



**HAL**  
open science

## La diversité vécue dans les Cuma : comment coopérer dans la différence ?

Solenne Groos, Pierre Gasselin, Nathalie Hostiou, Sandrine Petit

### ► To cite this version:

Solenne Groos, Pierre Gasselin, Nathalie Hostiou, Sandrine Petit. La diversité vécue dans les Cuma : comment coopérer dans la différence ?. 14. Journées de recherche en sciences sociales (JRSS), INRAE; SFER; CIRAD, Apr 2021, Clermont-Ferrand (en ligne), France. pp.21. hal-03196179

**HAL Id: hal-03196179**

**<https://hal.science/hal-03196179>**

Submitted on 12 Apr 2021

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

## **La diversité vécue dans les Cuma : comment coopérer dans la différence ?**

*Solenne Groos<sup>1</sup>, Pierre Gasselin<sup>1</sup>, Nathalie Hostiou<sup>2</sup>, Sandrine Petit<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> *Innovation, Univ Montpellier, CIRAD, INRAE, Institut Agro, Montpellier, France*

<sup>2</sup> *Université Clermont Auvergne, INRAE, AgroParisTech, VetAgro Sup, UMR Territoires, F- 63170 Aubière*

<sup>3</sup> *CESAER, AgroSup Dijon, INRAE, Univ. Bourgogne Franche-Comté, F-21000 Dijon, France*

### **Résumé**

Face aux nouveaux enjeux de l'agriculture, les collectifs d'agriculteurs sont encouragés pour favoriser les pratiques agroécologiques. Les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (Cuma) sont en particulier des lieux propices à ces développements. Ces coopératives se transforment, notamment face à une diversité plus importante des systèmes productifs. Les collectifs pourraient être fragilisés car d'ordinaire les liens se tissent autour de solidarités fondées sur la ressemblance. Confrontée à une nouvelle diversité de pratiques, la Fédération nationale des Cuma s'interroge : peut-on travailler ensemble avec une diversité de systèmes et de valeurs associées ? La diversité est-elle source de difficulté pour la conduite de projets communs en Cuma ?

Ce travail, fruit d'une collaboration entre INRAE et la FN Cuma, apporte des réponses à ces questions dans deux Cuma tarnaises caractérisées par une forte diversité. La diversité agricole s'exprime diversement dans les deux Cuma, selon les types de productions, les modes de conduite et la taille des exploitations. Cette diversité vécue par les adhérents n'est pas considérée comme un frein pour le collectif, parfois même ils la perçoivent comme une force pour la Cuma. La Cuma est envisagée comme un espace fonctionnel où l'efficacité de l'organisation du matériel prime sur les différences idéologiques. Ces Cuma s'adaptent à la diversité des acteurs et des systèmes productifs en recomposant leurs règles et arrangements. La mutualisation du matériel suscite des échanges de pratiques et de connaissances, voire la création de projets communs. Ce travail incite à penser les collectifs d'agriculteurs de manière renouvelée. Non exempt de tensions, le collectif se maintient sur la base d'accords, et d'apprentissages qui s'organisent autour d'une diversité de personnes, de pratiques et de matériels.

**Mots clés :** coexistence, diversité, coopérative, Cuma, action collective

## Introduction

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les agriculteurs français, longtemps incités à suivre un modèle agricole familial « productiviste », se sont professionnalisés. Ils ont spécialisé leurs productions, augmenté la taille de leurs exploitations et gagné en productivité du travail, en particulier grâce à la standardisation et la motomécanisation de leurs activités. Cependant, ce mouvement d'ensemble promu dès les années 1960 par les politiques agricoles, parfois qualifié de conventionnel, n'a pas empêché l'apparition de formes d'agricultures alternatives qui émergent du fait des attentes sociétales, des souhaits des agriculteurs et des consommateurs, et plus récemment du renouvellement des politiques publiques (Barthez, 1999 ; Deléage, 2013 ; Lucas, 2018). Ainsi, les agriculteurs sont encouragés à développer des pratiques agroécologiques depuis 2012 (Doré et Bellon, 2019).

La mécanisation puis la motorisation de l'agriculture sont deux des principaux moteurs de la transformation historique des activités agricoles et de la différenciation des agriculteurs (Mazoyer et Roudart, 1997). En France, les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (Cuma), créées au sortir de la Seconde Guerre mondiale, ont rendu la motomécanisation accessible aux exploitations qui n'auraient pu en supporter le coût individuellement (Assens, 2002 ; Lucas *et al.*, 2021 ; Nicolas, 1988). Soixante-quinze ans ont passé et près de 12.000 Cuma rassemblent plus de 200.000 adhérents, soit plus du tiers des agriculteurs français (Cuma, 2019). Dans ces coopératives (23 adhérents en moyenne par Cuma), les liens se tissent historiquement autour du partage de matériel et de solidarités fondées sur la ressemblance et l'appartenance à une même communauté (Daniel, 2012). Cependant, aujourd'hui, la diversité est de plus en plus marquée au sein des Cuma (Lucas et Gasselin, 2021). Cette diversité croissante des membres se retrouve plus largement dans les coopératives agricoles, où les changements structurels dans le secteur agricole intensifient les différences entre les agriculteurs, notamment concernant la diversification et la taille des exploitations (Bijman, 2005b ; Bogetoft et Olesen, 2007). Les coopératives elles-mêmes participent à ces nouvelles activités, en s'adaptant aux évolutions sociétales par la proposition d'une diversité de nouvelles activités et de nouveaux partenaires (Höhler et Kühn, 2018).

