

Quelle est la différence entre les communautés d'exploitation qui réussissent, celles qui réussissent moins bien et celles qui ont été dissoutes?

Résultat d'une enquête réalisée auprès de 30 exploitations

Doris Walter, Iris Pulfer et Anke Möhring, Station de recherche Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Tänikon, CH-8356 Ettenhausen
E-mail: iris.pulfer@art.admin.ch

Les agricultrices et les agriculteurs sont soumis à une pression économique de plus en plus lourde. Une des possibilités de lutter contre les éventuels problèmes consiste à créer une communauté d'exploitation (CE). Trente interviews qualitatives ont été réalisées dans le cadre de la présente étude afin d'analyser les facteurs qui influencent la réussite d'une telle entreprise. Trois groupes de dix communautés d'exploitations ont été comparés. Le premier groupe comprenait des CE qui ont réussi, le deuxième des CE qui ont moins bien réussi et enfin, le troisième des CE qui ont été dissoutes. Les structures très diverses des CE té-

moignent d'une forme de coopération variée et modulable. Les enquêtes ont fourni des informations approfondies sur les problèmes d'ordre humain et structurel. Les problèmes de communication et la mauvaise gestion des conflits sont parmi les principales raisons citées pour la dissolution des CE. Les autres sources de conflits portent sur la différence entre les objectifs des partenaires ou entre les motifs qui ont conduit à la création de la CE. L'organisation insatisfaisante de la comptabilité et des finances représente une pierre d'achoppement supplémentaire. Pour éviter les désaccords, il est recommandé de faire le point sur le poten-

tiel économique avant de créer la CE, d'étudier les investissements nécessaires et enfin, d'établir l'organisation du travail. Il faut en outre définir le rôle des femmes au sein de la CE. Avant de fonder la CE, il est capital de réfléchir en détails, honnêtement et de manière approfondie à la personnalité du partenaire potentiel, à la signification d'une CE et aux conséquences qui vont de pair.



Fig. 1: Des avis différents peuvent être perçus comme un potentiel d'enrichissement ou comme une source de contrariété. (Photo: Gabriela Brändle, Agroscope ART)

Sommaire	Page
Problématique	2
Interviews qualitatives: méthode choisie	2
Vue d'ensemble des communautés d'exploitation interrogées	3
Principales différences entre les groupes	5
Conclusions	10
Bibliographie	11



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de
l'économie DFE

Station de recherche
Agroscope Reckenholz-Tänikon ART

Problématique

Les résultats d'une vaste enquête écrite auprès de toutes les CE de Suisse en 2006 (cf. Rapport ART 660, Pulfer et al. 2006) donnent une vue d'ensemble de la situation des CE. Dans un premier temps, les facteurs les plus divers ont été relevés : économie du temps de travail, communication, niveau de conflits, investissements, motifs de fondations, projets d'avenir, etc. Dans un deuxième temps, on a étudié quelle était l'influence de ces facteurs sur le succès d'une CE. On a alors constaté que la communica-

tion et la gestion des conflits jouaient un rôle capital. Mais ces facteurs sont complexes et nécessitent une analyse approfondie. Par ailleurs, jusqu'ici, on ne savait pas vraiment ce qui se passait avant la dissolution d'une CE et quelles étaient les principales causes de la dissolution. La présente étude cherche à trouver les points communs entre les CE qui réussissent, celles qui réussissent moins bien et celles qui abandonnent afin d'identifier les facteurs prometteurs ou problématiques pour l'existence des CE.

Interviews qualitatives: méthode choisie

Les données ont été relevées à l'aide d'interviews qualitatives réalisées avec un fil conducteur (cf. encadré en bas). Les interviews ont été effectuées en Suisse allemande, directement dans les exploitations. Généralement, seul un des chefs d'exploitation était présent. D'autres partenaires ou encore les femmes des agriculteurs ont parfois participé à l'entretien. L'interview a été enregistrée sur un appareil digital pour les besoins de la transcription. L'entretien durait entre une et deux heures. Pendant ce temps, les personnes interrogées parlaient librement de leurs expériences et de leurs attentes par rapport à des sujets sélectionnés en accord avec le fil conducteur.

Interviews qualitatives: L'interviewer a une liste de sujets sur lesquels il pose des questions. Ces questions sont ouvertes afin que la personne interrogée puisse parler de ses expériences et de ses connaissances en étant le moins possible influencée. La mise en valeur des entretiens avec transcription, résumé et comparaison en est d'autant plus complexe. L'avantage de cette méthode consiste à saisir les liens complexes entre la perception subjective et le comportement objectif (Lamnek 2005). Les résultats présentés dans le rapport font souvent état du nombre de mentions. Ce nombre correspond au nombre de CE qui ont abordé ou non un sujet déterminé dans tel ou tel contexte.

Contenu du fil conducteur de l'interview

Les sujets ont été établis sur la base des résultats de l'enquête écrite réalisée auprès de toutes les CE de Suisse (cf. Rapport ART 660, Pulfer et al. 2006). Tandis que la première question portait sur la création et le développement de la CE et consistait en une sorte d'entrée en matière, les questions suivantes portaient sur des thèmes qui avaient déjà été identifiés comme capitaux lors de l'enquête globale:

- communication
- sources et gestion de conflits
- organisation du travail
- connaissance du partenaire avant la fondation
- exigences relatives à la CE (qu'est-ce qui est important pour qu'une CE fonctionne?)

Les questions étaient des questions ouvertes, ce qui explique que l'on passait parfois d'un sujet à l'autre sans avoir besoin de transition. Les personnes interrogées avaient ainsi la possibilité de décrire les liens entre les sujets et leur impact sur telle ou telle situation.

Enquête auprès d'une sélection d'exploitations

Sur la base des réponses reçues lors de l'enquête, on a défini trois groupes de dix CE chacun. Le critère décisif était essentiellement le niveau de conflit:

- dix CE qui réussissent (faible niveau de conflit)
- dix CE qui réussissent moins bien (niveau de conflit élevé)
- dix CE dissoutes (CE, qui ont été dissoutes entre 2003 et 2005 suite à des conflits plus ou moins graves).

