



**HAL**  
open science

## Comprendre le renouvellement des modalités de coopération de proximité entre agriculteurs

Marie Laure Bailly, Anne Claire Pignal, Franck Thomas, Pierre-François Vaquié, Véronique Lucas, Pierre Gasselin

► **To cite this version:**

Marie Laure Bailly, Anne Claire Pignal, Franck Thomas, Pierre-François Vaquié, Véronique Lucas, et al.. Comprendre le renouvellement des modalités de coopération de proximité entre agriculteurs. Cahiers du Développement Coopératif, 2016, 1, pp.12-19. hal-02637105

**HAL Id: hal-02637105**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02637105v1>**

Submitted on 27 May 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Comprendre le renouvellement des modalités de coopération de proximité entre agriculteurs

**Marie Laure BAILLY**  
**Anne Claire PIGNAL**  
**Franck THOMAS**  
**Pierre-François VAQUIE**  
 FN Cuma

**Véronique LUCAS**  
 FN Cuma / INRA, UMR 951 Innovation

**Pierre Gasselin**  
 INRA, UMR 951 Innovation

Cet article reprend les travaux présentés au colloque de la Société française d'économie rurale « Structures d'exploitation et exercice de l'activité agricole : continuités, changements ou ruptures ? » des 12-13 février 2015 à Rennes. Pour en savoir plus : [www.sfer.asso.fr](http://www.sfer.asso.fr)

Depuis plus d'une vingtaine d'années, les activités agricoles sont mises à l'épreuve par de nouvelles demandes adressées à l'agriculture, ainsi que par les limites écologiques et économiques qu'elles rencontrent. Cette crise radicale, qui ne peut être abordée par les agriculteurs simplement en termes d'adaptation, induit une part croissante d'invention, notamment via l'exploration de nouvelles façons de faire et la redéfinition de leurs rôles (Lémery, 2011<sup>1</sup>). Ce travail d'invention concerne aussi les modalités d'action collective entre agriculteurs qui se renouvellent sous diverses formes : émergence de nouveaux collectifs caractérisés par la figure du réseau (Demeulenaere et Goulet, 2012), mouvement de concentration des coopératives agricoles (Touzard et Draperi, 2003), etc. Le réseau des coopératives d'utilisation de matériel agricole (Cuma) est un témoin privilégié des recompositions à l'œuvre parmi les organisations dites de l'agriculture de groupe. En effet,

de nouvelles formes d'action collective de proximité émergent en France entre les agriculteurs. À partir de modalités plus ou moins anciennes (coopérative, association, groupement d'employeurs, etc.), des groupes d'agriculteurs initient de nouveaux projets de manière collective de façon inédite, avec peu de références, et parfois sans accompagnement institutionnel. Ce constat a conduit la FN Cuma à engager un travail réflexif pour mieux comprendre ce phénomène. Cette communication vise à présenter différents traits de cette reconfiguration des formes sociales de coopération de proximité entre agriculteurs.

Nous présenterons pour commencer la démarche de travail (partie I) qui a été adoptée par la FN Cuma. Nous illustrerons ensuite la problématique posée par la monographie d'une expérience (partie II). Nous proposerons les caractéristiques qui permettent de saisir les nouvelles formes collectives (partie III), avant de conclure sur les questions que ces évolutions posent aux pouvoirs publics et aux réseaux d'accompagnement (partie IV).

<sup>1</sup> L'ensemble des références bibliographiques concernant cette communication est disponible sur le site [www.sfer.asso.fr](http://www.sfer.asso.fr)

## I. LA DÉMARCHÉ DE TRAVAIL

Dès 2009, la FN Cuma a conduit un travail interne prospectif avec des responsables de Cuma et des experts des questions agricoles afin de mieux comprendre la pluralité des projets endossée par le même statut Cuma. Ces travaux ont permis de mettre en évidence que derrière l'usage partagé du même statut Cuma se cache une diversité grandissante des motivations des agriculteurs en Cuma pour coopérer (FN Cuma, 2009). En outre, est également apparu que cette hétérogénéité intrinsèque des agriculteurs en Cuma et des Cuma ne devait pas masquer une autre diversité grandissante : celle des organisations collectives agricoles elles-mêmes, autour de l'acte de production.

