



HAL
open science

Une forme d'innovation organisationnelle dans les entreprises agricoles et son impact dans l'écologisation des pratiques : le cas des fermes collectives

Alice Gillerot, Karine Gauche, Claude Compagnone, Philippe Prevost

► To cite this version:

Alice Gillerot, Karine Gauche, Claude Compagnone, Philippe Prevost. Une forme d'innovation organisationnelle dans les entreprises agricoles et son impact dans l'écologisation des pratiques : le cas des fermes collectives. *Innovations Agronomiques*, 2024, 97, pp.54-64. 10.17180/ciag-2024-vol97-art05 . hal-04784698

HAL Id: hal-04784698

<https://hal.inrae.fr/hal-04784698v1>

Submitted on 15 Nov 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Une forme d'innovation organisationnelle dans les entreprises agricoles et son impact dans l'écologisation des pratiques : le cas des fermes collectives

Alice GILLEROT¹, Karine GAUCHE², Claude COMPAGNONE³ et Philippe PREVOST⁴

¹GAEC de la petite Mouliche, 63590 Cunlhat, France

²L'Institut Agro Montpellier, 2 place Viala 34060 Montpellier cedex, France

³ L'Institut Agro Dijon, 26, Boulevard Docteur PetitJean, 21079 Dijon, France

⁴Alliance Agreenium, 42, rue Scheffer, 75016 Paris, France

Correspondance : philippe.prevast@inrae.fr

Résumé

Pour innover sur le plan organisationnel dans les entreprises agricoles, un certain nombre de conditions sont requises. A partir de l'exemple d'une ferme collective récemment installée, le texte explore les différentes innovations organisationnelles qui ont été mises en place et qui favorisent la durabilité du système agri-alimentaire.

Mots-clés : types d'innovations - entreprise collective – durabilité du système agri-alimentaire – atelier participatif

Abstract: A form of organizational innovation in agricultural enterprises and its impact on the greening of practices: the case of collective farms

A number of conditions are required for organizational innovation in agricultural enterprises. Using the example of a recently-established collective farm, the text explores the various organizational innovations that have been introduced to promote the sustainability of the agri-food system.

Keywords: farm – innovation types - collective enterprise - agri-food system sustainability – participative workshop

1. Introduction

Les transformations nécessaires dans les systèmes agri-alimentaires pour relever les défis climatiques et d'érosion de la biodiversité doivent mobiliser des innovations organisationnelles autant que des innovations technologiques. Or, l'organisation des systèmes socio-techniques de nos sociétés post-modernes, capitalistes et technocentrées (Rosa, 2018), valorise la conception et la diffusion d'innovations technologiques plutôt que celle d'agencements humains singuliers pour répondre à ces défis.

Dans le cadre du carrefour de l'innovation agronomique dans le thème était « [Les innovations organisationnelles pour la transition agroécologique et des systèmes agri-alimentaires durables](#) », une série d'ateliers a été organisée afin d'analyser des innovations organisationnelles à partir de différentes entrées (ressources naturelles, techniques, entreprise, sociosystème), en vue (1) d'identifier le réseau d'acteurs mobilisés dans un processus d'innovation organisationnelle, (2) d'analyser quelques verrous et leviers devant être pris en compte pour réussir des innovations organisationnelles transformantes et (3) de proposer un schéma rendant compte des étapes d'une trajectoire d'innovation organisationnelle favorable à la transformation des pratiques.

Le texte ci-après rend compte des travaux de l'atelier concernant les innovations organisationnelles au sein des entreprises.



A partir du témoignage d'une jeune agricultrice installée dans un **Groupement agricole d'exploitation en commun** (GAEC) réunissant 8 associées, les membres d'un atelier participatif se sont attachés à discuter deux questions :

- 1 – Quelles conditions permettent la réussite d'innovations organisationnelles à l'échelle d'une entreprise agricole (atouts, contraintes, leviers, verrous) ?
- 2 – Comment l'innovation organisationnelle permet-elle l'écologisation des pratiques et la durabilité du système agri-alimentaire ?

L'Atelier était composé de vingt personnes, chercheurs, enseignants, agriculteurs, agents de développement et étudiants.