Les CE dissoutes pour des questions d'âge et à la suite de maladies n'ont pas été intégrées dans la présente étude. Il n'existe aucune donnée statistique quant aux causes de dissolution des CE. L'enquête de 2006 fait un bilan indirect de la situation. En effet, les CE qui n'avaient pas répondu à l'enquête, ont été rappelées par téléphone. Environ 60 CE n'ont pas participé à l'enquête parce qu'elles s'étaient déjà dissoutes. Deux tiers des causes de dissolution étaient liées au départ en retraite ou à des questions de santé. Environ un tiers des CE ont été dissoutes suite à des conflits. Sur la base de données du système d'information agricole de l'Office de l'agriculture, l'étude de Möhring (2007) montre en outre que en



Fig. 2: Pendant l'entretien, les agriculteurs ont parlé de leurs expériences et de leurs aspirations.

moyenne environ de 40 % des CE ont été dissoutes entre 1999 et 2005.

Vue d'ensemble des communautés d'exploitation interrogées

Sur le plan de la structure de base, les CE interrogées se distinguent peu. Les principales différences portent sur la surface utile: les CE du groupe qui réussissent sont en moyenne plus grandes (cf. tab. 1). Il existe toutefois des CE de moins de 30ha parmi les CE qui réussissent et des CE de plus de 55ha parmi celles qui ont été dissoutes. La taille de la surface utile à elle seule ne semble donc pas être déterminante.

La date de création des CE qui réussissent est en moyenne plus ancienne que celle des exploitations qui réussissent moins bien et de celles qui se dissolvent. Cela tient notamment aux trois CE qui ont été transmises de génération en génération. Ces CE sont sans doute plus solides et plus à l'épreuve des conflits que les CE plus récentes. Ces dernières constituent une large part du groupe des CE qui réussissent moins bien. A quel point la durée d'existence et la date de fondation ont-elles une influence? Les données disponibles ne permettent que des suppositions à ce propos.

Diversité des communautés d'exploitation

L'enquête individuelle a montré à quel point la CE était un modèle de coopération qui

Tab. 1: Structure de base des communautés d'exploitation interrogées.

	CE qui réussissent	CE qui réussissent moins bien	CE dissoutes
Type d'exploitation::			
– grandes cultures	1		
– vaches laitières	2	4	3
– exploitations mixtes (grandes cultures, cultures fruitières, vaches laitières, porcs, volaille, etc.)	7	6	6
Surface agricole utile (SAU):			
– moyenne en ha	49 ha	39 ha	36 ha
– fourchette de la SAU	34–109 ha	25–85 ha	19–55 ha
Nombre d'exploitations dans la CE:			
– deux exploitations	9	8	10
– trois exploitations	1	2	
Relations/Parenté, CE entre:			
– parents et fils	2	2	
– frères/cousins (du même âge environ)	4	2	3
– voisins	4	6	7
Fondations des CE:			
– durée d'existence en années	12	8	10
– période de fondation	1974–2002	1991–2004	1983–2002

Différence entre les partenaires apparentés ou non

Chaque groupe interrogé comprenait également des CE fondées au sein de la famille (cf. également tab. 1). Entre parents, on fait généralement preuve de plus de tolérance lors de la fondation, ce qui ne veut pas dire qu'il y ait moins de conflit par la suite. En ce qui concerne la communication entre parents, elle n'est pas forcément plus ouverte qu'entre partenaires non apparentés. Les problèmes les plus fréquents sont similaires. C'est pourquoi par la suite, la CE entre parents ne fera pas l'objet de mention spéciale.

En ce qui concerne la probabilité d'une dissolution volontaire, on ne peut tirer

pratiquement aucune conclusion à partir des données réunies dans les interviews. L'analyse détaillée de l'enquête (Pulfer et al. 2007) montre toutefois que le nombre de CE entre parents qui envisagent une dissolution à l'avenir est moins élevé que celui des CE entre partenaires non apparentés.

Les CE entre parents et enfants représentent une catégorie à part. Ce type de CE voit généralement le jour lorsque la famille a la possibilité de louer ou d'acheter une ferme supplémentaire. Comme il s'agit plus d'une forme de succession progressive et simplifiée, elle court moins le risque d'être dissoute. Par contre, le nombre de conflits de générations y est plus important.



Fig. 3: Le fait d'avoir de plus grandes unités offre de nouvelles possibilités en matière de gestion.

Cas-type «Indépendance dans la dépendance»:

La CE a été fondée en 1997 à cause de la construction d'une nouvelle étable. L'envie d'avoir plus de temps libre faisait également partie des motivations, ainsi que la possibilité de pratiquer l'agriculture grâce au partage des tâches et ce, en dépit des problèmes de santé de l'un des partenaires. Les futurs associés s'étaient déjàentraîdés en cas de pointes de travail. Dès la fondation de la CE, les travaux de construction du nouveau bâtiment financé en commun ont débuté. La CE comprend 30 ha et trois branches d'exploitation: vaches laitières, cultures fruitières et engraissement porcin. Avant la fondation de la CE, l'une des exploitations venait d'investir dans les cultures fruitières, l'autre dans l'engraissement porcin. Pour cette raison et aussi parce que chacun ne possédait pas les connais-

sances spéciales de l'autre dans ces domaines, ces branches d'exploitations ont été retirées de la CE en faisant figurer des comptes à part dans la comptabilité. Les vaches laitières et la culture fourragère sont gérées en commun. Comme un des partenaires exerce une activité annexe et est souvent absent, c'est l'autre partenaire qui gère sa branche d'exploitation. Les chefs d'exploitation calculent en pourcentages de travail, sur la base de budget de travail d'ART-Tänikon. Cette méthode a permis de tenir compte de l'efficacité du travail. Les jours de congé ont été consignés et facturés au prorata. Pour des raisons de transparence, le bouclage comptable de chacun est discuté et établi séparément avec le comptable. Les femmes aident sur l'exploitation, mais ne possèdent pas leur propre branche de production.