C'est pourquoi, dans un second temps, et à partir de cette prise de conscience sur la nécessité de s'outiller pour penser la diversité des Cuma et plus généralement des groupes agricoles, la FN Cuma a initié un processus réflexif avec des organisations partenaires concernées par le renouvellement de l'action collective de proximité entre agriculteurs, en y associant la recherche.

À travers l'organisation d'un cycle de quatre journées d'étude en 2012 et 2013, la

FN Cuma a choisi de partager et approfondir sa compréhension des implications de ce phénomène social avec un ensemble de partenaires du développement agricole et de la recherche : Coop de France, CERFRANCE, Fédération nationale d'agriculture biologique (FNAB), Fédération nationale des centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (FN Civam), Gaec et Sociétés, Trame, Confédération générale des sociétés coopératives et participatives, Institut national de la recherche agronomique, ministère de l'Agriculture. Ce cycle a permis d'identifier différents traits et enjeux des reconfigurations actuelles de l'action collective de proximité en agriculture.

Tout au long de ces travaux, des entretiens auprès d'une vingtaine de groupes d'agriculteurs ont été réalisés. La description de leur insertion dans un tissu de relations locales a nourri la réflexion, et servi de support et d'illustration aux différents débats. Ces études de cas ont été croisées et mises en discussion avec l'apport de différents travaux académiques en sciences sociales (Gasselin et al., 2012a, 2012b, Allaire et al., 2013; Cordellier, 2014; Lucas, 2013a).

## II. MONOGRAPHIE D'UNE DES ÉTUDES DE CAS

Nous présentons ici une des études de cas réalisées, en guise d'illustration concrète du phénomène de recomposition des modalités de coopération de proximité. Elle est organisée en se focalisant sur une exploitation et en détaillant ses multiples relations avec d'autres.

Karl s'est associé en 2001 avec ses parents sur l'exploitation familiale organisée autour d'un élevage en vaches laitières relativement intensif. L'épouse de Karl ayant intégré l'exploitation à leur départ en retraite, le couple entreprend une stratégie de désintensification pour gagner en autonomie, à travers une diminution des surfaces en maïs et céréales au profit des surfaces herbagères, et une réduction progressive des engrais et des pesticides. En parallèle, un salarié est embauché afin de disposer de plus de

temps libre et ainsi améliorer la qualité de vie familiale. En complément, un arrangement est trouvé avec un voisin, éleveur de lapins et de volailles, pour intervenir régulièrement sur l'exploitation en prestation de services. En 2010, la conversion en bio est réalisée, sans entraîner de modifications substantielles suite au processus de transition vécu précédemment, tout en confortant le revenu. Au fur et à mesure de son développement, l'exploitation a organisé diverses formes de coopération avec d'autres pour organiser le travail.

### Un groupe « tracteurs »

Les parents pratiquaient déjà une forme d'entraide avec d'autres exploitations de la Cuma pour réaliser ensemble les travaux de préparation des cultures. Avec elles, et

à partir d'une vision commune en matière d'organisation du travail, l'idée de mutualiser les tracteurs émerge alors que plusieurs sont confrontés à la nécessité de renouveler leur matériel, et que deux d'entre eux ont déjà un tracteur en commun. Pour se tester, la décision est prise de mutualiser l'utilisation des tracteurs individuels. L'essai étant jugé concluant au bout d'une année, un groupe est constitué formellement au sein de la Cuma en 2010 pour investir dans trois tracteurs en commun entre quatre exploitations : celle de Karl et son épouse, un Gaec polyvalent à quatre associés, et deux exploitations individuelles caprines (dont une en bio), toutes distantes de six ou sept kilomètres au maximum.

La Cuma à laquelle le groupe «tracteurs» s'est intégré gère une cinquantaine de matériels. Elle adhère à un groupement d'employeurs pour partager avec les agriculteurs deux salariés qui lui assurent la conduite de l'ensileuse et de la moissonneuse, ainsi que l'entretien des matériels. La Cuma n'a pas accueilli facilement l'initiative du groupe «tracteurs» en raison notamment de méfiances sur la faisabilité et pérennité d'un tel fonctionnement collectif.