2. Les innovations organisationnelles dans les entreprises agricoles

Les innovations organisationnelles représentent une transformation majeure dans la manière dont les entreprises fonctionnent et s'adaptent aujourd'hui. Elles englobent des changements dans les structures, les processus de production, l'organisation du travail, les pratiques de gestion et les cultures organisationnelles. Ces innovations visent à améliorer l'efficacité, la flexibilité et la compétitivité des entreprises. Les innovations organisationnelles permettent de créer des avantages concurrentiels durables dans un environnement économique en constante évolution (Damanpour & Aravind, 2012).

Les innovations organisationnelles peuvent prendre diverses formes, allant de la réorganisation des structures hiérarchiques à l'adoption de nouvelles technologies de gestion. Par exemple, l'introduction de la gestion par projet a permis à de nombreuses entreprises de mieux gérer les ressources et de répondre plus rapidement aux besoins du marché. De même, l'adoption de la méthodologie Agile (manifeste Agile, 2001), a transformé la manière dont les équipes travaillent, en favorisant la collaboration et l'adaptabilité.

Les innovations organisationnelles incluent également des changements dans les pratiques de gestion des ressources humaines, comme la mise en place de programmes de formation continue et de développement professionnel pour améliorer la performance des employés et la satisfaction au travail. Enfin, l'introduction de la gestion participative a permis de renforcer l'engagement des employés et de favoriser une culture d'entreprise plus inclusive. Mais il est à noter que ce mouvement d'adaptation toujours plus fin à une forme de capitalisme donne lieu à des approches critiques (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Rosa, 2018).

Dans les exploitations agricoles, les innovations organisationnelles consistent ainsi en des transformations ou des améliorations dans la manière dont les fermes sont gérées, structurées et dont les interactions sociales et le travail y sont organisés. Elles concernent divers aspects, comme la gouvernance, la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, les processus de production, l'intégration de nouvelles technologies, et les relations des exploitations avec leur environnement économique et social. Ces innovations organisationnelles peuvent découler de l'adoption de pratiques de gestion durable, telles que l'agriculture biologique et l'agroécologie, pour améliorer la résilience des exploitations agricoles tout en réduisant leur impact environnemental (Pigford & al., 2018).

Les innovations organisationnelles dans l'agriculture incluent également des changements dans les structures de coopération et de collaboration entre acteurs économiques (Gillerot, 2023). Les chaînes de valeur intégrées favorisent ainsi une meilleure coordination entre les différents acteurs de la filière agricole, améliorant ainsi l'efficacité et la qualité des produits. Un exemple d'innovation organisationnelle très connu est la coopérative agricole. Fondées sur la solidarité et l'action collective, les coopératives agricoles ont permis aux agriculteurs de mutualiser leurs ressources, de se protéger contre les risques (climatiques par exemple) et de mieux négocier sur les marchés. Depuis la création du statut et des aides financières associées (loi du 29/12/1906), les coopératives agricoles ont toutefois vu leurs objectifs ou valeurs évoluer. Certains évoquent, en effet, un « capitalisme coopératif qui fait de la recherche du profit



une valeur cardinale au détriment des services apportés aux agriculteur » (Valiorgue et al., 2020). Les objectifs assignés à une organisation peuvent donc radicalement changer, selon les valeurs portées par les membres ou leurs représentants. Les organisations évoluent alors en fonction, en particulier, de leurs structures de coopération et de collaboration.

Enfin, les innovations organisationnelles peuvent jouer un rôle crucial dans la phase de création d'une exploitation agricole en permettant aux agriculteurs de structurer efficacement leurs activités et d'optimiser l'utilisation des ressources à disposition (par la mutualisation par exemple, Lucas, 2018). Ils peuvent inventer pour cela des dispositifs de collaboration, de coordination et de prise de décision adaptés, correspondant à leurs visées et à leurs valeurs. En effet, cette période de création est particulièrement propice à l'innovation, à l'expression de valeurs et de choix stratégiques associés, permettant de s'écarter du « business as usual ». Une fois l'activité lancée il est plus difficile de consacrer du temps à « re »penser l'organisation, sauf si ce temps a été inclus dans les activités des membres de l'organisation.