Cas-type «Répartition des responsabilités»:

Avant la fondation de la CE, l'un des agriculteurs avait aidé le père de l'autre lors de la construction d'une étable et pour la gestion de l'exploitation jusqu'à ce que son partenaire actuel ait fini sa formation. Plus tard, il a également prêté main forte en cas de pointes de travail. Ces travaux d'entraide et le fait que le père de l'un des partenaires connaissait les différentes formes de coopération par son activité de conseil ont fait naître l'idée d'une collaboration. Les deux exploitations avaient des grandes cultures et des vaches laitières. Les futurs partenaires se sont réunis plusieurs fois, parfois avec leurs femmes, pour discuter des différentes possibilités. La CE s'est finalement avérée la forme de coopération la plus appropriée. Après plus d'une année de planification, elle a été créée en 1999 (109 ha de surface agricole utile). Les améliorations économiques et l'envie d'avoir plus de temps libre et d'être indépendant de son exploitation étaient les principales raisons qui ont poussé les associés à faire le pas. Plus tard, l'étable a été de nouveau agrandie et le contrat a été réadapté par deux fois. Un partenaire est responsable des travaux de ferme, l'autre des travaux des champs. Le matin, ils vont ensemble à l'étable; le soir, l'un des deux est chargé des travaux d'étable, à tour de rôle. Les tâches des épouses sont très diverses. Tandis que l'une assure les dépannages pour la traite et la gestion du troupeau, l'autre se consacre principalement aux travaux administratifs. Les deux partenaires travaillent également à l'extérieur, à peu près dans les mêmes proportions. Les informations de base sont échangées, les informations de détails (par exemple, variété de blé, sélection des taureaux) qui concernent un secteur en particulier, intéressent moins les partenaires. Par conséquent, chacun est autorisé à décider seul sur ces sujets.



Fig. 4: Avoir plus de temps libre fait partie des motifs les plus fréquemment cités pour expliquer la fondation d'une communauté d'exploitation.

Cas-type «Tous ensemble entre amis»:

Deux voisins avaient décidé de construire chacun une nouvelle grange pour leurs vaches laitières. Ils sont amis depuis l'école et partageaient déjà certaines machines. Le service des améliorations foncières leur proposa de créer une CE. C'est ce qu'ils firent en 1992 (34 ha de surface agricole utile), date à laquelle ils construisirent une étable commune. Outre les aspects économiques, le gain de temps libre était aussi important pour les deux familles. Depuis lors, les partenaires s'occupent tous les deux des vaches laitières et des grandes cultures. Chaque jour, ils vont ensemble à l'étable et discutent des travaux à effectuer.

Les femmes exercent chacune une activité annexe et se partagent le travail au poulailler. Les heures de travail ne sont jamais comptabilisées, mais les temps de travail sont clairement définis. Le revenu est divisé par deux. Les femmes participent aux décisions qui touchent à la planification de l'exploitation et sont également informées de ce qui se passe dans la branche d'activité de leurs maris. L'échange d'information est intense et permanent et il règne une parfaite transparence entre les participants. Depuis la phase de fondation, on se réunit un peu moins souvent, car chacun a trouvé son rôle et qu'il n'est plus nécessaire de tout discuter jusque dans le moindre détail.

pouvait être abordé de manière différente. L'échelle de modèles de CE est vaste. Elle va des structures dans lesquelles les deux exploitations continuent à fonctionner comme deux entités indépendantes (indépendance financière et décisionnelle) à des modèles dans lesquels tout est fait et décidé en commun, en passant par des modèles qui se rapprochent des communautés partielles d'exploitation par l'élimination de certaines branches d'exploitation de la comptabilité. Les encadrés illustrent trois cas de CE structurées différemment.

Principales différences entre les groupes

La comparaison des 30 interviews montre que les trois groupes se distinguent par différents facteurs, abordés individuellement par la suite. Seules les principales différences seront discutées ici. Chaque CE est unique en son genre, mais il y a des points de vue qui valent pour plusieurs CE. Par conséquent, les CE qui réussissent, celles qui réussissent moins bien et celles qui ont été dissoutes se distinguent comme des groupes homogènes.

Les chapitres suivants opposent notamment le groupe des CE qui réussissent à celui des CE qui ont été dissoutes. Les CE qui réussissent moins bien se situent entre les deux et ne font l'objet d'une mention spéciale qu'à titre exceptionnel.

Problèmes d'ordre humaine

Communication

Les personnes interrogées distinguaient l'échange quotidien d'informations de la «communication approfondie» avec le partenaire. Les accords quotidiens étaient meilleurs plus il y avait d'échanges et d'informations. En ce qui concerne la communication approfondie, le critère n'était pas la fréquence, mais la qualité de l'échange.

Les CE qui réussissent ont essayé de promouvoir une communication ouverte et concrète. Elles étaient conscientes qu'il était important de débattre rapidement des points de désaccord, mais que la façon de les aborder était également essentielle. Une personne qui avait tendance à s'emporter avait par exemple développé des stratégies pour éviter les accusations pendant les entretiens afin de pouvoir chercher la cause des problèmes. De cette manière, elle espérait que les émotions se seraient atténuées le lendemain. La plupart des personnes in-

terrogées considèrent qu'il est difficile de trouver la bonne solution en matière de communication. Beaucoup ont parlé d'un long processus d'apprentissage.

Les CE qui ont été dissoutes font plutôt état d'une communication superficielle. Les désaccords ont été traités de manière différente que dans les CE qui réussissent. Un manque d'ouverture des deux partenaires l'un envers l'autre a souvent joué un rôle à ce niveau. Les autres mentions concernaient une «absence de culture du dialogue», «un manque d'information en ce qui concerne le domaine de responsabilité du partenaire», «l'absence de séances pour échanger les besoins, les désaccords et les objectifs d'avenir» et le «non-respect des accords».

