail	compétences
0902	56	C'est un atout sur le travail, la charge de travail c'est appréciable, on peut se reposer sur quelqu'un d'autre	organisation	travail	confiance
0161	27	S'il n'y avait pas eu l'installation de mon fils, j'aurais freiné un peu le rythme de l'exploitation	organisation	travail	enfants
0161	33	Les conflits qu'on a pu rencontrer, c'est surtout par rapport à une durée de travail sur l'exploitation et le fait que mon fils associé n'habite pas sur l'exploitation	organisation	travail	enfants
0702	46	Quand j'ai repris l'exploitation du voisin, j'aurais pu à la rigueur m'installer en individuel mais en lait c'était hors de question, trop de travail	organisation	travail	faisabilité
0801	9	Avec ma mère on s'arrangeait, il n'y avait pas de week-end de garde, pas de vacances, il n'y avait rien. Je prenais ma journée, ma semaine si je voulais partir en vacance. Aujourd'hui, Thomas a pris ses vacances, on pause nos vacances et les week-ends, tout est planifié	organisation	travail	temps libre
0162	35	Il faudra que je trouve une solution pour me dégager du temps, c'est vachement important car je me vois mal être pris 365 jours sur l'exploitation	organisation	travail	temps libre
0162	36	J'ai été salarié 4-5 ans, j'ai besoin d'avoir du temps perso	organisation	travail	temps libre
0142	77	le fait de travailler en gaec permet d'avoir une plus grande souplesse	organisation	travail	temps libre
0202	110	C'est facile de prendre des vacances, quand on est à plusieurs	organisation	travail	temps libre
0201	117	Au niveau personnel, pour l'instant ça va, on est à trois, on arrive à concilier le personnel et le boulot, on tourne un week-end sur trois	organisation	travail	temps libre
0201	119	le fait d'avoir été salarié avant j'avais mes samedis et dimanches	organisation	travail	temps libre

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0201	121	Le choix a été vite fait, c'était la famille	organisation	travail	temps libre
0122	128	C'est aussi un choix. Ça fait partie des moins bons côtés, mes enfants sont jeunes	organisation	travail	temps libre
0802	23	Il y a eu des difficultés au niveau de l'efficacité du travail, avec l'idée de faire vite pour pouvoir finir tôt. Je faisais tout vite et tout seul	organisation	travail	tensions
0201	122	j'aime bien quand c'est cadré, mon frère il arrive en retard le matin mais il restera jusqu'à minuit cela ne le dérange pas	organisation	travail	tensions
0141	73	Je lui fais confiance car il a plus d'expérience	prise de décision	complémentarité	confiance
0801	12	Je voulais rester aux vaches, mais je le suis beaucoup moins maintenant. Il prend des décisions tout seul, c'est très bien, mais je ne suis plus au courant de ce qui se passe dans le troupeau de vaches.	prise de décision	relationnel	communication
0801	13	mais je ne suis plus au courant de ce qui se passe dans le troupeau de vaches. Ca me manque un peu, je suis moins au courant des choses.	prise de décision	relationnel	communication
0802	24	C'est une réunion qui a permis de déversoir pour faire part des doléances de chacun	prise de décision	relationnel	communication
0161	31	Quand je ne suis pas d'accord, j'arrive à le convaincre puisque j'estime que j'ai une expérience plus importante, je pense qu'on arrive à s'entendre sur toutes les décisions, en gros	prise de décision	relationnel	communication
0162	38	Il faut faire des compromis, sinon cela ne peut pas marcher	prise de décision	relationnel	communication
0162	39	C'est une contrainte quand on a une décision à prendre parce qu'on est deux, c'est plus facile de prendre une décision quand on est seul mais cela peut aussi être un atout d'être à deux pour mieux réfléchir sur une décision, d'avoir plus de recul	prise de décision	relationnel	communication
0902	58	Si il y a des choses, c'est la discussion c'est l'échange entre nous	prise de décision	relationnel	communication
0302	68	Il faut toujours se poser des questions, c'est comme ça que l'on avance.	prise de décision	relationnel	communication

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0302	69	Ca dépend du type de décisions, j'aime bien avoir l'avis de mon collègue.	prise de décision	relationnel	communication
0141	75	Si tu ne communique pas, ce n'est pas la peine	prise de décision	relationnel	communication
0141	76	Il y a sûrement eu des conflits, on résout les choses par la communication, soit avec l'associé, soit avec une tierce personne pour avoir un autre avis	prise de décision	relationnel	communication
0131	90	C'est plus des concessions, des discussions, de l'échange	prise de décision	relationnel	communication
0402	93	Il y a eu des conflits résolus parfois par la discussion et parfois par le temps qui passe	prise de décision	relationnel	communication
0102	173	On n'est pas toujours d'accord à 100 % mais c'est l'échange qui permet de se construire et d'arriver à une solution commune	prise de décision	relationnel	communication
0502	176	Globalement on est d'accord, sinon on en discute et on arrive toujours à se mettre d'accord	prise de décision	relationnel	communication
0121	138	Donc, ça m'arrive de prendre certaines décisions pratiquement seul. Je lui en parle avant mais il s'en remet à moi	prise de décision	relationnel	confiance
0801	5	Je ne suis pas d'accord sur toutes les décisions mais ce sont des discussions	prise de décision	relationnel	discussion
0802	20	Pas toujours d'accord, c'est comme ça qu'on avance	prise de décision	relationnel	discussion
0801	10	Je n'étais pas d'accord, Thomas n'était pas d'accord : il peut y avoir des tensions	prise de décision	relationnel	tensions
0802	21	Il a fallu que je m'impose, j'ai froissé un peu mes parents, mon frère aussi.	prise de décision	relationnel	tensions
0702	48	Il y a eu des conflits, comme on est deux frères, on s'engueule et 5 minutes après c'est oublié	prise de décision	relationnel	tensions
0902	53	Un peu trop, cela veut dire que beaucoup de choses reposent sur moi	prise de décision	relationnel	tensions
0902	54	C'est une question de personnalité aussi, André il est un peu moins entreprenant que moi, il est moins ouvert, ce n'est pas un reproche	prise de décision	relationnel	tensions

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0301	67	On n'a peut-être pas toujours le même point de vue.	prise de décision	relationnel	tensions
0302	70	Que des petits conflits, il faut avant tout parler.	prise de décision	relationnel	tensions
0142	79	j'avais travaillé avec elle depuis quelques années, point de vue économique, le coût d'un associé est moins élevé mais il faut aussi partager les responsabilités et les décisions.	prise de décision	relationnel	tensions
0401	94	Je suis parti sur le porc, pas par affinité, Yves préférait traire les vaches, moi aussi mais il fallait que l'un des deux cède	prise de décision	relationnel	tensions
0401	96	Chacun est maître de son truc, ce n'est pas évident d'être associé, il faut composer	prise de décision	relationnel	tensions
0401	97	moi j'aime bien prendre les décisions, cela ne colle pas toujours, il faut composer, j'aurai bien aimé être le patron	prise de décision	relationnel	tensions
0151	101	Il y a une hiérarchie, je suis son grand frère. J'étais là en premier, c'est pour ça que c'est plus moi qui prend les décisions	prise de décision	relationnel	tensions
0151	102	Il y a des choses pour lesquelles je cède	prise de décision	relationnel	tensions
0151	103	On a eu quelques conflits. Ça se résout en passant parfois par l'intervention d'un tiers.	prise de décision	relationnel	tensions
0152	106	Sur les grandes lignes, oui, après on trouve un accord, chacun fait des concessions.	prise de décision	relationnel	tensions
0152	107	parfois tu ne fais pas ce que tu veux	prise de décision	relationnel	tensions
0152	108	Ce n'est pas toujours évident de prendre les décisions à 2, le tout est de discuter pour trouver un compromis	prise de décision	relationnel	tensions
0152	109	On a eu des désaccords, avec le temps on temporise, on prend sur soi	prise de décision	relationnel	tensions
0202	112	Non, les décisions sont en commun, cela arrive qu'on ne soit pas d'accord mais à la fin, cela le fait	prise de décision	relationnel	tensions

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0201	114	Au niveau social, cela se passe bien, parfois, comme partout il y a un bon coup de gueule, mais après c'est fini	prise de décision	relationnel	tensions
0201	123	avant mes parents avant étaient en gaec. avec mes grands-parents, c'étaient eux les jeunes mais ils n'avaient rien à dire	prise de décision	relationnel	tensions
0201	124	Oui, s'il y a une mauvaise entente, cela ne pourra pas marcher.	prise de décision	relationnel	tensions
0122	129	Pour ce qui est des décisions, c'est assez collégial, sauf pour ce qui est des prix de vente	prise de décision	relationnel	tensions
0122	131	Il a une légitimité que j'ai moins	prise de décision	relationnel	tensions
0602	158	on ne peut pas être d'accord sur tout mais si sur trois si on a deux d'accord, c'est normal	prise de décision	relationnel	tensions
0602	160	Si il y en deux qui sont pour, moi je suis contre, je vais râler et pousser jusqu'au bout. Je ne serai jamais battu, je reviendrai à la charge à un moment ou à un autre	prise de décision	relationnel	tensions
0102	174	Il ne faut qu'il y ait une personne en haut et une autre qui va en dépendre.	prise de décision	relationnel	tensions
0501	182	il y a des fois des désaccords mais on arrive toujours à trouver des compromis	prise de décision	relationnel	tensions
0602	156	C'est la transmission future puisque qu'on était exploitants, avant c'était les parents d'Alice	transmission	âge	enfants
0112	147	mais l'âge avançant, je suis plus préoccupé par la transmission que mon frère	transmission	âge	tensions
0801	3	L'exploitation va être pérenne, on pourra transmettre à nos enfants s'il le faut	transmission	famille	enfants
0802	17	Mon objectif est de pérenniser l'entreprise pour pouvoir la transmettre. Je serais très fier de la transmettre, j'ai 2 filles, si elles veulent	transmission	famille	enfants
0701	42	transmettre l'exploitation, mais à long terme, les enfants sont jeunes	transmission	famille	enfants

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0112	144	Moi j'ai pour objectif d'aller jusqu'à ma retraite sur cette exploitation, en continuant d'avoir un revenu. Le deuxième objectif c'est de la transmettre à mon fils, je pense que c'est faisable, au moins la première partie	transmission	famille	enfants
0402	92	Aucun enfant n'est intéressé. Ce sera un tiers	transmission	famille	tiers
0902	55	Non je ne crois plus tard, si jamais il y a la relève, ce sera peut-être plus compliqué.	transmission	relationnel	tensions
0402	91	L'objectif c'est de transmettre quelque chose qui puisse continuer	transmission	revenu	faisabilité
0142	80	Oui c'est un atout, on a plusieurs façons de voir les choses, différents contacts, ça permet d'avoir une vision générale plus large	vision	complémentarité	communication
0801	8	On est 3 mais on n'a pas la même vision. Thomas c'est économique, une vision plus théorique, ma mère c'est une vision très animale, elle a l'œil pour tout ce qui est bovin, santé animale. Je gère un peu moins les bovins depuis que Thomas est là. Il fait plus le bovin, je suis plus en cultures	vision	complémentarité	compétences
0202	111	On a à peu près la même vision	vision	complémentarité	confiance
0901	61	On avait les mêmes points de vue et puis on est compatible. Paul n'aime pas les champs, moi c'est mon truc, et inversement pour les vaches	vision	complémentarité	multiproduction
0702	45	Je voyais ça plus rose avant de m'installer	vision	initial	faisabilité
0802	22	Oui, chacun apporte sa pierre à l'édifice, chacun va avoir une vision différente des choses. Parfois on va parler d'un sujet pendant une heure, on perd une heure mais ça permet de gagner du temps après	vision	relationnel	communication
0101	170	Je pense qu'on a une vision commune de notre exploitation	vision	relationnel	communication
0502	178	Dans le rythme de travail et la vision de l'avenir	vision	relationnel	communication
0702	47	Pour certaines choses, on a des visions différentes : sur des décisions	vision	relationnel	compétences

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

		techniques.			
0111	154	on a une vision commune, on est d'accord sur ce qu'on fait en production, sur les objectifs, sur la gestion de l'exploitation, par exemple la vision matériel, il n'y a pas un qui veut investir plus que l'autre	vision	relationnel	confiance
0102	175	je pense que l'on a une vision assez proche, sinon le gaec ne serait plus là	vision	relationnel	faisabilité
0401	95	sur certaines choses on n'a pas la même vision mais comme on a deux ateliers différents, chacun est tout seul dans son atelier cela évite des litiges	vision	relationnel	tensions
0112	148	Les besoins et les envies ne sont pas les mêmes.	vision	relationnel	tensions
0602	159	on ne pense pas tout le temps la même chose et tout le temps, c'est ça qui fait la richesse	vision	relationnel	tensions
0601	166	On n'a pas la même façon de voir les choses	vision	relationnel	tensions
0502	177	Il n'est plus aussi motivé que moi	vision	relationnel	tensions

Le traitement des données par l'analyse thématique nous offre de percevoir la complexité de l'entrepreneuriat en équipe. Les agriculteurs interrogés laissent apparaître des éléments très variés sur leurs sentiments d'entrepreneurs. Les aspects professionnels et techniques se mélangent avec des considérations plus personnelles. L'approche par la psychologie, d'un sujet se rapportant à l'entrepreneuriat, est un moyen pour la discipline d'apporter des éléments de vigilance aux acteurs chargés de l'accompagnement des entreprises.

SECTION II : CONTRIBUTION A LA CONNAISSANCE DU GROUPE EN ENTREPRENEURIAT.

Nous nous intéressons plus particulièrement à la psychologie des groupes et au contexte entrepreneurial en agriculture.

Articulation individu-groupe.

Notre fil conducteur est la notion d'effectivité de l'équipe entrepreneuriale. L'effectivité est entendue au sens de la satisfaction perçue par l'associé entrepreneur de son vécu au sein de l'expérience entrepreneuriale. La référence théorique nous ramène à la dissonance cognitive selon Festinger (Festinger, 1957). L'individu en contexte entrepreneurial peut se retrouver, en tant qu'associé du GAEC, dans une situation qui ne correspond pas à ses aspirations. S'il tente de faire « bonne figure » face au collectif, il vit néanmoins une forme d'inconfort psychologique. Par la confrontation au terrain, nous cherchons l'expression des membres de l'équipe. Autour des thèmes évoqués lors de l'analyse des entretiens, il nous est possible de percevoir les éléments, source de cet inconfort. C'est une forme de remise en cause de son intention d'entreprendre, de ce qui la qualifiait, face à la réalité vécue par l'expérience en groupe.

Dans l'expression, cela porte, par exemple, sur la communication lors des prises de décisions. L'individu entrepreneur prend conscience de l'existence du groupe et des éléments qui le constitue (Shaw et al., 1981 ; Gosling, 1997). Il doit ne pas sous-estimer la dimension du collectif, il s'agit d'éviter une simple juxtaposition des discours individuels (Mucchielli, 2007).

L'exigence du groupe.

Le membre de l'équipe entrepreneuriale tente de développer son capital relationnel (Blatt, 2009), afin de construire une relation de confiance avec ses co-entrepreneurs. Il

perçoit la nécessité de reconnaître ses obligations envers le collectif, ses obligations mutuelles vis-à-vis des autres membres.

Si l'entrepreneur garde sa propre représentation de son projet, il évolue professionnellement dans le cadre rigide du groupe. Il peut lui être difficile de suivre le collectif. Nous proposons, pour des recherches futures, de transposer notre démarche auprès d'un terrain, différent. Nous avons noté dans l'étude, le lien fort entre vie personnelle et vie professionnelle. Les aspirations liées à la vie familiale ou pour les temps de loisirs, peuvent venir se confronter aux exigences des engagements professionnels. Dès lors, le cadre du groupe ne peut faire qu'exacerber cette tension, si les arbitrages sur l'organisation ne sont pas partagés par les associés.

Reconnaissance de l'individu.

L'ancrage de la représentation sociale (Jodelet, 2003), qui construit la dynamique du groupe, ne doit pas négliger la nécessité de satisfaire aux besoins de dimension individuelle propre à l'associé (Forsyth, 2006). Le membre du GAEC doit percevoir une mise en valeur de son identité, de sa singularité (Bell, 1979 ; Codol, 1986), pour ne pas subir une « invisibilité » sociale. L'analyse de l'intention initiale fait apparaître le groupe comme étant un moyen d'atteindre son désir d'entreprendre. L'individu doit néanmoins être reconnu pour son action, pour sa place dans le projet collectif. Dans l'analyse des entretiens, la dimension entrepreneur nous permet de faire ressortir cette référence aux attentes différentes de chaque associé.

Le débat qui persiste porte sur la nature de l'intention et son degré d'influence sur le comportement entrepreneurial.

L'individu annonce son désir pour l'acte, s'agit-il d'un désir partagé (Mucchielli, 2007), d'une relation fusionnelle entre les associés ? Le risque, pour l'effectivité de l'équipe entrepreneuriale, serait qu'il ne s'agisse que du prolongement d'individualités. Nous avons, dans notre démarche, mis en avant l'intention individuelle. Nous n'écartons pas la possibilité d'une évolution vers une intentionnalité commune (Levy-Tadjine, Paturol, 2008), qui serait le résultat d'une représentation sociale (Doise, 1985), assumée par le groupe.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

A l'origine de l'entrepreneuriat, peu d'études nous renseignent sur les aspirations de l'entrepreneur. Si nous nous appuyons sur les ressorts psychologiques de l'individu au sein du groupe, nous ne négligeons pas la dimension organisationnelle, propre à notre champ de recherche (Levy-Tadjine, 2012). La démarche épistémologique, privilégiant une méthodologie qualitative, nous aide à ancrer notre étude dans la réalité managériale.

CONCLUSION

Nous plaçons ce travail dans le cadre d'une contribution à la connaissance de l'entrepreneuriat en équipe. Il s'agit de participer au débat sur cet aspect de la conduite d'un projet d'entreprise (Cossette, 2009). Nous nous inscrivons dans un exercice de recherche visant à capitaliser sur notre expérience professionnelle et notre accès privilégié au terrain. Notre discipline a mis en avant l'individu comme initiateur du projet entrepreneurial en érigeant depuis l'origine le mythe de l'entrepreneur, personne unique. La réalité est sans doute plus complexe et le fait d'un entrepreneuriat à plusieurs bien présent (Emin, Guibert, 2017).

Si nous défendons ici la réalité d'un entrepreneuriat collectif, nous nous attachons à rendre compte de la place de l'individu, porteur de son projet, au sein de l'équipe entrepreneuriale.

Notre angle d'approche relève l'importance de la dimension cognition dans l'accès à la connaissance sur l'entrepreneur (Mitchell et al., 2002). L'individu construit son projet entrepreneurial au fil du temps, en se confrontant à la réalité de l'expérience et des apports de son entourage familial et professionnel.

Nous souhaitons, parallèlement, inscrire la fonction d'entrepreneur en agriculture dans les domaines d'études du champ de l'entrepreneuriat. L'approche initiale par l'intention entrepreneuriale permet une introduction à la connaissance des composantes de l'entrepreneuriat agricole. Nous abordons ainsi une démarche qui s'accorde parfaitement avec le domaine des sciences de gestion. La contribution des théories de l'évènement entrepreneurial et du comportement planifié permet de prédire le passage à l'acte des individus. Dans le contexte étudié, elles donnent des pistes de travail pour la formation et l'incitation à l'entrepreneuriat agricole. Nous proposons un éclairage nouveau sur la vision de l'entrepreneur en agriculture. Cet apport doit nous permettre de proposer des pistes de travail pour les chercheurs intéressés par ce terrain et pour les acteurs professionnels intervenant dans ce secteur.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Dans un premier temps, la contribution de notre travail porte sur la place de l'agriculteur dans le champ de l'entrepreneuriat. Peu de travaux portent sur la dimension entrepreneuriale du métier. Les caractéristiques de l'activité permettent des liens avec les thèmes propres aux sciences de gestion. La recherche met en avant la multiplicité des modèles d'entreprises agricoles. Cependant la forte relation à la production et l'importance de la famille, rendent difficile la caractérisation de l'individu entrepreneur. L'agriculteur n'est pas défini comme initiateur de l'organisation. Souvent, l'individu devient agriculteur dans le prolongement de l'activité familiale, ceci implique peu de changement pour lui, nous sommes dans une situation de préservation de valeur.

Les changements de paradigmes économiques de l'exploitation agricole, tendent à démontrer la nécessité de considérer les valeurs entrepreneuriales des jeunes se destinant à la fonction d'agriculteurs. La fluctuation des marchés, la modification des systèmes de production, génèrent des approches nouvelles du métier. L'évolution des structures (tailles des exploitations), rend moins évidente la succession familiale. Les enfants d'agriculteurs ne suffiront pas à assurer la reprise des outils. Dès aujourd'hui, près de 30% des installations se font hors du cadre familial. La profession s'interroge sur les moyens de mobiliser ces futurs entrepreneurs.

Dans un second temps nous développons notre étude en lien avec l'entrepreneuriat dans un contexte d'équipe.

Nous nous intéressons à l'individu entrepreneur au sein du collectif. Nous sollicitons des disciplines utiles à notre étude, avec la psychologie comportementale et la psychologie sociale. Il nous intéresse de qualifier les attentes individuelles puis d'écouter l'entrepreneur face à la réalité du groupe.

Tout d'abord, l'approche par les modèles d'intention nous permet de caractériser la nature du désir et de la faisabilité perçue de l'installation. Partant des modèles d'intention, validés empiriquement en contextes différents, nous poursuivons notre approche exploratoire de l'entrepreneuriat en agriculture en invitant des étudiants de fin de cycle de formation professionnelle à s'exprimer sur leur intention de s'installer. Nous proposons d'appliquer une méthode qualitative à travers l'analyse d'entretiens. Ceci

nous amène à adapter les modèles théoriques au contexte singulier que représente l'agriculture.

L'approche qualitative, privilégiée dans notre étude, répond aux auteurs suggérant cette méthodologie complémentaire de l'approche quantitative initialement développée pour les modèles de l'intention (Emin, 2003 ; Paturel, Levy-Tadjine, 2010 ; Levy-Tadjine, 2012).

Les résultats de notre étude, nous aident à mieux comprendre les ressorts qui conduisent les jeunes à alimenter leur intention de devenir agriculteur. Nous pouvons soumettre aux professionnels en charge de l'incitation et de l'accompagnement à l'installation les constatations suivantes :

- L'intention de s'installer, découle du désir de poursuivre la réalisation familiale. Cet axe qui concerne les enfants d'agriculteurs, laisse entrevoir deux limites à la réalisation effective de l'acte d'installation. Compte tenu de l'évolution des modèles d'exploitation (organisation en sociétés, économie des productions), l'installation par la reprise de l'affaire familiale est-elle faisable, l'exploitation est-elle pérenne ? Ces jeunes qui déclarent une intention de s'installer, restent-ils candidats potentiels à l'installation en dehors du cadre de l'exploitation familiale ?
- Le désir de s'installer s'exprime fortement par l'envie d'assouvir une passion (pour une production). Cette focalisation autour du projet productif restreint le potentiel des candidats à la reprise. Certaines filières de production peuvent être délaissées par défaut de candidat. Comme nous l'avons vu, cette passion naît de l'expérience au sein de l'exploitation familiale et de l'expérience acquise au cours des stages et emplois saisonniers pour les individus non issus du milieu professionnel.
- La faisabilité perçue de l'installation est fortement impactée par la charge administrative pressentie de la fonction d'agriculteur. Nous pouvons nous interroger sur les moyens que vont mettre en œuvre les candidats à l'installation afin d'intégrer cette dimension du métier. Comme nous l'avons évoqué dans la première partie, les mutations économiques, les montants à investir, rendent les tâches de gestion de plus en plus importantes pour assurer la pérennité des exploitations. Si dans le discours les jeunes mettent en avant l'aide des partenaires (centres de gestion), leur implication personnelle sera nécessaire.

- L'installation en société est présentée comme un facteur facilitant l'accès au métier. Nous nous interrogeons sur la contribution attendue par les jeunes de cette forme d'organisation. Pour certains, elle permet de s'insérer dans une organisation déjà rodée, ils peuvent alors assouvir leur passion pour une production en se déchargeant de certaines tâches (administratives notamment). Elle permet aussi d'envisager une meilleure organisation du travail, d'accéder plus facilement aux financements. Nous nous sommes interrogés sur la réelle dimension entrepreneuriale de la démarche. La nécessité d'objectifs communs ne s'exprime pas dans le discours. Qu'en est-il de l'entente au travail, du choix des modèles de production, des investissements à assumer ?

Nous pensons que ce travail constitue une ébauche de l'approche entrepreneuriale de l'agriculteur. L'utilisation des modèles d'intention permet à la recherche d'approfondir cette connaissance du phénomène entrepreneurial. De nouvelles variables nécessiteraient d'être testées pour valider le désir et la faisabilité perçue de devenir agriculteur.

Lors de notre approche, nous favorisons la contextualisation des modèles théoriques. Nous répondons ainsi aux critiques qui sont faites aux modèles de l'intention, qui seraient trop centrés sur l'individu (Levy-Tadjine, 2012). L'ancrage sur le terrain professionnel, l'approche qualitative, nous permettent de saisir la dimension organisationnelle, qui est au cœur de notre sujet sur l'équipe entrepreneuriale.

Notre réflexion sur le choix de l'installation en société nous permet de poursuivre sur l'expérience vécue par des agriculteurs évoluant dans un cadre de société agricole avec un ou plusieurs associés. Nous nous appuyons pour ce faire sur trente entretiens menés auprès de ce public, déjà installé, témoin d'une expérience d'un entrepreneuriat en groupe.

L'entrepreneuriat en équipe offre, pour de nombreux candidats à l'installation en agriculture, de pouvoir réaliser leur projet entrepreneurial. En portant une attention particulière sur la notion d'effectivité de l'équipe entrepreneuriale, nous contribuons à faire émerger les facteurs qui confortent la performance globale attendue de l'agriculture en groupe. L'associé exploitant arrive-t-il à assouvir sa passion pour le

métier ? Le cadre sociétaire offre-t-il une meilleure sécurité pour l'entrepreneuriat agricole ?

L'intention initiale offre le socle d'analyse pertinent pour saisir les facteurs conduisant au comportement de l'individu de la naissance de son projet à sa concrétisation, mais aussi au cours des différents moments clés du processus entrepreneurial à plusieurs. Le contexte de l'équipe soulève des interrogations, d'une part, sur la nature du désir d'entreprendre avec d'autres et, d'autre part, sur la dimension du projet en commun.

L'approche empirique porte sur les attentes de l'entrepreneur exerçant en équipe. Nous déclinons trois niveaux d'approche au fil du guide d'entretien :

- L'individu
- Sa place dans le groupe
- Le groupe dans le cadre du projet entrepreneurial de l'associé.

Nos questions visent l'articulation entre le niveau individuel et le niveau collectif, du projet initial à l'expérience vécue.

Les entretiens sont menés par des agents des Chambres d'Agriculture, enregistrés et retranscrits en mode texte. L'analyse thématique de ce matériau s'appuie sur un repérage des verbatim, les agriculteurs interrogés s'expriment principalement sur les aspects prise de décision et organisation de la ferme. Compte tenu du cadre fixé par le guide d'entretien, les agriculteurs dévoilent leur ressenti sur leur situation d'associé. C'est l'occasion d'évoquer les tensions ou les divergences de vue.

Nous exploitons cent quatre-vingt-quatre expressions en liens avec des thèmes qui intéressent notre étude. Cela nous offre la possibilité de décomposer notre analyse en trois niveaux de qualification du verbatim (thème, sous-thème et qualificatif).

A l'issue de l'analyse nous relevons les points pouvant contrarier l'expérience de l'exploitation dans le cadre du GAEC.

Les agriculteurs interrogés mettent en avant les phases de prises de décisions et d'organisation de la ferme, comme étant des moments pouvant générer des tensions entre les associés.

D'autres éléments sont issus de l'expression des entrepreneurs. Si ces derniers évoquent la famille, les enfants ou le temps libre, nous pouvons penser que nous sommes confrontés à des éléments de la vie personnelle mis à l'épreuve de la vie de l'entreprise.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Chaque associé n'a pas le même niveau d'attentes sur ces sujets, en fonction de sa situation personnelle.

Les agriculteurs proposent d'eux-mêmes des pistes pour améliorer cette relation dans le groupe. Il s'agit, selon eux, de porter plus attention à la communication entre les membres et de s'assurer de la diffusion de l'information au sein de la ferme.

Nous notons par ailleurs que dans certaines situations d'exploitations, les associés se spécialisent dans une production et peuvent s'isoler au sein de l'entreprise.