Les Cuma sont en particulier des lieux propices au développement de pratiques d'agriculture biologique ou agroécologiques (Lucas *et al.*, 2020). Par ailleurs, la diversification des activités de production, de transformation et de commercialisation trouve souvent son point de départ dans les collectifs, dans lesquels les agriculteurs explorent de nouvelles pratiques et solutions (Meynard *et al.*, 2013). La Fédération nationale des Cuma (FN Cuma) partage ce constat d'une diversité de plus en plus importante au sein des agriculteurs adhérents. Certaines Cuma disparaissent parce qu'elles n'arrivent plus à fédérer les adhérents autour d'un projet commun, ou parce que les besoins deviennent trop différents. Ces dynamiques questionnent plus largement les divergences potentielles entre le projet collectif et une diversité de projets individuels. Décrite comme un défi majeur pour les Cuma dans le projet politique de la FN Cuma depuis 2012, la diversité interroge sur la pérennité des coopératives Cuma. De ce constat, nous formulons l'hypothèse que la diversité des modèles agricoles au sein de Cuma et des représentations que s'en font leurs membres peuvent être source de tensions entre les

adhérents et de non-pérennité des Cuma. Les principales questions posées dans cette recherche sont : qu'est-ce que coopérer dans la différence ? Peut-on travailler ensemble avec une diversité de systèmes et de valeurs associées ? La diversité, telle qu'elle représentée et vécue par les membres, est-elle source de difficulté pour la conduite de projets communs dans les Cuma, sur les exploitations et dans leur territoire ?

Peu étudiée dans la littérature, la question de la diversité dans les collectifs agricoles est centrale pour interroger les évolutions et la pérennité des Cuma au sein de leur territoire. Dans la première partie de cet article, nous dresserons un état des connaissances sur l'impact de l'hétérogénéité des membres dans les coopératives. Puis nous détaillerons et justifierons nos choix théoriques et méthodologiques, avant de présenter les caractéristiques des deux Cuma étudiées. Nous présenterons ensuite comment les agriculteurs vivent leurs différences et ressemblances au sein des deux Cuma et comment cela met à l'épreuve les liens coopératifs. Finalement, nous verrons la représentation de la diversité comme un moteur pour le collectif, ainsi que les arrangements et valeurs qui font tenir ces collectifs dans leur diversité. Enfin, nous conclurons sur les conditions de la coexistence des modèles agricoles au sein de ces deux Cuma.

## **1. L'hétérogénéité : un péril de l'équilibre coopératif ?**

L'étude des coopératives prend en compte l'idée de la diversité des adhérents à partir des années 1990 en s'intéressant à l'apparition de conflits pouvant mettre en péril l'équilibre coopératif. L'hétérogénéité<sup>1</sup> des adhérents peut être un facteur déclencheur de ces conflits (Cook et Chaddad., 2004). Dans la littérature, l'hétérogénéité des adhérents est souvent associée à une réduction de l'efficacité des mécanismes économiques et sociaux, comme l'engagement et les prises de décision collective (Bijman, 2005a ; Hansmann, 1988) et à une réduction de la performance de la coopérative (Pozzobon et Zylberszajn, 2013). Cependant, la recherche sur l'hétérogénéité des adhérents dans les coopératives agricoles et son impact sur l'efficacité des organisations coopératives est un champ encore peu étudié aujourd'hui (Bijman, 2005a ; Cook et Iliopoulos, 2016). Dans la littérature sur les coopératives, l'hétérogénéité des membres est souvent réduite à quelques dimensions et vue comme un désavantage pour les coopératives. Cook et Iliopoulos (2016) invitent à une connaissance plus compréhensive des multiples dimensions de l'hétérogénéité. Höhler et Kühl (2018) résument les différentes facettes de l'hétérogénéité en trois dimensions :

1) L'hétérogénéité des exploitations, déclinée en deux aspects : leur taille, un des aspects les plus étudiés de l'hétérogénéité des membres, et leur localisation géographique, qui peut déterminer des conditions de production et de cultures différentes. Cette hétérogénéité des exploitations est susceptible d'accroître les coûts de contrôle et d'influence dans la coopérative, amenant par exemple, les plus grandes exploitations à un contrôle plus important de la coopérative (Banerjee *et al.*, 2001).