Gestion des conflits

Les CE qui ont été dissoutes sont celles qui ont mentionné le plus souvent que les désaccords n'ont pas été traités de façon approfondie (mentionné huit fois). Les problèmes ont été abordés de manière superficielle. On a préféré ruminer de mauvaises pensées ou les éluder. Par conséquent, les problèmes n'ont été ni discutés, ni résolus, ce qui a contribué à un sentiment d'insatisfaction croissante. Les CE qui ont été dissoutes ont souvent mentionné le manque de superviseur ou de médiateur. Les dix CE qui réussissent et qui ont été interrogées ont mentionné une «écoute active des par-

tenaires en cas de désaccord avec recherche commune d'une solution objective». Toutes les personnes interrogées ont souligné l'importance d'aborder activement les problèmes humains et économiques. Cette attitude est en partie le fruit de plusieurs expériences négatives.

Les CE qui réussissent moins bien sont le seul groupe qui a déclaré que les échanges quotidiens relatifs aux travaux à effectuer étaient insatisfaisants. Ce manque d'échange s'est traduit par des problèmes d'organisation et des incertitudes au quotidien. Le conflit de dépendance joue un rôle important à ce niveau (cf. Pulfer et al. 2006).

Attitude face aux conflits

On a relevé des différences marquantes en ce qui concerne l'attitude par rapport aux conflits. Les CE qui réussissent considéraient les divergences d'opinion et les processus de résolution des problèmes comme la possibilité d'améliorer la situation économique ou humaine mentionné (quatre fois). Le fait que les opinions étaient différentes et qu'il fallait les discuter était considéré comme un enrichissement. Des interventions critiques réciproques et un feedback étaient considérés comme autant d'atouts positifs.

Au contraire, les CE qui ont été dissoutes n'ont jamais mentionné la possibilité d'envisager un problème comme une perspective d'amélioration. Elles considéraient les pro-



Fig. 5: Quand deux personnalités très différentes doivent coopérer, elles doivent faire preuve d'une grande tolérance.

blèmes plutôt au niveau personnel. Preuve en est l'attitude qui consiste à refouler les problèmes ou les réactions démesurées si on vient à les aborder. Le temps s'étant écoulé depuis la dissolution de la CE, les personnes interrogées voient les situations de manière plus objective aujourd'hui et communiqueraient différemment si c'était à refaire.

Discordance des objectifs et des motifs de fondation

Les CE qui ont été dissoutes mentionnent souvent les objectifs discordants, les opinions divergentes par rapport à la rentabilité et les problèmes de temps libre. En l'absence d'objectifs communs, les partenaires ont eu tendance à s'écarter l'un de l'autre ou à travailler au jour le jour sans grande satisfaction, ce qui s'est traduit par des investissements frileux qui ont parfois abouti à des difficultés financières. Des avis divergents quant à la rentabilité ont également freiné le développement de la CE, car là aussi les objectifs communs faisaient défaut. L'un par exemple souhaite se développer économiquement, mais ses idées et ses projets sont accueillis chez l'autre par un scepticisme et un rejet permanents. La divergence des objectifs s'explique parfois par la personnalité des deux partenaires, par les différences d'âge (par exemple, approche de la retraite) ou par des positions fondamentalement opposées (par exemple une volonté de moderniser face à un esprit conservateur). Le décalage des deux premiers points remonte généralement à des motifs de fondation différents. L'un par exemple considère la CE comme une possibilité de ne pas faire de nouveaux investissements ou de se décharger d'une partie des travaux d'étable, tandis que l'autre voit la CE comme une opportunité de développement économique, ce qui va toujours de pair avec de nouveaux investissements pour alléger la charge de travail.

Avant la fondation de la CE, le gain de temps libre jouait un grand rôle et constituait souvent une des raisons de tenter l'aventure. Mais les deux partenaires ne peuvent pas toujours tirer parti de leur temps libre à leur entière satisfaction. En cas de problèmes avec les loisirs, le débat se situe au niveau des valeurs: l'un considère son temps libre comme capital et y tient, tandis que l'autre préfère rester sur l'exploitation et peut tout à fait se passer de temps libre. Une telle situation risque de dégénérer rapidement: l'un se sent mal, parce qu'il ne travaille pas ou il se sent contrôlé parce que l'autre reste toujours là. L'autre ne se sent pas bien non

plus, parce qu'il ne se libère pas et il a tendance à se sentir exploité parce qu'il est plus souvent sur l'exploitation.

Les CE qui réussissent ont parfois aussi mentionné ces désaccords suite à des objectifs divergents, à des positions différentes par rapport à la rentabilité et à des problèmes relatifs au temps libre. Mais dans un cas, il s'agissait plutôt d'un seul partenaire qui souhaitait avoir du temps libre et des vacances. La situation a été discutée entre les partenaires. Les différents besoins ont été expliqués et acceptés, ce qui a permis aux deux partenaires de trouver une solution qui leur convenait à tous les deux.

Types de personnalité

Parmi les dix CE dissoutes, neuf ont déclaré que les partenaires n'allaient pas ensemble sur le plan humain. Elles voulaient dire que leurs personnalités étaient incompatibles. Certains traits de caractères «singuliers» étaient déjà connus lors de la fondation, d'autres ne sont apparus que plus tard lors des premiers désaccords. Ceux qui connaissaient déjà à l'avance les différences, voire les divergences de leur futur partenaire, mais qui l'ont choisi quand même, ont conçu la CE de manière à ce qu'une dissolution à l'amiable soit toujours possible.

Dans les CE qui réussissent moins bien, la différence de niveau de formation et une expérience pratique inégale en tant qu'agriculteur constituaient des causes de conflit supplémentaires. Le partenaire qui avait le niveau de formation le plus bas ou le moins

d'expérience se sentait menacé dans son amour-propre et réagissait plus ou moins violemment selon sa personnalité, lorsque l'autre arrivait avec de nouvelles idées. Lorsqu'il n'y en a plus qu'un qui décide, c'est presque toujours la source de problèmes et lorsque les décisions sont prises unilatéralement, c'est souvent une cause de dissolution de la CE.