Afin de conforter notre réflexion, nous croisons la collecte d'informations avec les études menées par les instituts professionnels agricoles. Ce lien avec la recherche appliquée aide à répondre aux attentes de notre discipline, dans la perspective de rendre la recherche actionnable. Nous soulignons que les professionnels s'inquiètent du renouvellement des chefs d'exploitations. Dans un contexte d'entreprise qui évolue, les appels à projet de recherche sur les conditions d'exercice du métier se développent. Si l'angle du travail, en matière d'organisation et d'adaptation, est principalement privilégié dans ces recherches, les difficultés liées à la conduite de l'entreprise à plusieurs émergent des analyses.

Parallèlement à ces approches, nous soulignons, qu'au travers de différentes initiatives, la problématique liée à la place de l'individu au sein du collectif est mise en avant. La Mutualité Sociale Agricole, organisme de protection sociale, porte aussi la compétence santé, sécurité au travail. La dimension bien-être au travail, traité par les ergonomes, aborde aussi le thème de l'insertion du travailleur dans le collectif de travail. Ceci inclus de fait l'agriculteur en société.

Ces constats amènent les organisations professionnelles à développer un accompagnement spécifique autour des relations humaines et de la médiation auprès des sociétés en agriculture. Cependant les outils semblent peu développés pour anticiper sur les situations de difficultés qui compromettent parfois la pérennité de ces associations.

Notre contribution porte ici sur la reconnaissance de l'intention initiale de l'individu et de ses aspirations au cours de la vie de l'entreprise. L'intention, en tant que précurseur du comportement, n'est pas figée mais évolue en fonction de l'environnement de l'individu et de son adhésion à la représentation sociale au sein de son collectif.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

Notre analyse démontre que l'entrepreneuriat en groupe est fortement dépendant de la situation psychologique des associés. L'apport des disciplines des sciences sociales adaptées à notre champ de recherche nous aide à percevoir la complexité du fonctionnement de l'équipe.

Si la représentation sociale (Jodelet, 2003) est garante de l'évolution positive du groupe, chaque individu n'est pas au même niveau de perception de la situation. Nous évoquons alors la dissonance cognitive (Festinger, 1957). L'associé entrepreneur vit un décalage entre ses aspirations et la réalité de l'entreprise.

L'effectivité de l'équipe entrepreneuriale repose sur la prise en compte des aspirations des individus membres du collectif. Il convient alors de :

- Mesurer les choix de l'associé choisi.
- Mesurer la perception du rôle que pense mener cet associé.

Nous proposons aux chargés de l'accompagnement de ce type de structures, de ne pas négliger l'articulation entre l'individuel et le collectif.

L'enjeu est de placer l'agriculteur associé en phase avec son projet entrepreneurial, afin de conforter la performance globale et la pérennité de l'entreprise conduite de manière collective.

BIBLIOGRAPHIE

AGRESTE, 2014. Le statut juridique des exploitations agricoles : évolution 1980-2010. In : . juin 2014. n° 20.

AJZEN, Icek, 1991. The theory of planned behavior. In : *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. décembre 1991. Vol. 50, n° 2, p. 179-211. DOI 10.1016/0749-5978(91)90020-T.

ALLISTON, John C et GONZALES-DIAZ, Francisco, 2005. Leadership in a changing agriculture in UK. In : *International Farm Management Association, 15th Congress, Campinas SP*. Brésil : s.n. 19 aout 2005.

ANDERSON, Alistair R., DODD, Sarah Drakopoulou et JACK, Sarah L, 2012. Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice. In : *Management Decision*. mai 2012. Vol. 50, n° 5, p. 958-971. DOI 10.1108/00251741211227708.

AUDET, Josée, 2001. Une étude des aspirations entrepreneuriales d'étudiants universitaires québécois : seront-ils entrepreneurs demain ? In : *Cahier de recherche Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières*. 2001. Vol. 01-13.

BACHELARD, Gaston, 2004. *La formation de l'esprit scientifique Contribution à une psychanalyse de la connaissance*. J. Vrin. S.l. : s.n. Bibliothèque des textes philosophiques. ISBN 2-7116-1150-7.

BANDURA, Albert, 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In : *Psychological Review*. 1977. Vol. 84, n° 2, p. 191-215.

BANDURA, Albert, 1986. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. S.l. : Prentice-Hall.

BANDURA, Albert, 2001. Social cognitive theory: An Agentic Perspective. In : *Annual Review of Psychology*. février 2001. Vol. 52, n° 1, p. 1. 4445594

BARDIN, Laurence, 2007. *L'analyse de contenu*. S.l. : Presses Universitaires de France - PUF. ISBN 2-13-056027-X.

BARON, Robert A., 1998. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. In : *Journal of Business Venturing*. 1998. Vol. 13, n° 4, p. 275-294.

BARTHEZ, Alice, 1999. Installation « hors du cadre familial » et relation d'adoption. In : *Économie rurale*. 1999. Vol. 253, n° 1, p. 15-20. DOI 10.3406/ecoru.1999.5109.

BARTHEZ, Alice, 2007. Un acte de liberté de pensée en agriculture. La création du GAEC. In : *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*. 10 septembre 2007. n° 300, p. 115-119. DOI 10.4000/economierurale.2271.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

BARUCH, Yehuda et GEBBIE, David, 1998. Cultures of success: Characteristics of the u.k.'s leading mbo teams and managers. In : *Journal of Business Venturing*. septembre 1998. Vol. 13, n° 5, p. 423-439. DOI doi: 10.1016/S0883-9026(97)00035-9.

BAYAD, Mohamed et BOURGUIBA, Malek, 2006. De l'universalisme à la contingence culturelle : Réflexion sur l'intention entrepreneuriale. In : *Actes du 8ème CIFEPME*. Fribourg : s.n. 2006.

BELL, Daniel, 1979. *Les contradictions culturelles du capitalisme*. Paris : Presses universitaires de France. ISBN 2-13-035976-0.

BEN HAFIËDH-DRIDI, C. et PATUREL, R., 2008. L'appréciation de la performance des équipes entrepreneuriales: une problématique délicate.... In : *CIFEPME*. S.l. : s.n. 2008.

BEN HAFIËDH-DRIDI, Cyrine, 2011. *Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales*. Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion. S.l. : Université de Bretagne Occidentale.

BERTALANFFY, Ludwig Von, 2012. *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-058300-3.

BLANCHET, Alain et GOTMAN, Anne, 2007. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. 2ème édition. S.l. : Armand Colin. ISBN 2-200-34234-9.

BLATT, Ruth, 2009. Tough love : how communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams. In : *Academy of Management Review*. 2009. Vol. 34, n° 3, p. 533-551.

BLOKLAND, P. J. van, 2005. If We Want Entrepreneurs We Need to Provide the Right Environment. In : *International Farm Management Association, 15th Congress, Campinas SP*. Brésil : s.n. 19 aout 2005.

BONCLER, Jérôme, HLADY-RISPAL, Martine et VERSTAETE, Thierry, 2006. Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. In : *revue de l'entrepreneuriat*. 2006. Vol. 5, n° 2, p. 9-30.

BOUDON, Raymond, 2010. La rationalité ordinaire : colonne vertébrale des sciences sociales. In : *L'Année sociologique*. 2010. Vol. 60, n° 1, p. 19. DOI 10.3917/anso.101.0019.

BOURION, Christian, 2008. Les représentations créatives dans la maîtrise de la destinée humaine. In : *Revue internationale de psychosociologie*. 1 mars 2008. Vol. XIV, n° 32, p. 45-66.

BOUTILLIER, Sophie et UZUNIDIS, Dimitri, 2012. Schumpeter, Marx et Walras. Entrepreneur et devenir du capitalisme. In : *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy* [en ligne]. 1 novembre 2012. n° 46. [Consulté le 16 février 2016]. Disponible à l'adresse : <https://interventionseconomiques.revues.org/1690>.

BRÉCHET, Jean-Pierre et SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie, 2011. Logique d'action et projet dans l'action collective : réflexions théoriques comparées. In : *Revue Finance Contrôle Stratégie*. 2011. Vol. 14, n° 1, p. 101-129.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

BRUYAT, Christian, 1993. *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion. S.l. : Université Pierre Mendès France (Grenoble II)).

BUSENITZ, Lowell W. et BARNEY, Jay B., 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. In : *Journal of Business Venturing*. janvier 1997. Vol. 12, n° 1, p. 9-30. DOI 10.1016/S0883-9026(96)00003-1.

BUSENITZ, Lowell, WEST, G. Page, SHEPERD, Dean A., NELSON, Teresa, CHANDLER, Gaylen N. et ZACHARAKIS, Andrew, 2003. Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. In : *Journal of Management*. 2003. Vol. 29, n° 3, p. 285-308.

CAPITAINE, Mathieu, GARNIER, Ambroise, JEANNEAUX, Philippe, PERVANÇON, Frank, CHABIN, Yann, BLETTERIE, Nathalie, TORCY, Bertrand de et FRAMOND, Hugues de, 2013. Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole. In : *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*. 15 octobre 2013. n° 337, p. 75-90. DOI 10.4000/economierurale.4118.

CHALMIN, Philippe et BUREAU, Dominique, 2007. *Perspectives agricoles en France et en Europe*. Les rapports du conseil d'analyse économique. Paris. La documentation française.

CHIRITA, Mircea-Gabriel, 2010. Equipes entrepreneuriales et partenariats - Entreprises technologiques. In : *Cahiers de recherche Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*. avril 2010. n° 2010-05, p. 1-20.

CHOWDHURY, Sanjib, 2005. Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? In : *Journal of Business Venturing*. novembre 2005. Vol. 20, n° 6, p. 727-746. DOI 10.1016/j.jbusvent.2004.07.001.

CODOL, J.-P., 1986. Estimation et expression de la ressemblance et de la différence entre pairs. In : *L'année psychologique*. 1986. Vol. 86, n° 4, p. 527-550. DOI 10.3406/psy.1986.29169.

COLE, Arthur Harrison, 1959. *Business enterprise in its social setting*. Cambridge, Etats-Unis : Harvard University Press.

COONEY, Thomas M., 2005. Editorial: What is an Entrepreneurial Team? In : *International Small Business Journal*. Mai 2005. p. 226-235.

COOPER, Arnold C. et ARTZ, Kendall W., 1995. Determinants of satisfaction for entrepreneurs. In : *Journal of Business Venturing*. novembre 1995. Vol. 10, n° 6, p. 439-457. DOI 10.1016/0883-9026(95)00083-K.

COSSETTE, Pierre, 2009. *Publier dans une revue savante : Les 10 règles du chercheur convaincant*. Québec : Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-2453-8.

COUZY, Christele et DOCKES, Anne-Charlotte, 2008. Are farmers businesspeople? Highlighting transformations in the profession of farmers in France. In : *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2008. Vol. 6, n° 3, p. 407-420.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, 1977. *L'acteur et le système*. S.l. : Seuil. ISBN 2-02-004677-6.

DAMASIO, Antonio R., 1999. *Sentiment même de soi (Le): Corps, émotions, conscience*. S.l. : Odile Jacob. ISBN 978-2-7381-0738-1.

DE WOLF, Pieter, MCELWEE, Gerard et SCHOORLEMMER, Herman, 2007. The European farm entrepreneur: a comparative perspective. In : *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 1 janvier 2007. Vol. 4, n° 6, p. 679-692.

DELMAR, Frédéric et DAVIDSSON, Per, 2000. Where do they come? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. In : *Entrepreneurship & Regional Development*. 2000. Vol. 12, p. 1-23.

DESCHAMPS, Bérangère, 2000. *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*. Thèse de doctorat. France :

DESCHAMPS, Bérangère et PATUREL, Robert, 2009. *Reprendre une entreprise ... de l'intention à l'intégration*. 3ème édition. S.l. : Dunod. Entrepreneurs. ISBN 978-2-10-052533-1.

DOCKÈS, Anne-Charlotte, 2007. dossier n° 04/02-5 : *Les transformations du métier d'agriculteur : conséquences pour la recherche développement*. rapport final. S.l. projet financé par l'enveloppe de recherche ACTA/MNRT.

DOISE, willem, 1985. Les représentations sociales : définition d'un concept. In : *Connexions*. 1985. Vol. 45, p. 243-253.

DUMEZ, Hervé, 2011. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? In : *Le libellio d'Aegis*. 2011. Vol. 7, n° 4 hiver, p. 47-58.

DURKHEIM, Emile, 1898. Représentations individuelles et représentations collectives. In : *Revue de Métaphysique et de Morale*. mai 1898. Vol. tome VI.

DURKHEIM, Émile, 2010. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : Éd. Flammarion. ISBN 978-2-08-122309-7.

EISENHARDT, Kathleen M. et SCHOONHOVEN, Claudia Bird, 1990. Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. In : *Administrative Science Quarterly*. septembre 1990. Vol. 35, n° 3, p. 504-529. 9102111389

ELIAS, Norbert, 1998. *La Société des individus*. Paris : Pocket. ISBN 978-2-266-14312-7.

EMIN, Sandrine, 2003. *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*. Thèse de doctorat. S.l. : Université Pierre Mendès France (Grenoble).

EMIN, Sandrine et GUIBERT, Gêrôme, 2017. Complexité et auto-organisation en entrepreneuriat collectif : analyse d'une scène musicale locale. In : *Revue internationale P.M.E.* 2017. Vol. 30, n° 2, p. 87-113.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

- EVARD, Yves, PRAS, Bernard et ROUX, Elyette, 2005. *Market : Études et recherches en marketing*. 3e. S.l. : Dunod. ISBN 2-10-005556-9.
- FESTINGER, Leon, 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. S.l. : Stanford University Press. ISBN 978-0-8047-0911-8.
- FORBES, Daniel P., BORCHERT, Patricia S., ZELLMER-BRUHN, Mary E. et SAPIENZA, Harry J., 2006. Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition. In : *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. p. 225-248.
- FORSYTH, Donelson R, 2006. *Group Dynamics*. 4th edition. S.l. : Wadsworth Publishing. ISBN 978-0-534-36822-7.
- GARDNER, Burleigh B., 1977. The Anthropologist in Business and Industry. In : *Anthropological Quarterly*. 1977. Vol. 50, n° 4, p. 171-173.
- GARTNER, William B., 1988. « Who is an Entrepreneur? » Is the Wrong Question. In : *American Journal of Small Business*. Spring 1988. Vol. 12, n° 4, p. 11-32. 5748404
- GARTNER, William B., 1989. Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics. In : *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Fall 1989. Vol. 14, n° 1, p. 27-37. 5332839
- GASSE, Yvon, 2007. Les conditions environnementales de la création d'entreprises dans les économies émergentes. In : *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*. S.l. : L'Harmattan. Mouvement économiques et sociaux. p. 43-64.
- GOSLING, Patrick, 1997. *Psychologie sociale : Tome 1, L'individu et le groupe*. Paris : Bréal. ISBN 978-2-85394-886-9.
- GOW, Neil G, 2005. Farmer entrepreneurship in New Zealand, some observations from case studies. In : *International Farm Management Association, 15th Congress, Campinas SP*. Brésil : s.n. 19 aout 2005.
- GRANGER, Sylvie, LESEIGNEUR, André et GAILLAND, Claire, 2006. Exploitations familiales et renouvellement des générations l'exemple du canton de Seurre en Côte d'or (France). In : *Cahiers Agricultures*. novembre 2006. Vol. 15, n° 6.
- GUEGUEN, Gaël, 2012. Equipe entrepreneuriale et survie de l'entreprise créée : une analyse longitudinale. In : *11ème CIFEPME*. Brest : s.n. octobre 2012.
- HARPER, David A., 2008. Towards a theory of entrepreneurial teams. In : *Journal of Business Venturing*. novembre 2008. Vol. 23, n° 6, p. 613,626. DOI 10.1016/j.jbusvent.2008.01.002.
- HERVIEU, Bertrand et PURSEIGLE, François, 2013. *Sociologie des mondes agricoles*. S.l. : Armand Colin. U : Sociologie.
- HLADY-RISPAL, Martine, 2017. Les approches qualitatives en gestion, note de lecture. In : *Revue internationale PME*. 2017. Vol. 30, n° 1, p. 191, 194.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

JACOB, Pierre, 2004. *L'intentionnalité: Problèmes de philosophie de l'esprit*. S.l. : Odile Jacob. ISBN 978-2-7381-1540-9.

JEANNEAUX, Philippe et BLASQUIET-REVOL, Hélène, 2012. La gestion des exploitations agricoles : un état des lieux de la recherche en France. In : *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 1 mars 2012. Vol. 107, n° 1, p. 29-40. DOI 10.3917/geco.107.0029.

JODELET, Denise, 2003. *Les représentations sociales*. 7 ème. S.l. : PUF. Sociologie d'aujourd'hui. ISBN 2-13-053765-0.

JULIEN, Pierre-André, 2015. Entre théorie et pratique. In : *Revue internationale PME* [en ligne]. 16 décembre 2015. Vol. 28, n° 3-4. [Consulté le 15 février 2016]. Disponible à l'adresse : <http://revueinternationalepme.com/ojs/index.php/ripme/article/view/1090>.

KAMM, Judith B., SHUMAN, Jeffrey C., SEEGER, John A. et NURICK, Aaron J., 1990. Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. In : *Entrepreneurship Theory and Practice*. summer 1990. Vol. 14, n° 4, p. 7-17.

KIRZNER, Israel Mayer, 1973. *Competition and entrepreneurship*. Chicago [etc.] : University of Chicago Press. ISBN 0-226-43776-0.

KENIG, Gérard et MEIER, Olivier, 2001. Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste. In : *M@n@gement*. 1 mars 2001. Vol. 4, n° 1, p. 23-45.

KOLVEREID, Lars, 1996. Prediction of employment status choice intentions. In : *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Fall 1996. Vol. 21, n° 1, p. 47-57. 9709170618

KRUEGER JR., Norris F., 2000. The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. In : *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Spring 2000. Vol. 24, n° 3, p. 9-27. 3230282

KRUEGER, Norris, 1993. The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. In : *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Fall 1993. Vol. 18, n° 1, p. 5-21. 9607083011

KUDSON, W, WYSOCKI, A, CHAMPAGNE, J et PETERSON, C H, 2004. Entrepreneurship and innovation in the agrifood system. In : *American journal of agricultural economics*. 2004. Vol. 86, n° 5, p. 1330-1336.

LAGARDE, Vincent, 2004. *Influence du profil du dirigeant sur le type de diversifications en petite entreprise. Application au cas agricole*. doctorat en sciences de gestion. S.l. : Université de Limoges.

LAURENT, Catherine et RÉMY, Jacques, 2000. L'exploitation agricole en perspective. In : *courrier de l'environnement de l'INRA*. octobre 2000. n° 41, p. 5-23.

LE MOIGNE, Jean Louis, 2007. *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF. ISBN 978-2-13-056104-0.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

LEARNED, Kevin E., 1992. What Happened Before the Organization? A Model of Organization Formation. In : *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Fall 1992. Vol. 17, n° 1, p. 39-48. 9607032859

LECHLER, Thomas, 2001. Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. In : *Small Business Economics*. 2001. Vol. 16, n° 4, p. 263-278. DOI 10.1023/A:1011167519304.

LEVY-TADJINE, Thierry, 2008. *Intersubjectivité et Singularités en Entrepreneuriat et en Sciences de Gestion*. Mémoire de HDR. UBO Brest.

LEVY-TADJINE, Thierry, 2012. Intention entrepreneuriale ou intuition organisationnelle ? In : *actes du 11ème CIFEPME*. Brest : s.n. 2012.

LEVY-TADJINE, Thierry et PATUREL, Robert, 2006. Essai de modélisation triologique du phénomène entrepreneurial. In : *La stratégie dans tous ses états Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*. EMS Management & société. Caen : s.n. Gestion en liberté. p. 311-321. ISBN 978-2-84769-065-1.

LEVY-TADJINE, Thierry et PATUREL, Robert, 2008. Ensemble, à plusieurs ou en commun ? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe. In : *CIFEPME*. Louvain-la -Neuve : s.n. 2008.

LINDBLOM, Charles E., 1959. The Science of « Muddling Through ». In : *Public Administration Review*. 1959. Vol. 19, n° 2, p. 79-88. DOI 10.2307/973677.

LIVET, Pierre, 1994. *La communauté virtuelle: action et communication*. S.I. : éditions de l'éclat. ISBN 978-2-905372-87-1.

LOW, Murray B. et MACMILLAN, Ian C., 1988. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. In : *Journal of Management*. 6 janvier 1988. Vol. 14, n° 2, p. 139-161. DOI 10.1177/014920638801400202.

LUMPKIN, G. T. et DESS, Gregory G., 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. In : *Academy of Management Review*. janvier 1996. Vol. 21, n° 1, p. 135-172. DOI 10.5465/AMR.1996.9602161568. 9602161568

MACOMBE, Catherine, 2006. Ethique du métier et transmission des exploitations. In : *La Revue des Sciences de Gestion*. 1 juin 2006. Vol. n°219, n° 3, p. 129-138. DOI -.

MARCH, James G. et SIMON, Herbert A., 1993. *Organizations*. S.I. : Wiley. ISBN 978-0-631-18631-1.

MARCHESNAY, Michel, 1991. La PME : une gestion spécifique. In : *Économie rurale*. 1991. Vol. 206, n° 1, p. 11-17. DOI 10.3406/ecoru.1991.4231.

MARSCHAK, Jacob et RADNER, Roy, 1972. *Economic Theory of Teams*. S.I. : Yale University Press. ISBN 0-300-01279-9.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

MCELWEE, Gerard, 2006. Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills. In : *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 2006. Vol. 11, n° 3, p. 187-206.

MILES, Matthew et HUBERMAN, Alan Michael, 2007. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Université. ISBN 2-7445-0090-9.

MILIANI-MOSBAH, Nesrine, 2015. *Structure, fonctionnement et évolution des équipes entrepreneuriales : une modélisation systémique dans une perspective d'accompagnement en amont de la création d'entreprise*. Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion. Brest : Université de Bretagne Occidentale.

MINNITI, Maria, BYGRAVE, William D et AUTIO, Erko, 2006. *2005 Global entrepreneurship monitor*. S.I. Babson College and London Business School.

MITCHELL, Ronald K., BUSENITZ, Lowell, LANT, Theresa, MCDUGALL, Patricia P., MORSE, Eric A. et SMITH, J. Brock, 2002. Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. In : *Entrepreneurship Theory and Practice*. décembre 2002. Vol. 27, n° 2, p. 93-104. DOI 10.1111/1540-8520.00001.

MOREAU, Régis, 2005. Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies. (French). In : *The reasons of Collective Entrepreneurship : The Case of Teams Creating New Technology Companies*. (English). mai 2005. Vol. 22, n° 3, p. 123-142. 18809709

MOREAU, Régis, 2006a. La formation des équipes d'entrepreneurs. In : *Revue de l'entrepreneuriat*. 2006. Vol. 5, n° 2, p. 55;68.

MOREAU, Régis, 2006b. Quelle stabilité pour l'intention entrepreneuriale ? In : *Actes du 8ème CIFEPME*. Fribourg : s.n. 2006.

MOREY, Nancy C. et LUTHANS, Fred, 1987. Anthropology: The Forgotten Behavioral Science in Management History. In : *Academy of Management Best Papers Proceedings* [en ligne]. S.I. : Academy of Management. 1987. p. 128-132. Disponible à l'adresse : [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=17534026\(=fr&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=17534026(=fr&site=ehost-live).

MUCCHIELLI, Roger, 2007. *Le travail en équipe clés pour une meilleure efficacité collective*. 10e édition. Issy-les-Moulineaux : ESF. Formation permanente, 18. ISBN 978-2-7101-1837-4. 658.312

NAFFAKHI, Haifa, 2008. *Equipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain*. Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion. Nancy : Université de NANCY 2.

PACHERIE, Élisabeth, 2003. La dynamique des intentions. In : *Dialogue: Canadian Philosophical Review / Revue canadienne de philosophie*. 2003. Vol. 42, n° 3, p. 447-480.

PARCELL, Joseph L et SYKUTA, Michael E, 2003. Undergraduate perceptions of the need for an agricultural entrepreneurship curriculum. In : *actes du Western agricultural Economics Association annual meeting*. Denver, CO : s.n. 2003.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

- PATUREL, Robert, 1997. *Pratique du management stratégique*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble. ISBN 2-7061-0758-8.
- PATUREL, Robert, 2004. Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat. In : *Revue de l'Entrepreneuriat*. 1 janvier 2004. Vol. Vol. 3, n° 1, p. 47-65.
- PATUREL, Robert, 2005. Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat. In : *actes du 4ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*. Paris : s.n. 2005.
- PATUREL, Robert, 2007a. *Dynamiques entrepreneuriales & développement économique* [en ligne]. Paris : L'Harmattan. [Consulté le 2 août 2013]. ISBN 978-2-296-16335-5. Disponible à l'adresse : <https://symbiose.uqo.ca/apps/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?url=http://www.harmatheque.com/ebook/9782296023673>.
- PATUREL, Robert, 2007b. Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat... In : *Revue internationale de Psychosociologie*. 2007. Vol. XIII, n° 3, p. 27. DOI 10.3917/rips.031.0027.
- PATUREL, Robert, 2011. Editorial pour une refonte du paradigme de la création de valeur. In : *BMR Business Management Review*. 2011. Vol. 1, n° 2, p. 14-23.
- PATUREL, Robert et LEVY-TADJINE, Thierry, 2010. La pertinence des modèles d'intention en contexte équipreneurial : vers l'élaboration d'une modélisation de l'intention collective. In : *A la recherche de l'intention*. Rennes : PUR.
- REICH, Robert B., 1987. Entrepreneurship reconsidered: the team as a hero. In : *Harvard Business Review*. mai 1987. Vol. 65, n° 3, p. 77-83.
- RICHARDS, Steven T. et BULKLEY, Steven, 2007. Agricultural Entrepreneurs: The First and the Forgotten? In : *SSRN eLibrary* [en ligne]. 26 avril 2007. [Consulté le 18 février 2011]. Disponible à l'adresse : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1020697.
- RICHOMME-HUET, Katia, 2007. A la recherche de l'entrepreneur artisan. In : *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*. S.l. : L'Harmattan. Mouvement économiques et sociaux. p. 203-227.
- RUEF, Martin, 2010. *The entrepreneurial group: social identities, relations, and collective action*. Princeton, N.J., Etats-Unis : s.n. Kauffman Foundation series on innovation and entrepreneurship. ISBN 978-0-691-13809-1.
- RUEF, Martin, ALDRICH, Howard E. et CARTER, Nancy M., 2003. The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. In : *American Sociological Review*. avril 2003. Vol. 68, n° 2, p. 195-222. DOI 10.2307/1519766.
- SCHJOEDT, Leon et KRAUS, Sascha, 2009. The heart of a new venture: the entrepreneurial team. In : *Management Research News* [en ligne]. 2009. Vol. 32, n° 6. [Consulté le 18 août 2011]. Disponible à l'adresse : <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0140-9174&volume=32&issue=6&articleid=1793158&show=html>.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

SCHJOEDT, Leon, MONSEN, Erik, PEARSON, Allison, BARNETT, Tim et CHRISMAN, James J., 2013. New Venture and Family Business Teams: Understanding Team Formation, Composition, Behaviors, and Performance. In : *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2013. Vol. 37, n° 1, p. 1–15. DOI 10.1111/j.1540-6520.2012.00549.x.

SHANE, Scott et VENKATARAMAN, S., 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In : *The Academy of Management Review*. janvier 2000. Vol. 25, n° 1, p. 217. DOI 10.2307/259271.

SHAPERO, A et SOKOL, L, 1982. The social dimensions of entrepreneurship. In : *The Encyclopaedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall : Kent, C., Sexton, D., Vesper, K.

SHAVER, Kelly G. et SCOTT, Linda R., 1991. Person, Process, and Choice: The Psychology of New Venture Creation. In : *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1991. Vol. winter, 1991, p. 23-45.

SHAW, Marvin E., ROBBIN, Rhona et BELSER, James R., 1981. *Group dynamics: the psychology of small group behavior*. S.l. : McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-056504-3.

SHEPERD, Dean A. et KRUEGER, Norris F., 2002. An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition. In : *Entrepreneurship Theory and Practice*. winter 2002. p. 167,185.

SIMON, Bernard, 2013. L'installation en agriculture. La construction de l'intention entrepreneuriale. In : *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*. 15 mars 2013. n° 334, p. 23-38. DOI 10.4000/economierurale.3888.

SIMON, Bernard, KHARROUBY, Amale et LEVY-TADJINE, Thierry, 2013. L'éco-entrepreneuriat, un objet de gestion non identifié ? In : *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux*. S.l. : L'Harmattan. Mouvements économiques et sociaux. p. 139-152. ISBN 978-2-336-30240-9.

