

Faciliter la transmission dans les collectifs grâce à des modalités d'entrées et de sorties anticipées et accueillantes

Les entretiens auprès des collectifs agricoles à vocation économique enquêtés font ressortir que les mouvements d'entrées et de sorties qu'ils ont connus sont source de renouvellement du collectif, mais aussi parfois de fragilisation. C'est donc un point d'attention qui demande à être anticipé et travaillé.

Cette fiche présente des pratiques issues des différents collectifs pour formaliser des règles, et pour proposer une intégration et une montée en compétences progressives de leurs membres.



Des modalités d'entrées et de sorties prévues et discutées

Si les membres passent souvent du temps à définir pourquoi et comment ils se regroupent dans un collectif, les modalités d'entrées et de sorties ne sont pas toujours réfléchies en amont, ce qui peut amener des tensions.

Dans un GAEC créé en 2012 et situé en région Nouvelle-Aquitaine, les premiers départs ont été soudains, douloureux et difficiles à gérer pour l'ensemble du collectif. Il a fallu prendre rapidement le relais sur certains ateliers de production. Les départs suivants ont été plutôt fluides et se sont plus sereinement car ils sont prévus en amont.

Dans plusieurs collectifs enquêtés, les modalités d'entrées et de sorties sont formalisées dans les documents juridiques : statuts, charte ou règlement intérieur. Si cela n'empêche pas forcément l'apparition de problèmes, cela participe à trouver les moyens de les résoudre.

Concernant les modalités d'entrée, cela peut être le choix de la cooptation pour l'entrée d'un producteur dans un magasin de producteurs, c'est-à-dire la validation de son entrée par les membres de ce collectif. Concernant les modalités de sortie, cela peut être le délai de prévenance sur lesquels les membres du collectif se sont mis d'accord (par exemple, plusieurs mois de préavis pour le/la membre sortant.e -  cf. Fiche 10).

En Bourgogne Franche-Comté, une ferme collective créée dans les années 80 rassemble une dizaine de personnes salarié.es et un Conseil d'Administration, sous forme associative. « Aujourd'hui les personnes savent qu'elles sont de passage, c'est quelque chose en mouvement et qui n'appartient à personne, et tout est fait pour que ce soit transmis. Ce n'était pas le cas au départ. »

Les documents (règlement intérieur, règlement de fonctionnement pour l'équipe salariée, document d'accueil des nouveaux arrivants) sont transmis aux salarié.es. En cas d'arrivée d'une nouvelle personne, en plus de l'entretien d'embauche, le/la candidat.e reste quelques jours pour rencontrer les salarié.es et une personne du CA. Tout le monde peut donner son avis, et celui de la personne qui travaillera en binôme avec lui/elle sera respecté. En cas de départ d'un membre du collectif, c'est la personne qui part qui lance le recrutement de son/sa remplaçant.e et qui y participe. Un bilan est réalisé avec l'équipe et un membre du CA. Il n'y a pas de règle sur le délai à respecter avant le départ.



Dans un GAEC du sud-ouest de la France, repris à la fin des années 2010 par 6 personnes, les mouvements d'associé.es ont été discutés lors de la rédaction collective du règlement intérieur :

- La recherche de nouveaux associé.es est une décision collective qui implique le groupe dans sa mise en œuvre ;
- Ce.tte nouvel.le associé.e doit adhérer aux valeurs du collectif et au règlement intérieur du GAEC ;
- L'associé.e souhaitant se retirer de la société doit en informer les autres associé.es. Il.elle est engagé.e pour 6 mois à assurer ses tâches pour le bon fonctionnement de la ferme. Ce délai de travail peut être réduit en cas de motif grave et légitime. Il sera discuté au cas par cas.

Dans un magasin de producteurs du sud de la France qui aura bientôt 20 ans d'existence, et qui est composé d'une vingtaine de membres actifs, seuls 2 des 7 membres créateurs sont encore présents. Tout nouveau producteur qui veut devenir membre de l'association doit faire une demande écrite, puis faire visiter son exploitation. Le collectif décide de valider ou non son entrée, avec une période d'essai. Suite à des problèmes, l'exclusion d'un membre a déjà été réalisée, en lui demandant de démissionner (seule possibilité car il n'y a pas de motif d'exclusion prévu dans le règlement intérieur).

