

## Enquête sur les communautés d'exploitation

### Une forme de coopération à succès

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

Les communautés d'exploitation semblent une bonne solution d'un point de vue économique. Pourtant, seuls 3 % des chefs d'exploitations en Suisse font partie d'une telle structure. Dans le cadre d'une enquête très complète, un questionnaire a donc été envoyé à toutes les communautés d'exploitation existant en Suisse, afin d'identifier les éventuels obstacles. La grande majorité des personnes interrogées a déclaré être satisfaite tant de la situation économique que des rapports humains. En ce qui concerne la communication, les communautés d'exploitation ont obtenu des résultats nettement meilleurs

que l'échantillon représentatif d'autres professions. L'importance des conflits humains a été jugée très faible. Seuls les conflits de dépendance et de perception se situent dans une zone critique. Etant donné le nombre important de questionnaires renvoyés (462 communautés d'exploitation), nous avons obtenu une image très positive de cette forme de coopération. Il faut toutefois tenir compte d'une éventuelle tendance à des réponses plutôt trop positives et relativiser les résultats suite à la dissolution de certaines communautés d'exploitation.



Fig. 1: Une communauté d'exploitation permet de réduire la surcharge et les pointes de travail.

Sommaire	Page
Problématique	2
Enquête écrite	2
Taux de réponse et critères structurels	3
Phase de fondation	3
Situation actuelle	4
Communication	6
Conflits humains	7
Conclusions	7
Bibliographie	7
Annexe	8



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de  
l'économie DFE

Station de recherche  
Agroscope Reckenholz-Tänikon ART

## Problématique

L'extension des exploitations améliore leur productivité et leur rentabilité. Sachant qu'une exploitation a souvent peu de marges pour se développer, la collaboration entre exploitations est une possibilité de faire face à des coûts en constante augmentation. Lorsque des exploitations agricoles travaillent ensemble, on parle de coopération horizontale. La collaboration peut aller du simple achat d'une machine en commun à la fusion totale d'au moins deux exploitations. Dans ce cas, il s'agit d'une communauté d'exploitation. En Suisse, on comptait 883 communautés d'exploitation en 2004, qui regroupaient chacune en moyenne 2,2 exploitations (OFAG 2004). Sur les 64466 exploitations agricoles recensées en Suisse (USP 2005), 1,4 % de toutes les exploitations à titre principal et à titre accessoire faisaient partie d'une communauté d'exploitation.

Par conséquent, 3 % des chefs d'exploitations appartiennent à une communauté d'exploitation.

Malgré les avantages économiques que représente la communauté d'exploitation, le nombre de cette forme de coopération reste très faible. Il existe donc peut-être des obstacles qui empêchent la création de communautés d'exploitation. On pense surtout à des facteurs intangibles comme la communication, les conflits humains et l'opinion de l'environnement social. Il n'existe aucune étude sur ce point en Suisse. Il est donc nécessaire de procéder à une analyse détaillée de situation. En Allemagne, le «Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft» (KTBL) a publié un recueil de conseils destinés aux communautés d'exploitation (KTBL 2005).

## Enquête écrite

La méthode d'étude choisie a été celle de l'enquête écrite. 871 communautés d'exploitation ont été interrogées. Pour chaque communauté d'exploitation, un partenaire a été choisi au hasard et a reçu un questionnaire de huit pages à la fin du mois de janvier 2006. Sur la base de questions principalement fermées et de catégories de réponses prédéterminées, le questionnaire était conçu de manière à permettre une évaluation quantitative. Pour les thèmes conflits et coopérations, on a utilisé deux blocs de questions fermées, déjà établies et testées.

## Evaluation de la communication

Pour évaluer la qualité de la communication, nous avons eu recours à un instrument de mesure testé par la Haute Ecole de Heidelberg (Sperka 2000), le questionnaire pour l'évaluation de la communication dans les organisations («Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen (KomminO)»). Il comprend 26 questions et permet de tirer des conclusions sur la qualité de la communication en général. La qualité de la communication dépend de l'accès aux informations, du volume et de la précision des informations, ainsi que de

la satisfaction des intéressés. Ces quatre critères ont fait l'objet de questions distinctes. En outre, le questionnaire permet de faire le point sur les six aspects suivants: signification, utilisabilité, confiance, feedback, volume de transmission et qualité du canal de transmission. Ces concepts tirés de la psychologie sont expliqués dans l'encadré 1.

Pour pouvoir être interprétés, les résultats du questionnaire de communication ont été rapportés à une valeur standard ou à un échantillon standard. Dans ce cas, l'échantillon porte sur des personnes actives dans les organisations les plus diverses de l'économie privée. La limite de 50 % correspond à la moyenne. Tout ce qui dépasse cette limite est supérieur à la moyenne de l'échantillon standard et vice versa. La fourchette dite standard s'étend de 25 % à 75%. Les résultats qui sortent de cette fourchette peuvent être considérés comme très dissonants. Dans la communauté d'exploitation, la communication a été relevée de deux manières. D'une part, nous nous sommes intéressés à la qualité de la communication entre la personne interrogée et son partenaire professionnel et d'autre part, nous nous sommes également penchés sur la communication avec les autres collaborateurs, les employés par exemple.

