

# Comment accompagner les évolutions de l'agriculture familiale en associant les genres ?

P. Lacroix, G. Sicard, J. Zimmermann

Article qui a fait l'objet d'une intervention au colloque international

« Genre et agriculture familiale paysanne – regards Nord –Sud »

organisé du 22 au 24 mai 2012 à Toulouse<sup>1</sup>.

## RESUME

En France, les formes d'agriculture familiale sont diverses, en lien avec les pratiques et les aspirations des nouvelles générations (statuts des conjoints, installation hors cadre familial...) et dans un contexte économique et social composé d'incertitudes fortes. Chaque agriculteur analyse son exploitation et son environnement en fonction de critères qui lui sont propres : le genre en est un, tout comme les valeurs, les expériences antérieures ou encore les objectifs. A la complexité des situations viennent s'ajouter une interaction entre vie privée et professionnelle qui reste importante et un système économique basé sur l'innovation où chacun est porteur de changement.

Pour associer l'ensemble des personnes concernées (conjoint, associé, repreneur...) à la prise de décision, il faut composer avec les spécificités de chacun. L'accompagnement peut jouer un rôle de facilitateur dans le passage du « je » au « nous ». Plusieurs exemples de formations-accompagnements sont présentés dans cet article et illustrés par des témoignages d'agricultrices. Si l'accompagnement permet des échanges entre les personnes sur leurs représentations et la place qu'elles souhaitent prendre sur l'exploitation, il leur revient ensuite de décider de la façon d'associer leurs compétences et leurs envies.

Dans le cadre du colloque, cette réflexion sur l'accompagnement, issue de la pratique du réseau des Afocg (Association de Formation Collective à la Gestion), pourra peut-être venir interroger des initiatives collectives d'agriculteurs à l'échelle territoriale et gagnera sûrement à s'enrichir des analyses faites par les personnes qui travaillent spécifiquement la question du genre en agriculture.

**Remarque :** Les réflexions développées dans cet article sont issues du projet 2011-2012 "Comment rester agriculteur dans un contexte d'aléas forts et gérer l'incertitude ?" (financement du Fonds Social Européen) et du PDA 2011-2012 de l'InterAFOCG (financement CASDAR du Ministère de l'Agriculture).



<sup>1</sup> Colloque organisé par l'UMR "Dynamiques Rurales" (ENFA Toulouse) et l'UMR CNRS 5600 "Environnement, ville, société" (Lyon) et l'association "Genre en action" (Bordeaux)

## INTRODUCTION

L'InterAFOCG, Inter Association de Formation Collective à la Gestion, regroupe des associations réunies par une même ambition : permettre aux agriculteurs d'être maîtres de leurs décisions sur l'exploitation. Les AFOCG ont été créées par et pour des agriculteurs à la fin des années 70 dans une vingtaine de départements. Dès l'origine des AFOCG, la présence des femmes a été importante parmi les adhérents mais aussi parmi les responsables associatifs.

L'objectif de favoriser l'autonomie décisionnelle se traduit par des formations et accompagnements en groupe proposés aux agriculteurs en réponse à leurs besoins. Ils y acquièrent deux compétences majeures : la maîtrise des chiffres pour gérer de façon autonome leur exploitation et le travail collectif pour l'échange d'idées.

Les adhérents des AFOCG peuvent être considérés comme de petits et moyens exploitants agricoles. Leurs systèmes d'exploitation sont diversifiés, la majorité est en polyculture élevage (mais aussi en maraichage et viticulture selon les régions), en agriculture conventionnelle ou biologique, souvent sur des circuits courts.

L'objectif de cette communication est de présenter une réflexion issue de notre pratique sur l'évolution des formes d'agriculture familiale actuelles et sur la place de l'accompagnement.

Nous partons de deux hypothèses de travail :

- il y a autant d'écarts de ressenti, d'objectifs et de façons de gérer son exploitation dans un même genre qu'entre les genres
- cette variabilité est autant liée au parcours de la personne, aux étapes de vie qu'elle traverse... qu'au genre.

Cela n'éclipse en rien les spécificités liées au genre que nous repérons parfois dans notre pratique d'accompagnement mais sur lesquelles nous n'avons pas réalisé d'études ou d'actions précises. Ce qui nous intéresse ici est de se questionner sur comment associer tous les membres de la famille ou de l'exploitation à la prise de décision. Les incertitudes d'ordre économique ou climatiques auxquelles sont soumises les exploitations ne doivent pas cacher les incertitudes humaines : comment composer avec les spécificités de chacun dans un contexte agricole en mutation ? comment chacun peut trouver sa place sur l'exploitation familiale ? Enfin, dans un système économique basé sur les connaissances et l'innovation où les personnes sont acteurs du changement (Lièvre, 2012), nul ne sait de qui viendra l'idée nouvelle et tous les avis sont à prendre en compte.

La première partie de l'article s'attachera à décrire quelques-unes des évolutions actuelles de l'exploitation familiale (liens entre vie familiale et professionnelle, modification de la main d'œuvre, statuts des conjoints, compétences nouvelles). Dans la deuxième partie, nous interrogerons le rôle des accompagnements qui permettent à chacun, homme et femme, d'explicitier la façon dont ils perçoivent la réalité. L'objectif étant de combiner les représentations et d'arriver à des décisions partagées.