---

<sup>1</sup> Nous utilisons les termes de diversité et d'hétérogénéité comme le font certains auteurs (Höhler et Kühl, 2018 ; Jollivet et Lepart, 1992 ; Lucas et Gasselin, 2021). L'hétérogénéité renvoie plus explicitement à l'idée d'une diversité organisée qui amène à questionner la genèse, la trajectoire et le fonctionnement des collectifs.

2) L'hétérogénéité des caractéristiques des adhérents : les différences dans les caractéristiques personnelles des adhérents (âge, expérience, genre, éducation, revenu, part du revenu dans la coopérative, etc.) impactent leurs préférences en termes d'engagement dans la coopérative et de prises de décision. D'après Cook et Iliopoulos (2000), trois problèmes fréquents résultent de cette hétérogénéité des membres : le problème de *passager clandestin* venant notamment du fait que les nouveaux membres obtiennent les mêmes droits que les membres existants et donc certains membres pourraient être amenés à moins s'engager dans la coopérative (Nilsson *et al.*, 2016) ; le *problème d'horizon*, où selon l'âge et la durée planifiée de l'activité agricole par exemple, les adhérents n'auront pas les mêmes horizons temporels d'investissement (Zusman, 1992). Et le *problème de portefeuille*, qui concerne l'hétérogénéité des préférences en matière de risques des adhérents (Kalogeris *et al.*, 2009). Finalement, les adhérents sont également hétérogènes dans leur engagement à participer à la gouvernance de la coopérative (Cechin *et al.*, 2013) et dans leurs motivations à rejoindre la coopérative au regard des bénéfices qu'ils en tirent (Ollila *et al.*, 2012).

3) Enfin, l'hétérogénéité des produits, qui sont achetés ou produits par les membres. Face une hétérogénéité croissante de ces produits, il peut devenir difficile pour la coopérative de montrer qu'elle répond à l'intérêt de tous les membres (Fulton et Giannakas, 2001).

La prise en compte de ces différentes dimensions de l'hétérogénéité permet de comprendre la diversité des préférences des adhérents concernant l'organisation, les objectifs et les stratégies de la coopérative (Höhler et Kühn, 2018). Ces différentes préférences pourraient influencer les résultats monétaires et non monétaires des coopératives, par exemple les bénéfices et la satisfaction des membres. Toutes ces dimensions ne sont pas systématiquement pertinentes pour comprendre l'impact de l'hétérogénéité sur les coopératives. Mais les connaître permet d'être en veille sur les situations observées dans notre cas d'étude.

Cependant, soulignons que cette littérature considère la diversité au regard des critères choisis par le chercheur. Nous postulons que la « diversité vécue », à savoir la représentation que les membres se font de leur diversité, est un autre élément déterminant de la compréhension du fonctionnement, de la gouvernance et de la dynamique des coopératives. Par ailleurs, l'hétérogénéité n'implique pas d'emblée la difficulté à créer un projet commun. Ainsi, Ostrom (1990) qualifie d'homogènes des acteurs qui arrivent à développer une volonté partagée de créer un commun, ce qui n'est pas forcément en contradiction avec la présence d'attributs hétérogènes.

## 2. Méthodologie et terrain

Le choix méthodologique d'aborder les questions de recherche par les représentations, la construction du sens et la centralité des discours a permis une approche centrée sur les agriculteurs comme acteurs. Nous avons porté une attention particulière à leurs interactions et à leur vécu de la diversité et de l'organisation collective. Cette approche implique le postulat fort que les significations données par les acteurs influencent leurs actions (Darré, 1996). Dans l'étude d'un collectif, cette entrée permet d'analyser les représentations non seulement individuelles, mais aussi collectives. Cette analyse des significations permet de mieux

comprendre l'organisation collective agricole, qui s'organise non seulement autour de besoins matériels, mais aussi de liens sociaux et symboliques (Sabourin, 2012). L'entrée par les interactions sociales se prête bien pour prendre en compte des acteurs hétérogènes internes et externes à l'action collective (Mosse 1997). En ce sens, notre recherche contribue à l'étude de la coexistence des modèles agricoles (Gasselin *et al.*, 2021) : nous analysons les conditions des interactions sociotechniques entre les agriculteurs (et leurs systèmes de production) à l'échelle de deux Cuma dans lesquelles sont mutualisés du matériel agricole et du travail.

Cette recherche est le fruit d'un partenariat étroit entre INRAE, la FN Cuma, et la FD Cuma du Tarn. De nombreux échanges avec la FN Cuma ont permis d'asoir le choix du terrain sur le Tarn, en raison de l'intérêt de la FD Cuma du Tarn pour le sujet et de sa disponibilité pour encadrer un terrain de trois mois. Deux Cuma dans le Tarn ont été retenues pour cette étude. Le choix des Cuma s'est effectué en concertation avec la FD Cuma du Tarn, afin d'avoir comme études de cas deux Cuma avec une grande diversité d'adhérents et volontaires pour accueillir les entretiens. Les deux Cuma étudiées sont la Cuma de Puygouzon et la Cuma des Deux-Monts. Ces deux Cuma ont une diversité d'adhérents importante. Elles ont des similitudes en termes de taille et de date de création, mais aussi du fait de leurs spécificités dans l'organisation du collectif (tableau 1).

