

Cuma

Qu'est-ce que le travail « bien fait » ?

Les différences de perception entre individus de ce qu'est un travail « bien fait » ont des impacts forts sur la coopération dans des collectifs d'agriculteurs comme les Cuma, pouvant parfois générer des tensions. Mathilde Grau, étudiante de l'ESA d'Angers, encadrée par Caroline Mazaud, enseignante-chercheuse, a mené une étude sur ce sujet.

« La question de ce qu'est un travail « bien fait » apparaît comme assez floue et peu concrète pour beaucoup d'agriculteurs. Mais, pour autant, la réponse paraît évidente à chacun, introduit Caroline Mazaud, enseignante-chercheuse à l'ESA d'Angers.

Par exemple, les membres d'une Cuma (Coopérative d'utilisation du matériel agricole) sont d'accord sur le fait que le matériel doit être rendu propre et entretenu. Cependant la définition de ce qu'est un matériel propre et entretenu est très différente d'un individu à l'autre. Qu'est-ce qu'un bon graissage, par exemple ? Comme chaque individu possède sa propre réponse – réponse qui lui paraît être une évidence - le sujet n'est pas discuté en groupe. Et les différences de perception peuvent générer des tensions. »

Une étude sur 2 Cuma

Le projet Casdar Co-Agil rassemble des partenaires professionnels, des chercheurs et des enseignants autour de la problématique du renouvellement dans les collectifs d'agriculteurs. Il est piloté par la FRCuma Auvergne-Rhône-Alpes.

La question du renouvellement dans les groupes est souvent abordée par l'angle de la gouvernance. Dans le cadre de son stage mené à la FRCuma Auvergne-Rhône-Alpes, Mathilde Grau, étudiante à l'ESA d'Angers, l'a abordée par une autre

entrée : celle du travail. Elle a été encadrée dans son étude par Caroline Mazaud, membre de l'équipe de recherche de Co-Agil. Elles sont parties sur l'hypothèse que la question du travail, et précisément celle du travail bien fait, pouvait créer des tensions entre les membres d'un même groupe, et provoquer des formes de désengagement (absence aux réunions, non-participation aux temps conviviaux...) susceptibles d'aller jusqu'à empêcher des personnes de reprendre des postes à responsabilité. Pour caractériser le travail « bien fait » à l'échelle individuelle et collective, Mathilde Grau a rencontré des membres de 2 Cuma ayant porté un GIEE.

Une approche par la photo

21 entretiens individuels ont été réalisés auprès d'adhérents de ces Cuma afin de caractériser le travail « bien fait » et évaluer comment cette notion influence celle de la coopération. Pour objectiver les échanges, Mathilde Grau a choisi d'utiliser le support photo pour parler du travail avec les personnes interviewées. « En amont des entretiens, explique-t-elle, je leur ai demandé de prendre des clichés de ce dont ils étaient fiers sur leur ferme. Durant les entretiens, je leur ai aussi montré des photos que j'avais apportées pour qu'ils les commentent et que je puisse appréhender ce qu'ils jugent comme "bien fait" et comprendre leurs pratiques ».

M.Grau



Des photos supports pour parler du travail bien fait : ici la salle de traite.

A partir de ces entretiens, Mathilde Grau a mis en évidence quatre critères sur lesquels s'appuient les agriculteurs pour définir ce qu'est un travail « bien fait » :

- l'efficacité (sentiment d'accomplissement, vitesse de travail),
- la production (quantité, qualité),
- l'aspect économique (revenu, rentabilité de l'exploitation),
- l'apparence (aspects visuels, olfactifs...).

Dans sa perception, chacun priorise plus ou moins chacun de ces critères et a un niveau de satisfaction différent pour chaque indicateur, et donc des pratiques différentes.

Des différences sources de tensions

Le support photo permet de révéler ces différences de perception. Par exemple, pour certains, le bâtiment d'élevage est vide et propre lorsque le quai d'alimentation en ciment et les cornadis ont retrouvé leur couleur d'origine, après un nettoyage haute pression. Pour d'autres, c'est lorsque le quai d'alimentation est raclé au tracteur, sans s'attarder sur la couleur du ciment. « *On imagine bien que ces différences de perception peuvent poser des problèmes pour des collectifs dont l'objectif est de mutualiser des matériels et des locaux* », explique Caroline Mazaud.

« *Les tensions arrivent souvent quand il y a un décalage entre la perception individuelle du travail "bien fait", la manière individuelle de faire ce travail, et la perception collective*, explique Mathilde Grau. *Par exemple, un agriculteur qui n'est "pas très machines agricoles", nettoie le matériel et le rend. Si sa priorité n'est pas le matériel, si un vêlage arrive, il va peut-être ne pas avoir vu quelque chose, qu'il a cassé un petit élément par exemple. Quand l'utilisateur suivant va prendre le matériel, il va se dire que le précédent n'a pas fait du bon travail. Des tensions se créent quand un sous-groupe remarque que cela se produit de manière récurrente pour une même personne.* »

Pour un individu, le fait de cogner la charrue, par exemple, est un non-événement, donc il n'en parle pas, alors que qu'un autre considère que celui qui n'en parle pas a voulu « cacher les choses » ou qu'il y a un manquement à la règle.