## **I. Quelques observations sur l'évolution du modèle familial en lien avec les mutations agricoles actuelles**

### **I.A. Une interférence toujours forte entre les registres professionnels et privés : l'exemple de la comptabilité**

Les femmes occupent une place particulière sur l'exploitation, une position charnière entre l'exploitation, du domaine externe, et la famille, du domaine interne. L'identité de lieu, l'imbrication des champs professionnel et privé accentuent cette position et peut induire une répartition d'activité sexuée.

Les femmes, qui ont longtemps eu la responsabilité des tâches domestiques et du budget, ont souvent géré les comptes et les déclarations administratives sur l'exploitation. Cette influence du champ familial sur le champ professionnel est moins marquée aujourd'hui.

Cela ne leur a pas forcément donné plus de pouvoir dans les prises de décision. Les décisions concernant l'exploitation doivent être prises en tenant aussi bien compte de l'aspect technique (tâches plus souvent gérées par les hommes) que de l'aspect gestionnaire. Dans ce cas, travailler sur les chiffres avec une optique de gestion permet d'argumenter les décisions et il y a tout intérêt à ce que l'ensemble des participants à la vie de l'exploitation soient associés. Par ailleurs, une partie importante du domaine administratif qui s'est amplifié ces dernières années peut difficilement être déconnectée du fonctionnement de l'exploitation ; de fait, la répartition « classique » des tâches est souvent obsolète et inefficace. Nous développerons dans la partie II.B. l'influence des filtres (dont celui des tâches « sexuées ») sur la représentation de la réalité.

Dans la nouvelle génération qui s'installe, la dissociation entre vie privée et vie professionnelle semble plus forte. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer : un des conjoints ne travaille pas sur l'exploitation et amène d'autres références et aspirations à la maison ; l'envie d'avoir un rythme de travail plus proche des autres métiers (temps libre et vacances) ; le lieu de vie et le lieu de travail sont séparés quand l'exploitation a été reprise sans l'habitation ... La réalité est toutefois complexe pour des paysans qui disent faire un métier différent des autres, en lien avec le vivant et qui coïncide souvent avec leurs valeurs fortes.

### **I.B. Une évolution de la main d'œuvre familiale qui bouleverse les systèmes agricoles**

Une des évolutions fortes du monde agricole concerne la main d'œuvre. On observe des exploitations familiales dont un des membres de la famille est obligé de partir travailler à l'extérieur pour amener un revenu fixe. Cela nous interroge à la fois sur la capacité des systèmes agricoles à dégager plusieurs revenus, sur la pérennité de ces exploitations en terme d'organisation et de pénibilité du travail et sur le ressenti des personnes qui se retrouvent à travailler seules. Ce changement est lié à un environnement qui bouge et qui secoue les organisations familiales traditionnelles. La main d'œuvre familiale, qui était jusque là un élément fondateur de l'activité, se retrouve jouer le rôle de variable d'ajustement quand les prix ne sont plus rémunérateurs.

**Exemple de Brigitte, éleveuse de volailles dans le Loiret qui est partie travailler à l'extérieur :** *« J'ai pris la décision de quitter l'exploitation pour faire vivre ma famille. J'ai démarré un travail à mi-temps à l'extérieur pour payer les dettes. Cela ne m'a pas été difficile de partir travailler à l'extérieur car je n'en pouvais plus de tout cela, de batailler... Mon mari, Luc est resté sur la structure telle qu'elle était et a dû assumer tout le travail. A l'inverse de moi, il a vécu ce départ comme un double échec, économique et personnel car pour lui, on n'a pas pu prouver qu'on était capable d'y arriver. »*

Une autre évolution concerne le modèle familial qui ne s'impose plus aux enfants, libres de choisir leur voie. La transmission de l'exploitation ne va plus de pair avec une transmission de savoirs, de savoirs-faires et de passion. D'autre part, même si tous les membres de la famille ne travaillent pas sur la ferme et s'ils n'ont pas souvent l'occasion de s'exprimer à propos de l'exploitation, cela ne les empêche pas d'avoir leur propre vision. Cela vient parfois impacter les décisions sur l'exploitation qui peuvent paraître irrationnelles à un œil non familial.

Enfin, l'arrivée des hors cadres familiaux dans le monde agricole a introduit des innovations en terme d'organisation de travail car ce public ne peut pas compter sur la main d'œuvre familiale pour « filer un coup de main ».

Ces évolutions montrent des interférences entre conditions économiques contraignantes, aspirations de la nouvelle génération et structure de l'exploitation familiale. Et cela interroge la capacité d'une seule personne à gérer et prendre des décisions. Comment ces agriculteurs vont s'organiser et gérer seul leur activité ? Etre moins entouré signifie aussi porter seul le poids (et la responsabilité) de l'exploitation et ne plus avoir la possibilité de partager et confronter ses idées avec d'autres.

### **I.C. Une reconnaissance des femmes, acquise par les statuts, qui doit aller de pair avec une réflexion sur la place de chacun sur l'exploitation**

Le fait que dans la nouvelle génération, plus de femmes s'installent en agriculture vient modifier l'organisation des exploitations. En effet, les agricultrices cherchent maintenant un cadre plus sécurisé que celui de leurs aînées avec le statut de conjoint collaborateur ou plus récemment la possibilité de faire des GAEC entre époux.