## Aspects de la communication mesurés à l'aide de KomminO

**La signification** de la communication montre quelle importance est accordée à la communication dans l'accomplissement du travail.

**L'utilisabilité** des informations montre si le volume d'informations reçues est utilisable ou s'il dépasse la limite de ce qui peut raisonnablement être traité.

**La confiance** dans le partenaire indique si l'on peut être sûr que les autres groupes de personnes traiteront les informations avec soin ou si l'on peut craindre que les informations ne soient utilisées au détriment de celui qui les transmet.

**Le feedback** indique si la personne interrogée reçoit un retour correct et suffisant au sujet du travail dans l'exploitation de la part des différents groupes impliqués.

**Le volume de transmission** montre si les informations transmises le sont généralement de manière complète et détaillée ou uniquement sous forme comprimée ou abrégée.

**La qualité du canal de transmission** indique avec quelle facilité et dans quels délais il est possible de transmettre aux autres les informations qu'ils attendent.

## Evaluation du risque de conflit

Pour mesurer le potentiel de conflits dans les communautés d'exploitation, nous avons eu recours, comme pour la communication, à un instrument déjà éprouvé («Fragebogen zu arbeitsbezogenen Konflikten in Teams (FAKT)»), Windel et al. 1999). Parmi les dix-huit types de conflits répertoriés dans la version originale, neuf ont été sélectionnés pour le questionnaire, car nous avons considéré qu'ils pouvaient jouer un rôle pour la collaboration au sein d'une communauté d'exploitation.

Quel que soit le type de conflit, la première étape consiste à savoir avec quelle ampleur il est ressenti. Dans un deuxième temps, on s'interroge sur son impact. Voici un exemple de question qui permettra peut-être de mieux comprendre la différence entre l'expérience du conflit (ce qui est ressenti) et son impact: «Dans ma communauté d'exploitation, l'engagement des collaborateurs par rapport au travail est très variable». En ce qui concerne l'expérience du

conflit, on a demandé à la personne interrogée d'évaluer cette affirmation et de dire à quel point elle était d'accord avec. Lorsque l'affirmation est considérée comme largement correcte, cela signifie qu'il existe un risque de conflit, mais cela ne veut pas dire pour autant que le conflit doit nécessairement éclater. Le conflit effectif se mesure par son impact. La question correspondante vise à savoir combien de fois les différences en matière d'engagement par rapport au travail conduisent à des tensions, des désaccords et des disputes.

### Taux de réponse et critères structurels

Dans l'ensemble, nous avons reçu 462 questionnaires à même d'être dépouillés, ce qui représente un taux de réponse de 53 %. A noter que le taux de réponse aux questionnaires envoyés en Suisse alémanique était de 54 % (309 réponses), soit légèrement plus élevé que pour la Suisse romande, 51 % (153 réponses). Au moins 52 des communautés d'exploitation (6 %) se sont dissoutes entre fin 2004 et janvier 2006, c'est pourquoi une partie d'entre elles n'a pas répondu ou a retourné le questionnaire non rempli.

### Type de la relation entre les partenaires

424 communautés d'exploitation (92 %) sont composées de deux exploitations, 32 communautés d'exploitation (7 %) sont composées de trois exploitations et enfin, il existe six communautés d'exploitation

composées de quatre exploitations (1%). Dans 53 % des cas, le partenaire est un parent. Dans ce cas, comme dans le cas d'une communauté d'exploitation entre voisins, il s'agit obligatoirement de la fusion de deux exploitations indépendantes. Lorsque plusieurs générations ou des fratries exploitent ensemble un domaine, les communautés qu'elles forment ont été exclues de l'enquête.

Les relations entre parents jouent un grand rôle lorsqu'il s'agit de savoir si la relation par rapport au partenaire est « purement professionnelle ». Seuls 33 % considèrent la relation comme « plutôt professionnelle », tandis que 48 % la considèrent « plutôt comme pas uniquement professionnelle ». 19 % ont donné une réponse partagée.

### Tranches d'âges et formation

Les tranches d'âges correspondent à peu près à celles des chefs d'exploitations en Suisse, sachant que dans les communautés d'exploitation, les agriculteurs sont légèrement plus jeunes. La majeure partie (35 %) a entre 41 et 50 ans. 29 % des personnes interrogées ont entre 31 et 40 ans, 19 % ont entre 51 et 60 ans et 8 % ont entre 21 et 30 ans. Le reste (9 %) a 61 ans ou plus. La différence d'âge moyenne entre les partenaires, dans les communautés d'exploitation à deux personnes est de onze ans. Dans les communautés d'exploitation qui réunissent trois partenaires, la différence entre le partenaire le plus âgé et le partenaire le plus jeune est en moyenne de 17 ans; dans les communautés à quatre partenaires, elle est en moyenne de 25 ans. En ce qui concerne la formation, 40 % des chefs

d'exploitations ont suivi un apprentissage dans l'agriculture et 40 % disposent d'une formation agricole supérieure. 10 % bénéficient d'une formation non-agricole. Près de 10 % des chefs d'exploitations ne sont pas allés au-delà du certificat de fin d'école obligatoire. Par rapport au niveau de formation dans l'ensemble de l'agriculture suisse (OFS 2004), le niveau de formation des communautés d'exploitation se situe nettement au-dessus de la moyenne.