Un sujet non abordé en groupe

Or ces sujets ne sont pas abordés lors des réunions de groupe. Le travail « bien fait » ou plutôt les pratiques sont discutées de manière informelle en sous-groupes d'affinité ou de perceptions similaires.



Des conseils d'utilisation inscrits à la surface d'outils.



« *Pour beaucoup d'individus, critiquer le travail revient à critiquer la personne*, explique Caroline Mazaud. *On évite donc en groupe de parler des choses qui fâchent. Le sujet du bon travail s'inscrit dans les interstices de l'activité. On ne fait pas une réunion de Cuma sur la question du travail bien fait, ce n'est pas un sujet. Ce n'est pas qu'on n'en parle pas, mais on n'en parle pas de manière ouverte et évidente, plutôt entre deux portes, en sous-groupes de confiance, ce qui ne favorise pas la mise en évidence de malentendus et d'une discussion équilibrée autour des normes à mettre en place.* »

Des réunions d'échanges

Suite aux entretiens individuels, Mathilde Grau et Anne-Claire Kubala, chargée de mission à la FRCuma Auvergne-Rhône-Alpes, ont organisé une rencontre collective dans chacune des Cuma supports de l'étude. Chacune des réunions s'est déroulée sur une demi-journée et a rassemblé environ 8 personnes. Elles ont été une première occasion de tester un échange collectif autour de la question du travail. Pour « briser la glace », une

Cuma : Qu'est-ce que le travail « bien fait » ?

« Une bonne fauche, à la hauteur de la largeur de la main ».

animation de type Photolangage a été utilisée. Chaque participant a choisi une photo représentant pour lui ce qui est le plus important dans le collectif. Les animatrices ont ensuite demandé à chacun d'écrire sur des Post-it® ce qui pour lui est un travail « bien fait ». Puis les Post-it® ont été classés selon les 4 critères identifiés par Mathilde Grau dans son étude (efficacité, économique, production, apparence). « Dans cette séquence, les participants ont pu voir que les définitions n'étaient pas les mêmes pour chacun. Nous avons ensuite travaillé sur l'impact de ces perceptions différentes sur le collectif. Pour une des deux Cuma, l'animatrice du groupe était présente et nous avons pu réfléchir à un plan d'action. Des sujets à travailler ont été identifiés, comme par exemple, l'utilisation de l'ensileuse. Selon certains, elle présentait une usure prématurée, pour d'autres c'était normal. L'idée était de rechercher à quoi était dû l'usure et voir s'il fallait par exemple changer les pratiques de fanage et d'andainage pour la limiter. »

Perspectives d'utilisation

« Outre ce test de réunion, d'autres idées d'animation sont ressorties de l'étude, poursuit Mathilde Grau, comme celle d'échanger sur une question précise comme l'état du matériel (propreté, graissage, casse). L'idée serait que les participants soient réunis autour d'une machine et inscrivent chacun de manière anonyme leurs commentaires sur l'observation de ce matériel, puis qu'ils soient



Différences de perception et innovation



« Dans leur perception du travail "bien fait", une partie des agriculteurs voit son identité très attachée à certains symboles comme "un champ propre", "une vache qui produit beaucoup de lait", explique Mathilde Grau. Cet attachement constitue parfois un frein à l'innovation, au changement agroécologique, sauf si un changement de symboles se produit. Au sein d'un même groupe, des agriculteurs adoptant de nouvelles pratiques, qui en parlent au sein du groupe, peuvent en convaincre d'autres d'essayer, et ainsi les différences de perceptions peuvent être sources d'innovation, si elles sont discutées ».

mis en commun. On pourrait imaginer ensuite que les participants s'accordent sur des photos de ce que le groupe considère être un bon entretien et qu'elles soient affichées par exemple. »

« Un prolongement de ces travaux d'étude, explique Caroline Mazaud, serait de mettre en évidence les perceptions différentes et les possibles désaccords au sein du groupe, et de proposer des animations pour que les membres puissent discuter et construire collectivement des normes à mettre en place, afin d'éviter par exemple qu'elles soient définies à partir de la seule vision d'un ou deux responsables et qu'elles arrivent de manière descendante. Plus largement, il serait intéressant de faire ce travail d'étude des différences de perception et d'impact sur la collaboration sur d'autres sujets, par exemple, "qu'est-ce que c'est que s'impliquer ?" ». ■

Agnès Cathala
Trame



Contact : Caroline Mazaud, enseignante-chercheuse à l'ESA d'Angers, c.mazaud@groupe-esa.com