**Témoignage d'Annabelle, maraichère dans le Rhône :** *« J'ai été salariée agricole pendant plusieurs années avant de travailler pendant 10 ans avec mon mari sous le statut de conjointe collaboratrice. Ce statut m'a permis de cotiser pour la retraite et d'avoir une couverture sociale. Cependant, je suis restée pendant 10 ans dans l' « ombre de mon mari », administrativement parlant : j'avais son numéro de sécurité sociale ; mes cotisations apparaissaient en une ligne au nom de Monsieur ; je n'avais pas les mêmes points que lui pour la retraite; et au niveau des impôts, aucun revenu n'était inscrit dans ma colonne (comme si je ne travaillais pas). La reconnaissance de mon travail à plein temps avec mon mari n'apparaissait pas et ce statut de conjointe collaboratrice me donnait l'impression de ne pas exister.*

*En 2011, j'ai décidé de m'installer en vue de créer un GAEC entre époux. Avec mon installation, je n'ai pas perçu de grands changements au niveau de mon travail sur l'exploitation mais plus sur moi-même et sur les décisions liées aux investissements. En effet, j'ai inscrit l'achat de matériels spécifiques au maraîchage dans mon projet d'installation et je participe désormais aux salons agricoles et aux rencontres avec les concessionnaires. Cela nous amène, mon mari et moi, à beaucoup échanger. Avant, je lui déléguais ces décisions, maintenant je me sens plus concernée.*

*J'ai aussi développé mon propre atelier de plantes aromatiques, de la plantation jusqu'à la commercialisation. Je gère les contacts avec les grossistes et les magasins. C'est souvent considéré comme « une affaire de mecs » mais j'ai mis en avant mon projet et négocié avec eux. J'ai aussi pris en charge tous les dossiers administratifs liés à mon installation. J'ai dû faire une VAE (validation des acquis de l'expérience) pour faire reconnaître mes compétences, ce qui m'a permis de pousser le chiffre de certains ateliers (rapport temps de travail par rapport au chiffre d'affaire). Cela nous a permis, mon mari et moi, de prendre du recul sur la conduite de certaines de nos cultures pour gagner du temps et de l'argent. »*

Si la recherche d'un statut est importante, elle doit s'accompagner d'une réflexion sur la place de chaque personne sur l'exploitation. C'est avec cet objectif qu'une formation « GAEC entre époux : bien vivre sur ma ferme, travailler avec mon conjoint », est proposée dans une Afocg. Un premier module avec un juriste permet de décortiquer cette nouvelle forme de GAEC tout en insistant sur la séparation entre patrimoines privés et professionnels et la façon d'équilibrer pour être « à parts égales ». Un second module, basé sur des jeux de rôles et des apports pédagogiques, est axé sur les implications du travail en couple, la place de chacun dans le projet commun et les aspects relationnels.

### **I.D. Un métier qui change et qui demande à associer de nouvelles compétences et de nouvelles représentations**

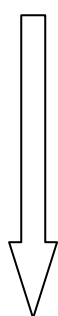
Un autre point de départ est que toutes les personnes n'ont pas toutes les mêmes compétences, la même conception du métier, la même culture, la même histoire, le même genre... et ce façonnement individuel induit des formes de pensée et d'action différentes. Comment alors amener chacun à identifier ses ressources, à mieux vivre son métier en adéquation avec ses valeurs ? Pour illustrer ce point, nous nous appuyons sur le témoignage d'une viticultrice :

**Témoignage de Marie-Paule, viticultrice en Gironde avec son mari :** « Lors d'un changement de commercialisation, il nous paraissait logique que je sois en contact avec les acheteurs et que je m'occupe de la prospection pendant que mon mari s'occupait des vignes. Il m'est assez vite apparu que ces activités ne correspondaient pas à mon caractère, que je n'étais pas à l'aise et que ce n'était pas pour cela que je m'étais engagée dans le métier. A l'inverse, mon mari s'est épanoui dans la commercialisation et cela m'a permis de retrouver une place dans la partie technique de la production. »

Ce changement de stratégie de commercialisation, tout comme les stratégies de diversification qui se développent actuellement (nouvelles productions, vente directe...) pour faire face aux incertitudes et aux risques, demande de nouvelles compétences. Cela demande aux personnes d'identifier leurs compétences et la place qu'ils souhaitent occuper pour pouvoir les combiner avec leurs collaborateurs (idée développée dans la partie II.C.). Et les places naturelles ne sont pas forcément celles qu'on attribue « arbitrairement » à cause du genre.

On voit dans l'exemple précédent que la question des compétences est fortement liée à celle de se retrouver dans ses activités. Les objectifs, souhaits ou attentes dépendent de la situation actuelle, passée, du vécu, de l'idéal... mais ils dépendent également beaucoup de l'âge. En effet, chaque étape de la vie est rattachée à des besoins particuliers, ou parfois des questionnements, des doutes, des crises... qui se traduiront de façon plus ou moins marquée selon les personnes (cf. schéma ci-dessous).