Pour se donner des garanties de réussite, le groupe a consigné dans un règlement intérieur la règle de ne plus avoir de tracteurs individuels afin de s'assurer ainsi contre le risque de sous-utilisation des tracteurs mis en commun.

### Une organisation collective au quotidien

L'organisation au quotidien se déroule essentiellement au téléphone : l'une des exploitations propose un chantier comme l'épandage de fumier, et les autres exploitations viennent s'y greffer. Dans les périodes de pointe, un planning et de l'entraide s'organisent de manière plus formalisée : les matériels et la main-d'œuvre s'échangent et circulent d'une ferme à l'autre. Par exemple, pour les foin, une fois que le tracteur est attelé à l'un des matériels nécessaires, celui qui l'utilise propose de réaliser l'opération afférente chez

les autres. Pour gérer toute cette organisation, le groupe dispose d'une banque de travail, c'est-à-dire que chacun note sur un cahier ce qu'il fait chez les autres, et dans chaque tracteur, un relevé d'heures est rempli à chaque utilisation. Une fois par an, une mise en commun s'opère où chacun ramène ses cahiers afin de procéder au calcul des soldes de prestation restants : les ajustements et régulations sont débattus et actés, avant de partager un repas ensemble. Au sein de ce groupe «tracteurs», il existe aussi des binômes : des télescopiques sont ainsi partagés en copropriété à deux exploitations.

La plupart des membres du groupe «tracteurs» font également appel à une Cuma départementale, notamment pour le semis et le binage du maïs. Cette Cuma fournit un service complet, c'est-à-dire que le matériel est conduit par un des salariés de la Cuma qui réalise l'opération afférente au champ. Elle est gérée par quelques responsables départementaux, qui anticipent les besoins pour proposer de nouveaux services, à la différence des Cuma locales, où l'achat du matériel tend à être discuté par l'ensemble du groupe.

### De nouveaux projets collectifs

Plus récemment, le groupe s'est lancé dans l'organisation collective de la production d'un mélange céréalier à base de triticale, pois, avoine et féverole, afin de gagner en autonomie alimentaire. D'abord pratiquée par les deux exploitations en bio du groupe, cette culture a ensuite intéressé les autres. À l'avenir, les deux exploitations caprines du groupe envisagent de regrouper leurs troupeaux ensemble, tout en gardant leurs exploitations individuelles. Dans la Cuma, une autre réflexion est également en cours pour un investissement collectif dans un équipement de distribution quotidienne du fourrage avec embauche d'un salarié auquel cette opération serait déléguée : deux exploitations du groupe «tracteurs» sont intéressées.

Interrogés sur le bilan que le groupe tire de son expérience, les réponses convergent sur les avantages qu'ils en tirent :

- «On a la satisfaction de pouvoir travailler avec du matériel fiable et efficace, et je n'ai plus à me poser la question de l'achat d'un tracteur.» ;
- «Cela nécessite de faire des concessions, voire des excès de politesse, mais c'est super-intéressant de travailler avec d'autres.» ;
- «Quand je regarde par rapport aux coûts de production, on est dans la moyenne... et encore, on est quand même qu'au début de cette activité "tracteurs" ! »

Ce cas n'est qu'un parmi d'autres. Il illustre le foisonnement des dynamiques (entraide, production commune, matériel partagé...) et des structures qui interfèrent entre exploitations. Il révèle deux premiers faits importants :

- entre la Cuma locale présente depuis plusieurs générations sur le territoire, le nouveau groupe «tracteurs» ou la Cuma départementale, le statut Cuma est aujourd'hui le support d'actions collectives tellement diverses qu'il convient – pour saisir et agir sur la réalité des dynamiques à l'œuvre – de concevoir des outils pour penser cette diversité ;
- en outre, de plus en plus d'agriculteurs participent à deux, trois voire quatre collectifs de travail différents : une Cuma, un groupe «assolement en commun», un groupement d'employeurs, une Société à responsabilité limitée (Sarl) ou un Groupement d'intérêt économique (GIE) pour commercialiser, un groupement d'achats...