SIMON, Herbert A., 1996. *The Sciences of the Artificial, 3rd Edition*. S.l. : MIT Press. ISBN 978-0-262-69191-8.

SIMON, Herbert Alexander, 1983. *Administration et processus de décision*. Paris : Economica. ISBN 2-7178-0676-8.

SIMON, Mark, HOUGHTON, Susan M. et AQUINO, Karl, 2000. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. In : *Journal of Business Venturing*. mars 2000. Vol. 15, n° 2, p. 113-134. DOI 10.1016/S0883-9026(98)00003-2.

ST-CYR TRIBBLE, Denise et SAINTONGE, Line, 1999. Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative : quelques questionnements. In : *Recherches qualitatives*. 1999. Vol. 20, p. 113-125.

STEWART, Alex, 1989. *Team entrepreneurship*. S.l. : Sage Publications. ISBN 0-8039-3493-9.

THIÉTART, Raymond-Alain et COLLECTIF, 2004. *Méthodes de recherche en management*. 2e édition. S.l. : Dunod. ISBN 2-10-006664-1.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

TORY, E., 1987. Self-discrepancy: A theory relating self and affect. In : *Psychological Review*. 1987. Vol. 94, n° 3, p. 319-340. DOI 10.1037/0033-295X.94.3.319.

UCBASARAN, Deniz, LOCKETT, Andy, WRIGHT, Mike et WESTHEAD, Paul, 2003. Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit. In : *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Winter2003 2003. Vol. 28, n° 2, p. 107-127.

VAN AUKEN, Howard, FRY, Fred L. et STEPHENS, Paul, 2006. The Influence of Role Models on Entrepreneurial Intentions. In : *Journal of Developmental Entrepreneurship*. juin 2006. Vol. 11, n° 2, p. 157-167. 24566089

WEBER, Max, 1978. *Economy and Society An outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press : Guenther Roth and Claus Wittich.

WEBER, Max, 1992. *Essais sur la théorie de la science*. S.l. : Presses Pocket. agora. ISBN 2-266-04847-3.

WEICK, Karl E., 1995. *Sensemaking in organizations*. S.l. : SAGE. ISBN 978-0-8039-7177-6.

WRIGHT, Mike et VANAELST, Iris, 2009. *Entrepreneurial teams and new business creation*. Cheltenham : Edward Elgar. The international library of entrepreneurship [Texte imprimé] / series editor David B. Audretsch. - Cheltenham, UK : Edward Elgar, 2005- ; 13An Elgar reference collection. ISBN 1-84844-480-X.

YIN, Robert K., 2012. *Applications of Case Study Research*. S.l. : SAGE. ISBN 978-1-4129-8916-9.

YU, Larry, 2002. Does Diversity Drive Productivity? In : *MIT Sloan Management Review*. Winter 2002. Vol. 43, n° 2, p. 17-17.

TABLE DES ABREVIATIONS

ANR : Agence Nationale pour la Recherche.

BTS : Brevet de Technicien Supérieur.

BTSA : Brevet de Technicien Supérieur Agricole.

CCMSA : Caisse Centrale de Mutualité Sociale Agricole.

CUMA : Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole.

CS : Certificat de Spécialisation.

DJA : Dotation Jeune Agriculteur.

DPU : Droit à Paiement Unique.

EARL : Exploitation Agricole à Responsabilité Limitée.

ETA : Entreprise de Travaux Agricoles.

GAEC : Groupement Agricole d'Exploitation en Commun.

INRA : Institut National de la Recherche Agronomique.

MSA : Mutualité Sociale Agricole.

PAC : Politique Agricole Commune.

PBS : Production Brute Standard.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PPP : Plan de Professionnalisation Personnalisé.

RMT : Réseau Mixte Technologique.

SAU : Surface Agricole Utile.

SCEA : Société Civile d'Exploitation Agricole.

TPE : Très Petite Entreprise.

UTA : Unité de Travail Annuel

UTA MOF : Unité de Travail Annuel de la Main d'Œuvre Familiale.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Structure du document.....	19
Tableau 2 Définitions de l'équipe entrepreneuriale et auteurs (source Chirita, 2010) ...	26
Tableau 3 Recherches sur la performance des équipes. Source : (Ben Hafaïedh-Dridi, Paturel, 2008)	27
Tableau 4 Repères sur les postures en sciences sociales : des réductionnismes économiques et sociologiques à l'épistémologie de l'action collective (Bréchet, Schieb-Bienfait, 2011).....	29
Tableau 5 Définitions du groupe (source : Forsyth, 2006).....	32
Tableau 6 : Six conceptions du métier d'agriculteur source (Dockès, 2007).....	48
Tableau 7 : Particularités agricoles, barrières au changement source (Alliston, Gonzales-Diaz, 2005).	50
Tableau 8 : Démographie et structure des exploitations agricoles bretonnes.....	51
Tableau 9 : Composition des GAEC en 2010 en France (Source : Agreste- Recensement agricole 2010).	57
Tableau 10 : Le poids des formes sociétaires en agriculture en France selon divers indicateurs (Source : Agreste- Recensement agricole 2010).....	58
Tableau 11 : Cadre conceptuel de l'intention entrepreneuriale.	76
Tableau 12 : Les développements empiriques de l'intention entrepreneuriale, les auteurs cités et les contextes d'études.	91
Tableau 13 : Analyse des 9 variables mesurant la crédibilité de l'intention.	105
Tableau 14 : Synthèse des réponses conditionnant la crédibilité de l'intention.....	107
Tableau 15 : Report et synthèse des réponses des étudiants interviewés.	109
Tableau 16 : Caractéristiques des étudiants interviewés.	109
Tableau 17 : Caractéristiques statistiques des entretiens.....	113
Tableau 18 : Notre grille d'analyse reporte ainsi les thèmes récurrents.....	115
Tableau 19 : Synthèse des entretiens.....	150
Tableau 20 : Analyse thématique.	154
Tableau 21 : Sous thèmes et qualificatifs par thèmes.....	154
Tableau 22 : Verbatim et analyse thématique.	157

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Dynamique des groupes, théorie du système (source Forsyth, 2006))	36
Figure 2 : Le modèle des 3F, mesure de la performance du projet entrepreneurial.	40
Figure 3 : La composante psychologique du processus entrepreneurial et le modèle des 3 E (Paturel, 1997, 2005), la contribution de l'intention.	77
Figure 4 : Le modèle de la formation de l'organisation selon K. E. Learned (Learned, 1992).	80
Figure 5: Le modèle conceptuel d' Ajzen (1991) ("theory of planned behavior").	83
Figure 6 : Le modèle conceptuel de Shapero et Sokol (1982) ("paradigm of entrepreneurial event formation").....	85
Figure 7 : Objectifs et phases du processus de recherche (adapté de Evrard et al., 2005, p. 50).	94
Figure 8 : Positionnement graphique des 9 variables mesurant la crédibilité de l'intention.	106
Figure 9 : L'expression du désir et de la faisabilité de s'installer en agriculture.	128
Figure 10 : Cadre conceptuel de la recherche.....	130
Figure 11 : Grille de l'entrepreneuriat.	134
Figure 12 : Définition du contenu du questionnaire, sous objectif 1.....	139
Figure 13 : Définition du contenu du questionnaire, sous objectif 2.....	140
Figure 14 : Définition du contenu du questionnaire, sous objectif 3.....	141

TABLE DES MATIERES

DU PROJET PERSONNEL A L'ENTREPRENEURIAT EN EQUIPE, CAS DE L'AGRICULTURE EN BRETAGNE.

Introduction	3
Structure du document	19
partie I : L'entrepreneuriat en équipe.....	20
chapitre I : l'équipe entrepreneuriale	21
section I : L'équipe, support du phénomène entrepreneurial.	21
section II : Psychologie des groupes.....	31
section III : Effectivité, satisfaction des associés	37
chapitre II : Contexte professionnel.....	41
section I : Agriculture et entrepreneuriat.....	41
section II : Analyse du terrain.....	51
section III : Questions managériales.....	60
partie II : Du projet personnel à la réalité de l'équipe	70
chapitre I : A l'origine de l'action l'intention.....	71
section I : l'intention entrepreneuriale comme moteur de l'action ...	74
section II : Résultats de l'étude exploratoire	93
chapitre II : Cadre de la recherche	129
section I : L'individu au cœur du fait social.....	131
section II : Construire la connaissance	132
partie III : L'effectivité de l'équipe entrepreneuriale à l'épreuve du terrain	136
chapitre I : Entretiens et éléments de triangulation	137
section I : Construction du guide d'entretien.....	137
section II : Les études des chambres d'agriculture.....	144

chapitre II : Interprétation des résultats et discussion.....	149
section I : Analyse des entretiens.....	149
section II : Contribution à la connaissance du groupe en entrepreneuriat.	171
Conclusion.....	174
Bibliographie.....	181
Table des abréviations.....	192
Liste des tableaux.....	193
Liste des figures.....	194
Table des matières.....	195
Annexe 1 : 30 entretiens auprès d’agriculteurs en groupe, texte brut, hors questions.....	197
Annexe 2 : Extraction des verbatim.....	231

ANNEXE 1 : 30 ENTRETIENS AUPRES D'AGRICULTEURS EN GROUPE, TEXTE BRUT, HORS QUESTIONS

0801 Mes parents étaient en earl jusqu'en 2000, je me suis installé en 2000. donc après gaec. ¹On voulait la double exploitation, c'est pour ça qu'on est parti sur un gaec sauf que le cédant avait gardé son poulailler moi j'ai repris le lait, les terres. Lui a gardé son poulailler du coup je n'ai pas pu avoir la double exploitation. Du coup pour les primes pac, on n'a pas eu le double plafond, et pareil pour le lait. On a essayé, mais on n'a pas eu. C'était un gaec à 3, avec mes parents jusqu'en 2012. ²Et gaec c'est la formule la plus utilisée, la plus simple. Mon parcours a été un peu chamboulé. J'ai fait bta, un bts, j'ai fait qu'un an. Après je devais aller, CS lait, l'armée, salarié agricole. L'été où j'ai quitté le bts, mon père est tombé du toit, accidenté, vertèbres abimées, du coup je suis resté là salarié 1 an. Après je n'ai pas voulu retourné à l'école. L'armée a été supprimée, j'étais aide-familial, l'armée je ne l'ai pas fait non plus. Je me suis retrouvé pendant 1 an salarié, j'ai fait mes 40 heures et stage 6 mois. Une personne est venue me voir pour me proposer sa ferme, 200 000 l de lait et 20 ha, qui habite à 30 km d'ici. J'étais là depuis 2 ans. J'ai fait un peu de remplacement. L'installation, déjà le salariat d'abord : ça s'est fait plus vite que prévu. Plus que ça, quand je me suis installé mes parents avaient 250 000 litres de lait, je me suis installé avec 450 000 litres, aujourd'hui on se dit on est bien comme ça, on ne bouge plus, pour le même revenu on aurait pu avoir 1 million de litre de lait. C'est plus de bouleau mais c'est l'évolution, le développement. ³L'exploitation va être pérenne, on pourra transmettre à nos enfants s'il le faut. Si on était resté avec 400 000 litres de lait à 3, l'exploitation ne serait plus viable. Pas plus que ça d'objectifs, je suis bien dans ma vie privée, au niveau professionnel ça roule aussi. On a prévu de faire un bâtiment dans les 3 ans, pour essayer d'améliorer les résultats et les conditions de travail, un bâtiment génisses. Parce que mes parents et moi, on était arrivés à 700 000 litres de lait, Thomas s'installe. En 2 ans, on a récupéré 300 000 litres de lait. Maintenant on est à 1 million, sans bâtiment supplémentaire, je sais que j'aurai 30 génisses dehors tout l'hiver, je ne sais pas comment je vais faire pour les nourrir. Donc on va semer des dérobés pour nourrir les génisses. Prochain investissement c'est ce bâtiment. Il faudra remonter la trésorerie, ça a été dur l'année dernière, l'année avant aussi. C'est plus facile, je pense, économiquement ⁴les gens se mettent aujourd'hui en gaec parce que le salariat est trop onéreux pour l'activité laitière, par rapport à l'économique, par rapport aux heures que fait un salarié et un associé, c'est complètement différent. Pourquoi les gens se regroupent, pourquoi les gaec ? Le lait serait très bien payé les gens resteraient chez eux avec 300 000 litres de lait et prendraient un salarié et seraient plus cool, aussi. 300 000 litres lait, tranquille chez toi avec un salarié à plein temps, tu peux gérer facilement. Tu te regroupes, tu as 1 million de litres de lait, on est 3 mais tu as plus de week-end. 1 million de litres de lait c'est 100 vaches sur l'exploitation, le boulot n'est pas le même : plus de responsabilités, d'argent en jeu. C'était la formule la moins chère au niveau comptable, la plus facile. Là aujourd'hui, l'earl c'est un peu pareil. C'est simple à faire. Là, il n'y a pas eu le choix : mes parents n'étaient pas en retraite, on s'est associé tous les 3. Thomas est venu, mon père est parti en retraite, on reste toujours à 3. C'est un gaec à 3, ma mère est toujours dedans. ⁵Je ne suis pas d'accord sur toutes les décisions mais ce sont des discussions.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

⁶Thomas a travaillé à l'extérieur, il a vu plus de choses que moi peut-être, pas au niveau agricole, mais au niveau compta. Après c'est vrai qu'entre la théorie et la pratique, il y a un petit fossé. ⁷Je pense que Thomas n'a pas comblé encore et que c'est dur des fois entre nous deux, entre moi, avec une pratique de 16 ans et Thomas qui arrive là. Entre la théorie et la pratique, il faut faire la part des choses. Chacun a sa vision. ⁸On est 3 mais on n'a pas la même vision. Thomas c'est économique, une vision plus théorique, ma mère c'est une vision très animale, elle a l'œil pour tout ce qui est bovin, santé animale. Je gère un peu moins les bovins depuis que Thomas est là. Il fait plus le bovin, je suis plus en cultures. Cela fait deux ans que je fais plus que les cultures, il y a 100 ha de cultures à suivre quand je commence mes traitements au mois d'avril mai, puis les semis, j'ai quand même un peu de travail. Je m'occupe des veaux, c'est vrai qu'on n'a pas la même vision des fois des choses. Ça arrive, je dis à Thomas vas-y essaye, puis tu verras si tu as raison. Faut pas que ça mette l'exploitation en péril. Moi c'est pareil, avec les veaux, je lui dis, il y a un problème, ils manquent un peu de gmq. Bien oui, il faut changer l'alimentation. Du coup, c'est un échange comme entre nous pour améliorer. Il y a 4 ans entre Thomas et moi, Thomas a 4 ans de moins que moi, et ma mère est née en 57, donc 59 ans. Elle a géré l'exploitation toute seule, après elle a géré l'exploitation avec moi, moi je ne gérais pas du tout l'exploitation. Je n'étais pas trop dans la compta, les papiers, du coup elle a continué à gérer son gaec, comme elle le faisait avant en privé ou earl, et Thomas est venu là, il a voulu gérer ça comme un vrai gaec. ⁹Avec ma mère on s'arrangeait, il n'y avait pas de week-end de garde, pas de vacances, il n'y avait rien. Je prenais ma journée, ma semaine si je voulais partir en vacance. Aujourd'hui, Thomas a pris ses vacances, on pause nos vacances et les week-ends, tout est planifié. L'entente au niveau du groupe, oui. Il y a eu un petit différent en maïs, on a passé deux après-midi à parler parce que ça n'allait pas trop. ¹⁰Je n'étais pas d'accord, Thomas n'était pas d'accord : il peut y avoir des tensions. C'est un atout économiquement. C'est familial, mon frère est venu avec nous. Moi, tout seul, j'aurais eu beaucoup de mal. J'aurais pris sûrement un salarié. Après, est-ce qu'un salarié aurait suffi pour la structure, je ne suis pas sûr. Cela reste familial, j'aime bien. ¹¹Après, il y a des gaec entre voisins mais ce n'est pas pareil, c'est un étage au-dessus. Thomas veut que l'on arrive à ce stade-là. Nous aujourd'hui, on a des plannings en place, je ne suis pas trop pour, parce que la météo dit beau, tu vas faire ceci, s'il pleut, tu vas faire autre chose. Thomas, je sais qu'il marque tous les jours ce qu'il fait, son planning. Moi ça fait 15 ans, je travaille un peu au feeling et lui aime bien savoir qui fait quoi, à quelle heure dans la journée. Mes parents et moi, avant, on faisait tout et rien. Tout le monde savait tout faire. Demain, si je ne suis pas là, et s'il y a un problème, Thomas ne pourra pas se débrouiller. Je ne suis pas trop d'accord pour être spécialisé dans un secteur. ¹²Je voulais rester aux vaches, mais je le suis beaucoup moins maintenant. Il prend des décisions tout seul, c'est très bien, ¹³mais je ne suis plus au courant de ce qui se passe dans le troupeau de vaches. Ca me manque un peu, je suis moins au courant des choses. Avant, si un partait, l'autre pouvait faire. Aujourd'hui, Thomas, mes parents et moi, on part le même jour, Thomas sait tout juste où sont les génisses dehors, si elles sont à l'étable, il ne saura pas combien leur donner à manger, les cochons aussi. Il faut essayer de savoir tout. Pas d'autres conflits, juste là Thomas n'avait pas compris pourquoi je n'avais pas étalé mes semis sur un mois. Tu es aux cultures, tu te débrouilles. Par exemple, tu charrues 5 ha, le lundi et tu vas les semer le vendredi, puis tu fais pareil la semaine d'après puis ainsi de suite. Je lui ai dit, on ne peut pas semer au 15 avril et au 15 mai, il

faut semer au 1^{er} mai, après la météo décide. C'est vrai que je me suis levé plusieurs fois à 4 heures du matin et fini à minuit. Thomas il s'occupe que des vaches. Il ne change pas son emploi du temps en fonction de l'activité. Il pensait que j'aurais semé ça en un mois, puis un peu tous les jours, tu commences à 7 heures le matin puis tu finis à 20 h le soir. Je ne peux pas semer 100 ha de maïs en un mois. La récolte, ce n'est pas facile, les traitements non plus, tout est à faire en même temps. Quand on a tout le matériel en cuma, si tu prends le matériel aujourd'hui, que le voisin en a besoin demain, il ne faut pas que tu travailles 2 heures avec. L'année prochaine, je referai une réunion mais avant, pour parler du programme. Du coup, il restait aux vaches tout seul, il avançait moins vite aussi, parce que mon père était avec moi aux champs. Mon père et moi, nous étions très fatigués et Thomas ne se rendait pas compte. L'année prochaine, on va décider qui fait quoi, je serai peut-être plus en bovin, je ne faisais plus les veaux puis fatigué de faire tout le temps la même chose. ¹⁴On est très complémentaires, Thomas est très ordinateur, papier, ça m'arrange très bien. Il fait la compta. Il aime bien les ordinateurs, il rentre plus de choses dedans. Moi, je rentre les données cultures, je fais le prévisionnel et Thomas, pour les bovins, il va rentrer le poids des animaux, toutes les semaines, il va rentrer la production de lait. A l'avenir, ça va payer, peut-être pas la première année Le robot de traite qui est le seul sur la commune. Peut-être Thomas s'est installé pour ça. C'est plus facile, il n'y a pas de contraintes. Après le week-end tout seul, c'est plus facile aussi. gaec parents-enfants, il y en a beaucoup. Des quotas comme cela, aussi. Les exploitations sont à peu près toutes les mêmes, dans le secteur.

0802 Les parents ont transformé le gaec en 2001 parce que c'était une évidence, après pour moi c'était une évidence. ¹⁵Pour moi c'était m'installer en association ou rien. J'ai fait 10 ans comme comptable agricole, ensuite j'ai eu un événement personnel qui m'a fait prendre du recul sur moi-même et me dire : qu'est-ce que je veux faire de la fin de ma vie, pourquoi ne pas tourner une page ? ¹⁶Je voulais travailler pour moi en ayant envie de développer quelque chose, mettre mon âme dans une entreprise. Je voulais travailler à plusieurs par rapport à l'organisation du travail, j'étais aux 35 h, j'avais une semaine de congés. Tous mes week-ends, ça a été une étape assez dure pour ma femme d'accepter de changer, elle m'a menacé de me quitter à l'époque, 10 ans après il y eu des enfants et elle a accepté le projet. J'ai demandé à mes parents et mon frère s'ils pourraient accepter des contraintes de week-ends. Le contrat a été signé comme ça. Presque, il ne manque plus grand chose. C'est pas mal au niveau horaires, week-end de garde, au niveau vacances ce n'est pas encore ça mais on va s'améliorer. Ça fait 2 ans que je suis là, on ne va pas tout révolutionner. ¹⁷Mon objectif est de pérenniser l'entreprise pour pouvoir la transmettre. Je serais très fier de la transmettre, j'ai 2 filles, si elles veulent. Je veux en retirer un salaire très correct, pas un salaire de smic et c'est compatible avec ma situation actuelle. Mon idée est qu'on s'améliore au niveau efficacité au travail, gestion et efficacité au travail pour dégager un peu de temps. Je voudrais commencer tôt pour pouvoir finir plus tôt et voir mes enfants le soir. Je veux les voir grandir, on y arrivera mais il faut le temps. ¹⁸Oui, je ne l'aurais pas fait sans cette association j'aurais eu du mal à trouver confiance en quelqu'un d'autre. Quand je pars je ne pose pas la question, s'il y a un problème il sera géré. Je décroche facilement comme ça. Il y a un week-end sur 2. Une semaine de vacances, on va passer à 15 jours, peut-être 3 semaines. Ma femme a fait un effort aussi, elle a demandé à passer de nuit pour gérer les enfants sur la semaine. On a trouvé un équilibre. Une histoire de statut. Le gaec est totalement en adéquation avec ce qu'on a. ¹⁹Une histoire de confiance, de

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

famille, économique aussi, je suis arrivé dans une entreprise qui marchait très bien. Comme j'ai un objectif financier, il ne fallait pas casser l'outil. ²⁰Pas toujours d'accord, c'est comme ça qu'on avance. Chacun a ses arguments. J'ai trouvé ma place, oui mais je me la suis faite. ²¹Il a fallu que je m'impose, j'ai froissé un peu mes parents, mon frère aussi. Légèrement, le fait d'avoir été salarié ailleurs, l'aspect efficacité au travail et horaires. Certains agriculteurs vont travailler 12 h par jour. On n'est pas efficace 10 h / jour, il vaut mieux être présent 10 h et efficace. On a gagné 2 h pour être. Pour l'ancienne génération, celle de mes parents, on est jamais pressé de rien, pas d'heure pour finir. Non, parfois j'ai tort, on est à 3, il faut accepter que les autres aient un autre point de vue. Ce n'est pas toujours évident pour moi car j'ai un caractère un peu fort. Quand je suis arrivé, ça a mis un peu de tension. Ma mère a tendance à partir progressivement, lever le pied. Elle prend toujours des décisions mais elle est moins présente, si on était 3, disons qu'elle compterait pour 1/2 part. ²²Oui, chacun apporte sa pierre à l'édifice, chacun va avoir une vision différente des choses. Parfois on va parler d'un sujet pendant une heure, on perd une heure mais ça permet de gagner du temps après. C'est un gros atout, on peut faire confiance à l'autre. On fait le travail à 2, on se le répartit, pour les coups de bourre, les vacances, les week-ends, c'est aussi une responsabilité financière, on est main dans la main pour pas mal de choses. ²³Il y a eu des difficultés au niveau de l'efficacité du travail, avec l'idée de faire vite pour pouvoir finir tôt. Je faisais tout vite et tout seul. Donc j'étais enfermé dans ma bulle, à un moment, il a fallu ouvrir les yeux. Le souci c'est qu'on part de personnes qui n'ont jamais à respecter un timing par rapport à quelqu'un. Le comptable est venu rendre le bilan et a passé 4 h à écouter les griefs de tout le monde. ²⁴C'est une réunion qui a permis de déverser pour faire part des doléances de chacun. On a mis en place un agenda où chacun met ce qu'il a à faire. Je suis le seul à le faire, mon frère commence à faire l'effort de le remplir. Chacun fait un effort mais on n'est pas encore au top. ²⁵Complémentarité totale parce que mon frère est responsable des cultures et moi de l'atelier lait, surtout du troupeau vaches ; au niveau des cultures, je suis là pour donner un coup de main aux périodes de récolte, de cultures et les pointes mais j'attends qu'il me dise de faire, je ne suis pas responsable. Sur le troupeau c'est un peu plus compliqué car il y a plus de choses à voir, l'enjeu de l'exploitation est plus autour du troupeau. Point de vue organisation chacun est responsable de sa partie. J'ai voulu donner de l'importance à mon frère par rapport aux parents car c'est eux qui géraient la boutique, il faisait tout sans être responsable de quelque chose. J'ai voulu lui donner un élan, le responsabiliser. On est d'accord de faire du lait, pas forcément du volume, pourquoi on irait faire 2 millions de litres de lait si avec 500 mille litres on peut gagner autant ? Je voulais qu'on atteigne un volume assez conséquent, pour pouvoir faire face à l'embauche d'un salarié si besoin, dans le sens de l'organisation du travail. On a atteint le volume souhaité, maintenant il faut le gérer, le stabiliser, voir comment on peut évoluer. L'originalité c'est le robot de traite, et l'organisation du travail. ²⁶Le respect d'un certain nombre de règles de vie sociale.