Les CE qui réussissent n'ont mentionné aucun problème lié à la diversité des personnalités ou des jugements de valeurs. Il n'a pas non plus été question de personnalités extrêmes, telles que des «cholériques» ou des «originaux». Sachant que les problèmes étaient résolus avant d'atteindre de plus amples proportions, les personnalités extrêmes n'avaient pas non plus la possibilité de s'exprimer, dans le sens négatif du terme.

Rôle des femmes

Dans les CE dissoutes, on a souvent constaté un sentiment d'insatisfaction chez les femmes. Les problèmes étaient très variables et allaient d'une «impression de désavantage» par rapport à l'époux à des «désaccords entre les femmes». Les CE qui réussissent ont également mentionné quelques rares désaccords, qui ont tous pu être résolus.

La femme joue un grand rôle dans la CE, que ce soit indirectement à titre «d'intervenant externe», mais par le biais de son mari, ou directement, comme collaboratrice qui participe aux décisions. La situation était considérée comme problématique, lorsque



Fig. 6: Les CE dissoutes ont cité des problèmes en matière de décomptes et de finances parmi les causes de désaccords.

la femme souhaitait participer à de nombreuses décisions et n'était pas assez informée. D'autres personnes interrogées ont apprécié le fait que les femmes abordent les problèmes plus tôt que les hommes. Cette attitude a permis de les traiter à temps. Bien que le rôle de la femme n'ait pas fait l'objet d'une question explicite dans l'interview, il n'en est pas moins apparu comme capital. Il faudrait absolument lui accorder plus de poids dans les futures études.

Problèmes d'ordre structurel

Suivant la structure et l'organisation de la CE, il peut se produire des désaccords plus ou moins importants. Les causes sont décrites et discutées plus précisément ci-après.

Répartition des responsabilités dans l'organisation du travail

La plupart des chefs d'exploitation interrogés ont recommandé de répartir les domaines de responsabilité par branche de production. Ceci permet de décharger les partenaires dans un domaine et offre des possibilités de spécialisation. Généralement, l'un des partenaires s'occupe des travaux des champs et des machines, tandis que l'autre s'occupe des travaux de ferme. Parmi les CE qui réussissent, on compte cependant deux CE dans lesquelles les partenaires effectuent tous les travaux en commun.

Toutes les CE ne permettent pas de séparer les travaux en domaines de compétences, parfois, parce que l'exploitation ne comprend qu'une branche de production (comme en région de montagne), et parfois parce que la CE est trop petite pour que la répartition vaille la peine. Lorsqu'un partenaire exerce une activité annexe, il est également difficile de séparer les travaux en fonction des heures d'absence. Le partenaire qui reste sur l'exploitation se sent vite responsable du domaine de l'autre partenaire (absence de décharge pour les travaux techniques) ou le partenaire avec l'activité annexe doit faire face à une double charge de travail. Là aussi, il existe un exemple de CE à succès qui a réussi à résoudre le problème en donnant un domaine de responsabilité suffisamment petit au partenaire qui exerce une activité annexe. Parmi les dix CE dissoutes, cinq ont déclaré que la répartition par domaine de responsabilités n'était pas possible ou n'était pas clairement définie.



Fig. 7: La collaboration offre la possibilité d'exercer une activité annexe.

(Photo: Susi Lindig, photographe Zurich)

Tab. 2: Origine des problèmes: décompte et finances (nombre de mentions).

	CE qui réussissent	CE qui réussissent moins bien	CE dissoutes
Saisie du temps de travail	1 (dissoute)	5 (1 dissoute)	5
Comptabilisation du produit des activités annexes		1 (dissoute)	4
Problèmes de structure et de comptabilité		1	4
Capital initial inégal		3 (2 dissoutes)	
Groupe restant		2	5

Décompte et finances

Les problèmes liés aux décomptes et aux finances ont été mentionnés bien plus fréquemment par les CE dissoutes comme causes de désaccords que par les CE à succès (cf. également tab. 2).

Saisie du temps de travail

Plusieurs questions se posent en ce qui concerne la saisie du temps de travail. Faut-il consigner les heures ou les demi-journées? Existe-t-il un plan de travail ou les décomptes se font-ils en pourcentages? Comment



Fig. 8: Les structures de l'exploitation et leur influence sur les possibilités de développement devraient faire l'objet de discussions lors de la fondation de la CE.

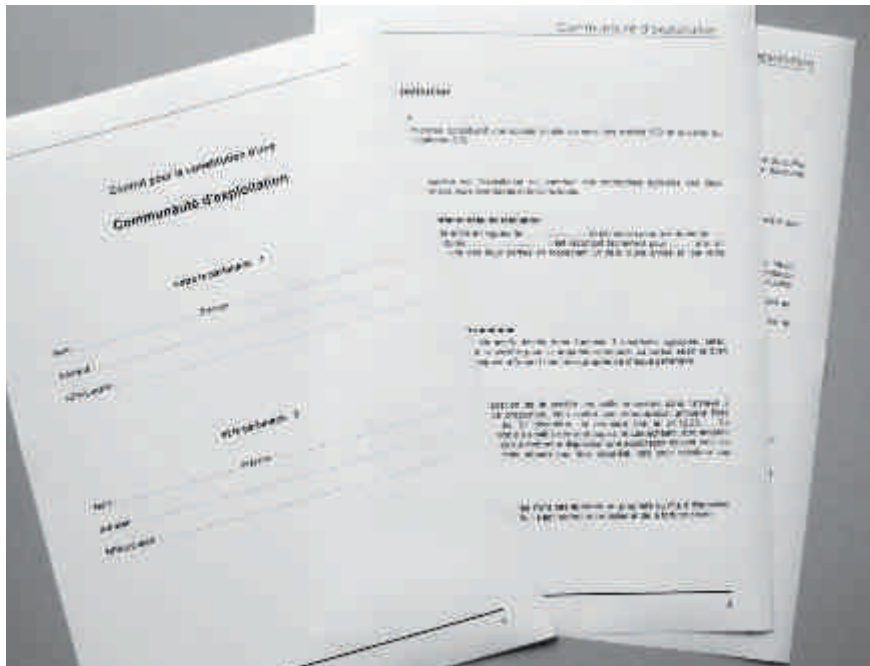


Fig. 9: Le contrat-type d'Agridea sert de base pour l'établissement de contrats individuels.