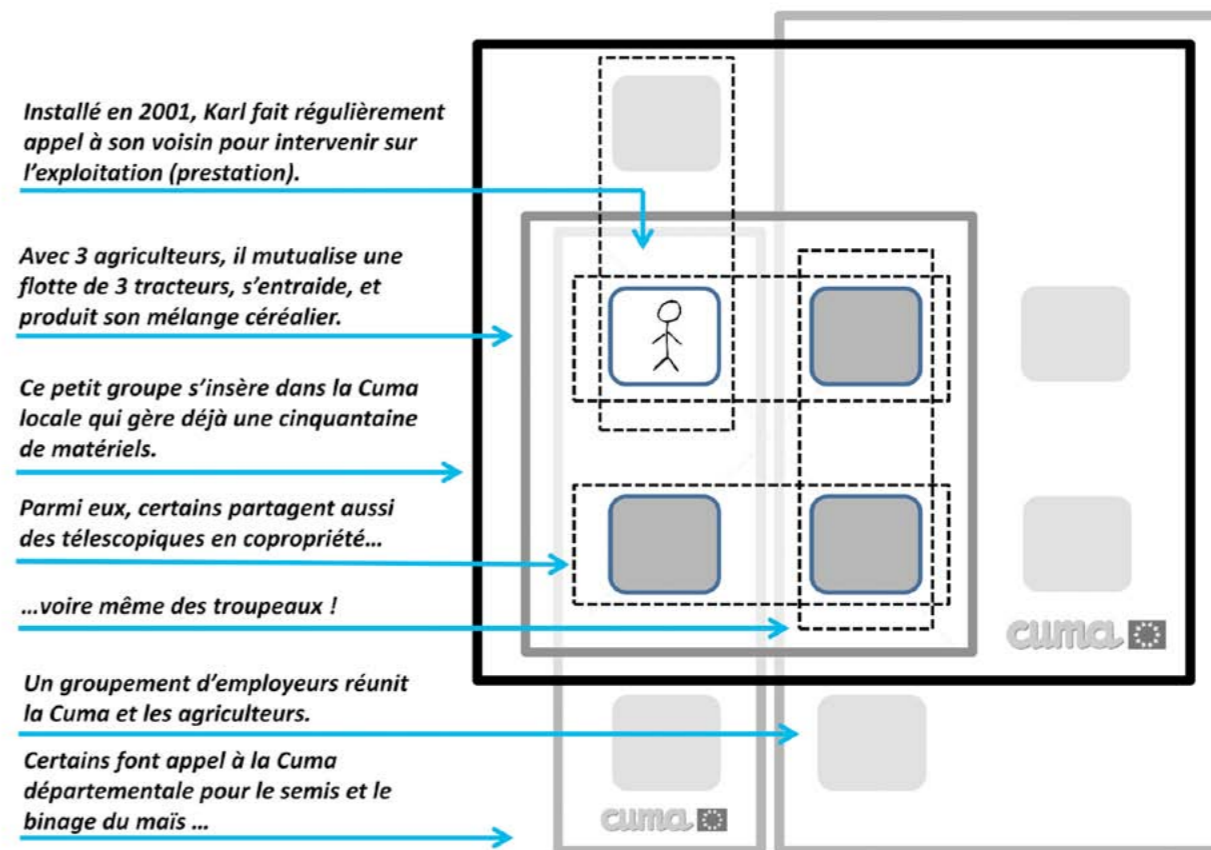
De nouvelles formes d'exploitation agricole apparaissent alors subrepticement où quatre, huit ou dix agriculteurs conduisent ensemble une partie de leurs activités : de nouvelles façons de concevoir la coopération de proximité sont nécessaires.