### Phase de fondation

On a demandé aux chefs d'exploitations quels étaient les facteurs qui avaient renforcé leur décision de fonder une communauté d'exploitation. Pour faciliter leur réponse, une liste de raisons possibles leur était proposée (tab. 1). Dans 76 % des cas, le meilleur taux d'utilisation des machines était un argument capital. Pour plus de la moitié des personnes interrogées, les facteurs prioritaires étaient soit la situation de départ en vue d'investissements, la possibilité d'avoir plus de temps libre ou la politique agricole. Les échanges réciproques, respectivement les contacts sociaux jouaient un rôle pour près d'un tiers des sondés. Par contre, les bouleversements familiaux ou le règlement de la succession de la ferme étaient moins importants (facteurs cités chacun par 20 % des personnes interrogées).

Le questionnaire comportait des questions ciblées sur la phase de fondation afin d'identifier les éventuels obstacles aux projets de ce type. Il faut tenir compte du fait que pour quelques communautés d'exploitation interrogées, cette phase est déjà loin dans le temps, car près de la moitié (45 %) ont été fondées il y a plus de cinq ans. 29 % ont vu le jour il y a plus de dix ans, tandis que 21 % ont été créées entre 2001 et fin 2003. 5 % ont commencé à fonctionner au cours de l'année 2004. Les communautés d'exploitation créées à une date ultérieure n'ont pu être prises en compte, car les adresses n'étaient pas disponibles. Environ 58 % des personnes interrogées ont pris elles-mêmes l'initiative et ont cherché un ou plusieurs partenaires. Dans 62 % des cas, cette phase a duré moins de six mois, dans 11 % des cas, il a fallu compter entre six mois et un an, dans 20 % des cas, un à deux ans et dans 7 % des cas, plus de deux ans. La moyenne se situe entre six mois et un an. Pour 42 % des personnes interrogées, c'est le partenaire qui a exprimé l'idée de fonder une communauté d'exploitation.

**Tab. 1: Importance des facteurs influençant la création d'une communauté d'exploitation (par ordre décroissant)**

	Pourcentage de personnes interrogées ayant considéré ce facteur comme décisif
Meilleur taux d'utilisation des machines	75,9
Meilleure situation de départ en vue d'investissements	58,6
Possibilité d'avoir plus de temps libre	58,2
Politique agricole	54,2
Limites atteintes sur le plan de l'organisation du travail	50,7
Lien moins contraignant avec l'exploitation	48,6
Economie de main-d'œuvre extérieure	46,9
Avenir trop incertain/efficacité trop faible	44,8
Opportunité d'augmenter le contingent laitier	41,9
Maladie, accident, cas de force majeure	34,5
Possibilité d'échanges réciproques/contacts sociaux	31,3
Limites de croissance atteintes	29,7
Exemple positif dans la pratique	23,7
Possibilité d'exercer une activité accessoire	23,1
Bouleversements familiaux	22,7
Succession de la ferme non réglée, assurer la succession	18,2

**Tab. 2: Expériences en matière de collaboration avant la création de la communauté d'exploitation (n=462)**

	Oui		Non		Aucune réponse
	Nombre	%	Nombre	%	
Contrat d'exploitation ou de culture	71	16,5	360	83,5	31
Communauté de machines	261	59,3	179	40,7	22
Cercle/coopérative de machines / Exécution de travaux en régie	188	43,6	243	56,4	31
Collaboration avec une entreprise de travaux agricoles	213	49,8	215	50,2	34
Alpage communautaire / Exploitation de pâturages communautaires	89	20,9	336	79,1	37
Utilisation commune de bâtiments ou d'installations	59	13,8	367	86,2	36
Communauté partielle d'exploitation / Communauté pour les travaux des champs	80	18,6	350	81,4	32
Groupement de producteurs / Organisation de producteurs / Interprofession	148	35,2	272	64,8	42
Collaboration avec les secteurs en aval	77	17,5	362	82,5	23
Autres	35	11,3	274	88,7	153

**Tab. 3: Attitude de l'environnement social par rapport à la communauté d'exploitation pendant la période préparatoire (n=462)**