#### **Les âges de la vie (InterAFOCG, 2011)**



- 18 ans : âge des grands rêves mais aussi des peurs
- Entre 20 et 30 ans : besoins de faire ses preuves, d'acquérir des compétences
- 30 ans : période de questionnements (surtout chez les femmes)
- 33 ans : crise de sens (surtout chez les hommes) : « est-ce que ma vie a du sens ? »
- Après 30 ans (chez les femmes après la crise de la trentaine) : on constate souvent des changements, des envies de projets nouveaux
- 40 ans : mi-temps de la vie qui amène une période de questionnements et le souhait de laisser quelque chose derrière soi
- 50 ans : besoin de transmettre (savoir-faire...)
- 60 ans : arrêt de l'activité : « qu'est-ce que je vais faire ? »

Enfin, la problématique du « travailler ensemble » dépasse la sphère de l'exploitation et peut se réfléchir à tous les niveaux (famille, ferme, réseau de producteurs, territoire...).

## **II. Comment associer les personnes aux décisions et combiner leurs compétences ? Quels rôles pour l'accompagnement ?**

L'agriculture familiale étant par définition même une activité qui associe plusieurs personnes et plusieurs univers (familial, professionnel, personnel), nous nous posons la question de l'accompagnement des personnes pour une prise de décision partagée. Dans le réseau des Afocg, nous partons du postulat que les personnes portent en elles les solutions.

Comment construire à plusieurs ? Comment passer du je au nous ? Et comment faire la transition d'un cadre familial où les rôles peuvent être définis par tradition vers une gestion de l'entreprise agricole qui requiert des compétences et tâches complémentaires ? Comment prendre conscience de ce qui est inconscient dans notre façon d'agir ?

### **II.A. Différents lieux pour associer les personnes aux réflexions et décisions : un énorme défi face à la complexité**

Aujourd'hui, les agriculteurs sont amenés à prendre des décisions dans un monde qui se complexifie et où il faut composer avec les incertitudes économiques, environnementales et humaines. Le métier évolue et demande d'autres compétences ; la recherche d'autonomie se fait dans un contexte d'interconnexions et interdépendances à plusieurs niveaux ; l'imbrication entre les domaines professionnels et familiaux est toujours forte. Beaucoup d'agriculteurs se trouvent démunis car l'équation qu'ils ont à résoudre comprend de nombreuses variables, pas toujours bien connues et qui évoluent dans le temps.

Cependant, même si tout n'est pas prévisible, cela ne nous empêche pas de réfléchir à plusieurs. Voici l'avis d'une agricultrice : « *Il faut prendre le temps de s'arrêter pour regarder comment on fonctionne et trouver la solution en soi ; chaque personne a ses capacités et c'est en les associant avec celles des personnes avec qui on vit et travaille qu'on arrive à s'en sortir ensemble.* »

Dans le réseau des Afocg, la problématique de conjuguer les objectifs et représentations de chacun a été travaillé dans plusieurs types de formations-accompagnements : accompagnement d'un groupe de femmes sur le long terme où les choses se dénouent petit à petit ; formations associant un groupe de cédants et un groupe de repreneurs ; celles à destination d'agriculteurs souhaitant créer un GAEC ou encore celles sur la gestion s'adressant à tous les collaborateurs.

#### **II.A.1. Accompagnement d'un groupe de femmes**

Echanger sur des problématiques qui associent univers professionnel et personnel demande une relation de confiance entre les personnes. Et certaines discussions ne se font qu'entre femmes. C'est le cas avec un groupe d'agricultrices accompagnées dans la Drôme qui se sont retrouvées pendant plusieurs années. Cette intimité qu'elles ont créée leur a donné confiance et a permis à certaines de prendre leur place sur l'exploitation.

#### **Exemple : groupe de femmes dans la Drôme qui, en s'autorisant à imaginer des futurs impensables, ramènent à la maison de nouvelles pistes.**

*Lors d'une formation dédiée aux femmes, commencée en 2002 dans la Drôme, une relation de confiance s'est installée entre les participantes qui, petit à petit, ont osé dire des choses intimes, des choses infimes mais qui changent tout. Elles se sont découvertes dans le groupe et ont commencé à envisager leur quotidien différemment. Elles se sont aventurées à exprimer ce qu'elles voulaient tout en acceptant d'entendre sans jugement ce qu'en disaient les autres. En s'interrogeant sur leur situation, elles ont constaté que prendre sa place permettait aux autres de*

réajuster la leur et que ce qu'elles ont vécu dans le groupe favorisait une amélioration des échanges chez elles.

Jean, qui a longtemps considéré la ferme comme son travail à lui, témoigne des changements opérés, suite à la formation de sa femme Pascale. Lorsque l'exploitation est entrée dans une période difficile, Pascale voulait soutenir son mari, mais ne savait pas de quelle façon ni quelle place prendre. Elle a partagé avec le groupe son besoin de légitimité, son envie de s'épanouir dans son métier et son souci pour son mari. Avec le recul, Jean s'aperçoit que sa femme a su laisser mûrir les choses et intervenir en douceur par le dialogue : « On ne peut pas dire qu'on en parle [de la formation], c'est son domaine à elle mais c'est vraiment grâce à cela, j'en suis sûr, que la barrière est tombée et que Pascale a regardé l'exploitation différemment ». Aujourd'hui, Jean est heureux de la voir à ses côtés sur la ferme. Il a renoncé à une production et Pascale a créé un nouvel atelier de chèvres ; les ventes de ses fromages prennent de l'importance.