### III. UNE DIVERSITÉ DES COLLECTIFS QUI OUVRE SUR LA NOTION DE «COOPÉRATION AGRICOLE DE PRODUCTION»

#### La notion de «coopération agricole de production»

Comprendre la diversité des Cuma ne suffit plus à comprendre les dynamiques collectives qui traversent. En effet, les agriculteurs en Cuma sont souvent impliqués dans des systèmes de coopération à géométrie

variable assez élaborés, qui naviguent entre plusieurs statuts en même temps (Cuma, Sarl, GIE...). De nouvelles formes d'organisations collectives émergent. En reprenant l'exemple rapporté précédemment et en schématisant les cadres collectifs en jeu, on obtient le schéma complexe suivant :



Ce phénomène de complexification des organisations collectives est-il marginal ou annonciateur de nouveaux modèles de développement agricole? En tout état de cause, il réinterroge la façon de concevoir l'exploitation agricole et ses relations avec les autres exploitations. Il augure d'un phénomène que nous appelons «coopération agricole de production», défini comme «la mutualisation par des agriculteurs de tout ou partie de leurs stratégies de production (au travers du matériel, du travail, du foncier, des intrants, des bâtiments...), afin de gagner en autonomie tout en améliorant la compétitivité de leur exploitation. Prolongement des exploitations agricoles, cette coopération de

proximité se concentre sur l'activité agricole» (FN Cuma, 2012).

#### Premières caractéristiques de la coopération agricole de production

À partir des situations étudiées lors des journées d'étude, nous pouvons préciser les premiers éléments de caractérisation de cette coopération agricole de production.

#### Un empiement des formes organisationnelles et des statuts juridiques

La coopération agricole de production correspond à des formes sociales qui se traduisent par des choix techniques com-

munis entre les agriculteurs impliqués, une propriété en partie collective voire imparable d'équipements, d'infrastructures, voire de foncier, l'interconnaissance et la proximité spatiale et socio-économique de leurs membres, des dynamiques de partage matériel et immatériel (compétences), monétaires et non monétaires, ainsi que des processus de concertation réguliers, et parfois continus. Pour certains des cas étudiés, la mutualisation poussée conduit à l'organisation de nouvelles formes d'exploitation où plusieurs agriculteurs (parfois une dizaine) conduisent ensemble une partie de leurs activités. Des pans entiers de l'activité de production des exploitations participantes s'interpénètrent ainsi sans forcément fusionner. Ceci repose sur une délicate articulation entre mise en place d'un outil commun, construction d'un ou plusieurs collectifs, préservation des stratégies individuelles, voire inscription dans un projet de territoire.

Ces formes sociales s'accompagnent d'innovations et hybridations organisationnelles, aboutissant à de nouvelles configurations de proximité. Les agriculteurs impliqués combinent des outils juridiques variés (Cuma, groupement d'employeurs, GIE, etc.), voire des arrangements plus informels (banque de travail, entraide, groupement d'achat, etc.).

#### Un jeu d'acteurs qui ancre l'action collective au territoire

Ces formes sociales se constituent principalement via la mutualisation par les agriculteurs impliqués, de tout ou partie de leurs stratégies de production, au travers du matériel, du travail, des salariés, du foncier, des intrants, des bâtiments, etc.

En agriculture comme dans les autres secteurs d'activité, l'environnement des entreprises est devenu instable au point d'en modifier la façon de concevoir et piloter les stratégies. Selon Lusteau (FR Cuma Ouest, 2011), la manière de conduire les stratégies d'entreprise est en train de se transformer au fur et à mesure que les environnements se transforment, y compris en agriculture. En effet, la plupart des modèles stratégiques

ont été conçus dans des périodes qui ne correspondent pas au contexte actuel, marqué par une sortie de cycles prévisibles et d'une économie de mutations permanentes, où la dépendance aux autres devient forte, avec une vision courte sur les évolutions. Dans un contexte d'instabilité avec une faible vision de l'avenir, une partie des agriculteurs impliqués cherche alors à ne pas figer leur organisation pour être flexibles et réactifs, et ainsi garder la possibilité d'évoluer selon les aléas de la conjoncture (Gasselin et Bathfield, 2013).