faire pour tenir compte de l'efficacité du travail souvent variable des différents intervenants. L'efficacité du travail fait également intervenir des jugements de valeur (précision, exigence de qualité). La saisie des heures de travail est certes plus précise, mais sans transparence ou confiance réciproque, un sentiment de malaise peut quand même s'installer. Les demi-journées sont imprécises et ne tiennent pas compte du fait qu'un partenaire au lieu de prendre une demi-journée, part seulement une heure plus tôt. Lorsqu'il existe un plan de travail précis, mais que les deux partenaires ne sont pas aussi efficaces l'un que l'autre, l'un se sent rapidement désavantagé. Finalement, quel que soit le type de saisie du temps de travail, la transparence, la confiance et la tolérance réciproques sont indispensables. Il faut trouver une solution qui soit valable pour les deux partenaires, par exemple en s'appuyant sur des budgets de travail calculés ou en essayant et en variant les différentes possibilités.

Les CE dissoutes n'étaient pas satisfaites de la solution choisie. Certaines trouvaient que l'enregistrement était trop pointilleux et trop astreignant, tandis que les autres se débattaient avec les jours de travail imprécis et les fluctuations d'efficacité au travail. Dans les CE à succès, on a également observé toutes les variantes, si ce n'est que la variante choisie convenait aux deux partenaires et ne faisait pas l'objet de critiques. Seule une CE à succès a mentionné des problèmes avec le système d'enregistre-

ment du temps de travail. Suite à la répartition des responsabilités, un des partenaires travaillait essentiellement à l'étable et au bureau, l'autre travaillait au champ. Les voisins voyaient toujours le même travailler au champ, mais ne voyaient pas l'autre à l'étable ou au bureau. Les bruits coururent que l'un travaillait beaucoup plus que l'autre. L'un des partenaires se sentit un peu déstabilisé. Les deux partenaires décidèrent donc de noter les heures de travail et de ne plus effectuer les décomptes sur la base de pourcentages.

Comptabilisation de l'activité annexe

La comptabilisation de l'activité annexe ou tout simplement le fait que seul un des partenaires exerce une telle activité étaient souvent problématiques. Lorsque les gains allaient entièrement dans la caisse de la CE et étaient divisés par deux, c'était tout à fait correct vu de l'extérieur. Cependant la personne qui rapportait plus d'argent espérait souvent en gagner plus. Il s'agissait aussi de savoir si l'activité annexe était exercée par souci d'un revenu supplémentaire ou à cause de l'attrait du travail en lui-même. Suivant les motivations, le décompte ne prenait pas la même valeur. Ces problèmes de comptabilisation concernaient également les gains des femmes dans la CE. Chez les femmes, il y avait encore un autre facteur: lorsqu'une seule des partenaires exerçait une activité annexe, l'autre se sentait rapidement désavantagée, car son travail sur l'exploitation avait un statut inférieur

et/ou rapportait moins sur le plan financier. Dans les CE dissoutes, on a constaté plus fréquemment qu'une seule des femmes de la CE exerçait une activité annexe (CE dissoutes: CE à succès = 6:1). Les activités annexes ont débuté aux périodes et pour les raisons les plus diverses. Parmi les six CE dissoutes avec activités annexes, quatre ont mentionné des problèmes de comptabilisation.

Dans les CE à succès, deux CE comptaient un partenaire qui exerçait une activité annexe. Dans les CE dissoutes, ce nombre se montait à six. Les activités annexes des femmes n'ont pas été prises en compte ici. Une activité annexe unilatérale qui occupe beaucoup de temps peut entraîner différentes complications. Voici un résumé des différents problèmes qui sont ressortis à la suite des interviews:

- Comme on est absent plus souvent, on est moins informé et les travaux ont plutôt tendance à être attribués à l'un par l'autre.
- Les décomptes temporels et/ou financiers doivent être clairement définis.
- Suivant les responsabilités à la ferme, la personne qui exerce une activité annexe doit assumer une double charge de travail.
- Le partenaire, qui se retrouve le plus souvent seul sur l'exploitation, a le sentiment de devoir assumer une plus large part des responsabilités.
- Pour le partenaire qui exerce une activité annexe, l'exploitation n'a plus la même valeur qu'avant et cette valeur ne s'accorde peut-être pas avec les anciens objectifs communs. On considère par exemple davantage l'exploitation comme un hobby et l'activité annexe comme un travail. Par conséquent, les objectifs qui touchent l'exploitation changent eux aussi.

En conclusion, on peut donc dire que, suivant les capacités de tolérance des deux partenaires, la saisie du temps de travail, les décomptes et les autres questions touchant l'organisation du travail doivent être définis de façon suffisamment précise et transparente. Il est impossible de recommander une solution standard pour toutes les CE, car les besoins des différents partenaires ne sont pas les mêmes. Il est néanmoins important que chacun connaisse ses besoins et en fasse part aux autres, afin de pouvoir adapter l'organisation en conséquence. Une phase initiale de consultation peut aider à faire le point des besoins et à trouver les solutions envisageables.

Contrat

Pour de nombreuses CE dissoutes, la rédaction du contrat s'est avérée insuffisante en ce qui concerne la séparation. Si les CE dissoutes critiquent davantage le contrat, c'est aussi qu'elles ont eu besoin de ce dernier pour régler la dissolution. Dans le cas des CE à succès, le contrat n'a jusqu'à présent pas été soumis à un tel test. Toutefois, les CE à succès comme les CE dissoutes sont d'accord sur un point : le contrat ne garantit pas la réussite de la CE, mais il permet de garantir une dissolution juste et à l'amiable. Lors de la fondation, s'il est suffisamment détaillé, il est décrit comme une bonne base de discussion sur la CE. L'établissement du contrat est également l'occasion de jeter un œil sur la comptabilité de l'exploitation du partenaire avant la fondation de la CE. Lorsque l'un des deux partenaires ne pouvait pas fournir de comptabilités actualisées, c'était la porte ouverte à des différends financiers pendant l'existence de la CE.

