

Le renouvellement Un enjeu pour les collectifs agricoles

Le renouvellement des générations est un défi pour de nombreux collectifs agricoles. Afin de mieux comprendre les besoins et attentes des nouvelles générations et de comprendre comment les groupes y répondent, **des études de cas ont été menées dans le cadre du projet Co-Agil, visant à renforcer la capacité des groupes à innover pour renforcer le maillage intergénérationnel.**

De nombreux collectifs agricoles (groupes de développement, coopératives d'utilisation de matériel agricole...) font face à des difficultés de renouvellement des générations, que ce soit pour la transmission des postes à responsabilités ou l'accueil de nouveaux adhérents. Les jeunes agriculteurs et agricultrices ont de nouvelles attentes envers leur métier et son environnement, et donc envers leurs collectifs agricoles.

Or, l'avenir des collectifs agricoles a des conséquences directes sur la dynamique des territoires ruraux : ils impactent l'économie locale par le maintien des exploitations, l'emploi de salariés, l'accompagnement de l'installation de nouveaux

adhérents. En maintenant un tissu dense d'exploitations, la dimension sociale du métier est confortée et les risques liés à l'isolement limités.

Des études de cas

Face à ces enjeux, le projet Co-Agil (*cf. encadré*) vise à renforcer la capacité des groupes à innover, en identifiant de nouvelles formes de gouvernance et d'organisation du travail qui faciliteront la réussite du maillage intergénérationnel au sein des collectifs d'agriculteurs.

La première phase de ce projet consiste à identifier et



Atelier de réflexion avec
la Cuma de Basse Galaure,
autour des questions
humaines, opérationnelles et
de gouvernance identifiées
lors de l'étude.

caractériser les nouveaux besoins des groupes et les pistes de solutions. En 2020, deux stagiaires de Master en école d'agronomie ont étudié et enquêté 4 collectifs agricoles.

■ Amandine Colin de Verdière a étudié la Cuma de Basse Galaure (Drôme) et le Geda du Buron (Puy-de-Dôme).

■ Eva Garnier a étudié l'IDRÉA (Morbihan) et la Cuma la Romantique (Ille-et-Vilaine).

Des clés de compréhension

« L'objectif des travaux était d'étudier les relations entre les besoins et les sources de motivations des adhérents et le fonctionnement des collectifs (gouvernance et organisation), explique Amandine Colin de Verdière, et cela afin de donner des éléments de compréhension des processus d'engagement des agriculteurs/trices. »

Une question de rapport au travail plus que de temps de travail

L'étude menée en Auvergne-Rhône-Alpes a montré que l'engagement dépend de la façon de penser le travail et de l'organiser, en particulier de la façon de gérer les équilibres des temps vie privée/vie professionnelle, ainsi que des attentes vis-à-vis du collectif.

« Tous les agriculteurs et agricultrices ont une forte charge de travail, explique Amandine Colin de Verdière. Ceux qui placent en premier la réalisation des travaux de la ferme dans la gestion de leurs priorités ont l'impression de ne pas avoir assez de temps pour s'engager. Ceux qui s'engagent gèrent différemment leurs priorités, ils s'organisent par affinités et arrivent à différer des travaux de la ferme pour dégager du temps. Ils se laissent une grande souplesse dans leur organisation. »

Plusieurs sources de motivations

Plusieurs sources de motivations ont été mises en évidence pour expliquer l'engagement.

■ Besoin de relations interpersonnelles

L'étude menée dans l'Ouest de la France montre que le collectif est vu comme une solution pour rompre l'isolement. En effet, le nombre d'agriculteurs/trices sur le territoire diminuant et les exploitations étant de plus en plus éloignées, il y a une perte du lien qui existait autrefois entre voisins. De cet éloignement physique, peut découler un éloignement social risqué pour la nouvelle génération qui se retrouve de plus en plus en situation de travail individuel.