#### Le produit d'un parcours singulier

La Coopération agricole de production repose sur diverses logiques de proximité, où différentes alliances émergent entre les exploitations, et plus particulièrement entre leurs activités productives. Ainsi, ces formes sociales ne relèvent pas de schémas standardisés, mais sont le produit d'une construction progressive de liens entre les acteurs d'un même territoire, agricoles et parfois non agricoles. Les cas étudiés montrent qu'elles résultent d'une ou plusieurs histoires longues de coopération de proximité, avec souvent des étapes premières où les agriculteurs participants ont d'abord expérimenté des coordinations exigeant un faible engagement au sein du groupe. Les expériences permettent aux agriculteurs d'affirmer progressivement leurs implications. Ces trajectoires enracinent ces formes sociales dans le territoire où elles se déroulent.

#### Une géométrie variable

L'une des caractéristiques fortes de ces formes sociales réside dans leurs géométries variables et l'absence de cadre normatif. La Coopération agricole de production n'est pas une méta-organisation au périmètre résultant de la simple agrégation de trois, sept ou dix exploitations. Les fonctions partagées et les acteurs engagés ne sont pas donnés a priori, et une même exploitation participe en même temps à plusieurs organisations.

#### Une organisation qui emprunte les caractéristiques propres aux réseaux

Se dessine ainsi l'image d'un tissu d'exploitations avec différents types de connexion entre elles, révélant les traits caractéristiques d'un fonctionnement en réseau :

- il n'existe pas de décisions centralisées, mais une pluralité d'espaces de concertation qui atténue les frontières de l'exploitation ;
- l'appartenance à ces formes d'organisation tient à l'engagement même des acteurs ;
- ce fonctionnement interroge la gouvernance des structures instituées ;
- la construction de ces formes sociales résulte moins d'une planification que d'une accumulation de micro-organisations : chaque élément est déterminé par la volonté des acteurs, mais la conscience de l'ensemble n'est pas forcément partagée.

#### Des complémentarités parmi

##### l'hétérogénéité des systèmes productifs

Ce mode de Coopération agricole de production conduit ainsi à mettre en relation des systèmes productifs différents : des agriculteurs conventionnels côtoient voire investissent avec des agriculteurs en bio, des viticulteurs s'engagent sur un emploi partagé avec des éleveurs... Au détour d'un matériel en commun, d'un groupement d'employeurs ou d'un point de vente collectif, se découvrent des proximités et des complémentarités entre des projets d'exploitation aux stratégies distinctes.

#### La diversité, comme première caractéristique

Même si nos travaux permettent de dégager des traits communs à ces organisations collectives, la première de leurs caractéristiques reste l'extrême diversité des formes constatées, notamment conditionnée par l'histoire et les organisations préexistantes sur le territoire, ainsi que les objets mis en commun par les acteurs.

## IV. SOUTENIR LES NOUVELLES FORMES COLLECTIVES PAR DE NOUVEAUX CADRES DE TRAVAIL

### Pouvoirs publics : savoir travailler avec de nouvelles grilles de lecture des organisations collectives

Ces mutations de l'action collective de proximité en agriculture questionnent les cadres actuels des politiques publiques, notamment leur focalisation sur l'exploitation agricole. L'histoire agricole et plus récemment l'essor des formes sociétaires en agriculture témoignent du lien fort entre la forme de l'organisation collective et les politiques publiques qui la soutiennent. Si la pertinence en termes d'intérêt général de la coopération agricole de production est partagée, la question de l'émergence de politiques publiques pour l'encourager peut se poser. Pour autant, comment soutenir des collectifs dont la première caractéristique reste leur diversité, y compris juridique ? Ces évolutions invitent vraisemblablement à travailler sur des modes de reconnaissance des projets collectifs qui ne s'appuient pas uniquement sur leurs formes. Par exemple, des approches reposant sur des faisceaux d'indicateurs apparaissent plus pertinentes pour saisir la réalité d'organisations collectives de proximité plus complexes.

De nouvelles façons de penser l'entreprise agricole sont donc nécessaires. Selon Gasselin *et al.* (2012a), apparaît une réelle difficulté aujourd'hui à reconnaître un périmètre qui serait celui d'une exploitation agricole contemporaine. Un éclatement du lien entre la terre, le travail et le capital, fondateur de l'exploitation agricole familiale se fait jour. Il s'agit donc de ne plus porter un regard normatif par rapport à l'exploitation agricole et de sortir de ses représentations anciennes. Comment alors prendre une certaine distance avec les définitions normatives existantes de l'exploitation agricole ? Avec quels nouveaux cadres de références peuvent travailler les pouvoirs publics ?