3. La phase d'installation en agriculture, une occasion pour innover dans les entreprises – Exemple du Gaec de la Petite Mouliche

3.1. Le récit du projet d'une installation de ferme collective

C'est en 2021 que les huit futurs associées du futur GAEC de la Petite Mouliche se réunissent ensemble pour la première fois. Ces huit personnes ne se connaissent pas toutes entre elles : certaines se sont rencontrées au cours de leurs études, d'autres au sein de groupes associatifs et militants, à Clermont-Ferrand ou ailleurs. Elles se sont retrouvées autour de l'envie commune de « créer une ferme ». Mais « créer une ferme » peut prendre une infinité de sens. Des discussions se sont alors engagées pour dessiner collectivement les contours de cette ferme. Ces discussions, menées un week-end par mois pendant près de 3 ans, ont brassé une grande diversité de sujets. D'abord autour des rêves et des envies de chacun et chacune, puis autour des valeurs communes, sur la gouvernance, les modes et les espaces de décision et les outils d'organisation collective à mettre en place. Le projet qui en ressort est retranscrit dans une charte qui précise le mode de fonctionnement collectif.

En parallèle de ces discussions, les recherches d'une ferme à reprendre ont commencé. A la suite d'une annonce publiée sur le Répertoire Départ Installation (RDI) de la Chambre d'Agriculture du Puy-de-Dôme, le collectif prend contact et rencontre le couple de cédants qui élève des vaches laitières sur la commune de Cunlhat. Pour saisir et concrétiser cette opportunité, le collectif s'engage dans un parcours d'installation « officiel » (Encadré 1). Les membres réalisent leur parcours Jeune Agricultrice en vue d'une future Dotation jeunes agriculteurs (aide à l'installation) et le groupe se fait accompagner par un centre de gestion pour la consolidation du prévisionnel économique et des statuts juridiques de la structure économique. La recherche de financements, tant auprès des banques qu'auprès de la Région et du Département, s'appuie sur ces documents.

Encadré 1 : caractéristiques de la ferme à reprendre et du projet de la ferme à créer

Ferme à reprendre :

- Structure juridique : Entreprise individuelle
- Superficie agricole utile : 52 hectares
- Système de production : vaches laitières en conventionnel
- Main d'œuvre : Chef d'exploitation et conjointe collaboratrice
- Matériel d'exploitation spécifique : Stabulation et équipement de cultures et de fenaison



Projet du collectif :

- Structure juridique : GAEC
- Système de production : polyculture-polyélevage-maraîchage (ou élevage ovin et caprin avec transformation fromagère, paysannerie boulangerie et maraîchage diversifié) en conversion AB
- Main d'œuvre : 8 associés chefs d'exploitation
- Matériel d'exploitation spécifique : Réaménagement de la stabulation pour faire cohabiter les infrastructures et équipements nécessaires aux 3 ateliers de production (aires paillées, salle de traite, fromagerie, chambre froide, meunerie, fournil).

En novembre 2023, le collectif dépose les statuts du GAEC et achète la stabulation et quelques hectares attenants (le reste du foncier est en fermage). Il s'engage dans une conversion en agriculture biologique, se lance dans le réaménagement de la stabulation et monte les ateliers de maraîchage diversifié, de paysannerie-boulangerie et d'élevage ovin-caprin avec transformation laitière.

3.2. Les innovations, entre atouts, obstacles et leviers

Le projet d'installation de la ferme de la petite Mouliche a pris beaucoup de temps du fait de la volonté des porteurs du projet d'innover tant dans la forme de la structure d'exploitation que dans le mode de fonctionnement de l'entreprise collective. A. Gillerot a analysé les atouts, obstacles et leviers que les associés ont vécu depuis le début de leur projet. Voici ce qu'elle relève.

Les obstacles et les verrous

D'abord, le collectif a été confronté au manque de références existant sur le fonctionnement tant technique, qu'économique et organisationnel de fermes collectives. Au-delà des membres qui avaient peu de modèles sur lesquels s'appuyer, ce sont également les organismes d'accompagnement à l'installation et les banques qui manquaient d'éléments de comparaison par rapport aux projets qu'ils suivent habituellement. Face à ce manque de références, la Ferme de la Petite Mouliche a dû défendre et faire ses preuves auprès des interlocuteurs à convaincre de la pertinence du projet tout au long de son parcours d'installation.

Outre le manque de références, la reprise de la ferme a été confrontée à des lacunes d'accompagnement, particulièrement sur les questions d'organisation collective. Les structures d'accompagnement à l'installation sollicitées localement ont expérimenté ce type de projet pour la première fois avec la ferme de la Petite Mouliche. Pour traiter des sujets plus spécifiques comme la gestion des dynamiques humaines et interpersonnelles dans un collectif, le collectif a dû chercher un accompagnement extraterritorial, auprès de son réseau amical ainsi qu'auprès de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Fermes Partagées localisée en Rhône-Alpes.