	Environnement du/ de la:	Négatif		En partie positif		Très positif		Pas de réponse/ Personne non disponible
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Epouse/compagne	Personne interrogée	26	7,3	53	14,8	278	77,9	105
	Partenaire	20	6,1	48	14,7	258	79,1	136
Parents/ beaux-parents	Personne interrogée	51	14,5	78	22,2	223	63,4	110
	Partenaire	47	14,6	61	18,9	215	66,6	139
Employé(e), apprenti(e), stagiaire	Personne interrogée	52	46,4	20	17,9	40	35,7	350
	Partenaire	45	47,9	17	18,1	32	34,0	368
Communauté villageoise	Personne interrogée	139	47,1	84	28,5	72	24,4	167
	Partenaire	128	46,4	78	28,3	70	25,4	186
Vulgarisateur	Personne interrogée	21	6,0	37	10,6	292	83,4	112
	Partenaire	23	6,9	36	10,9	272	82,2	131
Autres personnes	Personne interrogée	36	44,4	18	22,2	27	33,3	381
	Partenaire	35	49,3	14	19,7	22	31,0	391

## Expériences en terme de collaboration

Avant la fondation de la communauté, une grande partie des chefs d'exploitations avaient déjà fait l'expérience de différentes formes de coopération (tab. 2). Pour chacune des différentes formes de coopération, la personne remplissant le questionnaire pouvait indiquer si elle en avait fait l'expérience ou non. Près de 60 % faisaient partie d'une communauté de machines. Plus de 40 % étaient déjà impliqués dans un cercle de machines, une coopérative de machines et/ou avaient employé un entrepreneur de travaux agricoles ou effectué eux-mêmes des travaux en régie. Plus d'un tiers faisait partie d'un groupement de producteurs, d'une organisation

de producteurs ou d'une interprofession. Avant la fondation de la communauté d'exploitation, 19 % des personnes interrogées avaient créé une communauté partielle d'exploitation ou une communauté pour les travaux des champs.

## Attitude des proches

L'attitude de l'environnement social par rapport à la communauté d'exploitation dans sa phase de fondation faisait l'objet d'une autre question (tab. 3). Dans 76 % des cas, l'attitude de la communauté villageoise était plutôt critique (soit «négative» soit «en partie positive»). La situation était semblable avec les employés, apprentis, stagiaires qui avaient une opinion plutôt critique à 64 %. En revanche, le soutien venait de l'épouse/compagne (22 % d'opinion plutôt critique) et des parents/beaux-parents (37 % d'opinion plutôt critique).

## Situation actuelle

### Satisfaction

A partir de cinq aspects différents, les personnes interrogées pouvaient indiquer leur satisfaction par rapport à la communauté d'exploitation (fig. 2 et tab. 8 en annexe). Au moins 60 % des sondés sont satisfaits de tous les aspects, ce qui prouve que les communautés d'exploitation sont une réussite. La rentabilité est l'aspect qui atteint le taux de satisfaction le plus élevé avec près de 90 %. En ce qui concerne les rapports humains et sociaux au sein de la communauté d'exploitation, seules 9 % des personnes interrogées ont déclaré ne pas être satisfaites. Dans 76 % des cas, cet aspect est jugé très positif.

### Economie de temps de travail

Selon le tableau 4, 66 % des personnes interrogées ont pu économiser du temps de travail. Dans plus de 9 % des cas, l'économie est comprise entre une demi-heure et une heure entière par semaine; dans près de 30 % de cas, elle est de l'ordre d'une demi-journée (3 à 5 heures) par semaine. Dans

**Tab. 4: Temps de travail économisé suite à la fusion (heures par semaine) (n=462)**

	Nombre d'exploitations	%
Aucune économie de temps de travail	146	34,2
½ heure	8	1,9
1 heure	32	7,5
3 heures	51	11,9
5 heures	77	18,0
10 heures	68	15,9
Plus de 10 heures	45	10,5
<b>Total</b>	<b>427</b>	<b>100</b>

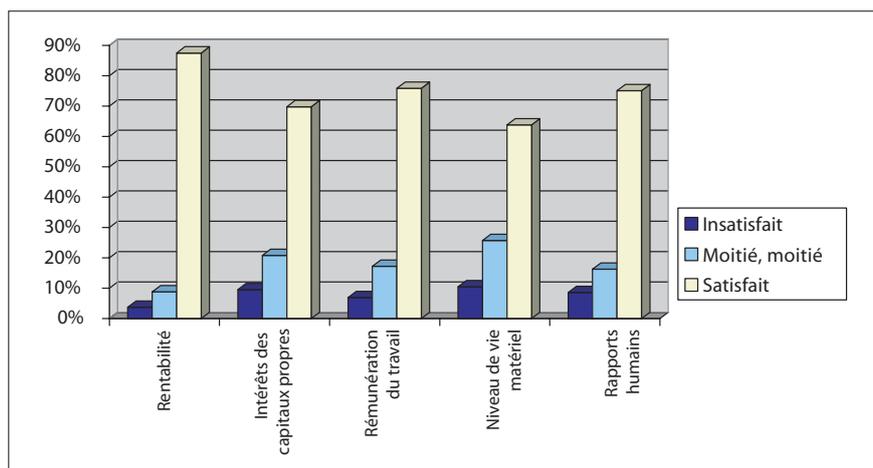


Fig. 2: Satisfaction par rapport aux aspects économiques et sociaux de la communauté d'exploitation.

un bon quart des cas, les agriculteurs ont pu économiser dix heures ou plus par semaine. Si l'on reporte les économies sur une semaine de 60 heures, on obtient en moyenne 7 % de temps de travail, qui peut être utilisé ailleurs. L'économie réalisée a son pendant: un surcroît de travail doit être consacré aux arrangements et aux échanges d'informations. Les personnes interrogées déclarent consacrer 7,5 % de leur temps de travail quotidien à réunir ou transmettre les informations. Comme ces informations englobent également des instructions destinées aux membres de la famille ou aux employés, seule une partie porte sur les arrangements dans le cadre de la communauté d'exploitation. On peut donc en conclure que le temps économisé est plus important que le temps supplémentaire consacré à la communauté d'exploitation.