	<b>La Cuma des Deux-Monts</b>	<b>La Cuma de Puygouzon</b>
<b>Date de création</b>	1989	1990
<b>Nombre d'adhérents</b>	66	74
<b>Membres au conseil (2018)</b>	7	12
<b>Organisation</b>	Hangar central, un salarié à temps plein, organisation centralisée	Pas de hangar, ni de salarié, organisation décentralisée avec des agriculteurs responsables de matériel

*Tableau 1 : Présentation des deux Cuma*

Une immersion, par la première auteure de cet article, de 3 mois dans la vie des deux Cuma et dans les bureaux de la FD Cuma du Tarn, a permis de mieux comprendre les logiques individuelles et collectives de la diversité au sein des Cuma et de leur réseau. Le recueil des données s'est organisé dans la complémentarité entre des entretiens semi-directifs et des observations de réunions. Les entretiens, d'une durée de 1h30 à 2h30, se sont déroulés avec 20 adhérents, 10 de chaque Cuma. Les agriculteurs enquêtés ont été choisis afin de représenter la diversité de la Cuma, au niveau des systèmes de production et des formes d'engagement dans le collectif. Le guide d'entretien aborde plusieurs thématiques centrales : la présentation de l'exploitation (foncier, ateliers de productions, collectif de travail, conduite des cultures et des troupeaux, formes de commercialisation, matériel, accompagnement et trajectoire), les représentations des agriculteurs de la diversité au sein de la Cuma, l'organisation de la coopérative, les interactions avec d'autres adhérents et les relations avec la fédération des Cuma. Dans l'idée d'observer l'accompagnement du réseau de cette diversité de systèmes, trois entretiens ont également été menés avec des salariés de la FD Cuma. Ces entretiens ont été complétés par l'observation de plusieurs réunions, de l'assemblée générale (AG) annuelle de la FD Cuma, de deux AG de Cuma de sous-secteurs dans lesquels se trouvaient les deux Cuma

étudiées, et de deux AG de Cuma différentes de celles étudiées. Ces moments d'observations ont permis une compréhension plus profonde des interactions, des sujets de discussion et des préoccupations des agriculteurs.

La prise de notes, l'enregistrement des entretiens et de certaines réunions et la retranscription intégrale des entretiens ont permis d'organiser l'analyse des données recueillies. Un code couleur a permis de relever les thématiques centrales (diversité, interactions dans la Cuma, organisation de la Cuma, liens avec la fédération des Cuma). Ces informations ont ensuite été classées dans un tableau d'analyse transversale autour de différentes thématiques :

- Les caractéristiques structurelles des exploitations
- Les représentations des agriculteurs d'eux-mêmes, des autres et du collectif
- Les interactions au sein de la Cuma, en dehors de la Cuma et avec d'autres Cuma
- Les représentations des agriculteurs de la diversité, de ce qui fonctionne bien ou moins bien dans la Cuma, et sur les enjeux de l'agriculture en général.

### **3. Une différence vécue construite au cours du temps : la diversité de productions, du matériel et des engagements**

Dans les deux Cuma, il y a une diversité conséquente de productions, de matériel et de formes d'engagement dans la coopérative. La diversité des exploitations se réfère à la diversité structurelle des systèmes agricoles, qui prend la forme d'une multiplicité de stratégies d'organisation autour du capital et du travail. La diversité des adhérents se réfère aux relations entre les membres (postures, fonctions), qui peut être source d'inégalités, de marginalisations ou même de conflits (Cap Vert, 2017).

#### **a. La diversité de productions**

La diversité des productions est marquante dans les deux Cuma. « *Céréaliers, éleveurs, maraîchers, bovin viande, laitiers, moutons, poulets, cochons...* ». Les agriculteurs s'accordent pour dire « *qu'il y a un peu de tout* » en termes de productions. Cette diversité de productions reflète également des idées différentes de l'agriculture, « *c'est vrai qu'il y a deux mondes un peu, les céréaliers purs, les éleveurs, ils ne voient pas les choses pareil* ».