0161 Disons que le gac est assez récent, pour la création cela fait 4 ans et le développement du gac, du point de vue terres, on n'a rien fait, on est resté sur la même surface avec une augmentation du cheptel d'une dizaine de vaches. Cela n'a pas été un changement fondamental, par contre en ce qui concerne la modernisation des bâtiments, le fait de l'installation du fils, on a fait d'autres prêts, on a agrandi les bâtiments. C'est surtout d'un point de vue d'amélioration du confort, dac, augmentation des postes dans

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

la salle de traite et également des panneaux photovoltaïques. De par ma culture, mes parents déjà étaient agriculteurs, j'ai toujours été intéressée par la ferme, j'avais envie depuis toute jeune de travailler dans un métier qui a un rapport avec le milieu rural. J'ai fait un bac-dprim qui n'existe plus, un bts, j'ai travaillé dans des exploitations. J'ai eu l'occasion de reprendre une toute petite ferme après mon père et j'ai eu la chance de pouvoir agrandir petit à petit cette exploitation. Je n'aurais jamais imaginé que je puisse atteindre une taille de troupeau aussi importante et un quota aussi important. Tout à fait et même je crois qu'il a dépassé un petit peu mon ambition de départ. Mon objectif professionnel il est atteint depuis longtemps. ²⁷S'il n'y avait pas eu l'installation de mon fils, j'aurais freiné un peu le rythme de l'exploitation. Mon objectif était de vivre de mon métier en produisant du lait, de vivre tranquille d'un métier qui me plaisait et de vivre en pleine campagne. Cela va tout seul, je ne sais pas trop comment l'expliquer mais j'ai tout le temps trouvé le moyen de faire le travail sur l'exploitation, tout en élevant mes deux enfants. Quand j'étais aux champs, j'arrêtais le tracteur, j'allais chercher les enfants à l'école, je retournais travailler, le soir je m'occupais d'eux et si ce n'était pas fini je retournais travailler. J'ai fait les deux en même temps. Cela n'a pas été si facile que cela, il fallait plein d'énergie. Pas forcément, tout en m'arrangeant bien quand même avec mon fils, ²⁸j'ai l'impression que j'ai maintenant un petit boulet au pied. J'ai quand même 55 ans, j'avais 26-27 ans quand je me suis installée et arriver jusqu'à 51 ans, en étant seule sur l'exploitation, sans contraintes horaires ... Le fait de m'installer avec mon fils qui n'habite pas sur l'exploitation quand il est là : il est temps de faire ceci, tu vas chercher les vaches ? On aura fini pour telle heure, sa femme n'est pas sur l'exploitation, il aime bien finir à 19h, je n'avais pas cette contrainte là ²⁹J'ai eu l'impression d'être un peu brimée dans ma liberté. Il y a quand même quelques avantages, si je ne suis pas là je sais que travail sera fait, je n'ai pas à m'inquiéter, je suis libre un week-end sur deux mais j'ai la contrainte d'habiter sur l'exploitation et ce qui fait que les vêlages c'est moi qui m'en occupe la nuit, je ne me sens pas trop plus libre. Rien, moi absolument rien, moi j'étais partie dans une continuité, je n'avais plus vraiment d'ambition pour mon exploitation, j'étais seule avec un quota assez important, C'était plutôt d'arrêter le renouvellement de mon troupeau de génisses, j'avais le taureau, un blanc bleu avec mes vaches, plutôt diminuer mes bêtes, C'est lui-même mon fils, sans que je l'encourage ni ne le décourage qui m'a dit du jour au lendemain : ³⁰maman, cela me plairait de m'installer. J'estime que c'est lui qui a fait le choix, comme c'est mon fils, si une mère ne laisse pas son fils s'installer, je ne sais pas qui le fera. Cela n'a pas été une joie ni une peine. Il a fait son choix. On se connaît, c'est un gaec mère fils, c'est mon fils qui a fait le choix. On en discute beaucoup, j'écoute avec attention quand il a des projets qui me paraissent raisonnables. ³¹Quand je ne suis pas d'accord, j'arrive à le convaincre puisque j'estime que j'ai une expérience plus importante, je pense qu'on arrive à s'entendre sur toutes les décisions, en gros. Je pense que c'est mon fils qui a dû trouver sa place, cela a été plus dur pour lui, j'avais l'habitude de tout faire. Je n'ai pas eu l'habitude de faire confiance mais petit à petit il prend sa place. J'avais l'expérience. En gros on se retrouve, à part lors de mon départ du gaec, j'ai un égo un peu important. ³²Je pense qu'une association quand cela n'est pas des parents (père-fils, etc.) c'est plus difficile de s'arranger. Moi je sais que c'est mon fils qui assurera la continuité. Quand c'est des gens qui n'ont pas lien de parenté, c'est plus problématique, quand mon fils me dit qu'il a besoin d'aller chercher sa petite fille à l'école, est ce qu'il faut que je revienne après, je lui ai dit laisse. S'il n'y avait pas eu de

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

lien de parenté, des gens du même âge avec les mêmes problèmes, famille, enfants en bas âge, cela donne beaucoup moins de souplesse. J'ai peut-être tort de penser cela. Jamais. Des différences d'âge évidemment, on n'est plus dans la même génération mais on ne peut pas dire qu'on a des problèmes majeurs. Parfois c'est sur la durée du travail, j'ai tendance à trouver que cette nouvelle génération a plus de mal à s'impliquer que la mienne. Ils ont tendance à trop compter sur nous, surtout quand c'est un rapport comme cela quand c'est parents-enfants. La nouvelle génération à tendance à trop compter sur l'ancienne. Oui. Je pense que c'est un atout, cela permet de se libérer, de se remplacer, que l'exploitation puisse tourner correctement, de partir en vacances, de se libérer un peu plus. Les difficultés de fonctionnement, parfois on n'a pas forcément le même point de vue sur un sujet. On a des petits différends mais c'est mineur, comme : faut-il envoyer les vaches sur telle parcelle ? Non c'est mieux là. En général, on est sur la même longueur d'onde, mon fils me fait assez confiance mais en général j'ai le dernier mot. ³³Les conflits qu'on a pu rencontrer, c'est surtout par rapport à une durée de travail sur l'exploitation et le fait que mon fils associé n'habite pas sur l'exploitation. C'est totalement différent, lui sa journée est terminée, basta jusqu'au lendemain matin. Moi je suis sur place, tiens les vaches ont cassé un fil, il y a une vache qui n'a pas trop la forme, je vais prendre sa température, moi je n'ai pas vraiment d'heures, et la nuit, il y a aussi les vêlages. Quand on habite sur l'exploitation on a plus de contraintes. Pas vraiment, on fait chacun l'ensemble des tâches, on peut se remplacer mutuellement. On partage et on intervertit les tâches, chaque membre peut faire n'importe quelle tâche, on essaye de changer de temps en temps. On n'est pas trop ambitieux, je pense, par rapport à de nombreux voisins, on n'a pas envie vraiment d'agrandir à outrance. A la rigueur, si on avait une opportunité, juste des terres limitrophes pour avoir nos bêtes à côté. On va aussi dans le sens de moins travailler.

0162 ³⁴J'aurai eu du mal à m'installer seul, c'est trop de contraintes au niveau du temps, j'ai une fille, j'ai une copine, j'ai envie de passer du temps avec elles et donc je pense que c'est difficile quand on est en individuel de passer autant de temps ensemble que quand on est en gaec, au sein de la famille. Là on arrive à s'organiser, on a un week-end sur deux, on arrive à prendre des vacances relativement facilement, se dégager du temps qu'on en a besoin. Quand ma mère partira en retraite dans 7 ans, il faudra que je trouve une autre solution, peut être un salarié ou trouver un autre associé. ³⁵Il faudra que je trouve une solution pour me dégager du temps, c'est vachement important car je me vois mal être pris 365 jours sur l'exploitation. ³⁶J'ai été salarié 4-5 ans, j'ai besoin d'avoir du temps perso. La passion, j'ai grandi au sein de l'exploitation. Cela m'a toujours plu, j'ai fait un bac, un bts agricole, puis une licence agricole, j'ai travaillé 4-5 ans dans le para-agricole. J'ai décidé de m'installer car j'avais marre d'être derrière un bureau, cela me plaît plus d'être dehors et autour des animaux. Cela me convient plus, c'est plus concret. Oui. De bien vivre de mon métier et continuer à aimer ce que je fais. Cela peut passer, par ne pas avoir trop envie de m'agrandir, sinon mon métier va changer. J'aime bien sortir les vaches dehors, j'aime bien être dehors et mon objectif personnel est d'avoir un peu de temps dispo, de consacrer du temps à ma famille. Ma copine a un métier différent, elle a plus de temps disponible et si elle est tout le temps toute seule, au bout d'un moment cela risque de « clasher », j'aime passer du temps à sortir, avec mes collègues, avoir d'autres activités. Largement, c'est très facile en gaec de pouvoir se libérer du temps quand on en a besoin. Sauf quand il y a des grands coups de bourre, c'est des périodes où on ne peut pas se libérer. Autrement, on arrive à

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

s'arranger très facilement pour se libérer du temps. ³⁷C'est moi qui voulais m'installer, ma mère a facilité mon installation. Mais c'était moi qui voulais m'installer. On avait la possibilité d'être deux associés sur l'exploitation, on a développé un peu le lait, on a fait le photovoltaïque. On arrive tous les deux à dégager un revenu et je pense qu'il faudra demander à ma mère, je pense qu'elle se plaît mieux dans son métier en étant en gaec, elle a pu se dégager un peu de temps pour elle. Et pour certains travaux, c'est plus facile, les vêlages, être à deux, pour les animaux pour les changer de parcelle, par exemple. On se connaissait bien, c'est ma mère, on s'arrange correctement. Non, on les discute et on arrive à se mettre d'accord. J'ai trouvé ma place dans le gaec sans problème. Oui mais qui se rejoint quand même. ³⁸Il faut faire des compromis, sinon cela ne peut pas marcher. Il ne faut pas que ce soit un dictat d'un des associés, il faut qu'on arrive à décider tous les deux, cela fonctionne plutôt bien. Non, on a un caractère assez fort tous les deux. On a la même façon de voir, cela fonctionne bien au niveau de la décision mais au moins c'est franc. On arrive à trouver des compromis, on a un peu la même façon de voir, cela fonctionne bien pour la prise de décisions. Oui, on n'a pas les mêmes façons de voir, on n'a pas le même âge, je suis plus attaché à avoir un week-end sur deux que ma mère, j'ai d'autres activités qui font que je vais souvent à droite et à gauche, ma mère habite sur l'exploitation, elle a moins besoin. On a des différences par rapport à l'âge, notre vie est différente. Il vaut mieux, on a plutôt intérêt à bien s'entendre au niveau du groupe. C'est un atout pour se libérer du temps et des fois on est plus efficace à deux. ³⁹C'est une contrainte quand on a une décision à prendre parce qu'on est deux, c'est plus facile de prendre une décision quand on est seul mais cela peut aussi être un atout d'être à deux pour mieux réfléchir sur une décision, d'avoir plus de recul. L'entente, ce n'est pas toujours facile. ⁴⁰Mais c'est peut-être plus simple dans un gaec familial. C'est plus facile, on essaye d'aller dans le même sens. On a des conflits toutes les semaines, cela râles dans les 2 sens, mais on arrive à discuter, à les résoudre. On discute beaucoup, on n'est pas fermés, prouver que son choix était meilleur que celui de son associé, prouver par a plus b. Oui, même si on essaye de faire toutes les choses tous les deux. Mais en période d'ensilage, ma mère ira plus facilement faire la traite et pour les périodes d'entraides entre voisins, j'irai plus facilement faire l'ensilage chez les voisins, ma mère va s'occuper du troupeau, je fais plus de tracteur. Pour les papiers, elle s'en occupe plus, elle fait plus de compta, moi je ferai les dossiers de demandes d'aides, remplir le dossier pac, le plan de fumure. C'est plus ma mère qui passe plus de temps pour les papiers, le classement des factures. On a chacun notre rôle, on essaye de différencier certaines tâches, même si on aime bien tous les deux faire la traite, cela permet de savoir quelle vache à une mammite, si il y a un problème, au niveau du troupeau, on essaye d'être tous les deux au fait. C'est ça qui nous amène du revenu. Le suivi des bestioles, on les aime bien tous les deux. Comme on a un bon suivi, on est assez performant, on a une bonne gestion du troupeau. On n'a pas trop de casse et ça on aime bien tous les deux. Je préfère être avec mon troupeau que dans le champ.

0701 Le choix du gaec, c'est le type de société que l'on nous a proposé. Parce que c'était celui-là, enfin au départ avec mes parents, en 1995. C'était Le type de société qui se montait le plus souvent, et puis qui permettait de rentrer dans les clous pour avoir les aides, plein de choses. Des études agricoles. Je me suis installé tout de suite après l'école. Une opportunité de s'installer tout de suite, normalement je devais être contrôleur laitier. Il a fallu que je fasse un choix. ⁴¹Oui, enfin oui, je ne voulais pas être seul en tout cas, agriculture de groupe. Et mon frère, c'était pareil. Mon objectif, ben de

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

réussir à gagner ma vie. Actuellement, c'est de réussir à sortir du rouge et puis après à long terme ⁴²transmettre l'exploitation, mais à long terme, les enfants sont jeunes. Oui, c'est plus facile. Je ne suis pas très disponible sans doute pour ma femme et mes enfants. Pas assez, sans doute. Mais si j'avais été seul, cela aurait été pire. Ça veut dire qu'on a un week-end sur deux on est libre, et normalement 2 semaines de vacances par an, c'est tout récent cette décision, avant c'était une semaine. J'ai des responsabilités à l'extérieur, c'est moi qui suis le plus souvent parti. J'essaie de faire le maximum avant de partir, je reviens le soir s'il faut revenir, pour éviter que cela gêne le moins. M'installer avec mes parents, ils étaient trop jeunes pour partir en retraite. Et puis je me suis installé avec des vaches allaitantes, ce n'était pas viable tout seul. C'était familial. Oui, à peu près, oui on décide ensemble. Cela peut arriver, oui, on tranche. On arrive toujours, cela n'a jamais posé de problème. Non. 2 frères, presque 2 ans de différence d'âge, il n'y a rien qui gêne. Oui. Ne pas être seul, surtout par rapport à la taille de l'exploitation. J'ai fait une semaine là tout seul, vraiment tout seul, ben j'ai maigri. Ce serait un peu compliqué de faire cela tout le temps, ce serait dur, d'avoir tout le temps toutes les responsabilités. J'aime autant m'occuper que des vaches et lui des cultures. S'il faut gérer tout. Oui, on ne voulait pas travailler seul donc, on est allé plus loin que ça on travaille en cuma, et avec des collègues en entre aide, on est vraiment dans cet esprit-là. Pour les dates des vacances des fois, les dates. Généralement, lui c'est le mois de juillet, moi c'est le mois d'août. Mais bon après... ⁴³Ce qui peut entraîner des difficultés, c'est nos femmes en fait. On a toujours refusé qu'elles fassent partie du gaec, cela n'irait pas loin si cela avait été le cas. Donc on a toujours refusé ça. Oui moi je m'occupe des vaches, lui c'est les cultures, Il est plus polyvalent que moi. Moi c'est moyen dans les cultures. Ben ce que je peux dire, en fait mon frère s'est installé et cela a changé par rapport au gaec avec mes parents, cela a beaucoup modifié la structure. Du fait que mon frère s'installe en 2003, on a pris de l'ampleur en lait quoi. La structure a changé en taille et en organisation. Au départ on avait 2 sites, on est vraiment parti à fond sur le lait, son arrivée a accentué l'orientation sur le lait. On a vraiment partagé le projet de faire le type de bâtiment, le choix des robots. C'est assez chaud le fait de prendre des décisions ensemble dans un but commun. La vision commune est d'optimiser notre exploitation. On est conscient, mon père nous donne un coup demain, plus qu'un coup de main, et à terme il nous faudra soit un associé, soit un salarié. Pour moi cela pourrait être un associé, pour mon frère je ne sais pas. Mais pour l'instant c'est optimiser l'économie.

0702 Mon frère était associé avec mes parents en gaec et moi je suis arrivé par-dessus avec une autre exploitation. ⁴⁴Et je ne me voyais pas m'installer tout seul en production laitière. Je suis fils d'agriculteur, j'ai travaillé dans le para agricole avant, j'ai toujours été. Avec une volonté de s'installer avec à certaines périodes plus que moins et d'autres périodes moins que plus. Mais toujours une volonté de m'installer. Non. En décalage avec la charge de travail et puis qui n'est pas rémunéré. ⁴⁵Je voyais ça plus rose avant de m'installer. C'est essayer de se dégager plus de temps et ce n'est pas compatible avec ma situation actuelle. Si je voulais dégager plus de temps, il faudrait un salarié et on ne peut pas embaucher un salarié. Oui, ne serait-ce que pour les week-ends et les congés. Ça permet de dégager du temps. Même si on veut s'absenter quelques heures, l'associé est là. Comme j'ai dit tout à l'heure. ⁴⁶Quand j'ai repris l'exploitation du voisin, j'aurais pu à la rigueur m'installer en individuel mais en lait c'était hors de question, trop de travail. Au départ, c'était plus pour la prise de décision, maintenant ce serait plus pour la

charge de travail. gaec familial. Toujours c'est un grand mot, souvent, souvent d'accord sur les décisions. Oui, j'ai trouvé ma place dans le gaec. Ca fait plus de 10 ans maintenant. ⁴⁷Pour certaines choses, on a des visions différentes : sur des décisions techniques. Sur l'orientation générale, jusqu'à présent, on était plus ou moins d'accord. C'est plus sur des décisions au jour le jour que l'on peut avoir des divergences. Non. Tout seul on peut réussir aussi ; par rapport à nous, le fait c'est que c'est comme ça, je ne me suis pas trop posé la question. C'est un atout : au niveau vie professionnelle et familiale, c'est quand même plus facile, qu'un mec tout seul. Sauf, s'il a un salarié. Mais un mec tout seul sur son exploitation C'est vraiment compliqué. ⁴⁸Il y a eu des conflits, comme on est deux frères, on s'engueule et 5 minutes après c'est oublié. On peut s'engueuler et continuer d'avancer. Oui et oui. Je m'occupe des cultures, Antoine s'occupe du lait. On partage les tâches. Chacun sait ce qu'il a à faire. Elle est pas originale, techniquement, elle est originale : on a des robots et on ne sort pas les vaches. Ça se serait l'originalité !

0902 En fait nous, c'est historique, oui c'est historique. Je me suis installée en 1996 avec ma mère, en gaec, puis Elise (mon épouse) nous a rejoints 2 ans après. Quand ma mère est partie en retraite, on se retrouvait tous les deux, on s'est dit qu'on arriverait jamais, déjà à prendre un peu de temps libre, rien que cela et puis le boulot c'était trop chargé pour nous. Si c'était pour reporter la charge de travail sur mes parents en retraite, je ne pense pas que c'était le bon choix. ⁴⁹On a tout fait pour pouvoir s'associer en gaec avec André, un tiers. J'ai cela en tête depuis que je suis tout petit. Je suis né dedans comme on dit. C'est une vocation, j'ai fait des études agricoles, après la 3ème j'ai fait un bepa agricole, après un bta, cela n'existe plus, c'était ça à l'époque puis un bts. J'ai été très peu salarié, j'ai été salarié en tant que saisonnier et autrement à la ferme avec mes parents. Après, mon service militaire, cela est venu très vite, après, mon installation, le temps de préparer mon installation, 1 an cela passe très vite. Non, pas vraiment. ⁵⁰Je pense que l'on aurait été mieux loti que ça au point de vue revenu, ⁵¹autrement au sens travail, pratique, je le disais tout à l'heure c'est une vocation, je ne me vois pas faire autre chose, je suis attiré par la vache laitière. L'objectif, le 1^{er} c'est de se dégager un revenu et de quoi faire vivre sa famille déjà. Je pense qu'il est compatible avec notre situation, après il faut travailler dans le bons sens et puis ne pas avoir de problème. Oui, nous on prend des congés, on arrive à partir et se lâcher complètement de l'exploitation. J'ai des collègues ils sont tous seuls, ils sont toujours accrochés au téléphone. Nous on lâche, on revient de 15 jours de vacances, on rentre, j'ai appelé André 2 fois pour voir si mes vaches allaient bien. Le reste il a géré tout seul, avec un salarié avec lui. Je me rappelle avant je parlais, mes parents faisaient le boulot ici sur place, on avait un salarié mais cela fait rien mais j'étais moins lâché. Ce que j'aime bien dans la formule des gaec, c'est qu'on peut se libérer pour des tâches qui ne sont pas professionnelles mais qui sont liées à notre métier, des associations. Moi, je participe à la création de l'op (organisation des producteurs) pour la laiterie, le fait d'être en gaec me permet de me libérer quelques journées pour aller préparer ça, chose que tout seul, il ne fallait pas y compter. Pour la formation, on ne fait pas trop, on n'a pas pris le pli, nous on est une génération qui, enfin, même si ce n'est pas vieux, non ce n'était pas entré dans les mœurs, on n'a jamais fait. Par contre, je participe à plein de choses, les concours agricoles, je les suis régulièrement parce qu'il y a du monde à la maison, je peux me libérer pour aller les voir. C'est une passion, cela me permet de bouger un peu, de sortir même si cela reste dans le métier. Moi c'est venu tout doucement, petit à petit.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

En fait, André, l'associé était salarié chez nous. ⁵²Cela se passait correctement entre nous, on n'avait pas de souci, donc c'est venu naturellement. Je lui ai proposé, il est parti pendant un moment salarié ailleurs, puis il est revenu après. Cela s'est fait petit à petit. Oui on se connaissait avant, il a été salarié. Il a démarré ici comme stagiaire dans sa formation scolaire. A peine il a fini l'école, il était embauché avec nous, on avait besoin d'un salarié à l'époque, notamment pour la vie familiale, ma femme était enceinte et souhaitait s'arrêter. On l'avait embauché et après il est resté. On était habitué à travailler ensemble, on est resté ensemble. On essaye, si en général. On est assez distinct tous les deux, moi je m'occupe beaucoup de l'élevage laitier, tout ce qui est reproduction, alimentation et gestion globale du troupeau laitier. C'est moi qui fais. Parce que c'était comme cela avant. C'est mon dada et mon fer de lance. Lui il est moins accro aux vaches mais par contre tout ce qui est cultures, il gère tout seul, moi je ne m'en occupe pas. ⁵³Un peu trop, cela veut dire que beaucoup de choses reposent sur moi. Je suis l'ancien, cela fait pas loin de vingt ans maintenant que les gens me connaissent, s'il y a un problème c'est moi qu'on appelle en priorité. Moi j'aimerais bien que ce soit différent un petit peu, cela me plairait. ⁵⁴C'est une question de personnalité aussi, André il est un peu moins entreprenant que moi, il est moins ouvert, ce n'est pas un reproche, il ne participe pas comme moi, je vais voir les concours à droite, à gauche, je participe aux réunions techniques un petit peu. Je sors beaucoup plus que lui. Les gens, par ce biais-là m'identifient, au niveau de la ferme c'est Paul. C'est un peu dommage, cela met un peu en porte à faux dès fois, cela peut compliquer la relation. Cela se passe bien, de toute façon André sait bien que c'est un bonhomme qui doit être mené. J'espère que si cela ne lui convient pas qu'il le dise, mais je ne suis pas dans sa tête. Je ne sais pas. Non, on a l'air d'avancer dans la même optique. Non par rapport à ce que j'ai dit tout à l'heure, chacun son domaine, je dis n'importe quoi, hier André me disait qu'il allait mettre des petits pois avant les haricots, c'est tout bête, c'est une discussion toute simple, si tu veux, tu fais, on verra bien. Si moi j'ai besoin d'acheter des doses de taureaux, de tel taureau, il ne va rien me dire, c'est des choix bien cadrés. ⁵⁵Non je ne crois plus tard, si jamais il y a la relève, ce sera peut-être plus compliqué. Pour l'instant je ne crois pas. On a peu près le même âge, il y a 5 ans entre nous deux. Quand moi je serai au bout, lui sera pas loin du bout non plus. Oui, par rapport au groupe d'associés ? Au niveau de travail on en aurait par-dessus la tête. On aurait pu avoir un salarié, c'est différent. On l'a évoqué en 2005 au départ de ma mère à la retraite, on a pensé à ça, on part tout seul avec un salarié mais cela n'était pas dans notre optique générale. ⁵⁶C'est un atout sur le travail, la charge de travail c'est appréciable, on peut se reposer sur quelqu'un d'autre. S'il y a un couac, on est trois, si il y a un qui baisse les bras, il y a peut-être deux autres qui peuvent lui relever les bras, en soutien de toutes nos forces, que ce soit professionnel, que ce soit ..., là il y a beaucoup de choses mélangées, on est obligé de pas des concessions, de parler un peu de tout, de sa vie privée, quand cela va pas, il faut que cela débloque beaucoup de choses, c'est l'esprit du gaec. S'il y a des choses qui restent dans un des associés, à mûrir et à le rendre malade, ce n'est pas bon. Il faut que l'un des autres associés puisse avoir le cran et l'esprit de lui dire, il faut que tu nous dises ce qui se passe, c'est important. ⁵⁷Le gaec c'est une vie sociale c'est un mélange de genre, c'est totalement différent entre frère et sœur où il y plus de mélange, plus d'intimité. C'est totalement différent, mais il en faut un petit peu. Je ne me rappelle pas. Si il y a un petit problème, cela nous arrive pas souvent, on est bien en phase, il n'y pas de souci la dessus. ⁵⁸Si il y a des choses, c'est la discussion

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

c'est l'échange entre nous. Tous les trois, pas forcément un, deux par deux, plutôt. Tous les trois autour de la table, c'est vachement important. Oui il y a un partage des tâches, à savoir, on a tous les trois un domaine différent, Elise c'est la traite et les veaux, moi tout ce qui est la reproduction, alimentation de la partie laitière, André, tout ce qui est élevage de génisses et les cultures. La partie administrative, c'est délégué, mais tout ce qui est classement en fait c'est moi-même, c'était ma femme avant, mais elle ne veut plus faire.

0901 Moi, je me suis installé en 2006 avec eux. ⁵⁹Déjà, j'ai fait le choix de ne pas être seul. On avait les mêmes points de vue puisque j'étais salarié pendant 4 ans sur cette exploitation. J'ai fait un stage puis j'ai eu l'opportunité de m'installer avec eux. Je suis fils d'agriculteurs, légumier. Mes parents, je les ai connus avec 15/20 ans de crise avec l'endive, donc les légumes je ne voulais pas en entendre parler. J'ai commencé des stages en lait et ça m'a intéressé. J'ai fait un bep et un bac-pro. J'ai démarré de suite après le bac comme salarié ici. 4 ans de salariat et installation. Et j'ai fait mes 6 mois de stage ici aussi. Depuis 10 ans, je voulais m'installer, c'était mon objectif. Oui, complètement. ⁶⁰Economiquement non. Mais au niveau du travail, oui. Objectif professionnel, continuer sur l'exploitation et la développer. J'aimerais bien l'agrandir, faire plus de légumes industries. J'aime bien les cultures : je suis plus cultivateur qu'éleveur. Pouvoir tirer un salaire et construire une maison. Pour l'instant c'est un peu compliqué. Le fait d'être en gaec, c'est beaucoup plus facile. On a plus de temps libre, des week-ends. On travaille 2 week-ends et on a 1 de libre comme ça on travaille en binôme. On a essayé de faire tout seul mais il y a trop de travail. On peut se libérer dans la journée s'il le faut. Chacun a son poste. C'est carré. Si quelqu'un n'est pas là, on peut le remplacer. Ce n'est pas un souci. C'était un gaec au départ, avec la mère de Paul puis après s'est passé en Earl pendant 6 ou 8 mois, avec Elise. Après quand je suis arrivé, c'est repassé en gaec. Je les connaissais depuis 15 ans, je savais qu'ils cherchaient un associé pour se développer, c'était un peu juste en main d'œuvre aussi. ⁶¹On avait les mêmes points de vue et puis on est compatible. Paul n'aime pas les champs, moi c'est mon truc, et inversement pour les vaches. Oui, depuis 15 ans. Oui. Quand il y a quelque chose à décider, on se réunit tous les trois et on en discute. Ça peut arriver qu'un associé ne soit pas d'accord. On est 3, ça tranche, il faut que ça avance. J'ai trouvé complètement ma place. Non. Non. Moi, j'ai 36 ans, Paul, 41 ans. Oui, c'est important l'esprit de groupe. L'esprit de groupe au niveau de l'exploitation, de la cuma et des groupes d'entraide entre voisins. Je suis, d'ailleurs, président de la cuma. ⁶²Quand il y a des moments difficiles, oui c'est un atout. Quand on se retrouve tout seul, tout nous retombe sur les bras. A trois, quand il y a un qui va baisser la tête et il y en a toujours un autre plus fort, et c'est reparti. Ça relance plus facilement la machine quand tu es plusieurs, que quand tu es tout seul. Tout seul, je ne me serais jamais installé en vaches laitières. Ça peut arriver que quelqu'un ne trouve pas sa place. ⁶³Si le système change ou est amené à changer, ou une autre façon de travailler, c'est possible qu'un associé puisse ne pas trouver sa place. Chez nous, ce n'est pas arrivé pour l'instant, mais ça pourrait, on ne sait pas. Pas vraiment de conflits, des coups de gueule parfois. On en discute, on se dit les choses. On se retrouve au quotidien dans ce bureau. Oui. On en parlait tout à l'heure. Elise et Paul s'occupent du lait, moi des cultures. L'administratif, c'est plutôt Paul, après moi je fais le dossier pac, tout ce qui est relatif aux cultures. La façon de travailler, commune. Par rapport aux voisins, on est les seuls en hors-sol. Un

gaec tierce personne, c'est une originalité, c'est le seul sur la commune. En plus, je ne suis pas natif de la commune.