Des lois récentes cherchent à apporter des éléments de réponse à ces questions :

- la loi sur l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup> par exemple définit le périmètre de l'économie sociale à partir des formes juridiques (associations, coopératives, mutuelles, fondations), mais aussi, et c'est est nouveau, de façon inclusive par une série de critères que d'autres organisations (SA ou Sarl notamment) adopteraient (pouvoir de décisions pas uniquement lié au capital, bénéfices majoritairement affectés au développement de l'activité, constitution de réserves obligatoires...). Ainsi, le législateur ouvre la définition de l'entreprise d'économie sociale et solidaire aux entreprises qui adoptent des pratiques conformes à celles de l'économie sociale et solidaire : la définition limitative par les statuts juridiques est surpassée par une caractérisation des pratiques de l'entreprise dans ses statuts, quels qu'ils soient ;
- la loi d'avenir agricole<sup>2</sup> crée le GIEE groupement d'intérêt économique et environnemental), nouvel outil de politique publique mis en place par le ministère de l'Agriculture pour soutenir les organisations collectives d'agriculteurs engagées dans le développement de pratiques agro-écologiques. Le GIEE vise à reconnaître des projets collectifs d'agriculteurs, pas uniquement à partir de leur organisation juridique (Cuma, société, association...), mais à partir des caractéristiques internes du collectif qu'ils constituent (objectifs poursuivis, partenariat, modalités d'accompagnement...)<sup>3</sup> et qui doivent être appréciées à l'échelle régionale.

Ces deux exemples montrent comment des politiques publiques nationales cherchent à prendre en compte de nouvelles dynamiques d'organisations collectives, sans pour autant les normer *a priori*. Néanmoins, la façon d'instruire les faisceaux de critères mis en

<sup>1</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

<sup>2</sup> Loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt.

<sup>3</sup> Décret n° 2014-1173 du 13 octobre 2014 relatif au groupement d'intérêt économique et environnemental.

place sera déterminante pour conserver cette volonté initiale d'ouvrir les dispositifs à des formes d'organisations collectives à la fois plus souples et plus complexes (Gasselin, 2011), tout en plaçant l'impulsion et la maîtrise du projet par les agriculteurs eux-mêmes comme priorités. Il existe évidemment un risque que les marges d'interprétation ouvertes par la loi pour mieux prendre en compte des réalisations contemporaines des formes collectives se perdent dans le raidissement de procédures administratives, dans les arbitrages financiers ou les rapports de force institutionnels.

**Savoir combiner les interventions d'accompagnement**

Les nouvelles formes que prennent les organisations collectives des agriculteurs posent la question de leur accompagnement. En effet, si la coopération agricole de production

se définit comme la combinaison d'activités entre exploitations, elle se traduit également par la combinaison de modalités d'accompagnement et de compétences distinctes dont la cohérence est rarement naturellement assurée. Accompagner ces nouvelles formes collectives suppose l'assemblage de compétences différentes qui s'éloignent d'approches basées sur la prescription (Ruault et Lémery, 2009; Lucas, 2013b).

Les groupements d'intérêt économique et environnemental révèlent également l'acuité du besoin de repenser l'accompagnement. Sur la base des travaux présentés ici, la FN Cuma a défendu l'idée auprès du ministère de l'Agriculture que l'animation des GIEE devrait s'appuyer au minimum sur une double compétence : une expertise sur les questions agroécologiques, mais aussi une compétence en matière d'accompagnement et d'organisation du groupe (aide au dialogue

et à la réflexion collective, formalisation de l'organisation du travail et des relations humaines, gestion des conflits, gestion du risque, investissements partagés...) (FN Cuma, 2013).

Ce faisant, cette orientation interroge les conditions de collaboration entre les différentes organisations professionnelles agricoles pour assembler des compétences de natures différentes (agronomiques, économiques, juridiques, gestion des ressources humaines...) nécessaires au développement de ces nouvelles formes collectives, certes complexes, mais en prise aujourd'hui avec les nécessités des exploitations.