Cette diversité est à l'image du territoire tarnais, où il y a une diversité remarquable de systèmes productifs. Cependant, entre les deux Cuma étudiées, la diversité des productions n'est pas la même. S'il y a une majorité d'exploitations en polyculture-élevage ou viticoles à la Cuma de Puygouzon, la Cuma des Deux-Monts est composée de plus de céréaliers, mais aussi d'éleveurs et de maraîchers. Ces différences sont là aussi le reflet du contexte territorial. Dans le territoire de Salvagnac, à l'ouest du Tarn, où se situe la Cuma des Deux-Monts, la diminution de l'élevage a été importante ces dernières années, au profit de l'installation de céréaliers, et de « *pionniers du bio* ». Les « *bios, maraîchers, néoruraux...* » ont apporté une grande diversité dans le canton, qui « *s'est retrouvée naturellement dans la Cuma* ». Ces évolutions ont marqué les représentations de la diversité dans cette Cuma, fortement connectées au mode de conduite en « bio » ou en « conventionnel ». Ainsi, la diversité dans la Cuma est présentée comme un « *gros noyau de grandes cultures en bio, un gros noyau de grandes cultures en pas bio et un*

*petit noyau d'éleveurs* ». La Cuma de Puygouzon est située au sud d'Albi, dans un territoire d'élevage et de viticulture. Ces productions se retrouvent au sein de la Cuma, les agriculteurs évoquent la polyculture-élevage en bovins lait ou viande, la viticulture, mais aussi quelques céréaliers et la production de volailles.

### **b. La diversité du matériel**

Les Cuma enquêtées disposent d'un parc matériel diversifié : « *c'est la diversité qui a permis d'avoir ce bon parc matériel* ». Ces deux Cuma ont un parc matériel conséquent d'une trentaine d'outils différents. Dans les deux Cuma, il y a du matériel de travail du sol profond et superficiel, du matériel de gestion des effluents d'élevage, du matériel pour les fourrages, du matériel de semis, de récolte et de transport de bétail. Certaines spécificités dans le parc matériel entre les deux Cuma reflètent des différences dans la diversité des exploitations. Dans la Cuma des Deux-Monts, où il y a plus d'activité céréalière, le pack de travail du sol est plus fourni, afin de répondre à la diversité des pratiques (labour, non-labour, travail superficiel, désherbage mécanique...). Il y a également une motteuse pour les activités maraichères. Dans la Cuma de Puygouzon, où il y a plus d'éleveurs, il y a également une dessileuse, pour l'alimentation des vaches, ainsi que davantage de matériel spécialisé, comme la machine à vendanger, une bineuse et une prêtailleuse, pour les viticulteurs, ainsi qu'une effeuilleuse, une écouveuse et une benne pour le groupe de maïs semences.

### **c. La diversité des formes d'engagement dans la Cuma**

Au-delà de la diversité de productions et de matériel, il y a également une diversité des formes d'engagement dans la Cuma. L'engagement s'entend par le nombre de matériels auquel les agriculteurs souscrivent, et donc l'implication financière qu'ils ont dans la Cuma, mais aussi par leur implication dans l'organisation quotidienne de la Cuma. Ces deux formes d'engagement régissent non seulement le sentiment d'appartenance des agriculteurs à la Cuma, mais aussi l'organisation de la Cuma entre les logiques individuelles et collectives. Les agriculteurs adhérents à un grand nombre de matériels et avec des factures importantes à régler à la Cuma se sentent plus impliqués dans la vie quotidienne de la Cuma. Ainsi, à la Cuma de Puygouzon, les trois agriculteurs avec les factures les plus importantes sont tous trois fils des membres créateurs de la Cuma et impliqués depuis qu'ils sont petits dans la vie de la coopérative. Cela donne aussi une idée des profils des agriculteurs enquêtés qui contribuent de manière importante au financement la Cuma.

La participation dans la vie de la Cuma se constate surtout par la présence au conseil d'administration. En effet, dans les deux Cuma, les membres du conseil forment un noyau central d'adhérents très impliqués, entourés des autres adhérents, plus périphériques dans leur implication. Ce noyau central permet d'organiser les prises de décision, malgré le nombre important d'adhérents.

### **d. L'acceptation de la diversité**

Cette diversité de systèmes, de matériel et de formes d'engagement s'est construite dans le temps, en réponse aux évolutions des Cuma et des territoires. Le fait que les deux Cuma soient

confrontées depuis plusieurs décennies à cette diversité de systèmes productifs a amené une certaine acceptation de ces différences.

D'abord, les deux Cuma étudiées se sont créées dans les années 1990 en Cuma d'éleveurs, pour finalement s'ouvrir à une diversité d'adhérents. Cette ouverture à d'autres productions se retrouve plus largement dans l'évolution des Cuma dans le Tarn, où les premières Cuma regroupaient majoritairement des éleveurs, qui se sont ensuite regroupées par type de production (Cuma d'élevage, céréalières ou viticoles), pour finalement évoluer vers une diversité de productions au sein d'une même coopérative (Vincq, 2008). L'ouverture des Cuma à cette nouvelle diversité des exploitations est apparue dans les années 1980, après un développement d'abord marqué par le soutien aux agriculteurs familiaux et aux métayers (années 1950), puis par la volonté de permettre aux petits et moyens agriculteurs d'accéder à la modernisation. Cette ouverture à la diversité amène une diversité de nouveaux matériels dans les Cuma à partir des années 1980 (matériel de fertilisation, de semis et de travail du sol), ainsi que des activités nouvelles de transformation et de vente (Vincq, 2008).