Finalement, le collectif a également été confronté à l'absence d'un statut juridique répondant à ses besoins et envies. Le statut juridique de la société coopérative de production ou société coopérative et participative (SCOP) présentait des atouts recherchés par le collectif, à savoir la pérennité de la ferme qui s'émancipe d'une expérience individuelle (les réserves étant impartageables, elles appartiennent aux générations futures d'associées). Néanmoins, à l'époque de son installation, les fermes sous statut SCOP ne pouvaient pas encore demander la dotation jeunes agriculteurs. Le collectif a alors adapté son projet et s'est finalement installé en GAEC.

Les atouts et les avantages

Ce parcours d'installation, malgré les obstacles, a été mené à terme et a pu se concrétiser par l'achat et le démarrage des activités de la ferme. Un tel parcours a pu s'appuyer sur plusieurs atouts et avantages.

Premièrement, les membres du collectif ont dès le début – et tout au long du parcours d'installation - pensé, défini et appliqué un fonctionnement cadré. Il s'agit de la création et de la mise en place d'outils



de gouvernance horizontale (absence de hiérarchie) en autogestion (à travers des réunions structurées, des groupes de travail, des mandats aux rôles tournants), d'outils de soin (à travers des cadres de sécurité, de prise en charge collective des tensions et des conflits, ou encore à travers des stratégies permettant aux membres de pouvoir facilement quitter le projet) et d'outils de communication (à travers différents canaux pour échanger et stocker de l'information).

Deuxièmement, le collectif a pu s'appuyer sur un large réseau tant territorial qu'extraterritorial, personnel et professionnel. A travers les 8 membres du collectif, le réseau d'interactions sociales sur lequel l'exploitation peut s'appuyer a été décuplé et a permis à la ferme d'accéder à des ressources pertinentes dans un large maillage de contacts amicaux, d'associations paysannes, de structures institutionnelles.

Troisièmement, le parcours d'installation ayant duré trois ans, les membres du collectif ont bénéficié d'un autre atout qui est celui du temps nécessaire à la réflexion et à l'accumulation d'une capacité financière suffisante leur permettant de dédier plusieurs années à la création de leur projet sans que celui-ci ne rémunère le travail fourni.

Les leviers d'une telle installation pour la durabilité des systèmes agricoles

Une telle installation en collectif semble présenter plusieurs leviers pour l'écologisation et la durabilité des systèmes agricoles. Ces leviers se situent dans la création, la circulation et la mutualisation des ressources au sein d'une ferme collective (figure 1).

Outre la mutualisation des ressources sociales qui permet de multiplier le réseau et les échanges entre pairs, la mutualisation des ressources humaines assure une plus grande viabilité du métier d'agriculteur et d'agricultrice. En effet, le collectif permet le partage des contraintes et donc la possibilité de régulièrement prendre des week-ends et des vacances. Il assure également une convivialité et une solidarité répondant au risque fréquent d'isolement des travailleurs et travailleuses agricoles.

La mutualisation des ressources matérielles et logistiques permet de réduire les coûts de fonctionnement et d'optimiser les investissements (un tracteur pour la ferme suffit) et les trajets de commercialisation (un camion transporte légumes, pain et yaourts), ce qui a aussi un impact positif sur l'empreinte carbone liée aux transports.

Le collectif s'appuie également sur une mutualisation des ressources économiques qui assure une solidarité économique entre les ateliers de production. Un tel système présente un filet de sécurité pour les différents ateliers de production.

Finalement, la mutualisation de ressources favorise la co-construction au sein de la ferme. Les décisions sont discutées, réfléchies et conscientisées collectivement et une trace est gardée (à travers une prise de note systématique) permettant d'en assurer la transmission et la mémoire.



Récit d'une installation de ferme collective

- La rencontre et les premières discussions
- La visite de la ferme à reprendre
- Le dossier d'installation et le parcours JA
- La formalisation de notre fonctionnement collectif
- La création du GAEC, le rachat de la ferme et le lancement des ateliers de production

Les obstacles et verrous

Manque de ressources territoriales et/ou adaptées aux collectifs

- Manque de références: faire ses preuves
- Manque d'accompagnement de groupes: aller en chercher ailleurs
- Manque d'outils de gestion adaptés: adaptation de notre projet
- Manque de statuts juridiques qui répondent à nos besoins: adaptation de notre projet



Les atouts

- Notre fonctionnement collectif cadré
 - Outils de gouvernance
 - Outils de soin
 - Outils de communication

Le réseau!