0301 Nous sommes en gaec depuis 18 ans. Mise aux normes à faire. Le père de Paul est allé en retraite, tout seul il aurait eu du mal à continuer, c'est lui qui a été le plus gagnant dans l'affaire, il aurait fallu prendre un salarié, en plus il avait sa mise aux normes à faire. J'avais une petite structure, j'avais même pas la smi, du coup j'ai acheté des terres pour faire un regroupement, c'était de la prairie, mon prêt JA étalé sur 25 ans m'a permis de les acheter avec des taux bonifiés à 9 % mais ce n'était pas beaucoup à l'époque, ils avaient le droit à un prêt complémentaire à 12 %, il faut remettre les choses à leur place. Après ils ont fait de l'argent vite fait. La passion du métier, je participais déjà aux travaux sur l'exploitation de mes parents. Il n'y avait que 6 ha. A l'exploitation ou je suis né, il n'y avait que 5 ha. On leur a proposé une autre exploitation mais ma mère a refusé, elle trouvait que c'était suffisant point de vue travail. Il y avait 3 vaches/ha quand je me suis installé sur 14 ha. 30 laitières, après j'ai diminué. Il en restait une vingtaine quand je me suis mis en gaec. Toujours la passion du métier, ⁶⁴avec l'âge c'est peut-être plus la même chose, toujours la passion mais moins de motivation. La crise tout ça. Les enfants ont fait de grandes études, 29, 25 et 19 ans. J'ai un fils qui est kiné, j'ai une fille qui a fait un master, la dernière veut faire orthophoniste. L'objectif au niveau de l'exploitation n'est plus de s'agrandir mais de maintenir, pour pouvoir vendre correctement. Ma femme dit que non, elle est plus malheureuse maintenant qu'avant, avant j'étais sur place, j'étais plus souvent libre, maintenant elle est tout le temps libre et je ne suis jamais libre. Avant elle était tout le temps prise avec les enfants, elle voyait moins le temps passer. Je voyais que mon avenir était compromis, syndicalement je ne voyais pas les choses comme les autres, j'étais donc rejeté, on ne me proposait pas de terres, quand on s'est agrandi avec Paul, ils voulaient donner à Paul mais ce n'était pas un avantage par rapport à moi, j'avais un plus petit quota donc les choses n'étaient pas équilibrées. Il faut rentrer dans le moule. Administrateurs de cuma ensemble, en maison familiale ensemble aussi, il a fait BPA et moi je me suis arrêté au bep. J'ai fait en 4 ans ce que je devais faire en 5 ans. C'est surtout pour Paul que le gaec a été créé, moi, la mise aux normes je n'étais pas encore obligé. Oui je pense. On se concerta. Chacun a sa vision. C'est bien d'avoir une vision différente. Si on n'est pas d'accord on passe à autre chose. Non, peut-être moins chaud à prendre la décision mais mal à l'aise, non. Je doute davantage. ⁶⁵Même génération. Oui, actuellement le gaec est obligatoire pour notre exploitation. Y a sûrement des avantages, chaque avantage a son inconvénient, en exploitation individuelle il y a un inconvénient pour les vacances, on est considéré comme une seule exploitation, pour d'autres choses on est considéré comme 2, on a droit 14 jours chacun, chacun de notre côté on aurait eu beaucoup plus, 1 mois. Ils vont te dire que si on est à 2, c'est plus facile de se libérer mais il y a du travail pour 2. Si on prend un remplaçant, ce n'est qu'une aide, il a le nom de remplaçant mais il ne remplace pas vraiment. Il ne peut pas faire la même chose en 35 h que nous en 70 h, on est habitué. Quand on prend un remplaçant on est obligé de l'accompagner pendant la 1ère semaine. On est une bonne école pour eux, presque un centre de formation. Jamais eu de gros conflit, ça s'arrête entre nous et on trouve toujours un terrain d'entente. ⁶⁶Oui, je pense, ce que je ne veux pas faire, il fait et vice versa. Au résultat, tout est fait. Je ne sais pas. Peut-être que vu de l'extérieur, des fois on peut penser qu'on n'est jamais d'accord. ⁶⁷On n'a peut-être pas toujours le même point de vue.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0302 Je suis associé avec un tiers, un voisin suite au départ en retraite de mon père. Avec ce voisin, on avait déjà du matériel en commun, travaux des champs en commun déjà. Après on a approfondi la question financière et fait des formations suivi génisses et le groupe atout lait. Il avait un bâtiment qui arrivait en fin de vie, nos bâtiments étaient bien usés, la mise aux normes est arrivée en 1997, année de notre gaec on a mis 2 ans à réfléchir et à construire un bâtiment neuf pour la mise aux normes. Mes parents étaient agriculteurs, j'ai fait des études agricoles, j'ai un niveau bac. Gagner un peu d'argent, mais au départ j'ai eu du mal. Quand j'étais en gaec avec mon père, on ne dégageait pas assez de volumes. Il a fallu que je vienne en gaec avec Antoine pour que l'on s'agrandisse un peu. Quand je me suis installé avec mon associé, j'avais déjà acquis une partie de mon exploitation. Oui, je pense que l'on a fini de s'agrandir. Il nous reste 10/12 ans avant la retraite. On ne sait pas quel est avenir, avant on avait des quotas, on savait quelle quantité on avait le droit de faire. Jusqu'à 2007/2008, on avait un prix défini, maintenant on a plus de prix. En 2015, fin des quotas, on ne sait pas ce que l'on aura le droit de produire et à quel prix, on est toujours dans l'incertitude. Pour se libérer, c'est facile comme on est deux. Pour les rendez-vous et les congés, c'est pratique. Plus le service de remplacement qui peut palier également. Le fait que les bâtiments soient vétustes et la mise aux normes ensuite. Le travail en commun avec l'organisation est différent : j'ai un week-end sur deux, tout seul j'aurais eu un week-end par mois, et puis diminuer les coûts. Diminuer les coûts, il fallait digérer la mise aux normes. Pas toujours d'accord, mais on arrive toujours à un accord. Heureusement, sinon on n'avance pas. ⁶⁸Il faut toujours se poser des questions, c'est comme ça que l'on avance. Non, ça dépend. ⁶⁹Ca dépend du type de décisions, j'aime bien avoir l'avis de mon collègue. On a à peu près le même âge. On a mis plus de règles au départ qu'entre moi et mon père. Oui. Oui. ⁷⁰Que des petits conflits, il faut avant tout parler. Oui il y a un partage des tâches, moi je travaille du matin (traite), mon collègue est du soir (travaux des champs). On a une exploitation groupée, 90 % des terres sont autour de l'exploitation. Au niveau de la circulation des animaux c'est facile. Il y a moins de charges de mécanisation. L'aspect travail, on travaille à deux, on n'est pas seul.

0141 Lucie J'ai 27 ans, et quand j'avais 10 ans, j'ai dit à mon instituteur « tu verras, un jour j'aurais ma ferme ». Il était fier de moi et m'a dit qu'il espérait que ça marche, il était à l'âge de partir à la retraite. Jusqu'à il y a 6 mois, on n'a pas arrêté de me mettre des bâtons dans les roues. On m'a empêché de faire des études agricoles, au collège, quand j'ai dit que je voulais être agricultrice on m'a dit « c'est un boulot de bougnoul, ça rapporte rien, fais pas ça, ce n'est pas une vie ». Je voulais faire des études agricoles, ce n'est pas parce que j'avais des notes pour faire médecins que je ne pouvais pas faire agricultrice. Bizarrement, à 2 reprises ils m'ont perdu mon dossier d'inscription au lycée agricole. Mais j'ai enfin réussi à m'inscrire et faire le lycée agricole. Puis j'ai fait les études supérieures mais mes parents n'étant pas du tout du milieu agricole, je n'y connaissais rien. J'ai fait un bts. Ce que je retiens de l'école c'est que je n'ai strictement rien appris de l'agriculture de base mais que du théorique, j'ai donc décidé de faire 2 années en apprentissage. Je me suis dit qu'à l'époque j'aurais dû choisir une autre exploitation pour faire mon apprentissage. C'était dans une ferme bio avec une 20aine de vaches et en transformation et c'est un milieu à part. Comme c'est de l'extensif, il y a plein de choses qu'on en voit pas, j'ai jamais vu une vache malade, ça m'a appris une façon de faire mais j'ai zappé un tas de choses. Après je me suis lancée et j'ai fait des remplacements, j'ai fait 7 mois dans plusieurs exploitations et j'ai vu plein de choses,

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

puis je me suis décidée à me poser mais comme il n'y avait quasiment pas d'exploitations autour de chez moi et que je voulais travailler en lait, j'ai fait les petites annonces et j'ai rencontré Antoine qui m'a proposé une place. Il s'est proposé de me loger car c'était loin de chez moi. Puis je me suis installée et mon mari a dû changer de travail pour se rapprocher. J'ai acheté une exploitation de 15 ha qui se libérait non loin. (Pas de réponse à la question). Oui. ⁷¹Tout est question d'organisation. Surtout éviter de mettre en négatif la famille ou la ferme. Oui, quand il y a un pépin on peut se remplacer mutuellement. Comme mon mari connaît bien la partie cultures, il serait capable de remplacer Antoine le temps qu'il revienne. Il était plus simple administrativement qu'on se mette en gaec que sous une autre forme juridique. J'ai travaillé ici 2 ans avant de m'installer au final, je n'ai pas choisi. Les choses se sont faites comme ça. Pas toujours, dans tous les gaec c'est comme ça, il faut trouver des compromis. ⁷²Je pense avoir trouvé ma place dans le gaec. Oui, peut-être sur certains points. Oui, pour ce qui est des cultures. ⁷³Je lui fais confiance car il a plus d'expérience. Différence d'âge et d'origine aussi. Je ne suis pas du milieu agricole et Antoine pourrait être mon papa. Il a plus d'expérience, moi j'apprends au fur et à mesure car ne suis pas du milieu. Si je suis confrontée à quelque chose que je ne connais j'appelle Antoine, s'il n'est pas là, je fais appel aux voisins. Je préfère passer pour stupide plutôt que de faire une grosse bêtise. C'est arrivé pour un vêlage, plutôt que de perdre le veau et la vache, j'avais appelé le voisin qui avait confirmé le problème et nous avons dû appeler le vétérinaire. Oui, toute seule, je ne m'en sens pas capable du tout. Point de vue culture surtout. Je ne peux pas être à la traite et au champ en même temps. ⁷⁴Quand je suis à la traite ou au champ, je ne peux pas être dans ma famille. Si aujourd'hui Antoine me dit qu'il arrête, je demande à mon mari de prendre sa place. L'agricultrice qui est de l'autre côté de la colline se débrouille avec ses vaches et c'est le salarié qui s'occupe des cultures, le jour où elle aura un pépin dans les cultures, elle ne sera pas capable d'y faire face, elle n'y connaît rien, le problème c'est qu'un salarié peut être absent pour congé, arrêt maladie, il n'est pas là pour prendre la place de l'exploitant. On peut se remplacer mutuellement, c'est bien aussi d'avoir l'avis de l'autre. ⁷⁵Si tu ne communique pas, ce n'est pas la peine. Il faut que chacun y mette du sien. ⁷⁶Il y a sûrement eu des conflits, on résout les choses par la communication, soit avec l'associé, soit avec une tierce personne pour avoir un autre avis. Oui, on n'a pas le même âge, donc une façon différente de voir les choses. On est complémentaires. Il m'apprend plein de choses et ça m'arrive de lui en apprendre aussi. Il y a un partage des tâches. Antoine savait qu'en dehors de ma formation je n'avais pas de connaissances du milieu agricole puisque je n'en étais pas issue. Il m'a fait confiance.

0142 En production laitière on a un travail très astreignant, 365 jours par an, ⁷⁷le fait de travailler en gaec permet d'avoir une plus grande souplesse même s'il faut être présent à cause de la taille de l'exploitation est proportionnelle au nombre d'associés. On peut s'organiser pour se libérer beaucoup plus facilement que lorsqu'on est seul. Le coût du remplacement est très élevé et le coût du litre de lait n'est pas suffisamment rémunérateur pour nous remplacer facilement. J'ai fait une formation technique puis je suis arrivé à l'agriculture parce qu'initialement c'était la ferme familiale, puis l'envie d'être mon propre patron, avoir une certaine autonomie dans les décisions, pouvoir décider de la façon dont on va gérer l'exploitation m'intéressait aussi. Oui, la possibilité d'aller chercher des façons de faire un peu différentes, pouvoir décider sur une partie des façons de faire. On a beaucoup de contraintes administratives, beaucoup trop. Donc

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

il nous reste un petit levier sur lequel on peut bouger un peu. Mon objectif professionnel est de vivre de mon métier, si je peux produire de la qualité en plus, tant mieux. On est assez proches de ce que je voudrais faire. On peut toujours faire mieux mais on a aussi des contraintes qui nous forcent à faire des choses qui nous atteints moins mais ça fait aussi partie des contraintes du métier. Dans les autres domaines ça doit aussi être un peu pareil. ⁷⁸Oui, c'est évident, quand on peut se libérer plus facilement on a une vie personnelle plus simple. Mon associée était salariée sur l'exploitation, comme elle n'était pas issue de l'agriculture et comme tous nos grands décideurs nous incitent à amener des personnes non issues de l'agriculture pour travailler dans les exploitations, j'ai pensé que, pour pouvoir un jour s'installer, il fallait un jour commencer par s'installer en société pour voir si le travail et la façon de gérer faisait aussi partie de l'objectif professionnel qui les intéressait. Comme Lucie était déjà salariée sur l'exploitation, ⁷⁹j'avais travaillé avec elle depuis quelques années, point de vue économique, le coût d'un associé est moins élevé mais il faut aussi partager les responsabilités et les décisions. Comme j'arrive au bout de ma carrière, mon principe est de faire en sorte que Lucie commence à prendre la relève et qu'elle prenne un peu de responsabilités maintenant. Le conflit de générations fait qu'il y a des décisions qui initialement ne paraissent pas judicieuses mais qui sont quand même intéressantes. Non je ne pense pas. Non. Oui, Lucie vient de s'installer, moi j'arrive au bout, ça n'impacte pas beaucoup l'exploitation dans le sens où, étant le premier exploitant, au départ je lui ai dit que j'allais continuer de gérer, mon objectif est de lui laisser la place pour qu'elle puisse prendre les décisions et pour qu'elle soit complètement autonome le jour où elle s'installera complètement avec son mari. Un groupe est toujours plus fort que le plus fort du groupe. ⁸⁰Oui c'est un atout, on a plusieurs façons de voir les choses, différents contacts, ça permet d'avoir une vision générale plus large. Il faut savoir partager le travail et les responsabilités et laisser une part de décisions aux autres. On n'a pas rencontré de conflits pour l'instant, des petits détails parce qu'on n'a pas toujours la même façon de voir les choses, mais ça s'est très bien passé. Oui, c'est une forme de complémentarité, j'apporte à Lucie une part de mon expérience et elle apporte une vision plus moderne. Il y a un partage des tâches en fonction de ce qui intéresse le plus les personnes. Moi je suis plus à l'aise sur le matériel et Lucie est plus à l'aise autour des vaches. Mais ça ne me dérange pas d'être autour des vaches et elle non plus pour s'occuper du matériel. L'objectif commun est de sortir un revenu et de le faire en respectant ce qu'il y a autour de nous.

0132 Ça s'est fait naturellement, j'ai repris une exploitation agricole voisine qui n'avait pas de repreneur, c'était un voisin qui travaillait en entraide, puisque les fermes étaient séparées, entraide et achat de matériel en commun. J'ai repris cette exploitation avec pour objectif la création d'un gaec pour travailler en commun et reprendre l'exploitation qui était un peu vieillissante, ⁸¹j'avais très peu de chances tout seul de créer une exploitation viable économiquement et socialement, il aurait fallu que je travaille tout le temps, en gaec on pouvait rationaliser le travail, ma mère s'occupait de la traite, mon père et moi des cultures, c'est pour cette raison que les gaec ont fleuri dans ces périodes-là, ça a permis de prendre des vacances et avoir des week-end plus tranquilles. L'historique, je suis né sur l'exploitation, si j'étais né chez un maçon, il y a de grandes chances que je sois maçon aujourd'hui. Maintenant, je ne regrette rien, j'aime bien tout ce qui est construction, on réalise tous nos travaux nous-mêmes. Bon nombre d'agriculteurs, quand ils ont fait une production pendant 20 ans, ils changent, moi, je

n'ai pas envie de changer de métier, je suis bien comme je suis. J'ai fait des études en Maisons Familiales, bep, bta, puis un peu salarié dans un service de remplacement, puis l'opportunité du départ de mon voisin. J'avais prévu de réaliser plus de temps en salariat pour acquérir de l'expérience, les choses ont fait que je me suis installé au bout de 8 mois, en 1993. Depuis je suis agriculteur au sein du gaec. On est heureux au travail, la seule chose est que quand on fait le bilan de la rémunération par rapport à la quantité d'heures de travail, on n'est pas très fiers de nous. C'est le seul bémol, toutes productions confondues. La qualité de vie est bonne, d'ailleurs je ne me sens pas le besoin de prendre beaucoup de vacances, ça n'a pas de prix. Quand on est heureux au travail, ça se passe beaucoup mieux, on essaie de conjuguer la vie de famille, j'ai une femme qui est salariée, qui a bien plus de congés que moi et 2 enfants, je prends 1 à 2 semaines de vacances par an, mais j'habite sur mon lieu de travail. Je n'ai pas d'attentes supplémentaires vis à vis de ça. C'est aussi assez compliqué, comme je travaille à 500 m de mon domicile, il est moins facile de couper avec le travail quand je suis chez moi, même si par le biais du gaec on arrive à créer des périodes où on n'est plus du tout en lien avec l'exploitation. Chaque semaine se termine le samedi midi jusqu'au lundi matin. On a un week-end de garde toutes les 3 semaines. C'est très appréciable par rapport aux exploitants qui sont seuls. S'il y a eu autant de succès pour les gaec c'est bien parce que ça facilite l'articulation. La génération des oncles de mes parents (90 ans), souvent issus de familles nombreuses, les enfants aspiraient à être paysans, tout le monde ne restait pas sur l'exploitation, ils étaient trop nombreux, ils devaient s'expatrier et chercher des exploitations un peu partout dans les communes environnantes et ils se retrouvaient seuls. Aujourd'hui il est appréciable de pouvoir s'associer au sein d'une exploitation, pour pouvoir rationaliser le travail, pouvoir prendre plus de libertés sur tout ce qui est contraintes en matière de traite, même si elles diminuent grâce au robot. En 2 – 3 générations on a beaucoup évolué là-dessus. La création s'est faite naturellement, une exploitation se libérant à 300 m, il était clair que je n'allais pas m'y installer seul, sachant que, l'atelier des parents avec un minimum de travaux pouvait le faire. Je respecte ceux qui ont choisi de ne pas s'associer avec leurs parents, pour des raisons d'affinités ou même d'objectifs, mais dans mesure où on voit qu'on peut travailler ensemble, il y a tout à gagner à s'associer, pour faire des économies de production, de main-d'œuvre ou des économies tout court. C'est pour ces gains que l'élevage se spécialise aujourd'hui. C'est un gaec entre tiers, je ne connaissais pas Didier quelques semaines avant son arrivée sur l'exploitation. ⁸²Il y avait 2 parties dans cette recherche d'associé, d'abord l'exploitation de mon oncle n'était pas forcément repreneable par moi-même parce que, aujourd'hui, en matière d'installation, le contexte favorise l'installation d'un jeune. L'exploitation de mon oncle n'était pas associable avec le mienne. Humainement, je savais que je ne pouvais pas faire seul. J'aurais pu me tourner vers le salariat, mais le problème des week-ends et des vacances se posait. Mon historique dans le cadre de l'entraide avec mes voisins et mes parents, parce que dans le cadre d'un gaec, c'est un partage au niveau production, si on n'est pas prêt à ça, il faut tout de suite écarter le gaec entre tiers. ⁸³C'est une manière de travailler ensemble, diminuer les responsabilités. Quand mes parents étaient partis en retraite, j'avais pris la responsabilité de l'earl, le retour d'un associé était plaisant. On hiérarchise et on partage les tâches. Avec Didier, il y a des choses qu'il préférait faire et moi moins. Le gaec entre tiers s'est bien passé parce que j'ai mis toutes les cartes sur la table dès le départ. J'ai eu un entretien avec Didier que je ne connaissais pas, on a laissé

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

le temps passer, puis on a embrayé avec le contrat « pré installation » qui a duré 9 mois pendant lesquels Didier a travaillé sur l'exploitation à plein temps, ce contrat était dénonçable des 2 parties, donc très souple, pendant cette période-là on a pu être cash l'un et l'autre et voir si ça se passait bien. On a, de ce fait, pu éviter toutes sortes de désagréments. ⁸⁴S'il y a de la casse c'est parce que les gaec sont faits de manière trop rapide et avec, pas forcément les bonnes questions posées dès le départ. ⁸⁵Je crois beaucoup aux gaec entre tiers, autant qu'aux gaec familiaux, il n'y a pas plus de casse dans l'un ou l'autre. Il faut seulement y aller au départ avec les convictions qui s'imposent. C'est une formule qui reprend beaucoup d'ingrédients. Oui, souvent, bien sûr pas toujours, depuis 2010 que Didier est là on n'a pas eu un cas de confrontation important, les cas de désaccord qu'on a sont des broutilles. Le nombre de désaccords est anecdotique. ⁸⁶On avait beaucoup de points communs, donc ça a fait qu'on était confiants pour l'avenir. Moi j'ai trouvé ma place dans le gaec, si quelqu'un avait eu ce problème là c'était plutôt Didier, je n'étais pas inquiet pour lui, ça se voit qu'il a trouvé sa place. Pas forcément, on a une bonne vision tous les deux, c'est pour ça qu'on est d'accord tous les 2, on est en phase. Non jamais, les décisions se sont passées en accord parfait, il n'y a pas eu de conflit. Tout se passe bien. Pas de différence d'origine, Didier était issu du milieu agricole, son père faisait du poulet de chair, donc pas de surface agricole, peut-être que ça aide, la question était plutôt la personne en elle-même. Oui, c'est indéniable, il peut y a voir des réussites avec des groupes ou l'entente n'est pas parfaite, globalement, il faut une entente pour que ça réussisse, c'est clair. Le fait de mutualiser la main-d'œuvre rentabilise l'entreprise, la mutualisation pour les vacances et les week-ends c'est un autre avantage, pour nous le gaec c'est la solution, c'est aussi ce qu'a dit le comptable, les gaec en forme sociétaire ont énormément d'avantages. Au niveau des DPU, l'attribution d'aides, le gaec pour moi est incontournable. Conseiller le gaec à une majorité de gens est aujourd'hui ce qu'il y a de mieux. Pour moi, il n'y en a pas, c'est une formule assez simple, je ne lui vois pas d'inconvénient. Même si les avantages sont fictifs puisque c'est l'Etat et les collectivités qui ont poussé le gaec, ils lui ont donné beaucoup d'avantages. Il y a des similitudes entre le travail en société agricole et le travail en société dans le domaine privé. Les difficultés sont sur des sujets très minimes, je n'ai pas d'expérience sur un conflit. Le seul petit problème est quand Didier a voulu financer son projet avec la banque, on a dû mettre le gaec au cmb, il voulait partager le financement sur deux banques, en matière d'installation ce n'était pas possible, il a fallu choisir une banque et ça s'est fait très rapidement. Pour nous oui, c'est assez bien, ⁸⁷je n'aime pas trop la partie administrative, donc Didier s'en charge, au niveau de l'élevage il est aussi un peu plus présent que moi, je suis plus autour des cultures, mais chacun met quand même le nez chez l'autre, il ne s'agit pas de se désengager d'une partie, on veut tous les deux garder la main sur tout. Le gaec c'est travailler en commun et pouvoir remplacer l'autre. On se développe avec les surfaces qui se libèrent autour de l'exploitation. En aucun cas on se développe en allant chercher du foncier loin de l'exploitation. On n'a pas la philosophie de se développer à outrance, de mettre de la surenchère sur du foncier, là-dessus on d'accord tous les deux à chaque fois qu'on parle. On a très souvent les mêmes visions là-dessus. C'est notre historique à nous qui veut son originalité. Quand on s'est installé on s'est fixé un plan à suivre, un fil rouge, maintenant on peut à tout moment changer d'objectif dans la vie. Il était important de mettre cette ligne à suivre dès le départ, on saura pourquoi, s'il y a une personne qui change d'affinité ou de concept de vie, on pourrait établir des

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

responsabilités. On saura pourquoi ça n'a pas été, parce qu'il y a une personne qui se sera éloigné du fil rouge. Ce qui fait qu'une association fonctionne c'est qu'on va dans un même sens établi dès le départ.

0131 Je ne suis pas issu du milieu agricole, je cherchais à m'installer depuis quelques années. J'ai fait un peu de salariat avant. Ensuite j'ai fait un contrat de pré-installation avec mon futur associé qui a permis de travailler un an ensemble pour voir si nos caractères étaient compatibles. Ensuite, j'ai repris une exploitation voisine pour m'associer avec mon associé et on a créé le gaec. La passion. Mon parcours : j'ai une bep, un bac pro et un bts acse. Ensuite j'ai fait 2 ans de salariat en service de remplacement puis un an de contrat de pré-installation, puis l'installation en 2010. Oui, j'ai toujours voulu m'installer pour pouvoir être à mon compte et surtout travailler dans un métier qui me passionnait. Professionnel, c'est assurer la pérennité de l'exploitation, ça rentre dans le développement durable, je veux faire perdurer l'exploitation. Au niveau personnel, c'est être épanoui dans mon métier. C'est aussi vivre de mon métier. C'est assurer tous les besoins privés. C'est compatible avec ma situation actuelle. On a un métier très prenant puisque l'on travaille qu'avec du vivant. Il y a des choses que l'on ne gère pas forcément. Mais j'essaie de concilier au maximum les 2. On essaie au maximum quand c'est possible de faire attention aux horaires. On est en gaec et on a un salarié. Ça nous permet d'avoir des week-ends de repos. Ensuite, on peut aussi prendre des semaines de vacances. En cas d'absence, le fait d'être en gaec facilite les choses. On est 2, on n'est pas tout seul à gérer l'exploitation. Je ne voulais pas forcément m'installer seul à cause des contraintes horaires. Ensuite, les contraintes de responsabilités aussi. Aujourd'hui on a affaire à des ateliers qui sont de plus en plus gros et je pense que d'être deux associés pour gérer ça, ce n'est pas trop. Ça c'est fait un peu au hasard. Grâce à l'adasea, j'ai rencontré mon associé ensuite on a fait un contrat de pré-installation qui a permis de voir si les caractères étaient compatibles. Si je m'étais inscrit un an plus tard, je n'aurais pas rencontré mon associé, un an plus tôt, peut-être pas non plus. ⁸⁸On ne se connaissait pas avant. Je ne voulais pas m'installer seul. Au niveau économique ça m'a permis de m'installer, j'ai pu reprendre une exploitation voisine pour faire un regroupement. Globalement, oui. Il peut y avoir des points de divergences. C'est aussi faire des concessions, c'est aussi discuter. J'ai trouvé ma place dans le gaec. Non, c'est important d'avoir la même vision, de suivre la même ligne. On a la même ligne directrice et c'est ça qui fait qu'il n'y a pas de soucis entre nous. Non pas du tout. C'est mon caractère. J'ai un caractère assez fort et du coup j'aime bien entreprendre et la prise de décision de décision ne me fait pas forcément peur. Oui, il y a 15 ans d'écart entre moi et mon associé. Ça ne pénalise pas au contraire. ⁸⁹J'ai la chance d'avoir un associé qui a plus d'expérience que moi. Ça me permet d'avoir des bases, d'éviter de faire des erreurs de jeunesse. Ça impacte l'exploitation mais dans le bon sens. Et comme l'écart n'est pas très important, on ne se retrouve pas avec un jeune qui vient de s'installer et un autre associé qui part en retraite. Oui, c'est une affaire d'homme avant tout. S'il n'y a pas d'homme pour gérer l'exploitation, elle ne se gèrera pas toute seule. Au niveau du travail, des responsabilités, de la structure. Oui, c'est un atout d'être dans le gaec. Les difficultés, je n'en vois pas forcément. ⁹⁰C'est plus des concessions, des discussions, de l'échange. Oui, il y a une complémentarité. Je suis plus sur la partie animale, mon associé est plus sur la partie cultures. C'est moi qui gère la partie administrative. C'est un gaec entre

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

tiers. Des tiers qui un an avant l'association ne se connaissaient pas. C'est ça l'originalité.

0402 Le gaec est très vieux, 1965, il y a eu différentes formes. On a pris la suite de nos parents. Ils faisaient du lait et du porc. A la création du gaec, c'était un gaec partiel. Il y avait 4 exploitations qui s'étaient regroupées pour passer en gaec. Après, chaque exploitation reprenait les porcs à engraisser. Après je me suis installé en gaec avec mes parents en 1982, en lait. Jacques s'est installé avec mes parents en porc. On a pris quelques terres en location ou à l'achat au fur et à mesure. Nos épouses sont chefs d'exploitation également. Mes parents étaient agriculteurs. J'ai une formation de paysage, j'ai travaillé 5 ans chez un paysagiste. Oui, avec des périodes de doute. Je pensais que ça aurait plus facile économiquement. ⁹¹L'objectif c'est de transmettre quelque chose qui puisse continuer. ⁹²Aucun enfant n'est intéressé. Ce sera un tiers. Oui, ça permet de se libérer un peu plus facilement qu'en exploitation individuelle. Il existait déjà donc je n'ai fait qu'y entrer. C'était la seule façon de m'installer. J'avais le statut de salarié avant. C'est plus pour l'organisation du travail et l'entente qui y régnait. Oui, si je ne l'avais pas trouvée, j'y suis depuis 32 ans. Sur les décisions, ça discute des fois. Globalement non. Non. Non, même génération. Oui. Oui, avec des contraintes que ça impose au niveau des discussions, de l'organisation du travail. Il faut faire des concessions. ⁹³Il y a eu des conflits résolus parfois par la discussion et parfois par le temps qui passe. Oui, on est deux couples à travailler. Jacques s'occupe de l'élevage de porc avec mon épouse et moi je m'occupe des vaches avec sa conjointe. La transmission n'est pas trop compliquée. Je ne sais pas.