Ainsi, les Cuma s'adaptent à ces évolutions de la diversité des agriculteurs. À ses débuts, la Cuma des Deux-Monts était très orientée vers le maintien des petites et moyennes fermes. Aujourd'hui, face à l'évolution des exploitations, elle s'adapte aux grandes structures. *« Au départ, l'objectif c'était de maintenir le tissu de petites fermes. Et la Cuma avait un gros rôle à jouer à ce niveau-là. Aujourd'hui on est bien obligé de constater que les fermes ont énormément grossi et qu'il faut s'adapter plutôt à des fermes de 120 - 130ha. »*

Les évolutions agricoles dans les territoires des deux Cuma influencent également la diversité au sein des Cuma. Le territoire autour de la Cuma des Deux-Monts a attiré de nombreux néoruraux dans les années 1980, notamment grâce aux prix du foncier plus abordables. Certains de ces agriculteurs ont prouvé la robustesse économique de leur système, ce qui a amélioré leur acceptation dans le territoire, en parallèle d'une dynamique plus générale de valorisation du « bio » dans les dix dernières années, avec l'expansion des aides bio. Ce phénomène d'acceptation de la diversité ne veut pas pour autant dire que toute personne de l'extérieur s'installant dans ce territoire est directement intégrée dans le secteur. Une agricultrice se rappelle ainsi comment, lors de son installation, il y a 10 ans, elle était regardée par les autres *« comme un martien »*. Elle s'installait comme *« fille toute seule, non issue du milieu agricole et avec un nom à particule »*. Mais le contact s'est vite créé avec les gens, facilité par le fait que son exploitation *« tenait la route »* et qu'elle n'était pas la première néorurale à arriver dans ce territoire.

Cette entrée par l'historique des territoires met en lumière ce qu'Hervieu et Purseigle (2013) qualifient comme une diversité croissante des trajectoires productives et commerciales, qui se créent à travers des relations de pouvoir face à la présence d'une logique modernisatrice. Entre la diversité de productions qui s'est développée dans les territoires des deux Cuma et l'adaptation du mouvement des Cuma à cette diversité, les adhérents se sont habitués à cette diversité et l'acceptent.

#### **4. Le vécu de la diversité : une identité professionnelle partagée**

Le vécu de la différence est aussi le vécu d'une identité professionnelle partagée. Au-delà de leurs visions et pratiques différentes, ces agriculteurs se retrouvent confrontés aux mêmes incertitudes structurelles (économiques et politiques) et climatiques. Ces préoccupations partagées les affilient à la même profession d'agriculteurs, tous impactés par exemple par la météo et ses conséquences sur leurs productions. Ce vécu commun crée un sentiment partagé fort, qui construit une identité commune face à des conditions de métier difficile.

Plus encore que cette identité de base partagée, les agriculteurs créent des identités communes autour de pratiques spécifiques, qui renforcent le sentiment de proximité dans la diversité. Cette proximité technique prend des formes différentes dans les deux Cuma. À la Cuma des Deux-Monts, le travail du sol, commun à presque tous les systèmes, a permis de fédérer les adhérents. La Cuma a ainsi créé un « *pack sol* », qui relie tous les outils de travail du sol dans un seul lot de matériels, ce qui permet d'avoir un groupe qui réunit presque tous les adhérents. Cette proximité technique est créatrice de liens, de partage et d'ouverture aux autres adhérents.

À la Cuma de Puygouzon, cette identité partagée est plutôt organisée en sous-groupes, entre plusieurs agriculteurs aux systèmes similaires qui se retrouvent ainsi dans la diversité. Le groupe maïs, le groupe des viticulteurs et le groupe des éleveurs se répartissent du matériel spécifique d'effeuillage de maïs, de vendanges ou d'alimentation du bétail. Ces sous-groupes permettent une organisation commune du matériel, mais aussi du travail : les éleveurs se partagent la dessileuse entre tous les élevages adhérents, le groupe vignes s'entraide parfois sur la taille de la vigne, et le groupe maïs organise des chantiers communs pour l'effeuillage du maïs. Aux Deux-Monts, s'il n'y a pas de sous-groupes spécifiques aussi indépendants, mais il existe des « *groupes de travail* », créés par des envies d'investissement dans du matériel similaire. « *Les bio, ils travaillent ensemble avec les herses étrilles, les houes, les écimeuses, les outils qu'ils ont besoin et que nous on n'a pas besoin, mais après c'est vrai qu'il y a des outils qui se recroisent aussi.* » La proximité technique permet donc de trouver des similitudes dans la différence.

Ainsi parfois, ces besoins collectifs ne sont pas partagés par l'intégralité de la Cuma, mais par un sous-groupe d'agriculteurs, identifié par son type de production ou son mode de conduite, qui choisit d'investir dans un matériel spécifique. La diversité permet à ces agriculteurs de se retrouver dans certains sous-groupes, mais aussi dans d'autres, et d'ainsi croiser leur logique individuelle avec plusieurs logiques collectives. La diversité n'est pas seulement la prise en compte des différences, un groupe peut ainsi être hétérogène sur certains niveaux, mais homogène sur d'autres (Thomas, 1996).