Des formations de ce type, centrées sur un travail profond de la personne, accompagnent véritablement les processus de changement, en acceptant l'enchevêtrement des problèmes professionnels, personnels et familiaux qui constitue la réalité du métier d'agriculteur. Les soucis économiques les plus visibles renvoient à des problèmes complexes moins avouables que sont le patrimoine, la gestion des rapports familiaux, les espoirs et déceptions de chaque membre de la famille, les positions sociales et plus fondamentalement, la place de chacun.

## II.A.2. Formation cédants/ repreneurs

### Contexte de la formation

L'accompagnement se fait au départ avec 2 groupes séparés (un regroupant les agriculteurs qui partent à la retraite ou se reconvertissent ; l'autre des futurs installés). Dans un second temps, la rencontre des 2 groupes permet de démystifier la position de chacun, de mettre des mots sur ce que les personnes vivent et de mieux comprendre leurs enjeux respectifs.

Il est parfois difficile pour un cédant d'entendre que le futur repreneur a d'autres choix techniques ou de vie en tête. Et pourtant ces idées ne pourront s'épanouir que si le cédant n'a pas commencé à orienter l'exploitation dans la direction qu'il estime être la bonne pour l'autre (ex. mise aux normes de bâtiment avec de gros investissements alors que le repreneur ne va pas forcément faire de l'élevage...).

### Illustration

Un cédant a dit à l'issue de l'accompagnement : « J'ai pris l'habitude de diriger, de prendre les décisions seul. Penser qu'un jour je vais partager les décisions avec un repreneur n'est pas facile. Mais j'essaie aujourd'hui de m'y préparer. »

### Enseignement

Il est important de distinguer le projet de chacun, de prendre conscience de ses propres repères, de ce qui oriente sa vision et « d'aller sur la montagne de l'autre ».

### Un exemple d'outil mobilisable

Par oral, par écrit ou par représentation graphique, les personnes sont invitées à exprimer leurs envies, valeurs et projets.

Ces expressions sont ensuite présentées à l'autre groupe.

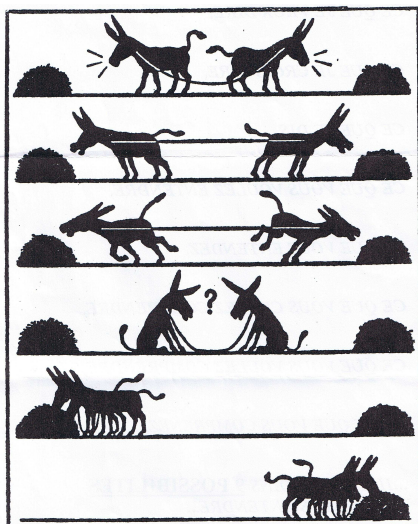


### II.A.3. Formation à destination des associés

#### Contexte de la formation

Dans le cas des GAEC, la construction d'un projet collectif à partir des projets individuels des associés est primordiale et indicatrice de l'avenir de la structure. Ce passage du JE au NOUS est l'occasion de mettre à jour et d'acter les ressemblances et les différences.

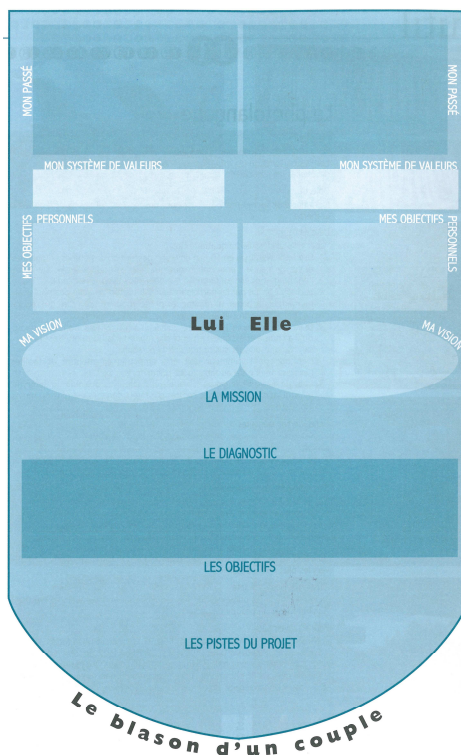
#### Illustration



" Mieux vaut s'entendre! "

#### Un exemple d'outil mobilisable

Le blason permet de synthétiser de façon visuelle les réflexions individuelles (haut du blason) puis celles collectives (bas du blason).



### II.A.4. Formation à destination des conjoint(e)s

#### Contexte de la formation

L'objectif de cette formation axée sur les chiffres est d'associer les conjoint(e)s travaillant sur l'exploitation à la lecture des chiffres pour prendre des décisions partagées. Le constat est que la comptabilité de l'exploitation est souvent assurée par une seule personne. Les associés ou conjoints sont peu ou pas impliqués dans la comptabilité et se sentent démunis lors des discussions autour de la gestion. En effet, les choix et les orientations sur les fermes s'appuient en partie sur les situations économiques et financières. Ces personnes désirent donc découvrir et être à l'aise avec le dossier de gestion pour participer sereinement aux décisions en ayant des repères et clés de lecture pour analyser la situation et le contexte.

