

“Mon tracteur que j'aime”

Peurs et forces ■ S'il est si difficile de partager un tracteur en cuma, c'est parce que l'on met dans cet outil beaucoup plus qu'une demande d'efficacité. Il y a un investissement affectif, plus ou moins irrationnel : le tracteur est un signe de reconnaissance de soi, de réussite. Analyse de Bruno Roche, universitaire et sociologue, lors de son intervention devant les cuma mayennaises⁽¹⁾.



Pourquoi tant de freins à la mécanisation en commun, pourtant source d'économies importantes ?

Il y a un potentiel d'économie important, donc un potentiel de ressource, c'est-à-dire de réinvestissement. La question qui se pose aux agriculteurs est la même que pour les PME-PMI : pour ces entreprises, soumises à un marché très concurrentiel, il est vital de faire des économies - notamment sur les charges de structures -. Il est donc crucial de faire le bon choix d'investissement.

Trois choses conditionnent le choix. Premièrement, les valeurs : un bon investissement est en accord avec les valeurs que je veux donner à mon entreprise. Deuxièmement, le diagnostic : au-delà des études générales, le bon choix sera celui adapté à ma situation particulière. Troisièmement : il doit correspondre à mon système d'organisation ; car en faisant bouger un paramètre, je fais bouger tout le système.

Mais rien ne se passe vraiment comme ça ! Les choix que nous effectuons ne sont jamais des choix économiques “durs”, et ce, quelque soit le milieu économique concerné. Le choix d'investissement répond aussi à des critères affectifs, humains, plus ou moins

rationnels, que l'on ne connaît pas forcément.

Pourquoi j'achète un tracteur ?

Pour des raisons économiques, mais pas seulement. Chacun sait qu'on n'achète pas seulement une voiture pour se déplacer. Ce n'est pas seulement un outil neutre de déplacement, sinon on les ferait toutes grises ! Il y a un investissement affectif plus ou moins irrationnel dans tous les outils du quotidien. On met dans ces outils beaucoup plus qu'une demande d'efficacité : on y place un signe de reconnaissance de soi, de réussite. Ceux qui ne le mettent pas dans le tracteur ou la voiture le mettront ailleurs. Pour certains, ce sera du matériel high tech, pour d'autres les loisirs... Regardez l'investissement technologique de certaines entreprises : c'est un moyen pour elles de motiver leurs salariés. Avec du matériel informatique renouvelé par exemple, ils se sentent valorisés. Une stratégie

Il y a un investissement affectif plus ou moins irrationnel dans tous les outils du quotidien.

payante et beaucoup moins coûteuse qu'une stratégie de hausse salariale...

J'adhère à une cuma, pourquoi ?

Il y a presque un choix de société dans l'engagement en cuma. Car derrière, il y a une certaine représentation de la vie collective, il y a une vision sociale. La grande force économique de l'agriculture tient au fait qu'elle a toujours eu une vision sociale. Aujourd'hui, on connaît son projet économique - depuis dix ans, on sait très bien où l'on va -, mais elle n'a pas de projet social. Ce qui manque à l'agriculture d'aujourd'hui, c'est un vrai projet social, un vrai projet collectif.

Comment franchir le pas de la cuma ?

Les études techniques, financières, de gestion, ne sont pas suffisantes pour décider quelqu'un à franchir le pas du changement. Comme partager du matériel en cuma plutôt que d'investir individuellement, pour compresser les coûts de mécanisation. Ce n'est pas parce que vous allez avoir tous les éléments rationnels en tête que vous allez franchir le pas. Il y a des résistances au changement, certaines liées à la psychologie de l'individu et d'autres liées au milieu. ...

... Premier facteur de résistance : le sentiment de perte. "Il faut s'adapter, il faut changer" entend-on. Les gens savent ce qu'ils perdent, mais pas encore ce qu'ils vont gagner. Vous les mettez dans un sentiment d'insécurité.

S'y ajoute le sentiment d'incertitude : au fond, la situation dans laquelle je suis est rodée, je sais que ça marche ; on me dit qu'il y a un potentiel d'économie en changeant : est-ce que ça va marcher ? Qui a raison : moi ou les autres ?

Troisième type de résistance interne : le déplacement des compétences. Tout changement induit un changement des compétences. Être adhérent de cuma, ça exige de nouvelles compétences : une capacité d'adaptation, de négociation, de dialogue. Avec mon matériel individuel, je sais organiser mon travail chez moi ; mais la planification en cuma m'échappe. Acquérir des compétences nouvelles : là, le réseau cuma doit jouer tout son rôle.

Quelles sont les résistances externes ?