0401 Il existe depuis 1965-1966, créé par un parent. Je me suis installé en 1977, Yves en 1982. Il y avait des vaches et presque plus de porc. On a remonté l'atelier porc à l'arrivée de Yves à son installation. ⁹⁴Je suis parti sur le porc, pas par affinité, Yves préférait traire les vaches, moi aussi mais il fallait que l'un des deux cède. C'est moi qui ai cédé. Il a fallu s'y mettre, je ne connaissais pas grand-chose en porc. En fait, j'ai un caractère assez facile, lorsque que je n'aime pas, j'essaye de faire bien. C'est comme cela qu'on prend des risques. Mes parents étaient agriculteurs, j'ai commencé très tôt à travailler à la ferme, à 10 ans je faisais des choses. On aidait les parents. J'ai fait l'aide-familial, j'ai fait des études agricoles, et puis après il n'y avait pas le choix, il fallait s'installer ou pas. J'ai fait un peu le saisonnier. Après ma mère a eu des problèmes de santé, je n'allais pas la laisser tomber. On n'avait pas forcément d'objectif au départ, on prenait comme cela venait. Ce n'était pas évident, quand on démarre avec pas grand-chose, c'est dur d'avoir des objectifs avec rien du tout. On n'avait rien du tout. On a démarré avec rien du tout. L'objectif était de pouvoir vivre de ce qu'on faisait, je pense que l'on ne s'en sort pas trop mal. Transmettre notre exploitation à un tiers. J'ai aimé mon métier un moment, mais il y a toujours quelque chose, les normes, les contraintes aujourd'hui. La reconnaissance est économique, on est arrivé producteur de matières premières, on est le maillon d'une chaîne, on fait tout pour que l'on survive, un point c'est tout. Quand on est dans le trou. On lui donne un petit coup de main. Les groupements. Carrément mieux, c'est mieux le fait d'être en gaec, en associés c'est le mieux. On a peut-être un peu la chance, entre mon frère et moi, ⁹⁵sur certaines choses on n'a pas la même vision mais comme on a deux ateliers différents, chacun est tout seul dans son atelier cela évite des litiges. ⁹⁶Chacun est maître de son truc, ce n'est pas évident d'être associé, il faut composer. On a beau être parent. Nos femmes sont sœurs. Elles s'arrangent très bien. C'est grâce à nos femmes que nous sommes toujours en

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

gaec. Nos parents l'ont créé, après chacun est rentré comme associé. Yves s'est installé avec moi car les parents partaient en retraite. Oui, il y a quand même du dialogue. On a une vision différente des autres parce qu'on n'a pas le même caractère, il faut composer. On n'a pas la même façon de travailler, par rapport à l'organisation, on n'est pas du tout pareil, en porc on est obligé de préparer, en lait c'est au jour le jour. Moi j'aime bien que tout soit prêt, Yves c'est différent. Non, pas tu tout, les décisions sont prises d'un commun accord. Moi, 59 ans. Oui je pense. Etre capable de s'entraider, il faut être présent. Pas forcément, ⁹⁷moi j'aime bien prendre les décisions, cela ne colle pas toujours, il faut composer, j'aurai bien aimé être le patron. Des difficultés on en a eu. On a nos femmes qui calment le jeu, elles y sont pour beaucoup pour la durée du gaec, elles arrivent à discuter avec nous. Yves c'est le lait et les cultures, moi c'est le porc. On est croisé au niveau de travail. Les femmes sont à mi-temps sur les deux ateliers. Très peu de gaec ont grandi sous cette forme-là, c'est déjà un bon atout.

0151 Je me suis installé le premier. J'ai repris la ferme à un tiers parce que la ferme de nos parents était trop petite et mal située, en bord de mer, avec beaucoup d'habitations autour. J'ai saisi cette opportunité, une personne partait en retraite. Il n'y avait que 7 km entre les 2 sites. Je pouvais continuer d'exploiter les 2 sites. Mon père a pris sa retraite, ma mère a continué jusqu'à ce qu'elle ait 60 ans. Ensuite, mon frère a repris la ferme des parents pour qu'on s'associe en gaec. Ça permet de se remplacer, d'avoir chacun ses spécificités. On a 2 sites d'exploitation, chacun est responsable de sa partie d'activité. Depuis que je suis tout petit je voulais faire ça. Mon père était agriculteur, ça m'a toujours plu. A la fin de la 3^{ème}, ma mère m'a demandé si je voulais aller dans une école d'agriculture, forcément j'ai dit oui. On a visité 2 écoles, je suis allé au lycée. J'ai fait une 2de, un bta et un bts production animale. Ensuite mon service militaire, des remplacements en exploitation avant et après mon service.

Un jour, j'étais un remplacement dans une ferme, l'agriculteur m'a dit que cette ferme se libérait. Je suis allé voir les exploitants. Elle m'a dit j'ai 57 ans, il me reste 3 ans à faire. Dans 3 ans je te recontacte. Et 2 mois après, elle m'a recontacté. Ils en ont parlé avec son comptable, il y a des mesures de pré-retraite. Son mari a 8 ans de plus qu'elle, ils avaient envie de souffler. Le comptable leur a dit qu'ils n'auraient jamais une aussi bonne opportunité pour arrêter. J'ai donc fait mes 40 heures. J'étais installé au 30/09, je n'avais aucune autorisation administrative, les prêts n'étaient pas débloqués. En 99 quand on a parlé de l'installation de Thomas, au-niveau financier, j'avais déjà bien remboursé une partie des emprunts, j'avais bien capitalisé. La banque nous a dit pas de soucis. Et depuis, on a toujours à assurer financièrement. Même si on a été plus surchargés notamment par rapport aux normes que la Chambre d'Agriculture considérait comme acceptable. On a toujours réussi et aujourd'hui on est là. Tout va vite. En 96, je produisais 200 000 litres de lait ; Si on m'avait dit en 96 que je produirai 700 000 litres de quota, j'aurais dit non, ce n'est pas possible. 80 vaches maintenant, alors que j'ai commencé avec 35. 120 ha aujourd'hui, alors que j'ai démarré avec 50 ha. En 2007 quand on a rénové l'étable suite à une augmentation de quota, on n'avait pas l'ambition d'aller à plus de 500 ou 600 000 litres et aujourd'hui on est à 700 000 litres.

⁹⁸Alors demain, je ne sais pas, est ce qu'un jour il y aura 120 vaches sur le site ? Avant j'aurais dit non, ce n'est pas possible, aujourd'hui peut être, ça va vite, ça va très très vite et toujours plus vite. On se considère en régime de croisière. On n'a pas l'ambition de grandir à outrance. Au niveau personnel, ça me convient. C'est plus facile de se libérer, de partir en vacances. On est qu'à 2, on a refait la salle de traite, on gagne du

temps. Mais la structure est importante pour deux mais si on devait se retrouver tout seul sur la ferme, ce serait difficile pour celui qui reste. On préfère se donner un coup de main et quand un ne peut pas, on prend une demi-journée et on prévient l'autre. On s'organise pour que ce jour-là ça passe mais si on n'a pas d'obligation, pas de sortie, on préfère s'entraider et souffler le dimanche. C'est avec l'installation de mon frère que l'on a créé le gaec. A deux, ça permettait d'être plus souple au niveau du travail. ⁹⁹Si mon frère ne s'était pas installé, j'aurais repris la ferme de mes parents et j'aurais embauché un salarié. C'était peut-être jouable mais une autre organisation du travail. Mon frère voulait s'installer, c'était une opportunité pour lui. Et ça permettait de regrouper les animaux sur ce site. C'est mon frère. ¹⁰⁰Le lien familial fait que l'on se connaît, on n'a pas besoin forcément de se dire les choses. On a eu la même éducation, donc la même façon de voir les choses sur les notions globales du travail. Je pense que c'est plus facile. ¹⁰¹Il y a une hiérarchie, je suis son grand frère. J'étais là en premier, c'est pour ça que c'est plus moi qui prend les décisions. Même si je fais en sorte de la concerter. Il a du faire sa place en arrivant. Au début il me donnait un coup de main. Après quand il s'est installé, lorsque des commerciaux lui demandaient : où est ton frère ? Ça passait mal. Du coup j'ai dit aux commerciaux que c'était lui qui s'occupait de ça maintenant. Comme on prend pas mal de décisions en commun, ça s'est fait plus ou moins naturellement. Sur son site, les taurillons, les bêtes qui partent à l'abattoir, je ne m'en occupe plus. Les négociations avec les marchands, c'est lui qui gère. Par contre, s'ils viennent acheter une vache en lait, c'est à moi qu'ils ont affaire. Pour les cultures, mon frère gère les semences de maïs. La partie génétique, c'est mon domaine. On a trouvé un équilibre. La salle de traite rénoverée, c'est un choix commun, on ne s'est pas posé la question. On était d'accord tous les deux. La fois avant, on n'était pas forcément d'accord. La première salle de traite quand on l'a rénoverée en 2004, là j'avais cédé. ¹⁰²Il y a des choses pour lesquelles je cède. Il faut que chacun trouve sa place. Forcément, sur des sujets on a une vision différente. Globalement, on a la même façon de voir le métier : si on fait de l'agriculture conventionnelle, si on n'est pas dans le bio, si on travaille la génétique, si on aime bien avoir des vaches qui produisent, il est d'accord aussi. On a un plaisir d'avoir des belles et bonnes vaches. Mais lui aussi, il y trouve son compte. Comme pour le matériel, on essaie d'avoir du matériel qui soit toujours bien entretenu. On a globalement la même vision du métier. Ça peut arriver. Quand tu n'es pas tout à fait d'accord, tu prends sur toi. Le plus important, c'est que ça avance. Comme on est frère, on sent bien quand l'autre n'est pas d'accord. On est frères avec 3 ans d'écart. Oui, c'est pratique de n'avoir qu'une partie à gérer. Mon meilleur collègue est tout seul, avec un salarié, sur une exploitation, légèrement plus grande que la nôtre. Des fois, tu sens que toutes ses responsabilités, ça lui pèse. Même s'il délègue, toutes les décisions lui reviennent : des décisions pas forcément importantes, mais par exemple, gérer la journée de boulot et celle du salarié. C'est une grosse organisation pour lui, et pour nous c'est quand même plus souple. Les structures qui s'agrandissent, c'est le facteur humain qui deviendra limitant. Pour une personne, gérer un troupeau lait vaches laitières de 30/40 vaches, beaucoup d'agriculteurs en sont capables. Gérer un troupeau de 100/120 vaches, tout seul, c'est un autre exercice. Il y a des choses qui passent à travers. Oui, au niveau du travail, c'est plus souple. On est deux à prendre des décisions. C'est l'entente. On ne peut pas être d'accord sur tout. Il faut savoir céder sur certaines choses pour que ça avance. ¹⁰³On a eu quelques conflits. Ça se résout en passant parfois par l'intervention d'un tiers. La comptable parfois. Notre mère parfois,

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

on est frères, donc elle nous connaît tous les deux. Il suffit qu'un se confie à elle, et elle va voir l'autre. Ça fait 13 ans que l'on est en gaec, et ce n'est pas arriver 5 fois (conflit). Oui, il y a un partage des tâches. On est complémentaires, je fais la génétique, les vaches. Thomas est plus autour des taureaux, des terres. C'est lui qui gère le matériel de la cuma. C'est son rayon, pas le mien. Il faut que l'on soit là demain, que ça marche. Notre passion pour les vaches laitières, je ne conçois pas l'exploitation sans vaches laitières. Si cette passion, tu ne l'as plus, je pense que l'exploitation demain s'arrête. Notre particularité, c'est notre passion pour les vaches laitières. Pour rechercher le meilleur animal. On fait les concours. Si les gens s'intéressent à nous et à notre exploitation, c'est aussi pour ça. On a des façons de travailler différentes des autres. Ce que je retiens, c'est le côté génétique. C'est ce qui nous intéresse et nous tire vers le haut.

0152 Ça permettait de regrouper des outils de production. Mon frère était installé en individuel depuis 5 ans, j'ai repris l'exploitation des parents, on a tout regroupé sur un même site. J'ai fait un bta, puis un bts en productions animales, 5 années de services de remplacement, je souhaitais m'installer. Oui, même si on nous en demande toujours plus, pour qui ? Pourquoi ? Sachant qu'on nous rémunère pas plus. Mon objectif est de gagner ma vie, pouvoir vivre de mon métier, oui ¹⁰⁴il est compatible avec la situation actuelle. Le gaec permet une souplesse dans la prise de responsabilité, permet de se libérer pour les week-ends, les vacances, ça permet de couper et se libérer la tête, penser à autre chose. C'est la forme sociétaire qui permettait le mieux le regroupement des exploitations. ¹⁰⁵Parce qu'on souhaitait travailler ensemble, le lien de parenté. Pour des raisons économiques et autres, il y a deux sites d'exploitation. ¹⁰⁶Sur les grandes lignes, oui, après on trouve un accord, chacun fait des concessions. Oui, si le gaec a tenu 13 ans, c'est évident. Les grands axes sont les mêmes. Non. Non, que 3 ans, donc l'objectif est un peu le même. Oui. C'est un atout et une contrainte, ¹⁰⁷parfois tu ne fais pas ce que tu veux, c'est un atout parce que c'est la richesse de deux personnes en même temps. La complémentarité. ¹⁰⁸Ce n'est pas toujours évident de prendre les décisions à deux, le tout est de discuter pour trouver un compromis. ¹⁰⁹On a eu des désaccords, avec le temps on tempore, on prend sur soi. Oui, je pense. Il y a un partage des tâches, il y en a un qui s'occupe des vaches laitières, l'autre des taurillons, pour les cultures, chacun à son rayon. Moi, c'est génisses-taurillons et Pascal les vaches laitières. Continuer la production laitière, je ne pense pas qu'il faille être original.

0202 C'était une exploitation familiale, au départ c'était mes parents qui étaient installés, j'ai repris une exploitation en 2006, je me suis installé en gaec avec eux et mon frère Maxime est venu en 2010. Nous sommes 3 associés, moi, Maxime et ma mère. J'ai repris la ferme de mon oncle et mon frère a repris une exploitation voisine, collée à la nôtre. Je suis né dedans, j'ai fait un bep, un bac pro, un cat pour être là trois semaines par mois, il y avait de quoi faire (mon oncle était malade). Après j'ai repris sa ferme. Gagner notre vie, on s'en sort pas si mal. Développer également. Ne pas grandir spécialement mais optimiser l'outil en place. C'est beaucoup de travail, il faut calmer le jeu. ¹¹⁰C'est facile de prendre des vacances, quand on est à plusieurs. Même quand on n'est pas sur l'exploitation, on arrive toujours. On ne travaille qu'un week-end sur trois avec la mère. Après, je ne sais pas ... quand notre mère ne fera plus le travail ! C'était familial, mes parents étaient là, c'était plus facile de regrouper le tout. Pour des raisons économiques et surtout d'organisation de travail. Oui. ¹¹¹On a à peu près la même vision. ¹¹²Non, les décisions sont en commun, cela arrive qu'on ne soit pas d'accord

mais à la fin, cela le fait. C'est nous les jeunes qui gérons, ma mère suit, elle arrive à la retraite. ¹¹³Seul, il aurait fallu travailler tous les jours, pour la vie de famille c'est mieux. C'est un peu les mêmes questions. Pour la vie privée, cela permet de libérer du temps. Non. Oui, moi c'est la terre, mon frère c'est tout ce qui est traite et animaux, ma mère c'est l'élevage, la salle de traite, la comptabilité, moi aussi la comptabilité. C'est familial.

0201 Mes parents étaient en individuel, mon frère s'est installé en 2006 d'où la création du gaec à trois (mes parents et mon frère). Après je suis arrivé en 2010 après avoir repris mon exploitation juste à côté, j'avais prévu de m'installer, mais pas forcément à ce moment-là, c'était vraiment une opportunité, j'étais en arrêt de travail. Ce n'était pas forcément prévu. On a toujours baigné dedans, depuis qu'on tout petit. Cela a toujours été clair pour moi, le projet était en tête depuis longtemps. Mon parcours j'ai quitté le collège à 14 ans, j'ai été en quatrième et troisième à l'école d'agriculture, j'ai fini en bac-pro là-bas, une section bep bac-pro. J'ai fait un an de remplacement et cdd, après j'ai fait un an en cdi dans une ferme et trois ans dans une autre. Oui et non, après au départ, on pensait que d'ici 3 ans, on augmenterait. On ne l'a pas fait, mais on pourrait le faire si on veut, l'exploitation est stable. On le fera cette année ou l'année prochaine ou plus tard. Tout ce qui était prévu au niveau des investissements a pu être réalisé, on a fait même plus, cela marche bien. ¹¹⁴Au niveau social, cela se passe bien, parfois, comme partout il y a un bon coup de gueule, mais après c'est fini. ¹¹⁵Par rapport au projet de départ, c'est correct. ¹¹⁶Oui pour mon projet professionnel. ¹¹⁷Au niveau personnel, pour l'instant ça va, on est à trois, on arrive à concilier le personnel et le boulot, on tourne un week-end sur trois. C'est bien. Quand on sera tous les deux, ce sera peut-être un peu plus dur, est ce qu'on arrivera à faire tout à deux ? On sera peut être amené à mécaniser au mieux pour essayer de faire à deux, soit prendre un salarié à mi-temps, à voir. Quand mes parents cesseront vraiment leur activité. Pour l'instant on arrive, on a deux week-ends, on travaille un week-end sur trois, on a notre samedi et notre dimanche, on travaille sur 5 jours, comme un salarié normal. ¹¹⁸C'est quelque chose que moi je voulais à tout prix au départ, ¹¹⁹le fait d'avoir été salarié avant j'avais mes samedis et dimanches, on se retrouve pas qu'avec 2 dimanches par mois un week-end par moi c'est court. Rien que côté professionnel, le départ en vacances est plus facile à gérer, on ne fait pas appel à un service de remplacement. On arriver à gérer le travail de l'autre, on fait moins de choses pendant ces semaines-là. On essaye d'anticiper les choses ou rattraper après. ¹²⁰Je ne me voyais pas m'installer tout seul, tout seul, c'est tous les week-ends, même être tout seul au travail, au bout d'un moment, je pense que tu as une attitude, sans voir personne, tu restes chez toi. En fait ça peut être vite une rengaine. ¹²¹Le choix a été vite fait, c'était la famille. On les connaît forcément avant, pour la facilité de vie. Toujours d'accord par forcément. Tant qu'on en parle, c'est bon. J'ai trouvé ma place, moi je m'occupe plus des vaches, mon frère c'est plus les cultures. On a chacun notre truc, après mes parents sont polyvalents. Sur l'atelier lait, c'est moi, je fais quand même aussi les terres mais en second. Un petit peu, sur les horaires de travail, ¹²²j'aime bien quand c'est cadré, mon frère il arrive en retard le matin mais il restera jusqu'à minuit cela ne le dérange pas, bien sûr si il y a du boulot. Tandis que moi, moi j'aime bien quand c'est 7h le matin, 7h le soir, j'ai été salarié avant et j'ai appris à avoir des horaires de travail. Mon frère, lui il s'est installé directement après l'école, il n'a pas eu le temps d'aller voir ailleurs comme cela se passe. Non. Oui il y a une différence d'âge, ma mère est plus proche de la retraite, elle ne prend plus de

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

décision. Heureusement, ¹²³avant mes parents avant étaient en gaec. avec mes grands-parents, c'étaient eux les jeunes mais ils n'avaient rien à dire. Du coup, cela les a presque retardé, il ne fallait pas s'agrandir et comme c'était juste avant les quotas, cela a impacté sur leur volume de lait qu'ils ont voulu. Mes grands-parents ne voulaient plus faire de frais avant la retraite. Nous, pour ça on est tranquilles, c'est nous qui gérons l'exploitation, nos parents finissent tranquillement leur activité. ¹²⁴Oui, s'il y a une mauvaise entente, cela ne pourra pas marcher. Après moi, je l'ai connu dans un gaec où j'ai travaillé. C'était très difficile, c'est pour cela que je suis parti, les patrons se tapaient dessus, aujourd'hui, il y en a un qui a arrêté, c'est celui qui avait la ferme. Quand tu es salarié tu vois autre chose. Mon frère s'est installé directement sans travailler ailleurs. Oui, comme j'ai dit tout à l'heure, tu n'es pas seul, les week-ends, quand tu es malade, tu restes à la maison, quand tu es seul si tu tombes malade, tu feras peut-être le minimum mais tu iras au boulot. ¹²⁵Que chacun reste à sa place, c'est vachement important, que les conjoints ne s'en mêlent pas, c'est important aussi. En en discutant, on évite les conflits. Oui forcément, si on n'est pas complémentaire, c'est compliqué. Si on est deux à vouloir aller sur le tracteur, cela ne peut pas aller. Au niveau des vaches, on ne cherche pas à les pousser, on fait attention au coût alimentaire, c'est un système qui marche bien quand même, il n'y pas de raison de le changer. C'est plutôt original, on n'est pas des centaines à faire cela, ce n'est pas la majorité qui fait cela, par rapport au coût alimentaire, pas d'aliment de production, on complète la ration et on s'arrête là.

0122 Au départ, quand même c'est Paul qui a eu le courage d'acheter le foncier, un verger en production, les arbres avaient 12 ans et de créer la cidrerie. C'était assez balèze, il n'a pas récupéré des terres d'une famille, il partait de très loin. Il a tenu jusqu'en 2008, je l'ai rencontré à ce moment-là et on a créé l'earl. ¹²⁶L'idée, Paul était un peu fatigué au bout de 8 ans, la situation de l'entreprise c'était un peu dur, globalement c'est le terroir qui est ici où sont plantés nos pommiers est exceptionnel pour les pommiers à cidre. Il faut donc que nos pommiers continuent à donner du cidre et que ce soit une personne qui tâte, l'idée c'est qu'il continue à faire les produits, comme Paul il est bon dans son domaine, quand tu vois un mec bien qu'est-ce que je peux apporter, du jus sans jeux de mots j'ai plein d'idées à la seconde. On a séparé les compétences, lui il est ingénieur agronome de formation, c'est un bon gestionnaire dans le sens où il a tenu 8 ans tout seul et il maîtrise l'élaboration des produits, qu'est-ce que je peux faire moi ? ¹²⁷Ben tout le reste, conduire le tracteur, le pressage, la conduite des vergers, filtration, suivi de fermentation, pour ce qui est de l'élaboration des produits en eux-mêmes, les assemblages, c'est Paul, il le fait très bien. Trouver des nouveaux clients, faire les marchés, les livraisons c'est moi aussi, la partie commerce c'est moi, j'aime bien les gens, je connais la qualité des produits, je ne perds pas de temps. Il faut pas aller vers les gens qui font de la mouise, il faut associer les bons produits entre eux, les gens qui font des mauvais produits travaillent avec des mauvais produits, ils n'aiment pas les gens, ils n'aiment pas ce qu'ils font, je n'ai rien à faire avec ces gens-là. Ils travaillent avec des produits passe partout. Je préfère cibler les gens à qui j'ai affaire, même si ça peut me prendre 2 ans ou plus, il faut comprendre qu'on est sur un produit d'attachement, c'est un terroir, c'est un produit qui a la spécificité d'un terroir donné, d'une année sur l'autre on n'a pas forcément le même goût, etc... Même si ça ne plait pas au plus grand nombre, c'est pas mon problème. On est d'accord sur cette façon de voir les choses. Mes origines partent de Norvège en passant par la Bretagne,

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

l'Alsace, nord Italie et Ile de Malte. Je suis né à Quimper et je me sens cornouaillais, avec ce boulot là on est les pieds dans l'herbe, on fait un produit lié à la gastronomie et la culture bretonne, le côté agricole, élaboration d'un produit, commercialisation, ces 3 casquettes sont sympas. On est acteur dans le développement durable par rapport à notre sensibilité. Oui, on les retrouve avec une certaine impatience. J'aimerais finir d'avoir un verger qui tient la route, valoriser mieux les produits au niveau du prix de vente et notre travail. Ça a un pris sur le plan personnel, aujourd'hui j'estime que cet objectif-là n'est pas atteint. On est à une période charnière, on a fini de payer les vergers et le bâtiment, n'empêche que si ma situation personnelle est à un point où il est dangereux de continuer, j'arrêterai, ce ne sera pas pour des raisons humaines, je précise que ma femme est aussi à son compte. Même si je sais que j'aurai du mal à trouver un travail avec autant de côtés qui me satisfont, il faut savoir faire un choix et trouver une situation qui soit viable. L'argent ce n'est pas un problème, quand on en a pas, quand on en a, tant mieux. Que la cidrerie continue à exister, qu'il y ait du bon cidre, et que je puis continuer à travailler avec lui parce qu'on s'entend bien, la troisième idée est aujourd'hui dans la balance. On va terminer la saison et s'il faut je trouverai autre chose. J'ai envie de profiter de mes enfants, donc le matin je n'arrive pas aux aurores, j'ai donc une certaine souplesse au niveau des horaires, forcément ce sont des métiers qui prennent du temps, le soir mon horaire est très variable, je ne prends pas de vacances, parfois je travaille 6 jours sur 7, voire 7/7. C'est très prenant. ¹²⁸C'est aussi un choix. Ça fait partie des moins bons côtés, mes enfants sont jeunes. J'ai de la souplesse au niveau des horaires mais si je ne fais pas le travail, personne ne va le faire. Paul a aussi beaucoup de travail, il a conservé la comptabilité, les rapports avec les fraudes, les douanes, la partie administrative. ¹²⁹Pour ce qui est des décisions, c'est assez collégial, sauf pour ce qui est des prix de vente, Paul a des connaissances que je n'ai pas, en agronomie, moi j'en appelle à mon bon sens et ça se fait tranquillement. ¹³⁰Je pense avoir trouvé ma place, le petit désaccord qu'on peut avoir n'influe pas sur notre bonne entente. ¹³¹Il a une légitimité que j'ai moins, la prise de risques c'est lui qui l'a prise au départ, c'est pour ça que je considère que c'est à moi d'aller faire autre chose. Globalement on est d'accord sur l'idée de faire un produit hautement qualitatif et en lien avec un terroir donné. On veut que les gens n'aient le goût que des produits d'ici. C'est la définition du travail qu'on fait ici. Tout en se plaçant dans le développement durable, dans une vision de société. On est d'accord sur le fil rouge de l'exploitation. Non, s'il y a un différend, chacun exprime sa façon de voir les choses. ¹³²Ça a forcément un impact, on n'est pas des robots mais des êtres humains, le fait d'avoir 2 personnalités différentes est une richesse, nous sommes différents avec des choses qui nous rapprochent. On a les mêmes valeurs. C'est une belle rencontre. ¹³³Seul à la tête de l'entreprise, ça doit être dur, le fait d'être associé c'est une force, c'est deux cerveaux, ça fait deux fois plus d'idées. Ça apporte une remise en question des choix qu'on fait, des décisions qu'on est amenés à prendre, une énergie supplémentaire, une émulation, après ça n'empêche pas qu'il faut en vivre tous les deux. On est passé en bio et on a proposé de nouveaux produits, l'association a permis de développer, faire autre chose. Il faut que la richesse que produit l'entreprise fasse vivre ceux qui y travaillent. C'est un cadre juridique. On se fait confiance. Non, je ne vois pas. Oui, en ce qui me concerne, c'est clair. A une seule différence c'est que Paul a tenu sa boutique tout seul pendant 8 ans, donc il sait tout faire. Moi, au bout de 6 ans, il y a toujours des choses que je ne sais pas faire. C'est lui qui s'occupe de la gestion financière, tout ce qui est administratif (douanes, fraudes),

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

l'élaboration des produits, il faut un palais ou un nez et là-dessus, je ne suis pas à la hauteur. Dans l'absolu, il serait bon que je sois au courant de la gestion, ça le soulagerait, quand on est seul confronté à des clients qui paient pas, etc., c'est une charge à porter. Moi, ça me laisse l'énergie pour aller chercher des clients, mais ça me libère pour m'engager à fond dans le reste. Je pense qu'on est tout à fait originaux, déjà du fait de l'association, qui s'est fait rapidement au feeling, on s'est dit qu'on pouvait faire quelque chose ensemble. J'ai apprécié sa démarche de faire des produits avec une spécificité liée à terroir, des valeurs humaines, au fait qu'on se sent concerné par le monde dans lequel on vit, on essaie d'avancer dans ce sens. Par rapport aux démarches qu'on a engagées, que ce soit les démarches de certification, de choix de conduite de verger, d'embaucher des gens, on se donne du mal et on a une certaine originalité.

