

Fiche thématique 4

Page 1/4

Faciliter la transmission dans les collectifs grâce à la formalisation des objectifs et des valeurs

Les entretiens réalisés auprès des collectifs à vocation économique dans le projet RECOLTERA montrent que si les valeurs et les objectifs sont facilement abordés dans un collectif, de façon informelle, le passage à l'écrit est plus rare, alors que cette pratique représente une vraie force pour la transmission au sein de ces collectifs.

Cette fiche présente les pratiques observées pour s'accorder sur ces valeurs et objectifs, les faire vivre à travers les décisions et les maintenir ou les faire évoluer lors du départ et de l'arrivée de nouveaux membres, afin de favoriser le sentiment d'appartenance chez l'ensemble des membres du collectif.

Etablir et formaliser les valeurs socles et objectifs communs, et s'appuyer sur eux pour cadrer et orienter les décisions

Fournir des produits sains, respecter l'environnement, faire vivre le territoire, assurer un prix juste aux agriculteurs et agricultrices adhérent·es ou encore favoriser la rémunération du travail à la rémunération du capital... Ce sont autant de valeurs que les collectifs mentionnent dans les enquêtes, d'autant plus facilement énoncées qu'elles sont souvent le liant qui cimente le collectif et lui donne son identité.

Un associé de GAEC, initialement installé sur la ferme familiale, évoque ce besoin d'avoir une vision claire de ces objectifs et ces valeurs clefs pour ensuite chercher un associé hors cadre familial, avec lequel il puisse travailler : « J'ai rencontré mon futur associé dans le cadre d'une rencontre agricole sur le sujet de la préservation de la race locale, qui est l'un des objectifs principaux que je me donne sur ma ferme. Nous avons travaillé notre projet d'association autour de nos objectifs communs. Ce n'est pas forcément facile à faire, mais moi je conseille aux collectifs de bien travailler la question des valeurs et questionner en permanence ces valeurs. Il ne faut pas hésiter à se faire accompagner pour cela, et ne pas négliger la prise de recul que cela permet, c'est franchement nécessaire à la survie du collectif ».



Pouvoir énoncer ces éléments pour les membres d'un collectif est une chose, mais pouvoir s'appuyer sur des documents socles, communs, qui ont fait l'objet de discussions et d'un accord est plus rare. Et pourtant, travailler ensemble sur les valeurs socles du collectif et les objectifs qu'il se donne, quels qu'ils soient, représente une force évoquée par les collectifs enquêtés dans le cadre du projet.

C'est le cas par exemple des cinq associé.es d'une ferme collective qui, au moment de sa création, ont travaillé sur une carte mentale de leur idéal économique, social, environnemental, qu'ils ont décliné en charte un peu plus tard. Ils ont depuis réinterrogé cette charte, l'occasion de se reposer ensemble sur leurs objectifs et ce qui les unit. *« Notre charte comprend 7 parties que l'on peut résumer ainsi : construire un espace de développement d'activités dans un esprit coopératif et respectueux du vivant. Ce document nous a permis de définir des priorités et des limites, par exemple sur l'accueil, qui permettent de s'affranchir de consulter les autres membres du collectif à chaque fois. »*

Un collectif situé en Bretagne

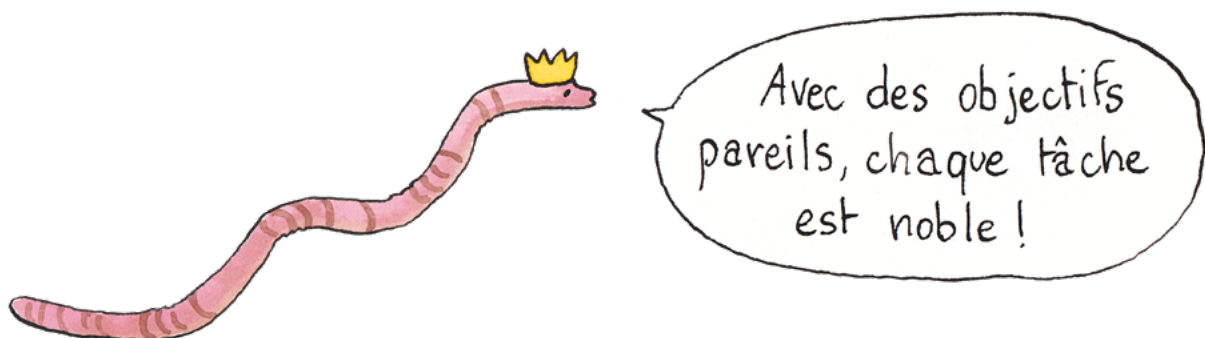
Règlement intérieur, offres d'emploi, charte... Le type de document mis en place varie, mais l'intention est la même : définir et exposer clairement ce qui unit les membres du collectif, et s'appuyer sur ces textes fondateurs lors des prises de décision stratégiques pour le collectif. Car il ne s'agit pas de travailler ensemble sur des objectifs communs puis laisser le document dans un classeur et en oublier au fil des ans jusqu'à son contenu.