Et nos privilèges...

- De la chance avec les cédant.e.s!
- La possibilité (financière) de travailler 3 ans bénévolement sur le projet d'installation

Les leviers pour l'écologisation et la durabilité des systèmes agricoles

La création, circulation et mutualisation de ressources

- Sociales: le réseau, les échanges entre pairs
- Humaines: viabilité et convivialité
- Matérielle: mutualisation des investissements
- Logistiques: mutualisation de la commercialisation
- Economiques: solidarité économique entre les ateliers de production = filet de sécurité
- Organisationnelles:
 - Prises de décision réfléchies, conscientisées et collectives
 - Traces, mémoire et transmission

Figure 1 : synthèse de l'analyse des atouts et obstacles pour l'installation dans une ferme collective (selon A. Gillerot)

4. Les conditions pour innover sur le plan organisationnel dans les fermes collectives

Suite à la présentation de ce cas, les échanges entre membres de l'atelier ont permis de tirer un certain nombre d'enseignements généraux sur l'innovation organisationnelle dans les fermes collectives. Les propositions du groupe corroborent les analyses menées dans d'autres observations d'installations de fermes collectives (Morel, 2018).

Il apparaît tout d'abord que les fermes collectives présentent de nombreux atouts pour définir une organisation adaptée à ses visées. Demandant un temps de maturation pour l'installation plus long que pour des projets individuels, elles donnent à leurs membres la possibilité de bien réfléchir leur projet, d'affiner leurs idées et de se préparer aux défis futurs. De plus, l'apport financier de chaque membre y est réduit, ce qui facilite l'installation et diminue les risques économiques de chacun. La diversité des activités qui y sont conduites permet de sécuriser les revenus et d'adapter les productions aux besoins du marché, la valeur ajoutée y est mieux captée, ce qui permet à toutes et tous de profiter de revenus plus stables. Ensuite dans son fonctionnement ordinaire, ce type de ferme permet à ses membres de réfléchir ensemble à la manière de les gouverner, en mettant en place des méthodes innovantes (par exemple l'appui sur une charte de fonctionnement du collectif) pour éviter les conflits et préserver l'équilibre du groupe. Le collectif offre ainsi un espace où les valeurs communes peuvent se développer, ce qui aide au maintien de la cohésion du groupe. La vie sociale qui se crée au sein de la ferme favorise l'entraide. Cela permet d'assurer une meilleure continuité du projet, car si un associé fait face à des



difficultés, le collectif peut plus facilement absorber le choc. Enfin, Le travail y est mieux réparti entre les membres, ce qui allège la charge de chacun et permet de mieux gérer les périodes de forte activité. De plus, chaque membre apporte ses compétences, ce qui est particulièrement utile pour gérer les tâches administratives et monter des dossiers de subventions.

Cependant, les fermes collectives doivent aussi faire face à un certain nombre de contraintes. Tout d'abord, le cadre juridique et socio-économique actuel est souvent peu adapté à ce type d'organisation, ce qui rend la reconnaissance officielle de ces projets plus difficile et peut poser des barrières pour trouver des exploitations prêtes à être cédées à un groupe. Il existe aussi peu d'accompagnement spécifique pour ces fermes dans les dispositifs de conseil agricole, ce qui limite les ressources auxquelles elles peuvent avoir accès pour faire face aux enjeux auxquelles elles sont confrontées. Ensuite, pour qu'un collectif fonctionne bien, il est essentiel qu'une bonne entente y soit maintenue, ce qui demande un investissement constant de la part de ses membres en termes d'échanges et de communication. La diversité des attentes en matière salariale ou d'objectifs de vie peut compliquer la gestion à long terme du projet, de la même façon que la capacité plus grande des jeunes générations à basculer d'une activité professionnelle à une autre. Les relations entre les membres installés peuvent rendre l'intégration de nouvelles personnes délicate. Le processus de prise de décision peut devenir complexe et lent, car il nécessite de consulter tous les membres : le coût de coordination est augmenté dans une organisation collégiale (Laezga, 2001). Enfin, le choix des circuits courts, bien que très valorisant, peut aussi représenter une contrainte supplémentaire, car il nécessite de pouvoir accéder à des marchés parfois éloignés, tout en garantissant assez de marge pour rémunérer tous les membres du groupe. Par ailleurs, le modèle économique de ces fermes, qui cherche souvent à maximiser la valeur ajoutée, peut être difficile à ajuster lorsque des changements dans la production deviennent nécessaires.