Lors de la dissolution, les différentes possibilités (par exemple, un partenaire quitte l'agriculture) n'étaient souvent pas fixées de manière détaillée. Les partenaires n'avaient donc pas suffisamment de garanties. En cas de conflit, l'un pouvait en retirer plus d'avantages ou il en découlait des pertes financières inutiles suites à des imprécisions. D'autres problèmes sont apparus en matière de contrat, lorsque des modifications touchant les personnes ou l'exploitation sont intervenues sans que le contrat n'ait été remanié.

Position de conseiller agricole

La position de la conseillère ou du conseiller était semblable dans la plupart des cas. On a fait appel à lui pour l'établissement du contrat, pour que la CE soit conforme à la législation. C'est en partie sous cette forme que l'on souhaitait la consultation, tout au moins de la part des CE à succès. Les CE dissoutes précisent qu'elles auraient souhaité davantage de franchise en ce qui concerne l'estimation de l'avenir économique de la CE et les questions personnelles plus profondes. Plus tard, les CE dissoutes auraient souhaité avoir un superviseur, comme c'est le cas avec les coaches dans les entreprises non agricoles.

Quelques cheffes et chefs d'exploitation ont regretté l'expérience trop réduite des conseillères et conseillers agricoles en matière de CE et le manque de formation psychologique. Les personnes interrogées souhaitent des conseillères et conseillers spécialement formés sur la question des CE, susceptibles de jouer le rôle de médiateur en cas de conflit.



Fig. 10: Pour que les femmes n'aient pas le sentiment d'être désavantagées, elles devraient pouvoir être intégrées à la CE si elles le souhaitent.

10 conseils donnés par les agriculteurs interrogés à leurs collègues qui souhaitent créer une CE

- 1) Définir ses propres objectifs (par exemple domaine de réalisation personnelle, temps libre, etc.).
- 2) Vérifier que les objectifs personnels soient compatibles avec ceux des partenaires.
- 3) Tester la collaboration au préalable (communauté de machines par exemple)
- 4) Visiter d'autres CE (éventuellement des CE dissoutes) et tirer profit de leur expérience.
- 5) Suivre un cours de communication et/ou un cours de gestion des conflits.
- 6) Prendre connaissance de la comptabilité du partenaire
- 7) Etablir des cahiers de charge (Qui fait quoi et éventuellement comment?), définir les domaines de compétences (par exemple éleveur de bétail et spécialiste de la culture fourragère)
- 8) Définir comment utiliser la capacité de travail libérée (extension de l'exploitation, exercice d'une activité annexe)
- 9) Définir et clarifier le rôle des femmes.

- 10) Lors de la fondation, régler précisément les modalités de la dissolution à titre préventif.

6 conseils pour la période qui suit la fondation

- 1) En cas d'efficacité de travail différente, utiliser le budget de travail pour résoudre les problèmes.
- 2) Prendre au sérieux les incertitudes, les malaises et év. les différends et les aborder de manière concrète.
- 3) En cas de dissolution ou de conflits, demander l'aide de conseillers neutres ayant l'expérience des médiations.
- 4) Lorsqu'un seul des partenaires exerce une activité annexe, régler de façon suffisamment précise l'organisation des décomptes et du flux d'information.
- 5) Bien réfléchir avant d'investir et prévoir les conséquences en cas de dissolution.
- 6) Prévoir un coaching périodique par une personne neutre

Investissements d'envergure

En ce qui concerne les investissements communs, les CE à succès et les CE dissoutes ne partageaient pas le même avis. Les CE à succès investissaient plus et n'y voyaient pas un problème lié à la CE. Au contraire, la possibilité de réaliser un investissement commun était souvent une raison de fonder la CE. Les CE dissoutes ont, elles, tout fait pour éviter les investissements communs. Parfois, le renoncement aux investissements faisait partie des conditions de fondation de la CE. Toutefois, l'investissement commun n'a été mentionné que deux fois comme problème. Les CE dissoutes considéraient que l'investissement commun était difficile pour des questions de dépendance. Si l'on consent un gros investissement en commun (construction d'une étable, transformation, etc.), il n'est pas possible de le partager en cas de dissolution, ce qui fait que l'un des partenaires a en quelque sorte investi dans l'exploitation de son collègue. Les deux partenaires n'en profitent que tant qu'ils restent ensemble.

L'attitude différente des deux groupes étudiés par rapport aux investissements peut être interprétée comme suit: si l'on pense, même de loin, à une dissolution, il est probable que l'on se montre plus réticent par rapport à un investissement commun. D'un autre côté, le potentiel de développement économique est souvent plus important lorsqu'on investit en commun et qu'on est uni par la réussite du développement commun. Cet effet se potentialise par lui-même. La théorie selon laquelle les CE se dissolvent moins rapidement lorsqu'elles consentent des investissements en commun est également confirmée dans la littérature (Doluschitz 2006, Lechner 2006, Pulfer et al. 2007).

Conclusions

La CE est une forme de coopération extrêmement flexible et un modèle économique à succès qui permet de faire face à la pression croissante à laquelle est soumise le monde agricole. Suivant les besoins des chefs d'exploitation, elle peut être conçue et gérée de manière différente.

Les deux groupes choisis pour les interviews, «CE ayant réussi» et «CE ayant moins bien réussi» ont été sélectionnés sur la base de l'enquête sur les CE (niveau de conflit plus ou moins élevé; Pulfer et al. 2006). Les interviews individuelles ont remarquablement confirmé les résultats. Les exploitations qui



Fig. 11: La famille est également concernée, lorsque la décision de fonder une CE est prise.

ont un bon niveau de communication et donc un faible niveau de conflit disposent d'un schéma de comportement spécifique et de stratégies efficaces pour résoudre les problèmes. Les exploitations ayant moins bien réussi devaient faire face aux problèmes qui allaient de pair.