#### Témoignages

« Ma conjointe fait la compta et les formations de gestion avec l'AFOCG. Quand elle revient, on a peu le temps d'échanger dessus. Je n'arrive pas à prendre part aux décisions par manque de repère ».

« Je fais la comptabilité pour le GAEC et nous avons des difficultés à échanger sur la gestion de notre entreprise. Je ne veux plus être le seul référent dans ce domaine là. »

#### Pour aller plus loin

Ce type d'accompagnement aide les personnes à avoir une connaissance suffisante de la situation pour que les enjeux et la prise de décision soient argumentés et partagés.

Un travail similaire est effectué, au-delà du champ économique, par notre partenaire allemand de la BAG\*. Cet organisme soutient les familles agricoles en difficulté. Leur particularité est d'associer systématiquement l'ensemble des membres de la famille à l'expression des problèmes et à la recherche de solutions.

\*BAG : **Bundesarbeitsgemeinschaft Landwirtschaftlicher Familienberatungen und Sorgentelefone e.V.**

<http://www.eo-bamberg.de/eob/dcms/sites/lfb/gesamt/index.html>

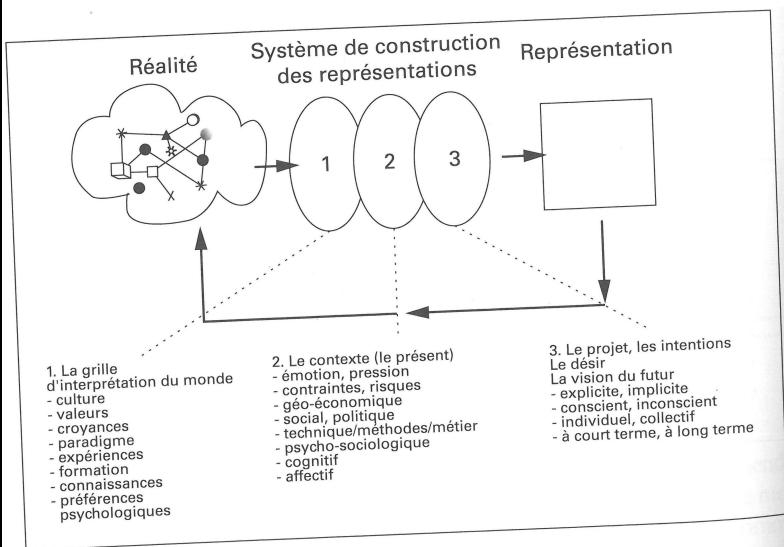
Il ressort de ces exemples d'accompagnement que travailler à plusieurs nécessite que chacun définisse clairement ses intentions et ses objectifs dans un cadre qui garantisse une expression respectueuse et qui crée les conditions pour que les gens avancent ensemble. Toutefois, l'accompagnement n'a pas forcément pour objectif d'aboutir à un consensus mais d'acter les forces en présence, parfois contraires.

La multiplicité des espaces de discussion (famille, amis, formation, autre) permet aux personnes d'être en réseau et de disposer d'avis et d'idées variées, ce qui constitue un des piliers de la résilience des exploitations (Darnhofer, 2009).

## II.B. L'accompagnement permet d'explicitier les différences de représentations

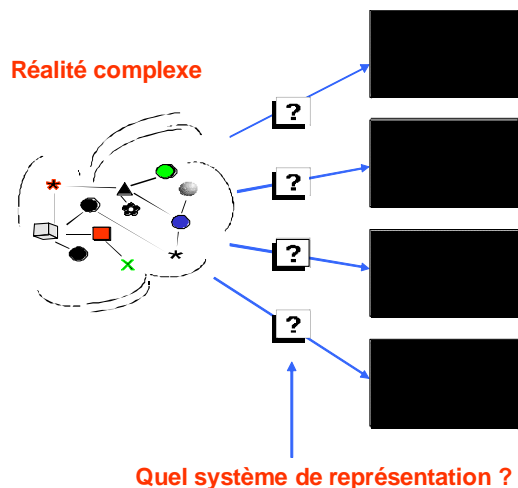
Dans un contexte incertain lié à la volatilité des cours, à la réforme de la PAC, aux aléas climatiques..., les membres de la famille n'ont pas forcément la même vision de l'avenir de l'exploitation et de la prise de risque. Comme nous l'avons vu dans la partie I, historiquement, les femmes, qui géraient déjà le budget familial, faisaient souvent la comptabilité de l'exploitation alors que les hommes étaient plus aux prises avec les réalités quotidiennes et techniques de l'activité agricole. Ces tâches sont maintenant moins prédéfinies par le genre mais la représentation de la réalité de chaque membre passe de toute façon au filtre des tâches dont ils sont responsables.

Les deux schémas ci-dessous (Genelot, 2011) illustrent cette idée :



La réalité est ce qu'on perçoit, largement conditionnée par la façon que l'on a d'interpréter le monde autour et par le moment de vie dans lequel on se trouve.

Les facteurs, internes et externes, qui influencent notre représentation de la réalité, sont dessinés sous forme de 3 filtres dans le schéma ci-contre. Le métier apparaît dans le 2<sup>e</sup> et on voit que la répartition des tâches est un facteur, parmi beaucoup d'autres, qui joue sur la perception qu'on a d'une situation.