En ce qui concerne les 34 % qui ont déclaré n'avoir réalisé aucune économie, il convient de préciser, car il existe plusieurs causes. Près de 40 % de ces communautés ont agrandi par exemple l'exploitation d'une manière ou d'une autre.

Les sondés ont également pu donner leur avis par rapport aux avantages qualitatifs du temps de travail économisé. Une liste de réponses possibles leur a été proposée, qu'il leur suffisait d'accepter ou non (tab. 5). Dans 60 % des cas, la communauté d'exploitation a permis d'augmenter la productivité du travail. L'exacte moitié des personnes interrogées cite la réduction de la surcharge et des pointes de travail parmi les avantages. Près de 46 % ont coché l'augmentation du temps libre. Enfin, un tiers opte pour le dégagement de temps pour l'exercice d'une activité hors exploitation/activité accessoire.

## Investissements

Lors de la fondation d'une communauté, les exploitations qui la composent subissent une importante transformation structurelle, ce qui n'est pas sans se répercuter sur les investissements. C'est pourquoi le questionnaire comprend trois questions sur les investissements d'extension consentis, prévus dans les années à venir, ainsi que sur les investissements devenus inutiles suite à la fusion (tab.6). Les investissements d'extension, p. ex pour la construction d'une nouvelle étable, peuvent devenir inutiles lorsque la réunion des exploitations permet d'utiliser la place disponible chez le partenaire. Mais, ce type d'investissement ne jouait qu'un rôle partiel. Dans 20 %

Tab. 5: Estimation des avantages en ce qui concerne les économies de temps de travail

	Pourcentage de personnes interrogées considérant cet avantage comme effectif
Augmentation de la productivité du travail	59,6
Réduction de la surcharge et des pointes de travail	50,3
Economie de main-d'œuvre extérieure	47,2
Augmentation du temps libre	45,5
Réduction de la charge de travail grâce à la spécialisation des partenaires et à la répartition des tâches	42,0
Allègement du travail des parents	40,8
Réduction de la charge de travail (en général)	39,7
Dégagement de temps pour le développement d'une branche de production	33,9
Dégagement de temps pour l'exercice d'activité hors exploitation/activité accessoire	33,4

Tab. 6: Investissements d'extension consentis lors de la fondation, prévus dans les années à venir et investissements d'extension devenus inutiles suite à la communauté d'exploitation (CE) (n=462)

	Investissements d'extension lors de la fondation		Investissements d'extension prévus dans les années à venir		Investissements d'extension devenus inutiles suite à la CE	
	Nombre d'exploitations	%	Nombre d'exploitations	%	Nombre d'exploitations	%
Aucun	122	26,9	287	64,1	341	77,5
De Fr. 50 000 à 100 000	65	14,3	71	15,8	56	12,7
De Fr. 100 000 à 500 000	114	25,2	55	12,3	37	8,4
De Fr. 500 000 à 1 Mio.	110	24,3	25	5,6	5	1,1
De Fr. 1 à 2 Mio.	36	7,9	8	1,8	1	0,2
Plus de Fr. 2 Mio.	6	1,3	2	0,4	0	0,0
<b>Total</b>	<b>453</b>	<b>100</b>	<b>448</b>	<b>100</b>	<b>440</b>	<b>100</b>
Informations non disponibles	9		14		22	

Tab. 7: Comparaison de la fréquence des échanges d'informations (n=384)

	Définie (20,6 %)		Selon besoins (79,4 %)		Total (100 %)	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Plusieurs fois par jour	35	44,3	72	23,6	<b>107</b>	<b>27,9</b>
Une fois par jour	25	31,6	151	49,5	<b>176</b>	<b>45,8</b>
Une fois par semaine	12	15,2	47	15,4	<b>59</b>	<b>15,4</b>
Une fois par mois	6	7,6	20	6,6	<b>26</b>	<b>6,8</b>
Moins d'une fois par mois	1	1,3	15	4,9	<b>16</b>	<b>4,2</b>
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>305</b>	<b>100</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