Une autre ferme collective explique dans une enquête, avoir travaillé sur un document de 7 pages sans jamais vraiment le finaliser, en le laissant évoluer au fur et à mesure des années. *« On n'y fait plus trop référence. Mais dans les offres d'emploi pour remplacer des associé.es sortant.es, on repose les incontournables, les conditions sine qua non selon les membres actuels »*. Laisser le document évoluer au fur et à mesure que les membres du collectif évoluent, soit parce qu'il y a des entrées et des sorties de ce collectif, soit parce que le contexte change, soit encore parce que les membres eux-mêmes évoluent est une piste évoquée.

Transmettre ces valeurs et les faire vivre

« Aujourd'hui il n'y a pas d'obligation de passation lors du départ d'un.e adhérent.e à la retraite, mais nous mettons en place un système de parrainage non formel pour le renouvellement des membres de la CUMA. On distribue le règlement intérieur et les principales règles de fonctionnement également ».

Une CUMA de la région Nouvelle-Aquitaine



Ce témoignage reflète le fonctionnement de nombreuses coopératives et CUMA, et montre bien la manière dont les adhérent.es s'appuient sur les documents fondateurs pour transmettre le fonctionnement du collectif. Cela permet à la personne entrante de comprendre les règles du collectif qu'elle intègre, mais aussi de mettre en place une manière de s'impliquer dans le collectif qui diffère de la manière de faire de la personne qui sort. Finalement, établir et formaliser un cadre clair ressort comme une liberté que l'on donne aux nouveaux arrivants de se positionner dans ce cadre à l'endroit qui leur correspond.



Une autre coopérative qui rassemble plus de 600 exploitations explique organiser une rencontre avec un.e dirigeant.e pour informer sur le fonctionnement, l'historique, les valeurs et créer du lien social dans un collectif dont la taille peut parfois en limiter la portée. Cette pratique permet de faire vivre par-delà la sortie des membres fondateurs.trices du collectif les valeurs et les objectifs qui ont présidé à sa création.

De même, la manière du collectif évoqué précédemment de rédiger les offres d'emploi permet de s'assurer de la transmission de ces valeurs socles : *« on annonce les quatre points comme incontournables, on est prêts à rediscuter plein de choses, mais pas de ces quatre-là »*. Le message est clair, et les nouveaux.elles arrivant.es seront de fait eux aussi porteurs de ces valeurs.



Néanmoins, un autre collectif explique que *« ce n'est pas toujours facile pour les nouveaux.elles associé.es de rentrer dans le moule qui a été déjà créé par les associé.es existant.es voire sortant.e. Par exemple nous avons une grande exigence concernant la qualité des légumes, la présentation, le lavage, les choix variétaux : ça ne convient pas à tout le monde »*.

Un GAEC situé dans les Alpes

Effectivement, nombreuses sont les transmissions ou les associations qui aboutissent à une séparation parce que les valeurs et les objectifs étaient peu définis ou peu clairs pour les un.es et pour les autres à la création du collectif : l'expérience du travail ensemble permet alors de révéler ces différences.

Le flou dans les mots

Lorsque l'on entame un chantier de mise en commun des objectifs, des buts, des valeurs, il apparaît très vite que chaque personne a sa propre définition de concepts souvent très utilisés.

- *Des pratiques respectueuses de l'environnement, c'est quoi, concrètement ?*
- *Une rémunération juste, c'est combien ?*
- *Régulièrement, c'est quand ?*

Vigilance donc à éviter ces termes ou du moins à définir ce que l'on met derrière !