Ce besoin de relations interpersonnelles, source de motivation

pouvant favoriser l'engagement, est aussi mis en évidence par Amandine Colin de Verdière : « Si par exemple, des réunions régulières et conviviales sont organisées au sein du groupe, alors le collectif répond au besoin de l'adhérent et cela peut le motiver à prendre des responsabilités. »

Un adhérent peut aussi ressentir le besoin de s'engager pour se sentir utile, car il a des compétences à proposer et peut les accroître au sein du groupe, par exemple, un adhérent qui a une affinité pour les chiffres et devient trésorier.

■ Besoins professionnels

Par ailleurs, l'engagement dans un collectif découle aussi du besoin de défendre sa profession et/ou du besoin de maîtriser les processus de production à travers les visites de fermes, d'usines, les projets collectifs proposés par les groupes. Certains agriculteurs/trices décident de prendre une responsabilité pour

Le projet Co-Agil (2020-2023)

OBJECTIFS

1. Caractériser les nouveaux besoins de groupes et identifier des solutions organisationnelles innovantes (gouvernance, organisation du travail, numérique).
2. Co-construire de nouvelles formes de gouvernance et d'organisation du travail.

PARTENAIRES

- Techniques : FRCuma Auvergne-Rhône-Alpes et du Grand Ouest, Trame, FRGeda Bretagne, La Coopération agricole Auvergne-Rhône-Alpes.
- Recherche : Isara Lyon, ESA d'Angers, VetAgro Sup Clermont-Ferrand.
- Enseignement : EPLEFPA de la Côte-Saint-André et du Valentin, CFPPA de Die.

FINANCEMENT

- Casdar



Le renouvellement : un enjeu pour les collectifs agricoles

“ L’avenir des collectifs agricoles a des conséquences sur la dynamique des territoires ”

maintenir le collectif afin de pérenniser un service essentiel pour leur exploitation, par exemple la mutualisation d’un matériel.

Perception entre nouvelles et anciennes générations

En Auvergne-Rhône-Alpes, Amandine Colin de Verdière a étudié les différences de perception de l’engagement et des valeurs du groupe entre nouvelles et anciennes générations. Aujourd’hui les exploitations s’agrandissent, se diversifient avec un désir d’autonomie. La main-d’œuvre familiale se réduit et le conjoint, qui exerce souvent son activité professionnelle à l’extérieur de l’exploitation, amène une nouvelle vision du travail. « *Toutes ces évolutions jouent dans l’engagement des jeunes générations*, explique-t-elle. *Il y a toujours beaucoup de postes et moins d’agriculteurs pour s’engager. Les anciennes générations ont tendance à avoir le sentiment que la jeune génération s’engage moins. Or ils s’engagent aussi mais différemment. Dans la Cuma enquêtée, tous les adhérents ne conçoivent pas “ l’esprit Cuma ” de la même façon. L’ancienne génération l’associe plutôt à l’entraide et la solidarité, alors que les jeunes y associent l’efficacité, le gain de temps. Les deux générations déplorent chez l’autre le manque d’esprit Cuma. Les jeunes sont perçus par les anciens comme individualistes, alors que ce sont eux qui ont le plus grand réseau d’entraide à l’extérieur de la Cuma (réseau amical, travaux en commun de récolte, échanges réguliers de coups de main...). Ils n’attendent donc pas que la Cuma comble le besoin d’entraide, alors que c’est le cas de l’ancienne génération.* »

Influence des trajectoires personnelles

Les travaux menés dans l’Ouest montrent que les expériences salariales avant installation vont façonner la manière dont les individus s’engagent dans les collectifs : les personnes ayant exercé des responsabilités, et avec un niveau de formation plus élevé, auront plus facilement les compétences nécessaires pour prendre en main des postes à responsabilité qui se veulent de plus en plus professionnels. Eva Garnier a étudié 2 collectifs employant un ou des salariés (Cuma) ou animateurs. Elle a constaté que les salariés sont des atouts en termes d’amélioration de la qualité de vie au travail sur les exploitations (diminution de la charge de travail et équilibre vie privée/vie professionnelle) et dans les collectifs (organisation du travail). Mais leur présence peut aussi complexifier le renouvellement des

responsables, en nécessitant des compétences en matière de gestion et d’encadrement du personnel.