Malgré ces obstacles, plusieurs leviers peuvent être activés pour faciliter l'innovation organisationnelle. L'une des principales forces du collectif est la motivation partagée autour d'un projet commun, qui aide à maintenir la cohésion et l'engagement des membres. Des initiatives comme Terres de Liens permettent aussi d'ouvrir la voie à de nouveaux modèles de fermes, mieux adaptés aux besoins actuels. La diversité des productions au sein de la ferme offre une flexibilité qui aide à sécuriser les revenus, tout en permettant à chaque membre de contribuer selon ses compétences. La solidarité économique entre les membres est un autre levier important, car elle permet de mieux absorber les aléas financiers. L'organisation du travail au sein d'une ferme collective est plus souple, ce qui permet de mieux répartir les tâches et de libérer du temps pour les membres. Enfin, le partage des expertises entre les associés, ainsi que la mise en réseau avec d'autres fermes collectives, permettent d'accroître les connaissances et de renforcer les pratiques collaboratives, tout en consolidant la structure collective.

La liste des propositions des participants à l'Atelier est synthétisée dans le tableau 1.



Tableau 1 : liste des conditions pour innover dans l'installation des fermes collectives identifiées dans l'atelier participatif

Contraintes	Atouts
<ul style="list-style-type: none"> - Environnement juridique et socio-économique peu adapté - Perturbation des modèles établis - Difficulté de trouver des cédants sur ce type de projets - Processus décisionnel plus lourd - Objectifs de vie, niveaux de rémunération pouvant être différents, stabilité de l'engagement de chacun des associés (génération Z, moins d'engagement dans un projet de long terme) - Le choix de circuits courts peut être une contrainte (éloignement des marchés, niveau de valeur ajoutée pour pouvoir rémunérer le collectif) - la pérennité du collectif - la nécessité d'un capital culturel au sein du collectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de maturation du projet d'installation du fait du collectif - Partage de valeurs communes - Investissement en capital plus faible - Répartition des risques - Meilleures conditions de travail par la répartition des astreintes et des pics de travail - Diversité des activités - Niveau de qualification suffisant pour constituer des dossiers de subventions et gérer l'administratif - Réflexion sur l'organisation de la gouvernance - outils et méthodes innovants pour gérer le collectif et les risques associés (conflits, usure...) - Vie sociale au sein du collectif - Solidarité et entraide - Pérennisation du projet plus facile en cas de défaillance d'un associé - Projet permettant de capter le maximum de valeur ajoutée
Verrous	Leviers
<ul style="list-style-type: none"> - Les formes juridiques des fermes collectives : les dispositifs et les outils juridiques sont inadaptés aux fermes collectives et ne permettent pas la reconnaissance de ce type de ferme - Le renouvellement des associés est compliqué par les relations interpersonnelles qui se sont installées au sein du groupe initial - Le modèle d'affaires est complexe et l'obligation de captation de valeur ajoutée maximale ne favorise pas les adaptations du système de production - L'accompagnement de groupe n'existe pas réellement dans les organisations du conseil 	<ul style="list-style-type: none"> - La motivation d'un groupe pour un projet commun - Des organisations originales (ex : Terres de liens) s'ouvrent à de nouveaux modèles de fermes - La logique de gamme de produits permise par le projet collectif - La solidarité économique entre les associés - Une organisation du travail adaptable du fait du collectif et permettant de dégager du temps libre - La distribution de l'expertise dans le collectif et une construction de connaissances répartie entre les associés - La mise en place d'un réseau de fermes collectives

5. L'impact des innovations organisationnelles dans les entreprises collectives pour l'écologisation des pratiques et des systèmes agro-alimentaires durables

L'émergence de fermes collectives représente un changement important dans l'organisation des exploitations agricoles. Ces fermes remettent en cause le modèle traditionnel d'exploitation agricole tout en adoptant une gestion partagée des ressources, des responsabilités et des décisions. Contrairement aux exploitations familiales classiques et aux exploitations de firme (Purseigle et al., 2017), ces fermes fonctionnent avec plusieurs associés qui mutualisent les investissements, répartissent les risques financiers et partagent les décisions et les tâches quotidiennes. Elles tendent à prendre la forme de



coopérative autogérée. Une autogestion est une organisation où, « toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire, et comment le faire » (Castoriadis (1979, p. 381) cité par Hévin (2021)).