**COMMENT L'AGROÉCOLOGIE INDUIT DE NOUVELLES MODALITÉS DE COOPÉRATION ENTRE AGRICULTEURS ?**

Pour faire face à une plus grande variabilité climatique, à une volatilité accrue des cours, à un accroissement des impasses agronomiques (érosion et baisse de fertilité des sols, résistances des bio-agresseurs), etc., des agriculteurs s'engagent aujourd'hui dans des groupes pour développer des systèmes productifs plus autonomes et résilients. Ils y développent différentes pratiques comme la réduction du travail du sol, la diversification culturale ou fourragère, la valorisation des intercultures hivernales, l'intégration de légumineuses, etc. Celles-ci induisent un plus grand appui sur les fonctionnalités écologiques (fixation symbiotique de l'azote, recyclage des nutriments, etc.), à travers la mise au point et le perfectionnement

progressif de pratiques optimisant les ressources du milieu. Pour opérer ces changements, ces groupes reconfigurent les modalités de coopération avec leurs pairs, afin de disposer de conditions facilitantes plus difficiles à agencer à l'échelle de la ferme. Il en résulte des configurations collectives chaque fois particulières, s'appuyant sur différentes modalités d'organisation : partage d'équipements, banque de travail, chantiers en commun, production commune de ressources, spécialisation de compétences, mécanismes de partage des risques, etc. Ces configurations collectives remplissent les rôles suivants :

- 1) permettre l'accès à une gamme élargie de matériels adaptés : les systèmes productifs

devenant plus diversifiés, de nouveaux besoins logistiques et d'équipements émergent. La fonction principale de la Cuma de facilitation de l'accès à l'équipement est ainsi remobilisée, parfois avec des dynamiques d'autoconstruction et d'adaptation des matériels pour améliorer leur polyvalence et avec ajustement aux spécificités locales et des exploitations ;

- 2) optimiser l'organisation du travail : la diversification des activités et itinéraires, ainsi que le travail de conception, génèrent de nouvelles tâches (de coordination, d'expérimentation, etc.) au sein d'exploitations contraintes en temps de travail. Différents arrangements collectifs sont mobilisés dans les groupes pour

- optimiser l'organisation du travail : partage des tâches, chantiers en commun, mutualisation partielle du processus de production ;
- 3) coconcevoir des solutions appropriées : certaines techniques mises en œuvre correspondent à des pratiques «orphelines», c'est-à-dire bénéficiant de peu d'attention de la part de l'agrofourniture, de la recherche ou de l'aval. L'organisation collective

- vient ainsi pallier à des difficultés de valorisation commerciale (pour offrir des débouchés à des cultures mineures) ou d'accès aux ressources (semences, matière organique hors des zones d'élevage, etc.) ;
- 4) améliorer la performance technico-économique : les changements opérés peuvent générer des investissements et des surcoûts que l'organisation collective permet de mieux

rentabiliser. Les groupes étudiés cherchent de manière continue à perfectionner leur modèle économique et leurs résultats techniques, notamment en améliorant la polyvalence des équipements collectifs. De même, les échanges d'expériences entre les agriculteurs membres renforcent leur maîtrise technique des nouvelles pratiques.

**GIEE et CUMA**

Les GIEE (groupements d'intérêt économique et environnemental) sont des collectifs d'agriculteurs qui s'engagent dans un projet agroécologique multipartenarial, sur un territoire. Les premiers appels à projets régionaux pour labelliser ces collectifs ont été lancés début 2015 par le ministère de l'Agriculture. Bilan, fin du premier trimestre 2016.

- 33 Cuma sont reconnues GIEE, et 39 autres GIEE ont une Cuma comme partenaire.
- Les GIEE en Cuma comptent 9,6 exploitations en moyenne (contre 16,3 pour la moyenne nationale).
- Les principaux partenaires sont les chambres d'agriculture, les collectivités territoriales et les acteurs des filières.
- Thématiques abordées : sols, autonomie alimentaire, gestion de l'azote, diversification, travail/emploi, économies d'énergie, protection des cultures, qualité des eaux, biodiversité, agriculture biologique.