Ces modalités sont parfois rédigées de manière moins précise, et sont régulièrement mises en discussion, grâce à des espaces d'échanges pour que chacun.e puisse exprimer ses besoins et ses envies, et pour que le collectif se mette d'accord sur un processus. Certains collectifs ont préféré adapter des statuts-types, en considérant que prendre du temps sur l'élaboration des modalités d'entrée/sortie leur est propice.

Dans un autre magasin de producteurs créé il y a une quinzaine d'années, un viticulteur qui venait de s'installer sur une ferme adhérente en transmission, n'a pas pu devenir membre du magasin. Le collectif a jugé qu'il ne correspondait pas aux valeurs humaines du magasin de producteurs. Le collectif reste souverain pour l'approbation d'un.e nouveau.elle adhérent.e. Et selon le règlement intérieur, toute admission doit être approuvée à la majorité des 2/3 des membres.

Avec des modalités connues à l'avance, les règles se révèlent parfois difficiles à appliquer.

Dans une association de commercialisation regroupant plusieurs EARL franciliennes, les règles étaient formalisées. Mais il a été compliqué de les appliquer sans « enfoncer encore plus » des collègues qui étaient dans des situations d'arrêt d'activité avec liquidation, de vente de maison ou de séparation. « On ne peut pas toujours appliquer froidement les règles prévues même si on est d'accord dessus à l'origine ».

Comment réguler les entrées et les sorties pour ne pas épuiser le collectif ?

La continuité du collectif implique de travailler sans s'épuiser, ce qui invite à éviter un turnover excessif, source de travail et de coûts supplémentaires (ex. périodes de tuilage avec deux personnes sur un poste, primes de départ...).

Dans une coopérative du Finistère existant depuis une soixantaine d'années, les producteurs adhèrent en remplissant un bulletin d'adhésion et en s'engageant sur 10 ans (puis renouvelé par tacite reconduction tous les 5 ans).

Dans un magasin de producteurs, il y a beaucoup de turnover, ce qui rend la gestion de la boutique compliquée. Ceux qui se sont investis souhaiteraient avoir de la reconnaissance de la part des nouveaux producteurs et un retour sur investissement.

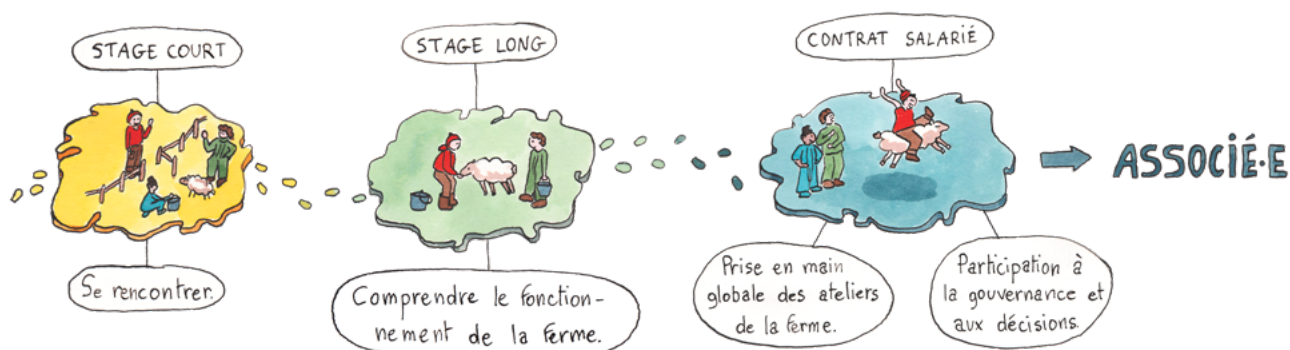
« On est dans une perpétuelle transmission. Dans nos valeurs d'accueil, on transmet, c'est quelque chose qui nous guide. Comment ne pas s'épuiser là-dedans et comment dans l'équipe on arrive à accueillir l'autre avec ses différences, faire en sorte qu'il trouve sa place sans que ce soit anxiogène, sans déformer les valeurs de l'association ? »

Un accueil et des parcours qui facilitent l'interconnaissance, l'intégration et la montée en compétences

La plupart des collectifs enquêtés font part d'un parcours d'intégration des nouveaux membres, avec des étapes permettant une progressivité dans la participation, la montée en compétences et en responsabilités. Dans certains collectifs, cela se traduit par une période d'essai d'un an avant de devenir associé.e pour voir si le travail en commun fonctionne. D'autres s'appuient sur des phases intermédiaires liant la personne progressivement au collectif, et sans engager trop fortement les deux parties.