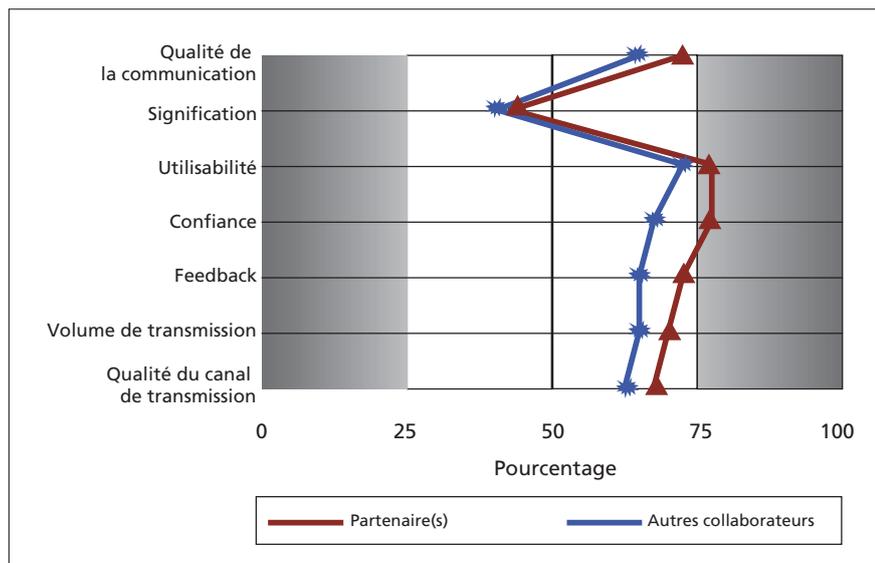


Fig. 3: Profil de communication de toutes les communautés d'exploitation (KomminO). (Le pourcentage de 50 représente la moyenne).

des cas, la communauté d'exploitation a permis d'économiser des investissements de Fr. 100 000.– en moyenne. Dans 73 % des cas, les investissements ont été consentis après la fondation de la communauté. Un quart a investi entre Fr. 100 000.– et Fr. 500 000.– et un autre quart entre Fr. 500 000.– et Fr. 1 million. A peine 10 % ont effectué des investissements supérieurs à Fr. 1 million. Il existe en outre un lien significatif entre le montant des investissements d'extension devenus inutiles et le nombre d'exploitations participant à la communauté. Plus les partenaires sont nombreux au sein de la communauté, plus les investissements d'extension deviennent inutiles. Suite aux investissements d'extension consentis, les investissements nécessaires dans un proche avenir semblent réduits: 64 % des personnes interrogées ne prévoient aucun investissement.

## Communication

Le mode d'échange des informations constitue un critère essentiel pour évaluer la communication entre les partenaires. Un cinquième des communautés d'exploitation échange les informations à des intervalles fixes, au moins en partie, avec par exemple une séance tous les lundi matin (tab. 7). Dans 80 % des communautés d'exploitation, les informations ne sont échangées qu'en cas de besoin. A partir de l'évaluation statistique, on constate que ces deux groupes se distinguent de manière significative d'après la fréquence de l'échange d'informations.

Le groupe qui suit un rythme défini communique un peu plus souvent. Le tableau 7 indique la fréquence pour les deux groupes. Dans les exploitations où le rythme des échanges est défini, 76 % des personnes interrogées communiquent au moins une fois par jour, sachant bien entendu que tous les contacts ne doivent pas être fixés à l'avance. Dans 15 % des cas, les partenaires se contactent une fois par semaine. Dans le groupe qui ne communique que si la nécessité s'en fait sentir, 73 % des agriculteurs échangent leurs avis au moins une fois par jour. La question portant sur les moyens de communication utilisés offrait plusieurs possibilités de réponses. 80 % des personnes

interrogées communiquent généralement par le biais de rencontres personnelles, 45 % utilisent souvent le téléphone, tandis que 27 % échangent leurs idées au cours de repas pris en commun.

La figure 3 et le tableau 9 en annexe présentent les résultats et le profil de communication des communautés d'exploitation. Le profil a été saisi à l'aide du questionnaire de communication KomminO (pour de plus amples explications, voir également le chapitre «Evaluation de la communication»). Dans l'ensemble, la qualité de la communication avec le partenaire se situe à un pourcentage de 71%, soit 21% de plus que la moyenne. Elle est donc considérée comme très satisfaisante. La communication avec les autres collaborateurs est un peu moins bonne, mais néanmoins toujours au-dessus de la moyenne.

Ce qui est frappant, c'est le peu d'importance accordée à la communication. Par conséquent, il peut arriver que dans le cadre des activités professionnelles, la communication soit effectivement reléguée au second plan. L'autre interprétation possible est que les partenaires ne sont pas conscients de l'importance de la communication. L'utilisabilité des informations et la confiance dans le partenaire sont les seuls paramètres à dépasser les 75 % et donc à se situer au-delà de la plage standard. Cela signifie que les informations reçues sont à même d'être utilisées de par leur volume et que le chef d'exploitation ne se sent pas inondé d'informations superflues. La confiance dans le partenaire en ce qui concerne le traitement des informations est supérieure à la moyenne, ce qui tient peut-être