Comme nous l'avons vu dans le cas présenté, par un mode de gouvernance participatif, chaque membre a son mot à dire. Le mode de gestion y est plus inclusif et démocratique. Un tel modèle collaboratif permet de rassembler et de valoriser des compétences diverses, qu'elles soient techniques, administratives ou stratégiques, et d'enrichir la diversité des activités. Elles facilitent également l'accès aux technologies modernes et aux marchés, tout en mettant en avant des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement, telles que l'agriculture biologique et les circuits courts. On a noté en particulier comment non seulement le capital économique global pouvait être constitué par un apport de chacun mais aussi comment les ressources sociales, c'est-à-dire les liens sociaux noués par chacun en dehors du collectif, constitué un capital social commun utilisé pour accéder aux informations ou ressources qui comptent.

Les travaux en sociologie des organisations qui se sont intéressées à l'adaptation des formes des organisations à leur environnement ont montré comment les organisations matricielles se trouvaient particulièrement adaptées à un environnement complexe et instable. La forte coordination interne entre membres du collectif et la possession par chacun d'entre eux de ressources sociales externes propres leur permet de s'adapter aux changements de leur environnement (technique, économique et social) et de maîtriser rapidement de nouvelles pratiques. C'est ce que l'on retrouve dans d'autres collectifs d'agriculteurs moins fortement constitués (Compagnone, 2019). On conçoit donc que ces fermes collectives puissent être à la fois plus résilientes et plus à même d'expérimenter et de développer des pratiques durables comme celles de l'agroécologie.

Toutefois deux obstacles potentiels peuvent se dresser face à ce type d'organisation : l'inscription suffisamment durable de ses membres dans un projet collectif et la dégénérescence de l'organisation en hiérarchie. D'un côté on a donc l'effritement et de l'autre la rigidification. Pour Hévin (2021), la question du recrutement des membres est alors décisive. Il nous dit ainsi qu'« une attention particulière doit être apportée à la constitution d'un corpus de membres sensible à l'acculturation des valeurs politiques de l'organisation. Certains principes organisationnels peuvent être renforcés et poussés au-delà des seules garanties démocratiques offertes par les coopératives afin de faire face aux facteurs internes de dégénérescence (la bureaucratisation et l'apathie des membres notamment, qui s'entretiennent mutuellement). Les pratiques de rotation des tâches, de processus décisionnels partagés, d'élargissement de la gouvernance, en incluant les parties prenantes, participent au renforcement des principes autogestionnaires ». La question d'un turn-over des membres du collectif n'est alors plus vu comme un handicap mais comme un avantage. Pour Hévin, la question essentielle n'est alors pas de savoir pourquoi les salariés quittent la coopérative « mais dans quelles dispositions ils arrivent, et comment cela peut contribuer à contrer le processus de dégénérescence. »

6. Conclusion

A l'issue de l'atelier, les participants ont conclu sur l'intérêt d'installation de fermes collectives dans le contexte actuel de renouvellement générationnel des agriculteurs. Car les fermes collectives peuvent être une des réponses au besoin de diversification des modèles d'agriculture dans les territoires. Cela peut répondre également aux difficultés d'identification des jeunes en formation agricole, à la recherche de modèles d'installation en agriculture qui ne soient pas en totale rupture avec ce qu'ils connaissent dans leur environnement (Christen, 2017).

A condition de bien préparer et outiller le fonctionnement du collectif, cette forme d'installation est ainsi une source de nombreuses innovations organisationnelles et d'engagement dans des pratiques d'écologisation des pratiques.



Ce type d'installation est donc à encourager car il répond à ce que recherchent un certain nombre de candidats à l'installation, ce qui suppose un soutien de l'encadrement socio-professionnel pour lever certains verrous clairement identifiés. Des recherches sur les nouvelles formes de financement et d'accès au foncier, sur les possibilités d'évolution de formes juridiques favorisant la gestion des fermes collectives, et sur les outils et méthodes d'accompagnement des collectifs porteurs de projets sont à encourager.

Encadré : les trois idées-force ressorties de l'atelier

- L'installation en collectif est une innovation organisationnelle facilitant la reprise de certaines fermes et l'installation d'une nouvelle génération d'agriculteurs
- Ce type d'installation est souvent un levier d'écologisation des pratiques
- Sa diffusion nécessite de lever un certain nombre de verrous (acquisition du foncier, formes juridiques, mode d'accompagnement des groupes...)