Dans un GAEC situé dans les Alpes, un processus d'intégration des nouveaux associé.es est mis en place depuis 2016 : publication de l'offre, entretiens, période-test en salariat ou en stage reprise pendant 2 ans, avant association. Cela fait suite à un turnover important, et à des situations conflictuelles entre 2010 et 2020 en l'absence d'une stratégie de recrutement d'associé.es, du manque de candidats et à des situations d'urgence.

« Le principe est de donner les moyens à chacun.e de se tester (période d'essai) et de se projeter dans un statut de futur.e associé.e (extrait règlement intérieur) ». Dans ce GAEC du Sud-Ouest, il a été pensé une procédure longue d'intégration des associant.es : dans un premier temps la personne réalise un stage de 2 semaines (pour se rencontrer), puis un stage de 2 mois (pour découvrir les ateliers de la ferme), puis une prise en main plus globale de la ferme sur 2 ans dans le cadre de contrats dédiés à l'essai (Contrat Emploi Formation Installation - CEFI ou Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise - CAPE). Pendant ces 2 ans, elle prend part à la gouvernance et aux décisions.



L'accueil et la convivialité –  cf. Fiche 5 sont des éléments particulièrement importants lors de l'entrée, avec une attention à ce que les modalités prévues par le collectif soient accueillantes pour tous.tes (hommes ou femmes, issu.es ou non du milieu agricole, jeunes ou moins jeunes...). Un parrainage peut être mis en place pour faciliter l'intégration.

Dans une coopérative de l'ouest de la France, une journée d'intégration collective est prévue pour visiter les infrastructures, découvrir la coopérative et les services associés, rencontrer le président, avoir accès aux applications numériques métiers. Tout nouvel adhérent est parrainé par un membre du conseil d'administration qui le soutient et l'oriente dans les premières années d'installation. Conformément aux obligations statutaires, il est remis à l'associé.e des documents concernant la coopérative et l'engagement du coopérateur.trice (souscription de capital social, durée...). Les nouveaux.elles associé.es sont invité.es à participer à la commission jeunes de la coopérative qui se rencontre régulièrement afin de partager sur des thématiques communes.

Dans une SCIC du Massif Central, l'entrée a pu être compliquée, avec un « raté » sur l'accueil des nouveaux.elles salarié.es ou membres du conseil de surveillance. Le collectif a entamé une réflexion sur l'accueil de nouvelles personnes, pour mettre un processus en place (livret d'accueil, partage de l'histoire de la ferme aux nouveaux.elles arrivant.es...).

Une procédure d'intégration dans la durée permet la montée en compétences et l'acquisition de la culture du collectif par les nouveaux membres. Cela peut faciliter la prise de responsabilités, surtout dans des organisations horizontales où chacun.e peut prendre une place, mais où ce qui est attendu de la nouvelle personne n'est pas toujours clair et peut être source d'inconfort. Un tuiage en binôme sur un poste est parfois proposé au début.

Dans une ferme collective associative de l'est de la France, une transmission des savoirs est prévue au moment du renouvellement des salarié.es. « Nous avons un fort attachement à ce qui a été construit au cours du temps, et le souci de transmettre la manière de travailler, les valeurs. On a une volonté à ce que cela perdure malgré les départs ».

Afin d'assurer le transfert de compétences lors d'une arrivée dans un magasin de producteurs, un système d'appui a été mis en place : une personne est chargée de l'intégration, du suivi. Trois permanences sont assurées en doublon, avec des personnes qui maîtrisent bien la caisse. Elles sont faites avec 3 personnes différentes.

Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com