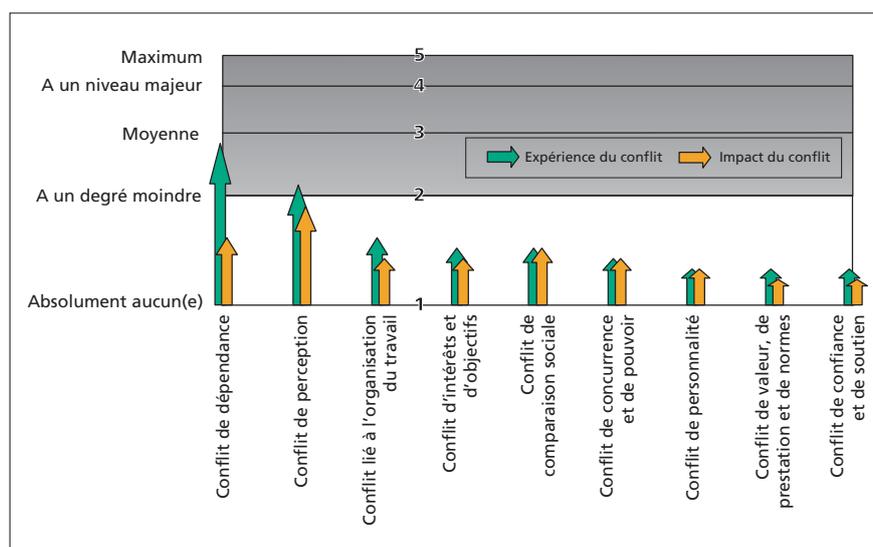


Fig. 4: Ampleur de l'expérience et de l'impact des conflits selon les différents types de conflits (évaluée à l'aide de FAKT, moyennes de l'échelle de 1-5).

au grand nombre de parents parmi les partenaires. On constate également un taux de satisfaction élevé sur le plan des retours (volume et qualité) de la part du partenaire et des autres collaborateurs.

## Conflits humains

L'instrument utilisé, FAKT, mesure l'expérience et l'impact des conflits humains (pour de plus amples explications, voir également le chapitre «Evaluation du risque de conflit»). La figure 4 présente les résultats sous forme de graphique logarithmique (cf. aussi tab. 10 en annexe). Les valeurs avec une moyenne supérieure à deux sont considérées comme critiques. Seuls deux types de conflits dépassent ce seuil, les conflits de dépendance et de perception.

Le conflit de dépendance est le résultat d'une dépendance séquentielle (les tâches doivent être effectuées dans un ordre déterminé) des différents collaborateurs d'une communauté d'exploitation. Ce rapport de dépendance exige que les intéressés se mettent d'accord (p. ex. mise au point de l'organisation pour l'utilisation commune du tracteur). Bien que le conflit de dépendance soit très vivement ressenti, son impact négatif est relativement modeste.

Le conflit de perception vient du fait que différentes personnes ne perçoivent pas une situation de la même manière. Cela peut conduire à des divergences d'opinions ou à des différences d'évaluation et de perception ayant des répercussions sur le comportement. Certains peuvent avoir p. ex. une manière différente de travailler. Le conflit de perception est le type de conflit dont l'impact est le plus négatif.

Le conflit de comparaison sociale joue un rôle particulier. Un tel conflit peut être engendré par le fait que certains partenaires prennent conscience d'injustices en comparant leur situation. Bien que ce conflit se situe dans la moyenne en ce qui concerne l'expérience et l'impact, il peut être très explosif lorsqu'il éclate. Il est fréquemment responsable de tensions et de désaccords. Toutefois, les valeurs de 1,5 indiquent que les communautés d'exploitation ressentent peu le besoin d'intervenir à ce propos.

La faible importance des conflits de valeurs, de prestations et de normes n'est pas surprenante. Elle traduit le fait que les personnes impliquées dans la communauté d'exploitation ont les mêmes valeurs. Le conflit de confiance et de soutien a une importance très faible sans doute du fait

du fort pourcentage de communautés d'exploitation créées entre parents.

Comme on ne reconnaît pas volontiers l'existence de conflits (acceptation sociale), on peut considérer que les valeurs ont sans doute été sous-estimées. Le rapport relatif des conflits entre eux n'en permet pas moins de tirer des conclusions. Une analyse statistique a permis de dégager le lien significatif entre la qualité de la communication et le niveau des conflits. C'est la preuve que mieux on communique, moins il y a de conflits.

## Conclusions

Les résultats d'une enquête réalisée auprès des communautés d'exploitation en Suisse donnent une vue d'ensemble de la situation actuelle de cette forme de coopération.

Sur la base des résultats obtenus en ce qui concerne la satisfaction, la communication et les conflits, les communautés d'exploitation peuvent être considérées comme un modèle de réussite. Les personnes interrogées se déclarent très satisfaites sur le plan de la rentabilité, de la rémunération du travail et des rapports humains. En outre, la qualité de communication relevée dans les communautés d'exploitation est largement supérieure à celle relevée dans d'autres professions (sur la base d'un échantillon comparatif). Le niveau de conflits se situe en dessous du seuil critique pratiquement pour tous les conflits évalués.