#### **5. La mise à l'épreuve des liens du fait de la diversité**

Cependant, la coopération dans une Cuma avec des adhérents aux visions et aux systèmes différents ne va pas de soi. Les liens coopératifs sont mis à l'épreuve au niveau de l'entretien et du choix de matériel, de la participation à la vie coopérative, ainsi qu'à travers des héritages conflictuels.

### **a. Des héritages conflictuels**

Certains évènements ont ainsi cristallisé des tensions sous-jacentes, liées à ces diversités. Les conflits entre modes de production plus « conventionnels » et des visions plus « alternatives » de l'agriculture se sont exacerbés dans le canton de Salvagnac avec des tensions autour d'un abattoir créé par des éleveurs. Ainsi, avant la création de la Cuma des Deux-Monts, des éleveurs se sont organisés pour abattre et transformer par eux-mêmes leur production animale. L'abattoir a brûlé en 1992 dans un « *incident criminel* », sans identification du coupable. Cette période a mis au jour un « *clivage culturel* », entre agriculteurs « *conventionnels, du coin* » et des agriculteurs néoruraux ou plus généralement « *innovants* ». C'est dans ce moment de crise que les différences idéologiques entre ces types d'agriculteurs se sont accentuées et ont conduit à l'abandon du projet d'abattoir en Cuma.

Ces conflits reflètent des divisions importantes au niveau des visions de l'agriculture, qui se sont également cristallisées avec le projet du barrage de Sivens dans les années 2010, mais avec une gestion différente de la situation de crise en Cuma. Le barrage de Sivens a en effet beaucoup polarisé les opinions des agriculteurs dans une opposition entre ceux en faveur du barrage - qui soutenaient qu'il y avait un grand besoin d'eau pour les cultures et « *qu'il fallait respecter la loi* », et ceux opposés au barrage, qui militaient pour changer de pratiques pour adapter les cultures aux conditions environnantes et notamment au manque d'eau. Malgré le potentiel très clivant de ce sujet, les conflits sont restés « *en dehors de la Cuma* » et la Cuma des Deux-Monts n'a pas été divisée, car son maintien était trop important pour les agriculteurs, « *ça reste un outil économique pour pouvoir travailler* ». Pour éviter les conflits, les adhérents « *essayaient de ne pas trop en parler avec certains* » et ont su « *ne pas trop s'afficher quand il ne fallait pas* ». Ces tensions ont été mises de côté pour assurer l'organisation fonctionnelle de la coopération autour du matériel et éviter la désintégration de la coopérative en raison de conflits d'idées.

Cette différence de gestion de ces deux situations polarisées au niveau idéologique au sein d'une Cuma interpelle. Elle peut s'expliquer en partie par une habitude historique de la diversité, plus importante en 2010, qu'à l'arrivée des premiers néoruraux dans les années 1980, et par les notions d'ouverture et de fonctionnalité, développées dès la création de la Cuma des Deux-Monts.

### **b. Choix et entretien d'un matériel partagé**

Les visions différentes de l'agriculture peuvent également créer des tensions au niveau du choix et de l'entretien du matériel. Les tensions autour du choix de matériel peuvent renvoyer à des relations de pouvoir entre les différents systèmes en Cuma. Ainsi, certains éleveurs ressentent des différences dans le rapport au matériel, car ils se plient parfois au renouvellement pour un outil plus performant, alors qu'ils préféreraient espacer les achats. Ces agriculteurs mentionnent un rapport différent au matériel entre les céréaliers et les éleveurs. Les céréaliers auraient une tendance à se passionner plus pour du matériel moderne et les « *grands tracteurs* », alors que beaucoup d'éleveurs voient le matériel de façon plus fonctionnelle. De plus, certains néoruraux, en minorité, doivent également s'adapter au choix de matériel dans la

Cuma, parfois trop performant pour eux. Au-delà de ces tensions autour de la performance du matériel, on observe des inégalités au niveau du choix du matériel : pour une grande partie du matériel, comme le matériel de travail du sol, les adhérents s'engagent à payer en fonction de la surface de l'exploitation, dans l'idée d'étaler les coûts selon l'utilisation de l'outil. Dans ce système de paiement, il est nécessaire d'impliquer un certain nombre de grandes exploitations afin d'investir dans un matériel. Ces exploitations peuvent mobiliser ce levier pour orienter les choix de matériels. Si ce système d'investissement n'est pas présenté comme un problème par les exploitations avec des plus petites surfaces, les « *petits* » agriculteurs ressentent parfois moins de légitimité à donner leur avis sur l'achat de matériel : « *donner notre avis en disant nous on préfère ça, avec 20 hectares, je trouve que ce serait un peu abusé quand même, enfin je trouve...* ». Les tensions au niveau du choix de matériel sont donc bien présentes et assez peu mentionnées par les agriculteurs des Cuma étudiées, peut-être parce que les agriculteurs en situation minoritaire dans la Cuma ont fait le choix d'accepter la volonté de la majorité.