0121 On a créé l'earl en 2008, suite à l'arrivée de Paul. Dans ces années-là, l'entreprise était en difficultés. Je me suis posé la question d'arrêter ou pas. A tel point, que j'ai décidé de mettre en vente la cidrerie parce que je ne voyais pas d'autres solutions. Et parmi les candidats qui se sont présentés, il y avait Paul qui m'a dit « je ne me sens pas de reprendre une entreprise comme celle-ci, tout seul. Est-ce qu'on ne peut pas envisager une association ? Tu as sûrement commencé quelque chose qui te tient à cœur, ce serait bien de continuer. » J'ai donc été attentif à cette demande parce que ça me permettait de continuer ici. ¹³⁴De plus, d'un point de vue familial, vendre ici, ça voulait dire partir d'ici et se déraciner en quelque sorte. Avec l'âge de mes enfants à ce moment-là, je n'avais pas envie de le faire. Donc, on s'est lancé dans ce projet qui n'était pas évident du tout car on était déjà dans une situation pas facile et là il fallait passer à 2 et donc tirer 2 salaires. Ça n'a pas été du tout évident, ça ne l'est pas encore. Ça va devenir plus facile car on a remboursé une partie des prêts du départ. Je travaillais à la Chambre d'Agriculture en Ille et Vilaine avant. Je suis ingénieur agro de formation. Et j'avais un projet de m'y mettre, de faire moi-même. Au lieu de conseiller les autres, de faire moi-même. Je ne suis pas fils d'agriculteur même si j'ai beaucoup de famille dans l'agriculture. Je suis venu au cidre petit à petit, je voulais rester en Bretagne. Je ne me sens pas trop éleveur. J'ai fait une formation en Normandie pour le cidre. Je n'ai pas fait de stage pratique parce que je continuais de travailler pendant ce temps-là. Par contre j'ai eu de la chance parce que quand je me suis installé, il y a un producteur sur la commune qui arrêtait sa production. Il prenait sa retraite, il n'avait pas de successeur qui avait déjà mis en vente tous ces vergers. Il lui restait tout son matériel chez lui. Le temps de monter mon bâtiment, j'ai fait mon cidre chez lui la première année. Et donc ça a été bénéfique car j'ai bénéficié de son conseil. Il a travaillé avec moi pendant un an et j'ai pu profiter de son expérience. Oui, en partie. ¹³⁵Je ne pensais pas que ce serait si difficile. Dans l'ensemble je retrouve mes objectifs. Sauf que je suis moins agriculteur que je ne le pensais parce que l'activité ici, c'est beaucoup la transformation. On ne passe pas beaucoup de temps dans le verger. Je passe plus de temps dans la cave. Ce que je trouve intéressant, c'est d'avoir plusieurs métiers en un : producteur de pommes, transformateur et commerçant à la fois. Le fait d'avoir une autonomie sur les décisions, les orientations que l'on choisit. Ce n'est pas toujours évident car il faut faire ses propres choix et les assumer après et en même temps, c'est ça qui est intéressant, car c'est une forme de liberté, de décider de ce que l'on peut faire. En matière de rythme de vie personnelle, ce n'est pas toujours facile. Mais j'aime bien cette alternance entre des périodes où on est assez seul ici. En hiver, on ne voit pas grand monde, parfois je ne vois que Paul et ma famille le soir. Et l'été, où on voit beaucoup de monde. Cette

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

alternance me va bien. Ma femme n'est pas sur l'exploitation, elle est institutrice. Elle participe un peu l'été. ¹³⁶C'est important de garder une vie de famille séparée de l'exploitation. Et le fait d'être en société aide à ça car on peut partir plus facilement en vacances. On prend toujours une semaine en hiver. Quelque fois en été, mais cette année on n'a pas réussi à le faire. Mais on arrive à se libérer un week-end de temps en temps. On a une certaine souplesse dans l'earl. Déjà évoqué au début. Déjà évoqué au début. On ne se connaissait pas avant. Sur la fixation des prix, pas toujours d'accord mon associé et moi. Je suis plutôt pour une certaine modération des prix parce qu'il faut maintenir un certain équilibre de l'entreprise tel qu'il est actuellement. Il faut trouver le bon équilibre entre le marché et le prix de revient. Et d'un point de vue éthique, rester abordable pour tout le monde. Il y a pas mal de choses sur lesquelles on est d'accord aussi. ¹³⁷Sur le fait que j'ai été installé avant, il y a un historique qui reste. Il y a en plus une question de compétences. Par exemple dans le domaine de la gestion, c'est moi qui gère pratiquement tout (compta). Paul s'y intéresse mais il maîtrise moins ces aspects. ¹³⁸Donc, ça m'arrive de prendre certaines décisions pratiquement seul. Je lui en parle avant mais il s'en remet à moi. Ça peut arriver un peu, par exemple sur les prix. Cette année, on les a augmentés un petit peu mais je pense qu'il aurait voulu les augmenter un peu plus. Mais moi, j'essaie de voir ça par rapport à la gestion et garder l'équilibre. J'ai toujours peur que si on augmente trop on va perdre une partie de notre clientèle. Autre exemple, en septembre on fixe les objectifs de production, je lui en parle mais c'est moi qui chiffre cette partie. Un équilibre s'est créé quand même, il y a une confiance. Il y a des choses positives. On a des différences de caractère. Paul va facilement vers les gens donc c'est lui qui fait plutôt la partie commerciale. Ça a permis de trouver de nouveaux clients. Ça apporte un plus. Moi, je n'avais pas forcément le temps ou ça me semblait plus difficile aussi pour moi. Il y a quand même des différences dans notre parcours. On a des situations familiales un peu différentes. Paul est marié aussi mais sa femme s'est mise à son compte aussi. ¹³⁹Et il a 4 jeunes enfants. En matière de demande de revenus, c'est un peu plus élevé que nous. Nous avons le salaire de mon épouse. On n'a pas forcément les mêmes besoins en revenus. Il faut en tenir compte dans l'orientation mais il ne faut pas que ça impacte la durabilité de l'exploitation. ¹⁴⁰Ça peut impacter car Paul se demande s'il va continuer ou pas. Depuis le début de l'été, il se pose la question par rapport à sa situation familiale. Nous, on peut encaisser plus le fait de ne pas avoir de salaire pendant un mois que pour lui par exemple. ¹⁴¹Une situation financière différente à prendre en compte, qui peut aussi créer des tensions. C'est un atout parce que ça permet d'avoir plus de liberté pour faire autre chose à côté. Quand on est tout seul, c'est plus difficile. ¹⁴²Le fait d'être en earl, crée une certaine dynamique, de pouvoir discuter des orientations, des choix. Quand on est tout seul. Quand je discute avec ma femme, elle n'est pas dans la partie, donc elle n'a pas de réponse par rapport aux questions que je me posais. Alors qu'être à deux sur l'exploitation, on se pose ensemble les questions, il y a un retour, ça fait avancer la réflexion. Après si on n'est pas d'accord, il faut faire un compromis. Il n'y a pas vraiment eu de conflit. ¹⁴³Des moments de tensions quelque fois sur la question du temps de travail. On a fait le choix de ne pas mettre de règles très précises sur le temps de travail pour garder de la souplesse. On ne compte pas ce que l'on fait. Ça peut amener un peu de tension par moment. Mais ce n'est pas évident de se laisser de la liberté et en même temps, il y a un volume de travail à faire. On est assez complémentaires. Paul s'occupe du verger et de la vente. Il fait l'essentiel de l'entretien du verger et la vente, il fait les livraisons et la

prospection. Moi, je fais de la vente aussi. Il faut beaucoup de souplesse. Je m'occupe de la fabrication-transformation et de la gestion. Paul est capable de faire une filtration sur le cidre mais c'est moi qui vais lui dire, il faut que tu filtres telle cuve. J'ai la vue globale de ce qu'il faut faire sur la partie de fabrication. Ça m'arrive d'intervenir sur le verger. Comme j'habite sur place, ça m'arrive le soir de prendre le tracteur et d'aller tondre les vergers. Différence à prendre en compte, le fait que j'habite sur place. Paul habite à Quimper. On a une recherche de qualité au niveau de notre production. Faire des produits qui soient de la meilleure qualité possible. Le fait que l'on ait deux labels aop et bio. C'est un engagement dans cette direction-là. Pour la qualité, ça va avec la notion de développement durable. La qualité, c'est aussi la qualité de la relation entre nous aussi et la relation avec les clients, les consommateurs et les fournisseurs. Ça nous différencie par rapport à d'autres entreprises qui vont chercher à faire de plus gros volumes. Avec une spécificité de nos produits qui se reconnaît et qui est reconnu par nos consommateurs. La difficulté vient quand la situation va mal. La situation économique peut jouer sur la relation et c'est à ce moment-là qu'il faut rester solidaire. Dans ce cas, on se serre les coudes, on progresse, on se fixe des objectifs pour améliorer les choses. Même si sa décision est d'arrêter, il faut entre guillemets que la séparation se passe bien.

0112 Mon frère et moi on a fait des études agricoles, on a toujours voulu s'installer. On ne pouvait pas reprendre l'exploitation, on a migré comme on dit. On a retrouvé une exploitation chacun et on s'est mis en commun. C'était naturel de le faire, pour avoir des meilleures conditions de vie et être complémentaires l'un et l'autre. Je ne sais pas, c'était naturel. Après un bepa en Maison familiale, après j'ai été aide-familial chez mes parents, et fait une recherche d'exploitation en même temps et puis l'installation. C'était comme cela à l'époque. Il y a eu une chose modifiée, au départ on pensait faire deux productions, la production porcine et de cultures légumières, on a fait très peu de productions légumières, au départ, considérant que la liberté d'entreprise était contraignante, on a arrêté et pour une question de travail. Aujourd'hui pour moi c'est un peu un regret. ¹⁴⁴Moi j'ai pour objectif d'aller jusqu'à ma retraite sur cette exploitation, en continuant d'avoir un revenu. Le deuxième objectif c'est de la transmettre à mon fils, je pense que c'est faisable, au moins la première partie. ¹⁴⁵Oui cela facilite un peu mais dans la pratique, on est loin d'en tirer tous les bénéfices qu'on pourrait avoir. Notre exploitation économiquement est une réussite, socialement un peu moins. La marge de progrès, ce serait de travailler moins et de prendre plus de vacances, je ne sais pas si on y arrivera, c'est un peu tard. Pour moi, d'autant plus qu'on ne venait pas d'ici, c'était une bonne solution pour pouvoir se libérer, partager les charges et les responsabilités. Choix familial, deux frères. Ma place, je l'ai trouvée. Sur les grandes décisions, il n'y a pas de problème. Pour les petites décisions, on n'est pas toujours d'accord mais cela marche quand même. ¹⁴⁶Pour trouver notre place, cela s'est fait naturellement, chacun par ses goûts personnels s'est occupé d'un secteur ou d'un autre. J'ai aussi renoncé pour laisser mon frère s'occuper plus de certaines choses que moi. Globalement non, ¹⁴⁷mais l'âge avançant, je suis plus préoccupé par la transmission que mon frère. Non. Il n'y a pas de grande différence, je n'en vois, je ne vois pas de dossiers où cela aura impacté négativement, on a la même vue à peu près sur les choses. Oui, je ne pense pas tout seul que j'aurais fait aussi bien. Oui, c'est une addition de forces, en fait et une mise en commun du capital, déjà il y a l'économie. Et ensuite chacun on est intéressé ou plus compétent dans certains secteurs, on additionne ça. Ensuite il y a des points où

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

chacun est plus responsable et pareil cela permet de diversifier l'esprit, on rajoute ça et c'est un plus. Non des conflits majeurs il n'y en pas eu. C'est peut-être la vision des conditions de travail. Pour moi quand on est au boulot, on y est et quand on n'est plus, on n'y est plus. Mon frère il prend plus son temps ... Il n'y a pas d'égalité. C'est difficile de trouver l'égalité pour le temps hors travail, c'est difficile, pour un de prendre 15 jours de vacances, si l'autre ne prend que huit jours. ¹⁴⁸Les besoins et les envies ne sont pas les mêmes. Il n'y pas de conflits de fond, non maintenant mon frère compense avec ses objectifs professionnels. Oui, sur le fond on est à peu près pareil. Sur d'autres secteurs, on est complémentaire. Mon frère s'est spécialisé, entre guillemets, pour s'occuper des cultures, moi je suis cela de plus loin. Il est plus compétent là, moi je m'occupe du secteur naisseur, je me concentre à me former la dessus, bien qu'on sache faire à peu près tout. On peut se remplacer l'un et l'autre. Pour ce qui est administratif, c'est mon frère qui s'occupe du plan de fumure et du cahier d'épandage, et c'est mon épouse qui s'occupe de tout autrement, aucun souci là-dessus. Que l'exploitation soit rentable, qu'on maîtrise les charges, qu'on investisse juste ce qu'il faut, sans plus. Non, je pense que c'est une exploitation courante sans grande originalité par rapport aux autres, si ce n'est de la tenir tout seul, avec quand même un cabinet comptable pour faire les déclarations et une possibilité d'avoir des fournisseurs comme on veut, de ne pas être intégré, comme client c'est un peu difficile, la seule différence, je pense. Peut être aussi d'être deux associés à peu près égaux qui peuvent représenter l'entreprise, l'un ou l'autre à l'extérieur.

0111 Au départ c'était un gaec depuis 1989, on l'a transformé en scea il y a 2 ans. Au départ on était trois associés, puis maintenant nous sommes deux associés, ma belle-sœur est passée sous le salariat. C'est uniquement la forme juridique qui a changée. Des études générales, un bepa et un bta, le service militaire, j'étais sur l'exploitation de mes parents, puis je me suis installé, cela s'est fait naturellement, sans véritablement se poser la question du métier qu'on ferait, peut-être à tort, mais j'ai toujours pensé que je ferais ce métier-là. Oui, avoir une exploitation qui nous fait vivre et où on s'épanouit. Il n'y avait pas vraiment de véritable objectif de nombre de surface au départ, cela s'est fait naturellement. L'objectif professionnel c'est bien gérer son exploitation et, entre guillemets, bien finir sa carrière. Avoir une exploitation qui dégage du résultat, qui soit bien entretenue et qui nous dégage plus de temps que dans les années passées. Notre objectif est réussi, sauf pour la dernière partie, se libérer du temps pour vivre plus, on s'aperçoit qu'on vieillit un peu, on est un peu moins performant que quand on était jeune et on sent un peu plus le besoin de souffler. Elle devrait faciliter plus, à notre avis elle ne fait pas assez pour nous. On est trop impliqué dans le métier. Il n'y a pas trop de barrières entre nos deux vies. On a toujours été ensemble, on faisait le même métier, cela s'est fait naturellement. Voir plus haut. En général oui, il y des débats, mais pour les grandes lignes on est toujours d'accord. Oui j'ai trouvé ma place, les tâches sont définies, je m'occupe plus de la gestion des cultures, l'engraissement pour le sevrage, mon associé de la partie reproduction, ma belle-sœur de la comptabilité. En plus administrativement, je m'occupe des plans de fumure, mon frère de la pac. ¹⁴⁹Oui on a trouvé notre place, mais cela n'empêche pas que l'un aide l'autre et ainsi de suite. Pour les cultures, on sait que pour le boulot que ce n'est pas exclusivement un qui va sur le tracteur. Ce n'est pas cela que je veux dire, c'est dans la gestion. Moi il y a des choses, je ne sais pas ce qu'il fait en détail dans la reproduction et lui en cultures, il ne connaît pas forcément tous les produits, c'est ça l'avantage d'être en société, pour moi.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

¹⁵⁰Chacun s'implique plus dans un domaine que dans un autre, on ne peut pas tout savoir. Il y a tellement de choses aujourd'hui. Sur certains points, notre vision peut différer. Sur le développement de l'exploitation, sur la vie personnelle, on a sans doute des points de vue différents. Heureusement, c'est ça qui fait la richesse de notre société. Non. Pour l'instant non. Oui, il faut une bonne entente, il faut que les objectifs généraux soient communs, il faut des concessions. De toute façon, c'est l'entreprise d'abord donc on doit s'adapter même si on n'est pas d'accord et heureusement qu'on n'est pas toujours d'accord, les différents points de vue enrichissent le débat et ensuite les prises de décision. ¹⁵¹Gérer de l'humain, c'est très difficile, on a tous nos sautes d'humeur, comme on dit, on n'est pas tous les jours en forme, quelquefois on a nos coups de gueule, c'est normal, c'est sain. S'appuyer sur l'autre c'est important, quand on a un coup de blues ou quelque chose qui ne tourne pas rond. On s'aperçoit que les gens qui sont seuls sur leur exploitation, de point de vue-là, c'est un peu dur à mon avis. En cas de problème de santé, il y a toujours un qui connaît bien l'exploitation. ¹⁵²Même si on fait venir une entreprise ou un salarié de l'extérieur, il y a toujours un pilote dans l'avion comme on dit. C'est important lorsqu'on part un peu en vacances ou quelques week-ends, on n'a pas le souci de savoir si cela tourne ou tourne pas, on sait qu'il sera toujours gérer le problème, ce n'est pas comme si on avait un salarié, je pense. Pour moi c'est capital. Des petits conflits il y en a, on essaye de les résoudre par le dialogue. Il y a toujours des petits conflits, c'est humain. ¹⁵³Je pense qu'on est complémentaire, il y a des choses qu'il n'aime pas faire et moi aussi. Oui ¹⁵⁴on a une vision commune, on est d'accord sur ce qu'on fait en production, sur les objectifs, sur la gestion de l'exploitation, par exemple la vision matériel, il n'y a pas un qui veut investir plus que l'autre. On a une vision économique de l'exploitation, c'est ça qui fait notre originalité, nous c'est l'économique d'abord, ce n'est pas parce que le voisin fait tel ou telle chose, qu'on va faire pareil. On a une entreprise, on veut que ce soit bien gérer, on a une vision d'entrepreneur, on n'a pas le droit à l'erreur, le monde économique est dur, ¹⁵⁵les conflits peuvent venir quand l'entreprise ne tourne pas, l'argent c'est le nerf de la guerre, donc tous les problèmes partent de là, il faut que notre entreprise tourne. Cela a toujours été notre philosophie, cela le restera.

0602 Gaec entre le fils et les parents. ¹⁵⁶C'est la transmission future puisque qu'on était exploitants, avant c'était les parents d'Alice. Elle était en gaec avec ses parents, moi je suis venu remplacer un des parents. La rencontre d'Alice (mon épouse), je suis une pièce rapportée. Aucun de nous deux n'avons fait d'études agricoles. Oui, à peu près, on savait bien qu'on n'allait pas. On ne fait pas ce métier là pour gagner de l'argent, de l'or. On pourrait être mieux rémunéré, ce ne serait pas plus mal. C'est un des objectifs de mieux gagner sa vie. A peu près. On a toujours envie d'aller de l'avant. L'objectif est de produire nos propres ressources. Etre le plus près possible de l'autonomie. Oui sûrement, je ne ferais pas ce que je fais à l'extérieur si on n'était pas tous ensemble.

¹⁵⁷Ce serait plus difficile avec des salariés. (Hugues est maire). Création du gaec par les des parents d'Alice, je suis venu remplacer sa mère qui partait en retraite. Transmission familiale. Oui, c'est pris à la démocratie, ¹⁵⁸on ne peut pas être d'accord sur tout mais si sur trois si on a deux d'accord, c'est normal. Oui, ¹⁵⁹on ne pense pas tout le temps la même chose et tout le temps, c'est ça qui fait la richesse. Non, je ne suis jamais mal à l'aise dans la prise de décision. ¹⁶⁰Si il y en deux qui sont pour, moi je suis contre, je vais râler et pousser jusqu'au bout. Je ne serai jamais battu, je reviendrai à la charge à un moment ou à un autre. Non, on a une cinquantaine d'années, on est assez jeunes (les

parents). Oui, dans les moments difficiles, il faut être un bon groupe. ¹⁶¹On est complémentaire, on peut se remplacer mutuellement. Il y a suffisamment d'autonomie et de délégation. Les difficultés, Elles résident dans le fait qu'on a d'autres occupations, on n'est pas toujours suffisamment présents. Quand il faudrait être trois, on n'est pas toujours là. Aparté d'Alice, sur la rémunération insuffisante. L'originalité, on a fait la diversification, on est très ouvert sur l'extérieure. On peut changer en permanence, on a une vision. On est flexible.

0601 Mes parents étaient en gaec tous les deux, je suis arrivé en plus. Le problème c'est que l'on manquait de temps, ils avaient tous les deux des fonctions à côté, maman élue professionnelle, papa, maire. Je donnais un coup de main depuis longtemps et j'étais salarié sur une autre exploitation. Etre né déjà dedans. J'ai toujours donné un coup de main au niveau des fraises, puis les vaches m'ont intéressé un peu plus. Je suis parti faire un bac-stae. Je n'avais pas d'intérêt à m'installer tout de suite. Le contexte a joué. Mes objectifs de départ, gérer la partie lait. ¹⁶²L'objectif financier est moins bien. Mon objectif professionnel, c'est que l'exploitation tourne bien, que tout le monde puisse tirer un salaire de l'exploitation. ¹⁶³Si personne ne tire de salaire, l'exploitation ne dure pas non plus. Ce n'est pas durable. L'objectif, c'est que tout le monde puisse en vivre. J'ai envie de continuer à développer l'exploitation. Mon but n'est pas d'avoir 1000 vaches mais d'avoir une petite exploitation familiale qui marche bien. Objectif professionnel est mon objectif personnel. ¹⁶⁴Oui, quand professionnellement ça va bien, personnellement ça va bien aussi, dans mon couple aussi. Un peu dur de concilier les deux. Le gaec permet de ne pas être tout seul. Une envie personnelle, le manque de main d'œuvre et l'envie que l'exploitation continue. Oui, parents-enfants. On a vu avec la juriste, c'était le plan sociétal le plus intéressant. Non, mais on discute. ¹⁶⁵Chacun gère son atelier mais tout le monde aime bien donner son avis, sur tout. Oui, j'ai ma place dans le gaec. Oui, c'est normal, on n'a pas tous le même âge. Non. Mon père a 56 ans et ma mère 53 ans, moi 28 ans. ¹⁶⁶On n'a pas la même façon de voir les choses. On ne peut pas tous travailler au même rythme. Mes parents vivent ensemble, ils ont leur relation à gérer, moi comme j'ai une compagne, il faut que j'arrive à concilier les deux. Elle travaille à l'extérieur. La vie ne s'arrête pas à la traite le soir et le matin. C'est pour ça que l'on n'a pas toujours les mêmes façons de voir : sur les temps libre. Il faut aussi pouvoir gérer ça. Oui, il faut quand même avoir des objectifs similaires. Le fait d'être tout seul, ce n'est pas toujours marrant. Il y a plus de conflits quand les choses vont moins bien que lorsque ça va bien. Il y en aura toujours. Quand arrive un conflit, tout le monde déballe ce qu'il a à dire. Oui, même si on a chacun notre rôle. Mais quand on a besoin de quelqu'un, il suffit de demander et quelqu'un vient donner un coup de main. Tout le monde est capable de donner un coup de main sur tout. On a une vision commune du gaec et on voit les choses de la même façon. On a envie la pérennité de notre exploitation.

0101 Je me suis installé en pleine mise en place des quotas, donc j'ai été très vite bloqué, ici c'était une toute petite exploitation. C'était l'exploitation des parents, tellement petite que mon père travaillait à l'extérieur. Comme il y avait plusieurs exploitations qui allaient se libérer, j'ai pris le pari de rester, je me suis installé en 80 et les quotas sont arrivés en 84, j'ai été bloqué à 200 000 l de lait, c'était la règle à l'époque. Avec un bâtiment que je venais de construire, ce n'était pas fonctionnel. Il y a une importante exploitation du village qui a cessé, si je reprenais tout seul, la moitié du quota partait, j'ai un collègue salarié qui voulait s'installer, mais pas tout seul, ¹⁶⁷j'avais

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

fait 9 ans tout seul et j'avais d'autres aspirations par rapport à l'organisation du métier, si Antoine reprenait l'exploitation, on conservait tout le quota. C'était intéressant, on est vite passé à 450 000 l de lait. Et là ça roulait en matière de revenus et d'organisation du travail. J'ai décidé de faire ce métier par passion. Après le collège j'ai suivi une formation en lycée agricole avec un bta, l'équivalent du bac pro et je me suis installé dans la foulée. Il y avait du terrain qui se libérait et si je ne me mettais pas sur les rangs, ça partait avec quelqu'un d'autre. ¹⁶⁸Oui, vivre de mon métier et la mise en place du gaec a permis de mieux gérer l'organisation. Avoir plus de temps libre, prendre le temps de se former, ça fait 25 ans que le gaec est en place et je ne regrette rien. Oui, j'ai même fait plus que je ne pensais, c'est le gaec qui m'a permis de le faire. Quand on a des responsabilités à l'extérieur on a une ouverture d'esprit qui n'est pas du tout la même. Par la mise en place d'un dimanche sur 2, on a même ½ journée par semaine. 15 jours de congés chaque année, les week-ends c'est à la demande. On était au collège ensemble et donc on se connaissait depuis nos 11-12 ans et on a toujours été passionnés par ce métier-là. C'est pour ça qu'on était copains. Pas pour des raisons économiques, sinon on aurait plutôt été producteurs de porcs quand on voit la moyenne des revenus. L'astreinte en élevage laitier n'est pas la même. C'est la passion du métier partagée. Non, nous sommes assez proches. Non. Non, un an d'écart, Antoine est d'à côté. On travaille les terres de ses parents là-bas. Il y a 17 km de distance mais il y avait un quota dessus. Ça dépend de chacun, certains ne sont pas faits pour ça. ¹⁶⁹Il faut certaines qualités, la tolérance, rester humble, et du respect pour l'autre. Oui, quand ces conditions-là sont respectées. C'est un atout indéniable. Non, on est qu'à deux, dans un gaec 3-4-5 c'est différent, j'envisage d'intégrer mon fils dans le gaec, ce sera un autre fonctionnement, l'occasion pour lui de voir comment ça fonctionne et voir si ça vaut le coup pour lui. Quand on partira en retraite il faudra qu'il se pose la question si le gaec continue ou pas et avec qui. Oui, il y a un partage des tâches et on est autonomes. Pour moi c'est la traite, le semis, la fertilisation et tout ce qui en découle au niveau administratif, la reproduction, les soins aux vaches. On a chacun notre matériel. Antoine fait l'alimentation, il a sa mélangeuse, il faut les traitements phyto, on a différentes façons de faire la même chose pour arriver au même résultat, donc pourquoi discuter sur la manière de faire, ce qui compte, c'est le résultat. Je ne sais pas, je ne cherche pas à savoir, du moment que ça marche. Ce sont les gens de l'extérieur qui pourraient nous le dire. ¹⁷⁰Je pense qu'on a une vision commune de notre exploitation.

0102 C'est lié aux contraintes de la production laitière qui a beaucoup d'astreintes et de présence. ¹⁷¹Le fait d'être à deux sur l'exploitation permet d'une part de séparer et de partager les tâches les plus difficiles et d'échanger sur la façon de travailler, d'éviter de se renfermer comme on pourrait être tenté de le faire, chacun individuellement installé. J'étais salarié dans une coopérative agricole pendant 7 ans. Une opportunité s'est faite, par une reprise d'une exploitation voisine à celle de Hervé. C'est le hasard qui a fait que ça s'est fait. J'ai toujours eu l'idée de m'installer. ¹⁷²Maintenant, m'installer seul ça me paraissait difficile en production laitière. Ça s'est fait tout naturellement, on était copain depuis l'école, on a gardé contact. On a un peu galéré les premières années, c'était assez compliqué. On a eu quelques différents au début, mais c'était lié à la mise en place. ¹⁷³On n'est pas toujours d'accord à 100 % mais c'est l'échange qui permet de se construire et d'arriver à une solution commune. Les grandes décisions sont prises en commun. Les choix minimes sont pris chacun à son poste. J'ai trouvé ma place dans le gaec parce que chacun prend des décisions personnelles. ¹⁷⁴Il ne faut qu'il y ait une

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

personne en haut et une autre qui va en dépendre. Non, quand on s'est construit depuis 25 ans, ¹⁷⁵je pense que l'on a une vision assez proche, sinon le gaec ne serait plus là. 1 an d'écart avec Hervé. 17 km. On a vu des gaec se dissoudre, même des gaec entre deux frères, il peut y avoir des caractères opposés, inconciliables. Ce n'est pas parce que l'on est proche au niveau familial que ça peut tenir. En fait, il faut apprendre à se connaître et être conciliant. C'est un équilibre permanent dans la vie d'un gaec. Oui. Il y a des jours, on va échanger très peu et d'autres jours échanger plus largement. Ça se fait naturellement parce que l'on se connaît, c'est tout. Quand ça fonctionne bien oui. Ça peut être mauvais si cet équilibre-là n'est pas trouvé. Oui, même si chacun a son poste, chacun peut quasiment remplacer l'autre. On doit pouvoir se remplacer à pied levé dans n'importe quel domaine, c'est aussi ça notre force.