Ainsi, d'une même situation, personne ne voit la même chose (cf. schéma ci-contre). Ce qui fera sens pour l'un pourra être anecdotique pour l'autre. L'objectif de l'accompagnement est de faire en sorte que les différentes perceptions de la réalité s'expriment et de les assembler pour construire une représentation commune.

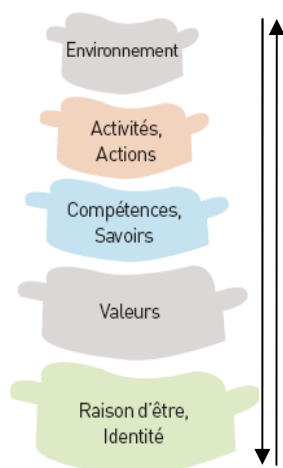
## II.C. Se recentrer sur soi : trouver sa place et son « style » sur l'exploitation

Une fois que les agriculteurs ont pris conscience de ce qui construit leur rapport au monde, l'accompagnement peut explorer les domaines qui leur tiennent à cœur et la cohérence entre leurs actions et leurs valeurs.

**Témoignage d'Annie, pépiniériste en Gironde :** « Je suis installée avec mon mari depuis 30 ans et il y a 2-3 ans, j'ai senti que quelque chose sur l'exploitation n'était plus en phase avec moi. A cause de ça, j'étais mal à l'aise dans mon travail. J'avais du mal à exprimer ce mal-être. J'ai suivi un parcours de plusieurs formations qui m'a aidé à mettre des mots sur ce que je ressentais.

*Le constat que je fais est que l'exploitation est devenue trop grande pour moi. Je ne vois plus le bout du tunnel car on est parti d'une toute petite exploitation avec peu de revenu et on est arrivé maintenant à une grosse exploitation, presque sans s'en rendre compte. Cette exploitation actuelle, je ne l'ai pas voulue et son développement n'est plus en phase avec mes aspirations. »*

Accompagner des agriculteurs sur ce terrain-là ne peut se faire que dans un cadre sécurisé et s'ils sont dans une posture volontaire d'exploration sur leurs propres fonctionnements. Un outil utilisé dans les Afocg est la « colonne vertébrale des sens » présentée ci-dessous :



Cet outil permet d'interroger les projets d'un agriculteur au regard de ses valeurs propres. Pour l'utiliser, l'agriculteur part du plus concret (l'environnement de l'exploitation) pour arriver au plus abstrait (ce qui constitue son identité). Dans un second temps, il part de ses valeurs pour revenir à ses activités et au contexte dans lequel il navigue.

Ce double questionnement permet d'identifier les possibles incohérences dans les projets et d'aller vers ce qui fait le plus sens.

## II.D. L'accompagnement pour transmettre et être en capacité d'échanger

Pour construire un projet à plusieurs et être en mesure d'argumenter ses idées, les agriculteurs doivent être en capacité d'échanger. Plusieurs obstacles existent : la difficulté à casser l'inertie de l'habitude (par exemple dans un couple où il y a des manières de communiquer, ou de ne pas communiquer, dans la vie professionnelle ou personnelle, qui sont déjà en place) ; la transmission de sa vision sur un mode de communication non adapté (par exemple : colère, frustration) ; la peur de s'opposer à l'autre...

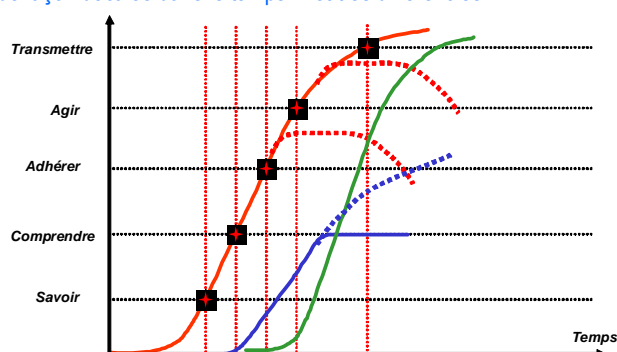
A cela s'ajoute les biais induits par la parole et repris dans l'encadré suivant :

Entre :

- ce que je veux dire
- ce que je crois dire
- ce que je dis
- ce que vous croyez entendre
- ce que vous voulez entendre

- ce que vous entendez
  - ce que vous croyez comprendre
  - ce que vous voulez comprendre
  - et ce que vous comprenez...
- ... il y a au moins 9 possibilités de ne pas s'entendre !

Les résistances au changement : les acteurs s'engagent  
... de façon décalée dans le temps ... et très différenciée



Enfin, toutes les personnes n'ont pas le même cheminement de pensée au même moment et se trouvent donc dans des stades de réflexion différents (cf. schéma ci-contre).

Grâce à l'approche globale, les Afocg mettent l'humain au centre du processus et des décisions. Pour cette raison, les relations humaines et la communication entre les personnes sont régulièrement travaillées dans le réseau, de façon directe ou indirecte dans les formations.