C'est pourquoi de nombreux collectifs enquêtés mettent en place des périodes de test et d'intégration qui peuvent prendre plusieurs formes :

- Une coopérative évoque le fait que le règlement intérieur prévoit la formation obligatoire de nouveaux.elles membres au fonctionnement de la coopérative.
 - Un magasin de producteurs.trices a mis en place suite à une problématique de relations humaines une période d'essai d'un an pour les producteurs.trices entrant.es.
 - Des fermes collectives enquêtées mettent en place, sous des formes variables selon les options qui se présentent à elles, un an de test du futur.e associé.e, l'idéal pour elles étant de le faire avant le départ de l'associé.e sortant.e lorsqu'il y en a : stage reprise (parrainage), année de test sous le statut de salarié.e avant de s'engager comme associé, statut d'associant.e, Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise - CAPE (parfois dans le cadre d'espaces-test agricoles)...
- 

Ces périodes permettent de maximiser l'interconnaissance entre les membres, mais aussi s'il y a lieu de créer un temps de tuilage entre associé.e sortant.e et entrant.e. Cela permet (grâce à ce contact prolongé entre le collectif et la personne entrante, mais aussi parfois entre l'associé.e sortant.e et le « candidat.e-associé.e ») la transmission de compétences spécifiques à la ferme ou à la coopérative, mais aussi des valeurs, de l'histoire, de ce qui fait le commun du collectif et qui ne peut être remis en question sans conséquences -  cf. Fiche 6.

Favoriser le sentiment d'appartenance

Si les modalités décrites dans les deux premières parties sont soulignées comme importantes par les membres des collectifs à vocation économique, c'est qu'elles permettent de développer un réel sentiment d'appartenance au collectif, quelle que soit sa nature et son objet.

Prenons l'exemple de ce magasin de producteurs.trices créé il y a une vingtaine d'année autour de l'objectif de « fédérer des producteurs.trices fermiers.ères pour la création d'un point de vente collectif » par six ou sept fondateurs.trices qui se connaissaient tou.tes. Après deux années d'existence, les associé.es ont décidé de passer à une présidence collégiale suite à une attitude jugée abusive du président. Ils.elles sont devenu.es collégialement responsables de la gestion de la structure, changement jugé comme encourageant par les associé.es. Aujourd'hui le projet est de déléguer une partie du pouvoir de décision à des petits groupes, et le droit de veto pratiqué jusque-là a été supprimé en 2022 afin de favoriser l'autonomie des producteurs et productrices associé.es.

Cet exemple montre bien la recherche de l'équilibre entre prises de décisions collégiales et autonomie des personnes composant le collectif, les deux ayant un impact pour les membres sur le sentiment d'appartenance et l'envie de s'impliquer dans le collectif -  cf. Fiche 3. Parce que s'identifier au collectif augmente chez les membres l'envie de s'y impliquer, l'un des collectifs enquêtés (en SCIC) va tester prochainement de partager l'histoire de la ferme aux nouveaux.elles arrivant.es (salarié.es, membres du conseil de surveillance), à partir d'un travail de capitalisation effectué auparavant via la participation à un projet de développement.

Avec pour objectif d'atteindre ce stade, évoqué par un autre agriculteur membre d'un collectif fermier : « *Ce qui est important, c'est la capacité de remise en cause. C'est quelque chose de fort, de pouvoir reconnaître quand on est dans une impasse. Je pense que l'essentiel, pour que le collectif perdure, c'est de ne pas se laisser emprisonner dans quelque chose qu'on n'a pas choisi* ».

Nous l'avons vu, le travail de définition des objectifs du collectif et des valeurs qui rassemblent ses membres peut prendre de nombreuses formes, et être valorisé de plusieurs manières. Il est évident au sortir des enquêtes que la nature du collectif, et surtout l'importance pour les agriculteurs et agricultrices de ce qui est mis en commun (matériel, commercialisation, travail) influe sur l'amplitude des effets de ce travail sur la bonne marche du collectif à vocation économique : quitter une ferme collective ou un magasin de producteurs où ce travail a été fait donne plus de chances de réussite à une reprise de l'activité.



Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com