Le climat de crise : s'il est peu élevé, les gens sont capables de changer, ils sont sereins. Plus la crise est agüe, moins les gens sont capables de changer, ils se replient sur eux pour "sauver leur peau". Donc on résiste au changement, on ne se lance pas dans l'inconnu. Celui qui est dans une dynamique collective aura plus de chance de se dire qu'il s'en sortira, plutôt que seul en ruminant son inquiétude.

Autre résistance : le fort ancrage traditionnel. Tous les entrepreneurs dont l'ancrage traditionnel est fort peinent à réaliser des changements : on a l'impression de trahir la cause, ce qu'on nous a transmis.

Il y a aussi le poids de la logique patrimoniale : le bien qui m'a été transmis, je dois le transmettre aussi bien. Passer d'une logique patrimoniale à une logique entrepreneuriale, c'est considérer que ce qui importe, c'est le compte de résultat - et pas les biens -. Et tous les moyens sont mis en œuvre pour y arriver. En agriculture, il faut trouver un moyen terme entre les deux logiques, car la logique patrimoniale a des vertus qu'il faut garder, mais en développant une vraie culture économique.

Comment vaincre les résistances ?

Plusieurs phases. D'abord, se rappeler la "loi de l'adhésion". Un

Passer d'une logique patrimoniale à une logique entrepreneuriale, c'est considérer que ce qui importe, c'est le compte de résultat -et pas les biens-.

individu n'adhère qu'à ce qu'il a lui-même découvert. Quelles que soient les études qu'on lui présente, il prend acte mais n'engage aucun changement. D'où l'importance des témoignages : un gars qui vit comme moi, qui travaille comme moi, ça interpelle davantage. Mais c'est encore insuffisant. On peut toujours se dire : "ça marche sur son exploitation, mais la mienne est un peu différente." L'étape ultime qui provoque le changement, c'est l'expérimentation. Le gars qui expérimente par lui-même le potentiel à réaliser va se disposer à changer. Car il a l'impression de l'avoir découvert par lui-même (NDLR : c'est par exemple essayer soi-même un outil, réaliser un mécaflash pour sa propre exploitation, etc.).

Quel peut-être le rôle des responsables ?

C'est de dire que "la plateforme brûle". Quand ça va encore trop bien, les gens n'ont pas envie de changer. Quand la situation se dégrade, encore faut-il en prendre réellement conscience. Le rôle des responsables, c'est d'anticiper sur une situation grave, pour expliquer aux gens qu'il faut changer avant qu'il ne soit trop tard. Donc, dépenser du temps et de l'énergie pour expliquer les raisons nécessaires au changement.

Comment vaincre les peurs ?

En montrant qu'elles sont en partie imaginaires. En montrant qu'il y a des processus de sécurisation. Il faut aussi que les cuma puissent vendre l'impact social de l'engagement en cuma.

C'est quoi "vendre l'impact social" de l'engagement en Cuma ?

Pour les agriculteurs, l'organisation du travail, le mode de vie

On ne choisit plus un travail indépendamment du mode de vie qu'il implique.



deviennent des éléments cruciaux de l'intégration sociale. Si c'était "peanuts" il y a trente ans, c'est devenu très important aujourd'hui. On ne choisit plus un travail indépendamment du mode de vie qu'il implique. C'est la raison pour laquelle les cuma doivent faire valoir l'impact social de l'engagement en cuma. Certes, il peut y avoir des difficultés relationnelles : il faut le dire et les accompagner, c'est le rôle des responsables. On ne gagne rien à berner les gens.

Donc vendre

"un mouvement innovant" ? Tout changement doit penser à la valorisation des hommes. Pour le mouvement cuma, ce peut-être de participer à un mouvement innovant. On a quitté le temps des institutions pour entrer dans le temps des projets. Une institution ne compte qu'en fonction des projets qu'elle défend, et non en fonction de sa taille et de son passif historique.

Que faire face aux réductions budgétaires qui s'annoncent ?

Il y a devant nous une multitude de réformes. Il va falloir trouver le chemin. L'agriculture a toujours relevé ces défis par ses dynamiques collectives. Nous entrons dans une phase de réduction budgétaire, qui concerne aussi bien l'Etat que tout le milieu de la production (agricole, industriel). Il ne faut pas se mentir. Pour ceux là, ça va être beaucoup plus difficile : cela veut dire qu'il faut chercher tous les potentiels d'économie dès maintenant.

Dans l'économie de marché, la valeur, c'est celle du temps qui donne la plus grande valeur ajoutée. Ce temps-là exige l'organisation collective. Tout faire tout seul signifie ne pas pouvoir libérer le temps nécessaire à la réflexion, à l'innovation, au changement. Je crois que les cuma sont une des organisations collectives de l'agriculture qui permet la réalisation de la ressource.

Propos recueillis par Valérie Dahm

(1) Assemblée générale de la fdcuma le 15 juin 2006 à Bazougers.