#### II.D.1. Le rôle des groupes dans la construction collective

Les animateurs-formateurs des Afocg s'appuient sur la « force du groupe » dans les accompagnements qu'ils réalisent. Dans un premier temps, des règles sont posées pour assurer le bon fonctionnement du groupe : non jugement, respect et écoute, participation de tous, confidentialité, progression collective dans laquelle chacun est responsable de son projet...

Ensuite, la dynamique entre les agriculteurs permet d'exprimer les projets, les envies et peurs qui y sont liées. Les membres du groupe peuvent alors questionner, proposer, interpeler le porteur du projet qui avance en formalisant ses idées et en ayant un retour de ses pairs.

#### II.D.2. La communication non violente dans la construction du dialogue

La méthode de la communication non violente permet de s'exprimer et d'écouter l'autre d'une manière qui favorise le dialogue. Cette méthode comprend 4 étapes :

- observation : décrire la situation en terme d'observation partageable ;
- sentiments et attitudes : exprimer les sentiments et attitudes suscités dans cette situation ;
- besoin : clarifier le(s) besoin(s) ;
- demande : faire une demande respectant les critères suivants : réalisable, concrète, précise et formulée positivement.

**Suite du témoignage d'Annie, pépiniériste en Gironde, qui utilise la communication non violente :** « Depuis 3 ans, j'ai fait beaucoup de chemin, je ne veux plus de cette spirale ascendante avec une exploitation qui grossit encore. Pendant 30 ans, j'ai fait tout pour que les choses avancent et ce n'est plus ce que je veux maintenant.

*Une fois que j'ai compris d'où venait mon mal-être, il fallait l'exprimer à l'autre qui n'a pas forcément la même vision. La formation que j'ai suivie sur la communication non violente a été pour moi l'occasion de réfléchir à comment j'allais transmettre ma compréhension de la situation aux autres. Qu'est-ce que je n'arrive pas à exprimer et surtout pourquoi je n'y arrive pas ?*

*Comment arriver à me faire comprendre et à dire sans colère ?*

*J'essaie maintenant de me reposer les questions : pourquoi je suis mal à l'aise, furieuse... pour que ça sorte moins violemment (pour moi, pour l'autre). Je réfléchis au pourquoi de ma demande, de quoi j'ai besoin exactement. Je me rends compte que grâce à ça, l'autre personne comprend mieux. J'essaie d'instaurer un dialogue avec mon mari : comment tu te sens par rapport à ce que j'ai exprimé ? De quoi as-tu envie ? Est-ce que tu peux m'aider à résoudre ce problème ? Comment peut-on faire pour continuer ensemble et conjuguer nos deux envies ? ».*

## **CONCLUSION**

Dans cet article, nous avons élargi les réflexions sur le genre et l'évolution de l'agriculture familiale à la nécessité d'associer toutes les personnes concernées aux décisions de gestion.

Le travail sur les objectifs et singularités de chacun nous semble important dans un environnement complexe où les représentations de la réalité sont très différentes d'un individu à l'autre. Il n'est cependant pas suffisant et l'accompagnement doit aussi permettre des échanges où les agriculteurs construisent une vision commune. Conjuguer les différentes énergies est un véritable défi devant l'avènement de l'individualisme et mais il peut en même temps permettre l'épanouissement de chacun sur une exploitation familiale ou à plusieurs associés.

Au-delà de l'échelle familiale et de l'exploitation, ces réflexions peuvent aussi venir interroger les initiatives collectives d'agriculteurs qui se multiplient sur les territoires (atelier ou point de vente collectif par exemple).

Dans cet article, nous avons considéré le genre comme un facteur à prendre en compte parmi d'autres. Nous espérons tirer de ce colloque des pistes de réflexion pour mieux l'aborder et faire évoluer nos pratiques d'accompagnement dans le réseau des Afocg.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Darnhofer, I., 2009. *Savoir s'adapter : la résilience des fermes*. Intervention aux Journées Gestion de l'InterAFOCG, 17-18 Novembre 2009, Paris ([www.interafocg.org](http://www.interafocg.org))

Desbrugières, C., 1998. *Femmes et Gestion – Quelles problématiques ?* Travail réalisé avec l'InterAFOCG.

Genelot, D., 2011. *Manager dans la complexité (Réflexions à l'usage des dirigeants)*. INSEP Consulting Editions.

InterAFOCG, ouvrage collectif, 2011. *Crise et créativité en milieu agricole : entre risque et opportunité*, Educagri éditions / Inter AFOCG.

InterAFOCG, article collectif, 2010. *Des repères pour l'accompagnement collectif des agriculteurs en situation de crise* (L'expérience des associations de formation collective à la gestion), in colloque « Agir en situation d'incertitude dans le monde agricole », CIRAD/INRA, Montpellier

InterAFOCG/FORS, ouvrage collectif, 1984. *Participation des agricultrices à la décision et travail de comptabilité-gestion sur l'exploitation*.

Lièvre, P., 2012. *Introduction à l'économie de la connaissance*. Intervention en Formation de Formateurs InterAFOCG, 6 Janvier 2012, Paris

## **CONTACT**

### **InterAFOCG (Inter Association de Formation Collective à la Gestion)**

26 rue Beaubourg

75003 PARIS

Tél : 01.40.09.10.18

[www.interafocg.org](http://www.interafocg.org)

[g.sicard@interafocg.org](mailto:g.sicard@interafocg.org)