Ethique

Les auteurs déclarent que les expérimentations ont été réalisées en conformité avec les réglementations nationales applicables.

Déclaration sur la disponibilité des données et des modèles

Les données qui étayent les résultats évoqués dans cet article sont accessibles sur demande auprès de l'auteur de correspondance de l'article.

Déclaration relative à l'Intelligence artificielle générative et aux technologies assistées par l'Intelligence artificielle dans le processus de rédaction.

Les auteurs n'ont pas utilisé de technologies assistées par intelligence artificielle dans le processus de rédaction.

ORCIDs des auteurs

Claude Compagnone 0000-0002-5837-8175

Karine Gauche 0000-0001-6636-0859

Contributions des auteurs

Conceptualisation (AG, PP, CC, KG) - Rédaction - Révision et correction (PP)

Déclaration d'intérêt

Les auteurs déclarent ne pas travailler, ne pas conseiller, ne pas posséder de parts, ne pas recevoir pas de fonds d'une organisation qui pourrait tirer profit de cet article, et ne déclarent aucune autre affiliation que celles citées en début d'article.

Remerciements

Les auteurs remercient l'ensemble des participants à l'atelier « **Comment les acteurs s'organisent pour concevoir et diffuser des innovations organisationnelles favorables à la transition écologique des systèmes agri-alimentaires durables ? Entrée entreprise** » du Carrefour de l'innovation agronomique de mars 2024 à Vetagro sup Campus de Clermont-Ferrand.

Déclaration de soutien financier

Sans objet.



Références Bibliographiques :

Boltanski L., Chiapello E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Castoriadis C., 1979. *Le contenu du socialisme*, Paris, Union générale d'éditions.

Christen, G., 2017. Vers une écologisation des pratiques agricoles. Déplacement social et crise d'identités chez les jeunes en formation agricole. *Regards sociologiques*, 50-51, pp109-129. https://www.regards-sociologiques.fr/wp-content/uploads/2019/10/RS-50-51_agriculture_final.pdf#page=109

Compagnone C., 2019. *Sociologie des changements de pratiques en agriculture. L'apport de l'étude des réseaux de dialogues entre pairs*, Paris, Editions Quae.

Damanpour F., Aravind D., 2012. Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.

Gillerot A., 2023. *Les modes de coordination mis en œuvre par les collectifs d'agriculteurs porteurs de filières territorialisées : un levier pour la transition agroécologique ?* Thèse de doctorat, Université Clermont Auvergne.

Hévin S., 2021. La dégénérescence dans les coopératives autogérées et des moyens de la combattre, *Mouvements*, n°106, 137-144

Lazega E., 2001. *The collegial phenomenon: The social mechanisms of cooperation among peers in a corporate law partnership*, Oxford University Press, USA.

Borghini, B., 2015. Manifeste pour le développement agile de solutions. D'après Beck et al., 2001. <https://manifesteagile.fr/>

Lucas, V., 2018. L'agriculture en commun : gagner en autonomie grâce à la coopération de proximité : Expériences d'agriculteurs français en CUMA à l'ère de l'agroécologie. *Sociologie*. Université d'Angers, 2018. Français. (NNT : 2018ANGE0020). (tel-02056357)

Morel, K., 2018. Installation collective néo-paysanne Ensemble vers d'autres modèles. *Pour*, 2018/2 N° 234-235, p.153-161. DOI : 10.3917/pour.234.0153. URL : <https://shs.cairn.info/revue-pour-2018-2-page-153?lang=fr>.

Pigford A. A. E., Hickey G. M., Klerkx L., 2018. Beyond agricultural innovation systems? Exploring an agricultural innovation ecosystems approach for niche design and development in sustainability transitions, *Agricultural Systems*, 164, 116-121.

Purseigle F., Nguyen G., Blanc P. (dir), 2017. *Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme*, Paris, Presse de SciencePo.

Rosa H., 2018. *Résonance : une sociologie de la relation au monde* (Traduction S. Zilberfarb), Paris, La Découverte.

Valiorgue B., Bourlier Bargues E., Hollandts X., 2020. Quelles évolutions de la raison d'être des coopératives agricoles françaises ? Regard historique sur un construit social. *RECMA*, 2020/4 n° 358, 23-38



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue *Innovations Agronomiques* et son DOI, la date de publication.