Malgré la souplesse structurelle de la CE et son succès économique, il peut arriver que certaines d'entre elles se dissolvent suite à des désaccords entre les partenaires. En interrogeant les CE dissoutes, on a constaté que la communication et la gestion des conflits étaient souvent déficientes. Lorsqu'on ne communiquait pas de façon assez ouverte et concrète et que les désaccords n'étaient pas réglés dans la CE, l'insatisfaction ne faisait que croître. Par conséquent, il est recommandé à tous ceux dont la communication n'est pas le point fort de suivre un cours à ce sujet avant de créer une CE. Lorsque les exigences relationnelles sont élevées, il peut être utile d'envisager la solution du coaching, c'est-à-dire de faire suivre la CE par un superviseur ou un médiateur ayant reçu la formation psychologique adéquate.

Un autre point essentiel concerne la différence de besoins, d'attentes, de valeurs et d'objectifs entre les partenaires. Idéalement, les partenaires devraient partager une vision commune. Dans un premier temps, il faudrait d'abord que chacun des partenaires clarifie sa propre vision avant de l'harmoniser avec celle de son part-

naire. Lorsqu'il est impossible de trouver un dénominateur commun, parce que l'un considère la CE comme une base d'investissement tandis que l'autre y voit la possibilité d'éviter un nouvel investissement, indispensable sans cela, l'existence de la CE risque d'être problématique. Pour éviter des désaccords de ce type, le dialogue doit absolument être ouvert dès la fondation. Plus les partenaires ont des besoins et des objectifs différents, plus ils devront faire preuve de compétences sociales (aptitude au conflit, aisance de communication et esprit de compromis) durant la collaboration. Ceci vaut également pour les personnalités difficiles ou pour les partenaires qui ne vont pas ensemble du point de vue humain, ainsi que pour les autres personnes travaillant sur l'exploitation. Outre une bonne communication, une bonne organisation structurelle de la CE peut également permettre d'éviter les conflits. La répartition bien définie des domaines de compétences a par exemple fait ses preuves. Les structures de l'exploitation posent toutefois certaines limites.

Au cours de son existence, une CE traverse toujours des situations de stress auxquelles il faut savoir faire face. Les pointes de travail des différents domaines tombent par exemple toutes en même temps ou alors une pression financière rend le quotidien difficile. De telles situations exigent une grande flexibilité de la part des intéressés. Soudain, il est nécessaire de réorganiser un domaine, de modifier la gestion de l'activité

annexe, etc. Les causes de ces adaptations sont souvent d'ordre familial.

Dans une CE, des hommes travaillent ensemble, ce qui conduit inévitablement à des désaccords. S'ils sont abordés activement et concrètement, ils peuvent également être résolus à la satisfaction de tous sur le long terme. La CE offre l'opportunité d'apprendre en matière de comportement social. L'échange entre les partenaires est le point de départ des améliorations. Lorsque les partenaires se sont habitués à la CE, ils ne veulent généralement plus renoncer aux avantages qu'elle offre. Les possibilités d'avoir davantage de temps libre et d'optimiser le développement économique sont par trop attrayantes. Il existe toutefois une demande en matière de conseils spécifiquement adaptés aux CE, demande à laquelle le système existant ne permet pas de répondre. Les solutions intercantionales en matière de conseil pourraient déboucher sur une possibilité de spécialisation.

Bibliographie

Doluschitz R., 2006. Kooperationen in der Milchviehhaltung – Kosteneffiziente Entwicklungsperspektive bei eingeschränkten einzelbetrieblichen Wachstumsmöglichkeiten. Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft 84 (3), 368–379.

Hugo-Becker A. und Becker H., 2004. Psychologisches Konfliktmanagement – Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation. Deutscher Taschenbuchverlag, 4. Auflage, 75–149; 255–295; 313–355.

KTBL [Hrsg.], 2005. Kooperation gründen und erfolgreich führen. KTBL-Schrift 433.

Lamnek S., 2005. Qualitative Sozialforschung. Beltz: Weinheim.

Lechner C. und N. Gesing, 2006. Wachsen – und gleichzeitig Kosten und Risiken teilen. *io new management*. Nr. 12, 9–12.

Möhring A., 2007. Communautés d'exploitation. Des structures d'exploitation plus grandes et donc plus compétitives. Rapport ART 671.

Pulfer I., Möhring A. und Lips M., 2006. Enquête sur les communautés d'exploitation. Une forme de coopération à succès. Rapport ART 660.

Pulfer I. und Möhring A., 2006. Kommunikation als Erfolgsfaktor von Betriebsgemeinschaften. 16. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Tagungsband.

Pulfer I. und Möhring A., 2007. Einflüsse auf die Auflösewahrscheinlichkeit einer Betriebsgemeinschaft. *Agrarforschung*.

Wohlers J., 2002. Konfliktbewältigung in Hofgemeinschaften. Diplomarbeit im Bereich soziale Ökologie. <http://www.hofgemeinschaften.de>.

Remerciements

Les autrices remercient les agriculteurs interrogés de leur ouverture et du temps qu'ils leur ont consacré. En outre, elles remercient vivement tous les partenaires du projet «Formes de développement et de coopération».

Impressum

Edition: Station de recherche Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Tänikon, CH-8356 Ettenhausen

Les Rapports ART paraissent environ 20 fois par an. – Abonnement annuel: Fr. 60.–
Commandes d'abonnements et de numéros particuliers: ART, Bibliothèque, Tänikon, CH-8356 Ettenhausen, Tél. 052 368 31 31, Fax 052 365 11 90,
E-mail: doku@art.admin.ch, Internet: <http://www.art.admin.ch>

Les Rapports ART sont également disponibles en allemand (ART-Berichte).
ISSN 1661-7576

Les Rapports ART sont accessibles en version intégrale sur notre site Internet (www.art.admin.ch).