Dans l’étude menée en Auvergne-Rhône-Alpes, « *les expériences précédentes n’ont pas de réelle incidence dans l’engagement dans les groupes*, explique Amandine Colin

de Verdière. *Ceux qui sont engagés le sont dans plusieurs groupes et une compétence se développe alors chez eux, mais elle n’est pas liée au niveau de formation académique ou au parcours professionnel précédent. L’expérience des parents en matière d’engagement est par contre un facteur qui entre en ligne de compte.* »

Des pistes d’action

Ces travaux font émerger des pistes d’action pour favoriser le renouvellement dans les collectifs et la prise de responsabilités.

Sensibiliser sur les bénéfices du collectif

Un premier enjeu se situe dans la communication à l’extérieur des collectifs. L’adhésion et la prise de responsabilités sont un moyen de répondre aux besoins de lien social des nouvelles générations. Un travail de communication est à mener par les collectifs sur ces enjeux, explique Eva Garnier dans ses travaux, notamment auprès des jeunes installés, pour faire connaître l’existence de ces groupes et mettre en avant les bénéfices de l’engagement.

Travailler l’interconnaissance des besoins

« *L’interconnaissance des besoins au sein des groupes est aussi un point à améliorer*, explique Amandine Colin de Verdière, en discutant des attentes de chacun entre adhérents. *Les membres des groupes ne se rendent pas forcément compte que les perceptions sont différentes. Cela permettrait de rendre visible l’invisible, afin de déconstruire les préjugés et de favoriser une meilleure compréhension mutuelle.* »

Créer ou recréer des lieux de convivialité

Les espaces de discussion sont indispensables à la vie du groupe. Les réunions régulières, les moments de convivialité (repas de fin de saison, chantiers collectifs...), les modes de gouvernance qui privilégient le respect, le non-jugement et la prise de décision collective soudent le groupe et créent de la confiance. Les personnes partagent plus facilement leurs attentes.



Restitution de l'étude menée en Auvergne-Rhône-Alpes auprès des groupes enquêtés (ici Cuma de Basse Galaure).

Communiquer sur l'intérêt de l'engagement et les missions de responsables

« Il serait intéressant de sensibiliser les membres des collectifs sur le rôle qu'ils jouent individuellement dans le processus de renouvellement des générations, explique Eva Garnier dans ses travaux. La communication sur l'importance de l'engagement peut se passer à plusieurs niveaux, lors d'événements extérieurs où le collectif est représenté, mais aussi durant l'apprentissage. Les temps de formation sont déterminants dans la vision que se fait l'individu de l'engagement, de la coopération et du collectif. »

Amandine Colin de Verdière note aussi l'importance d'une plus grande transparence sur les missions de responsables, en objectivant ce que cela représente, afin de lever les appréhensions sur les tâches à réaliser et le temps nécessaire.

Accompagner la mise en place du salariat

L'étude menée dans l'Ouest auprès de collectifs employeurs a montré que la gestion d'un salarié dans un collectif demande des compétences précises et peut complexifier le renouvellement des responsables. L'accompagnement du collectif et des responsables est nécessaire avant, mais aussi après l'embauche afin de mettre en place une stratégie de management

convenant aux membres du groupe et de permettre la création de confiance entre adhérents et salariés.

Mieux partager les responsabilités

En Auvergne-Rhône-Alpes, Amandine Colin de Verdière a repéré que le président occupe des fonctions en plus de la sienne qui pourraient être déléguées, soit par une meilleure répartition avec le trésorier et le secrétaire, soit par une délégation ponctuelle à d'autres adhérents, qui pourrait leur donner le goût de l'engagement.

« Les adhérents ont souvent le sentiment que le président fait tout, et que la charge est immense. Une meilleure répartition des tâches permettrait de décharger le président, mais aussi de faciliter la prise de responsabilités ». ■

Agnès Cathala

Trame

Sources :

- *Renouvellement des générations et transmission des responsabilités dans les collectifs agricoles : étude de deux groupes de l'ouest de la France*, Eva Garnier, 2020.
- *Exploring the rationales of farmers' engagement in agricultural collectives confronted with the problem of generational renewal: a case study of two collectives in the Auvergne Rhône-Alpes region, France*, Amandine Colin de Verdière, 2020.