0502 C'est parti au décès de mon père, gaec entre mon frère et ma mère. J'ai pris la place de ma mère qui est devenue salariée à mi-temps en 2001. La surface a augmenté. Il y avait une eta ici avant, j'ai toujours trainé là-dedans, bac-stae, bts-acse après, salarié dans un élevage pendant une dizaine d'années, j'y vais toujours d'ailleurs pendant l'été. Oui, économiquement c'est mieux qu'au départ, on a agrandi, il y a du travail pour deux maintenant. J'aime ce que je fais, je veux garder la structure, on ne pourra pas se développer éternellement. Ça correspond à ce que je voulais faire. Un dimanche sur deux disponible, on peut se libérer un peu quand on veut, chacun peut remplacer l'autre. Ne pas avoir deux comptabilités, facilitée d'échanges pour développer l'exploitation. La famille, la maman et les frères après. Pour des raisons d'économies d'échelle.

¹⁷⁶Globalement on est d'accord, sinon on en discute et on arrive toujours à se mettre d'accord. Il lui reste moins de temps à faire que moi. Il est un peu plus cool que moi, il relativise plus. ¹⁷⁷Il n'est plus aussi motivé que moi. Il est plus âgé, donc avance un peu moins vite. Non. 11 ans d'écart avec mon frère. ¹⁵²Dans le rythme de travail et la vision de l'avenir. Oui, chacun a son rôle et sa spécialité. On est complémentaires. Oui, certainement. ¹⁷⁹En étant complémentaire on avance mieux. S'il y a vraiment quelque chose qui pose problème, on en discute. Chacun y trouve son compte à l'arrivée. Jamais eu de gros conflit. Oui et un partage des tâches bien défini. On s'occupe des bêtes tous les deux. Les traitements c'est mon frère. Epannage c'est moi, le suivi du troupeau, c'est moi. On va dans le même sens. On a de bonnes relations.

0501 Je suis installé en individuel en 1990, les parents avaient une exploitation à côté. Pour une raison juridique, On n'a pas pu se mettre en gaec dès le départ. Le père est décédé en 1997, la ferme était en indivision, j'ai racheté la ferme. Je me suis mis en gaec avec la mère en 1998. En 2001, Dominique s'est installé, il a pris la place de la mère qui est devenue salariée à mi-temps jusqu'à sa retraite en 2006. En est en gaec depuis 2001 avec Dominique. J'étais à l'école dès le départ, j'ai arrêté l'école en fin 1983, je suis resté aide-familial pendant 6 ans avec quelques activités salarié, des saisons en usine, légumes, récolte de petit pois. Agriculteur. On a démarré pratiquement de zéro, on a créé un troupeau, on évolue toujours. Professionnel : De tenir sur la durée. On a un rythme de croisière, on n'est pas trop mal, il faut maintenir l'activité telle qu'elle est, au moins, chercher à améliorer les points, évoluer avec la réglementation. Je pense qu'on arrivera. On est dans une situation stable, on a un peu plus les moyens qu'à une époque c'est clair. ¹⁸⁰On fait tout en même temps, ce n'est pas dissocié. De ne pas travailler tout seul. En élevage vaches allaitantes, tout seul c'est très difficile quand il faut intervenir sur les animaux, être à deux c'est un minimum, c'est une facilité pour se libérer un dimanche sur deux, on alterne un week-end sur deux. ¹⁸¹Pour raisons

familiales, la solution idéale, cela s'est fait naturellement, chacun y trouve son compte. Gwénael voulait s'installer, c'était la solution idéale pour les deux. Pas toujours forcément, ¹⁸²il y a des fois des désaccords mais on arrive toujours à trouver des compromis. Cela se passe bien. Chacun à ses points favoris, moi je m'occupe c'est plus les cultures, lui c'est l'élevage, c'est lui qui gère en général la reproduction, les bêtes à garder, moi c'est plutôt les cultures, c'est plutôt mon truc. On a plus d'affinités avec certains travaux. Moi cela me plaît bien. J'ai l'habitude de le faire, chacun à son rayon. Dominique n'intervient pas sur les cultures. On fait, ensemble le planning de l'année pour les rotations des cultures. On en parle entre nous, on sait quelle surface il faut mettre en herbe, on calcule entre nous, on sait où on met, on le définit ensemble. Il n'y a pas de souci. Un fois en place, c'est moi qui gère. Non. 11 ans, cela fera forcément pas maintenant, mais à l'avenir. Jusqu'à présent, non ce n'était pas une gêne. Mais à l'avenir, à mesure qu'on vieillit... on ne va plus aussi vite. Oui, tout seul, ce n'est pas possible, il faudrait un salarié. Je pense que c'est un atout, une organisation de travail, à deux on va deux fois plus vite, moins de déplacement, de perte de temps. Non, pas spécialement, entre nous non. Oui, je pense. L'hiver il n'y a que l'élevage, nous sommes tous les deux en élevage. Pour les cultures, les labours c'est lui qui fait, il étale le fumier. C'est bien définit. C'est moi qui étale les traitements, les engrais. ¹⁸³C'est peut-être cela le problème, on est un peu trop définit dans nos tâches, on fait peut-être pas assez ce que l'autre fait, il y a des choses que lui il fait que je n'aime pas trop faire, lui c'est pareil. Le pulvé pour moi, il ne fait jamais de traitement, il faudra qu'il le fasse un jour. Il n'a pas passé le certiphyto non plus. S'il y en a un qui reste sur le carreau, il faudra bien trouver une solution. L'originalité l'élevage, c'est de ne faire que des bovins allaitants déjà, ce n'est pas très courant, on a cru à cette production même si pendant longtemps cela n'a pas été rentable. Quelque part maintenant on récolte un petit peu. ¹⁸⁴On s'est accroché tous les deux, on a eu quelque part le mérite d'y avoir cru, on aurait pu se casser la figure à une époque.

ANNEXE 2 : EXTRACTION DES VERBATIM

entretien	Verbatim n°	verbatim
0801	1	On voulait la double exploitation, c'est pour ça qu'on est parti sur un gaec
0801	2	Et gaec c'est la formule la plus utilisée
0801	3	L'exploitation va être pérenne, on pourra transmettre à nos enfants s'il le faut
0801	4	les gens se mettent aujourd'hui en gaec parce que le salariat est trop onéreux pour l'activité laitière
0801	5	Je ne suis pas d'accord sur toutes les décisions mais ce sont des discussions
0801	6	Thomas a travaillé à l'extérieur, il a vu plus de choses que moi peut-être, pas au niveau agricole, mais au niveau compta
0801	7	Je pense que Thomas n'a pas comblé encore (le fossé de l'expérience) et que c'est dur des fois entre nous deux, entre moi, avec une pratique de 16 ans et Thomas qui arrive là
0801	8	On est 3 mais on n'a pas la même vision. Thomas c'est économique, une vision plus théorique, ma mère c'est une vision très animale, elle a l'œil pour tout ce qui est bovin, santé animale. Je gère un peu moins les bovins depuis que Thomas est là. Il fait plus le bovin, je suis plus en cultures
0801	9	Avec ma mère on s'arrangeait, il n'y avait pas de week-end de garde, pas de vacances, il n'y avait rien. Je prenais ma journée, ma semaine si je voulais partir en vacance. Aujourd'hui, Thomas a pris ses vacances, on pause nos vacances et les week-ends, tout est planifié
0801	10	Je n'étais pas d'accord, Thomas n'était pas d'accord : il peut y avoir des tensions
0801	11	Après, il y a des gaec entre voisins mais ce n'est pas pareil, c'est un étage au-dessus
0801	12	Je voulais rester aux vaches, mais je le suis beaucoup moins maintenant. Il prend des décisions tout seul, c'est très bien, mais je ne suis plus au courant de ce qui se passe dans le troupeau de vaches.
0801	13	mais je ne suis plus au courant de ce qui se passe dans le troupeau de vaches. Ca me manque un peu, je suis moins au courant des choses.
0801	14	On est très complémentaires, Thomas est très ordinateur, papier, ça m'arrange très bien
0802	15	Pour moi c'était m'installer en association ou rien
0802	16	Je voulais travailler pour moi en ayant envie de développer quelque chose, mettre mon âme dans une entreprise
0802	17	Mon objectif est de pérenniser l'entreprise pour pouvoir la transmettre. Je serais très fier de la transmettre, j'ai 2 filles, si elles veulent

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0802	18	Oui, je ne l'aurais pas fait sans cette association j'aurais eu du mal à trouver confiance en quelqu'un d'autre.
0802	19	Une histoire de confiance, de famille, économique aussi, je suis arrivé dans une entreprise qui marchait très bien
0802	20	Pas toujours d'accord, c'est comme ça qu'on avance
0802	21	Il a fallu que je m'impose, j'ai froissé un peu mes parents, mon frère aussi.
0802	22	Oui, chacun apporte sa pierre à l'édifice, chacun va avoir une vision différente des choses. Parfois on va parler d'un sujet pendant une heure, on perd une heure mais ça permet de gagner du temps après
0802	23	Il y a eu des difficultés au niveau de l'efficacité du travail, avec l'idée de faire vite pour pouvoir finir tôt. Je faisais tout vite et tout seul
0802	24	C'est une réunion qui a permis de déverser pour faire part des doléances de chacun
0802	25	Complémentarité totale parce que mon frère est responsable des cultures et moi de l'atelier lait
0802	26	Le respect d'un certain nombre de règles de vie sociale
0161	27	S'il n'y avait pas eu l'installation de mon fils, j'aurais freiné un peu le rythme de l'exploitation
0161	28	j'ai l'impression que j'ai maintenant un petit boulet au pied
0161	29	J'ai eu l'impression d'être un peu brimée dans ma liberté
0161	30	Maman, cela me plairait de m'installer
0161	31	Quand je ne suis pas d'accord, j'arrive à le convaincre puisque j'estime que j'ai une expérience plus importante, je pense qu'on arrive à s'entendre sur toutes les décisions, en gros
0161	32	Je pense qu'une association quand cela n'est pas des parents (père-fils, etc.) c'est plus difficile de s'arranger
0161	33	Les conflits qu'on a pu rencontrer, c'est surtout par rapport à une durée de travail sur l'exploitation et le fait que mon fils associé n'habite pas sur l'exploitation
0162	34	J'aurai eu du mal à m'installer seul, c'est trop de contraintes au niveau du temps
0162	35	Il faudra que je trouve une solution pour me dégager du temps, c'est vachement important car je me vois mal être pris 365 jours sur l'exploitation
0162	36	J'ai été salarié 4-5 ans, j'ai besoin d'avoir du temps perso
0162	37	C'est moi qui voulais m'installer, ma mère a facilité mon installation
0162	38	Il faut faire des compromis, sinon cela ne peut pas marcher
0162	39	C'est une contrainte quand on a une décision à prendre parce qu'on est deux, c'est plus facile de prendre une décision quand on est seul mais cela peut aussi être un atout d'être à deux pour mieux réfléchir sur une décision, d'avoir plus de recul

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0162	40	Mais c'est peut-être plus simple dans un gaec familial
0701	41	Oui, enfin oui, je ne voulais pas être seul en tout cas, agriculture de groupe
0701	42	transmettre l'exploitation, mais à long terme, les enfants sont jeunes
0701	43	Ce qui peut entraîner des difficultés, c'est nos femmes en fait. On a toujours refusé qu'elles fassent partie du gaec, cela n'irait pas loin si cela avait été le cas
0702	44	Et je ne me voyais pas m'installer tout seul en production laitière
0702	45	Je voyais ça plus rose avant de m'installer
0702	46	Quand j'ai repris l'exploitation du voisin, j'aurais pu à la rigueur m'installer en individuel mais en lait c'était hors de question, trop de travail
0702	47	Pour certaines choses, on a des visions différentes : sur des décisions techniques.
0702	48	Il y a eu des conflits, comme on est deux frères, on s'engueule et 5 minutes après c'est oublié
0902	49	On a tout fait pour pouvoir s'associer en gaec avec André, un tiers
0902	50	Je pense que l'on aurait été mieux loti que ça au point de vue revenu
0902	51	autrement au sens travail, pratique, je le disais tout à l'heure c'est une vocation, je ne me vois pas faire autre chose, je suis attiré par la vache laitière
0902	52	Cela se passait correctement entre nous, on n'avait pas de souci, donc c'est venu naturellement. Je lui ai proposé
0902	53	Un peu trop, cela veut dire que beaucoup de choses reposent sur moi
0902	54	C'est une question de personnalité aussi, André il est un peu moins entreprenant que moi, il est moins ouvert, ce n'est pas un reproche
0902	55	Non je ne crois plus tard, si jamais il y a la relève, ce sera peut-être plus compliqué.
0902	56	C'est un atout sur le travail, la charge de travail c'est appréciable, on peut se reposer sur quelqu'un d'autre
0902	57	Le gaec c'est une vie sociale c'est un mélange de genre, c'est totalement différent entre frère et sœur où il y a plus de mélange, plus d'intimité.
0902	58	Si il y a des choses, c'est la discussion c'est l'échange entre nous
0901	59	Déjà, j'ai fait le choix de ne pas être seul. On avait les mêmes points de vue puisque j'étais salarié pendant 4 ans sur cette exploitation
0901	60	Economiquement non
0901	61	On avait les mêmes points de vue et puis on est compatible. Paul n'aime pas les champs, moi c'est mon truc, et inversement pour les vaches
0901	62	Quand il y a des moments difficiles, oui c'est un atout.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0901	63	Si le système change ou est amené à changer, ou une autre façon de travailler, c'est possible qu'un associé puisse ne pas trouver sa place
0301	64	avec l'âge c'est peut-être plus la même chose, toujours la passion mais moins de motivation.
0301	65	Même génération
0301	66	Oui, je pense, ce que je ne veux pas faire, il fait et vice versa
0301	67	On n'a peut-être pas toujours le même point de vue.
0302	68	Il faut toujours se poser des questions, c'est comme ça que l'on avance.
0302	69	Ca dépend du type de décisions, j'aime bien avoir l'avis de mon collègue.
0302	70	Que des petits conflits, il faut avant tout parler.
0141	71	Tout est question d'organisation. Surtout éviter de mettre en négatif la famille ou la ferme.
0141	72	Je pense avoir trouvé ma place dans le gae
0141	73	Je lui fais confiance car il a plus d'expérience
0141	74	Quand je suis à la traite ou au champ, je ne peux pas être dans ma famille.
0141	75	Si tu ne communique pas, ce n'est pas la peine
0141	76	Il y a sûrement eu des conflits, on résout les choses par la communication, soit avec l'associé, soit avec une tierce personne pour avoir un autre avis
0142	77	le fait de travailler en gae permet d'avoir une plus grande souplesse
0142	78	Oui, c'est évident, quand on peut se libérer plus facilement on a une vie personnelle plus simple
0142	79	j'avais travaillé avec elle depuis quelques années, point de vue économique, le coût d'un associé est moins élevé mais il faut aussi partager les responsabilités et les décisions.
0142	80	Oui c'est un atout, on a plusieurs façons de voir les choses, différents contacts, ça permet d'avoir une vision générale plus large
0132	81	j'avais très peu de chances tout seul de créer une exploitation viable économiquement et socialement
0132	82	Il y avait 2 parties dans cette recherche d'associé, d'abord l'exploitation de mon oncle n'était pas forcément repreneable par moi-même parce que, aujourd'hui, en matière d'installation, le contexte favorise l'installation d'un jeune.
0132	83	C'est une manière de travailler ensemble, diminuer les responsabilités.
0132	84	S'il y a de la casse c'est parce que les gae sont faits de manière trop rapide et avec, pas forcément les bonnes questions posées dès le départ
0132	85	Je crois beaucoup aux gae entre tiers, autant qu'aux gae familiaux, il n'y a pas plus de casse dans l'un ou l'autre.
0132	86	On avait beaucoup de points communs, donc ça a fait qu'on était

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

		confiants pour l'avenir.
0132	87	je n'aime pas trop la partie administrative, donc Didier s'en charge, au niveau de l'élevage il est aussi un peu plus présent que moi, je suis plus autour des cultures, mais chacun met quand même le nez chez l'autre, il ne s'agit pas de se désengager d'une partie
0131	88	On ne se connaissait pas avant. Je ne voulais pas m'installer seul.
0131	89	J'ai la chance d'avoir un associé qui a plus d'expérience que moi. Ça me permet d'avoir des bases, d'éviter de faire des erreurs de jeunesse
0131	90	C'est plus des concessions, des discussions, de l'échange
0402	91	L'objectif c'est de transmettre quelque chose qui puisse continuer
0402	92	Aucun enfant n'est intéressé. Ce sera un tiers
0402	93	Il y a eu des conflits résolus parfois par la discussion et parfois par le temps qui passe
0401	94	Je suis parti sur le porc, pas par affinité, Yves préférait traire les vaches, moi aussi mais il fallait que l'un des deux cède
0401	95	sur certaines choses on n'a pas la même vision mais comme on a deux ateliers différents, chacun est tout seul dans son atelier cela évite des litiges
0401	96	Chacun est maître de son truc, ce n'est pas évident d'être associé, il faut composer
0401	97	moi j'aime bien prendre les décisions, cela ne colle pas toujours, il faut composer, j'aurai bien aimé être le patron
0151	98	Alors demain, je ne sais pas, est ce qu'un jour il y aura 120 vaches sur le site ? Avant j'aurais dit non, ce n'est pas possible, aujourd'hui peut être, ça va vite, ça va très très vite et toujours plus vite
0151	99	Si mon frère ne s'était pas installé, j'aurais repris la ferme de mes parents et j'aurais embauché un salarié
0151	100	Le lien familial fait que l'on se connaît, on n'a pas besoin forcément de se dire les choses
0151	101	Il y a une hiérarchie, je suis son grand frère. J'étais là en premier, c'est pour ça que c'est plus moi qui prend les décisions
0151	102	Il y a des choses pour lesquelles je cède
0151	103	On a eu quelques conflits. Ça se résout en passant parfois par l'intervention d'un tiers.
0152	104	il est compatible avec la situation actuelle
0152	105	Parce qu'on souhaitait travailler ensemble, le lien de parenté
0152	106	Sur les grandes lignes, oui, après on trouve un accord, chacun fait des concessions.
0152	107	parfois tu ne fais pas ce que tu veux
0152	108	Ce n'est pas toujours évident de prendre les décisions à 2, le tout est de discuter pour trouver un compromis
0152	109	On a eu des désaccords, avec le temps on tempore, on prend sur soi

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0202	110	C'est facile de prendre des vacances, quand on est à plusieurs
0202	111	On a à peu près la même vision
0202	112	Non, les décisions sont en commun, cela arrive qu'on ne soit pas d'accord mais à la fin, cela le fait
0202	113	Seul, il aurait fallu travailler tous les jours, pour la vie de famille c'est mieux
0201	114	Au niveau social, cela se passe bien, parfois, comme partout il y a un bon coup de gueule, mais après c'est fini
0201	115	Par rapport au projet de départ, c'est correct
0201	116	Oui pour mon projet professionnel
0201	117	Au niveau personnel, pour l'instant ça va, on est à trois, on arrive à concilier le personnel et le boulot, on tourne un week-end sur trois
0201	118	C'est quelque chose que moi je voulais à tout prix au départ
0201	119	le fait d'avoir été salarié avant j'avais mes samedis et dimanches
0201	120	Je ne me voyais pas m'installer tout seul
0201	121	Le choix a été vite fait, c'était la famille
0201	122	j'aime bien quand c'est cadré, mon frère il arrive en retard le matin mais il restera jusqu'à minuit cela ne le dérange pas
0201	123	avant mes parents avant étaient en gaec. avec mes grands-parents, c'étaient eux les jeunes mais ils n'avaient rien à dire
0201	124	Oui, s'il y a une mauvaise entente, cela ne pourra pas marcher.
0201	125	Que chacun reste à sa place, c'est vachement important, que les conjoints ne s'en mêlent pas, c'est important aussi
0122	126	L'idée, Paul était un peu fatigué au bout de 8 ans, la situation de l'entreprise c'était un peu dur
0122	127	Ben tout le reste, conduire le tracteur
0122	128	C'est aussi un choix. Ça fait partie des moins bons côtés, mes enfants sont jeunes
0122	129	Pour ce qui est des décisions, c'est assez collégial, sauf pour ce qui est des prix de vente
0122	130	Je pense avoir trouvé ma place, le petit désaccord qu'on peut avoir n'influe pas sur notre bonne entente
0122	131	Il a une légitimité que j'ai moins
0122	132	Ça a forcément un impact, on n'est pas des robots mais des êtres humains, le fait d'avoir 2 personnalités différentes est une richesse, nous sommes différents avec des choses qui nous rapprochent
0122	133	Seul à la tête de l'entreprise, ça doit être dur, le fait d'être associé c'est une force, c'est deux cerveaux, ça fait deux fois plus d'idées
0121	134	De plus, d'un point de vue familial, vendre ici, ça voulait dire partir d'ici et se déraciner en quelque sorte

0121	135	Je ne pensais pas que ce serait si difficile. Dans l'ensemble je retrouve mes objectifs. Sauf que je suis moins agriculteur que je ne le pensais parce que l'activité ici, c'est beaucoup la transformation
0121	136	C'est important de garder une vie de famille séparée de l'exploitation.
0121	137	Sur le fait que j'ai été installé avant, il y a un historique qui reste. Il y a en plus une question de compétences
0121	138	Donc, ça m'arrive de prendre certaines décisions pratiquement seul. Je lui en parle avant mais il s'en remet à moi
0121	139	Et il a 4 jeunes enfants. En matière de demande de revenus, c'est un peu plus élevé que nous. Nous avons le salaire de mon épouse
0121	140	Ça peut impacter car Paul se demande s'il va continuer ou pas. Depuis le début de l'été, il se pose la question par rapport à sa situation familiale
0121	141	Une situation financière différente à prendre en compte, qui peut aussi créer des tensions
0121	142	Le fait d'être en earl, crée une certaine dynamique, de pouvoir discuter des orientations, des choix
0121	143	Des moments de tensions quelque fois sur la question du temps de travail
0112	144	Moi j'ai pour objectif d'aller jusqu'à ma retraite sur cette exploitation, en continuant d'avoir un revenu. Le deuxième objectif c'est de la transmettre à mon fils, je pense que c'est faisable, au moins la première partie
0112	145	Oui cela facilite un peu mais dans la pratique, on est loin d'en tirer tous les bénéfices qu'on pourrait avoir. Notre exploitation économiquement est une réussite, socialement un peu moins
0112	146	Pour trouver notre place, cela s'est fait naturellement, chacun par ses goûts personnels s'est occupé d'un secteur ou d'un autre. J'ai aussi renoncé pour laisser mon frère s'occuper plus de certaines choses que moi
0112	147	mais l'âge avançant, je suis plus préoccupé par la transmission que mon frère
0112	148	Les besoins et les envies ne sont pas les mêmes.
0111	149	Oui on a trouvé notre place, mais cela n'empêche pas que l'un aide l'autre et ainsi de suite
0111	150	Chacun s'implique plus dans un domaine que dans un autre, on ne peut pas tout savoir
0111	151	Gérer de l'humain, c'est très difficile, on a tous nos sautes d'humeur, comme on dit, on n'est pas tous les jours en forme, quelquefois on a nos coups de gueule, c'est normal, c'est sain
0111	152	Même si on fait venir une entreprise ou un salarié de l'extérieur, il y a toujours un pilote dans l'avion comme on dit
0111	153	Je pense qu'on est complémentaire, il y a des choses qu'il n'aime pas faire et moi aussi.
0111	154	on a une vision commune, on est d'accord sur ce qu'on fait en production, sur les objectifs, sur la gestion de l'exploitation, par

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

		exemple la vision matériel, il n'y a pas un qui veut investir plus que l'autre
0111	155	les conflits peuvent venir quand l'entreprise ne tourne pas, l'argent c'est le nerf de la guerre
0602	156	C'est la transmission future puisque qu'on était exploitants, avant c'était les parents d'Alice
0602	157	Ce serait plus difficile avec des salariés
0602	158	on ne peut pas être d'accord sur tout mais si sur trois si on a deux d'accord, c'est normal
0602	159	on ne pense pas tout le temps la même chose et tout le temps, c'est ça qui fait la richesse
0602	160	Si il y en deux qui sont pour, moi je suis contre, je vais râler et pousser jusqu'au bout. Je ne serai jamais battu, je reviendrai à la charge à un moment ou à un autre
0602	161	On est complémentaire, on peut se remplacer mutuellement
0601	162	L'objectif financier est moins bien
0601	163	Si personne ne tire de salaire, l'exploitation ne dure pas non plus
0601	164	Oui, quand professionnellement ça va bien, personnellement ça va bien aussi
0601	165	Chacun gère son atelier mais tout le monde aime bien donner son avis, sur tout
0601	166	On n'a pas la même façon de voir les choses
0101	167	j'avais fait 9 ans tout seul et j'avais d'autres aspirations par rapport à l'organisation du métier
0101	168	Oui, vivre de mon métier et la mise en place du gaec a permis de mieux gérer l'organisation
0101	169	Il faut certaines qualités, la tolérance, rester humble, et du respect pour l'autre
0101	170	Je pense qu'on a une vision commune de notre exploitation
0102	171	Le fait d'être à deux sur l'exploitation permet d'une part de séparer et de partager les tâches les plus difficiles et d'échanger sur la façon de travailler, d'éviter de se renfermer
0102	172	Maintenant, m'installer seul ça me paraissait difficile en production laitière
0102	173	On n'est pas toujours d'accord à 100 % mais c'est l'échange qui permet de se construire et d'arriver à une solution commune
0102	174	Il ne faut qu'il y ait une personne en haut et une autre qui va en dépendre.
0102	175	je pense que l'on a une vision assez proche, sinon le gaec ne serait plus là
0502	176	Globalement on est d'accord, sinon on en discute et on arrive toujours à se mettre d'accord
0502	177	Il n'est plus aussi motivé que moi

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.

0502	178	Dans le rythme de travail et la vision de l'avenir
0502	179	En étant complémentaire on avance mieux
0501	180	On fait tout en même temps, ce n'est pas dissocié
0501	181	Pour raisons familiales
0501	182	il y a des fois des désaccords mais on arrive toujours à trouver des compromis
0501	183	C'est peut-être cela le problème, on est un peu trop définit dans nos tâches, on fait peut-être pas assez ce que l'autre fait
0501	184	On s'est accroché tous les deux, on a eu quelque part le mérite d'y avoir cru, on aurait pu se casser la figure à une époque

« Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe, cas de l'agriculture en Bretagne. »

L'entrepreneuriat en équipe constitue une réalité, diversement mesurée, de la conduite des entreprises. La recherche s'est intéressée à cette dimension du phénomène entrepreneurial. Dans ce travail, nous nous appuyons sur l'attente de l'individu entrepreneur afin de qualifier l'effectivité de l'équipe au sens de la satisfaction de ses membres, dans une perspective de pérennisation de l'acte entrepreneurial. Le secteur de l'agriculture offre un terrain qui intéresse la recherche. Le renouvellement des chefs d'entreprises, l'évolution du métier, l'agrandissement des structures productives, plaident pour un développement de formes sociétaires impliquant plusieurs exploitants propriétaires. La psychologie comportementale et la socio psychologie nous aident à percevoir les attentes de l'entrepreneur dans le cadre d'un entrepreneuriat à plusieurs. L'installation dans un cadre d'équipe entrepreneuriale est largement mise en avant lors d'une étude par les modèles d'intention, auprès d'étudiants. Nous interrogeons, par la suite, des agriculteurs sur leur vécu, au regard de leurs aspirations initiales. Les analyses des organisations professionnelles portent ces sujets et viennent conforter notre problématique. Nous proposons un éclairage nouveau sur l'équipe entrepreneuriale et des pistes de réflexion pour l'accompagnement dans ce contexte.

Mots-clés : équipe entrepreneuriale, reprise, intention entrepreneuriale, agriculteur, Bretagne

“From the personal project to the entrepreneurial group, farm business case study in Brittany.”

Team entrepreneurship is a reality for many businesses. Research works aim to study this side of management phenomenon. For this contribution we examine the individual expectation for self-employment and describe the effectiveness of the team, in the sense of satisfaction of the members, as an element for the survival of the business. The farm sector gives the opportunity for our discipline to examine this form of entrepreneurship. Farms succession, the size of the enterprises, justifies the development of multi owner organisations. Behavioural psychology and social psychology, help us to analyse the entrepreneur believes. Entrepreneurial initiative in a team context is widely mentioned by students, in a study based on entrepreneurial intention models. Then we ask farmers about the reality of their situation in regards of initial expectations. We challenge the professional organisations analysis to confirm our research. We offer to have a new approach of team entrepreneurship, helping entrepreneurs and consultants toward durability of the project. (JEL: L26, D23, D91, Q12)

Keywords: Team Entrepreneurship, Business Transfer, entrepreneurial Intention, Farmer, Brittany.

Bernard SIMON

Du projet personnel à l'entrepreneuriat en équipe,
cas de l'agriculture en Bretagne.