Afin d'améliorer la communication dans quelques domaines légèrement moins performants, il serait bon de fixer des dates régulières pour l'échange des informations. Pour éviter les conflits, deux recommandations sont prioritaires:

- Lorsqu'on décèle un potentiel de conflit lié aux questions de dépendance, il est capital de multiplier et d'organiser sciemment les occasions de trouver un terrain d'entente (mises au point de l'organisation) afin d'éviter les conflits. De tels processus prennent du temps, mais sont d'une importance cruciale.
- Les chefs d'exploitations doivent exposer à leurs partenaires leurs différences de vues, de façon à pouvoir discuter des divergences d'opinions avant qu'elles ne se traduisent par une manière différente de travailler et ne dégénèrent en tensions (conflit de perception).

Une question reste cependant encore ouverte: pourquoi seuls 3% des chefs d'exploitations suisses font-ils partie d'une communauté d'exploitation? Sur la base

de l'enquête, on peut exclure que les expériences de la majorité des communautés d'exploitation puissent être perçues comme des obstacles à des projets similaires. Dans le cadre d'études plus poussées, il serait peut-être bon de rechercher d'autres causes, comme la disponibilité géographique d'un partenaire éventuel, l'attitude de l'environnement social ou les préférences personnelles. Il serait en outre important d'analyser plus précisément les causes qui ont entraîné la dissolution des communautés d'exploitation.

Il semble que peu de chefs d'exploitations, titulaires d'une bonne formation et plus communicatifs que la moyenne, osent choisir le statut de dépendance, typique de la communauté d'exploitation. Un agriculteur prend une telle décision surtout lorsqu'il a confiance et sait que le partenaire est quelqu'un qui lui convient, car il a pu s'en persuader au travers d'une collaboration antérieure. C'est ce qui explique notamment le fort pourcentage de partenaires appartenant au milieu familial.

## Bibliographie

KTBL, 2005. Kooperationen gründen und erfolgreich führen. Ratgeber zur Teamarbeit in landwirtschaftlichen Betriebszusammenschlüssen. KTBL-Schrift 433. Darmstadt: Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft.

OFAG, 2004. Système d'information sur la politique agricole (SIPA).

OFS, 2004. L'agriculture suisse 2005. Neuchâtel. Office fédéral de la statistique.

Sperka M., 2000. Communication diagnostic in research and counselling. In H.-B. Brosius (Ed.). Kommunikation über Grenzen und Kulturen. Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Band 27. Konstanz: UKV Medien.

USP, 2005. Statistiques et évaluations concernant l'agriculture et l'alimentation. 81. Jahresheft. Brugg. Union Suisse des Paysans.

Windel A.; Kronz E.; Adolph L.J. & Zimolong B., 1999. Fragebogen zu arbeitsbezogenen Konflikten in Teams (FAKT). Bochum: Bochumer Berichte zur Angewandten Psychologie.

## Annexe

**Tab. 8: Satisfaction par rapport aux aspects économiques et sociaux de la communauté d'exploitation (n=462)**

	Insatisfait		Moitié, moitié		Satisfait		Pas de réponse
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Rentabilité	17	3,7	40	8,8	398	87,5	7
Intérêts des capitaux propres	43	9,5	94	20,8	316	69,8	9
Rémunération du travail	31	6,9	77	17,2	340	75,9	14
Niveau de vie matériel	47	10,5	115	25,7	285	63,8	15
Rapports humains	39	8,6	74	16,3	340	75,1	9

**Tab. 9: Evaluation de la communication (avec KomminO)  
(Le pourcentage de 50 correspond à la moyenne)**

	Pourcentage de communication avec le/les:			
	Partenaire(s)		Autres collaborateurs	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
<b>Qualité de communication</b>	<b>71</b>	<b>23</b>	<b>66</b>	<b>24</b>
Signification de la communication	44	33	41	32
Utilisabilité des informations	76	26	74	26
Confiance dans le partenaire	76	25	68	28
Feedback (qualité et quantité)	71	21	65	23
Volume de transmission	70	19	65	20
Ouverture du canal de transmission	66	23	63	24

**Tab. 10: Ampleur de l'expérience et de l'impact des conflits suivant leur type (évaluée avec FAKT, échelle de 1-5; 1=absolument aucun(e), 5=maximum)**

	Expérience du conflit		Impact du conflit	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
Conflit de dépendance	2,88	1,07	1,58	0,80
Conflit de perception	2,22	0,80	1,80	0,80
Conflit lié à l'organisation du travail	1,57	0,77	1,45	0,69
Conflit d'intérêts et d'objectifs	1,55	0,72	1,40	0,67
Conflit de comparaison sociale	1,53	0,74	1,51	0,75
Conflit de concurrence et de pouvoir	1,41	0,71	1,38	0,70
Conflit de personnalité	1,33	0,61	1,32	0,61
Conflit de valeur, de prestation et de normes	1,32	0,49	1,27	0,46
Conflit de confiance et de soutien	1,31	0,57	1,25	0,55

### 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 .....

Les Rapports ART sont accessibles en version intégrale sur notre site Internet ([www.art.admin.ch](http://www.art.admin.ch)).