Par ailleurs, des tensions peuvent émerger en raison des différences dans l'entretien du matériel, notamment les matériels fragiles tels que la charrue : « *certaines usent vachement, d'autres usent moins...* ». De plus, certains outils sont controversés, car ils renvoient à certaines pratiques, refusées par certains agriculteurs. Par exemple, un certain nombre d'agriculteurs s'est opposé à intégrer la charrue dans le pack sol, qui regroupe différents outils de travail du sol : « *pour certaines personnes elle n'a rien à faire dans le pack, ils sont absolument contre le labour, pour eux c'est une aberration.* ». De plus, la disponibilité du matériel reste une préoccupation centrale, même dans des Cuma avec une diversité d'adhérents. Si la diversité des systèmes peut aider à étaler l'utilisation du matériel au cours de l'année, la disponibilité du matériel reste un défi majeur à relever en Cuma, fréquemment mentionné par les agriculteurs.

Une autre source d'inégalité apparaît dans le degré de dépendance à la Cuma. Deux facteurs jouent sur le « *besoin* » d'être en Cuma. D'abord, le type de production : les éleveurs ont plus « *besoin* » de la Cuma, parce que de façon générale ils ont besoin important en matériel (pour les fourrages, les semis, le travail du sol, etc.), très coûteux à avoir en propriété. Ensuite, la taille de l'exploitation : plusieurs « *grandes* » exploitations ont de nombreux outils en double, entre la propriété, la Cuma et/ou la copropriété. Ils peuvent ainsi « *se passer* » de la Cuma. Cette notion de « *besoin* » de la Cuma est un facteur qui, parmi d'autres, peut créer des positions de force, potentiellement sources de tensions dans la coopérative. Ces inégalités potentielles interrogent face à la règle de coopération « *une personne = une voix* », qui semble s'estomper dans les décisions d'investissements.

### **c. La participation à la vie de la coopérative**

La participation des agriculteurs à la gestion de la Cuma peut interroger dans une coopérative avec une diversité d'adhérents. La problématique de la représentativité est soulevée notamment pour le conseil d'administration de la Cuma des Deux-Monts, majoritairement composé d'agriculteurs « *bio* ». Avec un conseil d'administration ainsi orienté vers un certain mode de production, la question se pose si cette composition peu représentative ne pouvait pas entraîner un manque d'équité dans les prises de décision. La représentativité de la diversité des adhérents est un élément central pour assurer la participation des adhérents dans une coopérative. Certains

agriculteurs peuvent se sentir dissuadés de participer à la gestion de la Cuma si le conseil d'administration n'est composé que d'un certain type d'agriculteurs.

Un autre défi, soulevé par les théories économiques de l'action collective, est le comportement de *passagers clandestins* de certains adhérents, qui peut fragiliser le collectif. Dans la Cuma, ce comportement se retrouve en particulier lorsque certains membres ne « *veulent pas se mouiller pour de nouveaux investissements, et veulent rentrer sur l'outil lorsqu'il est déjà amorti et moins cher* ». Dans le système coopératif Cuma, où le nombre d'années d'amortissement du matériel est décidé à l'achat selon nombre d'adhérents à l'outil, l'arrivée d'adhérents tardifs (ou opportunistes ?) peut créer des sentiments d'injustice auprès des adhérents s'engageant dès le début, et ce faisant mettre en péril l'achat de nouveaux matériels. Ces inquiétudes de *passagers clandestins* ne sont pas spécifiques à ces Cuma hétérogènes, mais s'observent comme sources de tensions potentielles dans les Cuma étudiées. Nous n'avons pas pu quantifier l'importance de ce comportement. La littérature évoque d'autres situations de passagers clandestins, par exemple du fait de l'existence de membres fantômes qui participent très peu à la vie de la coopérative, avec le risque de transformer la Cuma en entreprise de travaux agricoles (Nilsson *et al.*, 2016).

#### **d. Les tendances structurelles**

Enfin, les tendances structurelles d'évolution de l'agriculture mettent également à l'épreuve les liens dans ces Cuma. Il s'agit en particulier de l'agrandissement des structures, et de la diminution de l'élevage. « *Aujourd'hui, les fermes ont énormément grossi, il faut s'adapter plutôt à des fermes de 120-130 ha* ». L'agrandissement est une inquiétude pour certains agriculteurs, qui craignent que des exploitations trop importantes en taille « *lâchent les Cuma* », en raison d'un besoin plus fréquent de matériel et d'une capacité à investir seul dans ce matériel, ou encore parce qu'ils envisagent de faire appel à des entreprises de travaux agricoles (Anzalone *et al.*, 2014). Ces craintes sont également présentes dans les réflexions de la FD Cuma, qui s'interroge sur comment répondre à ces évolutions.

Des études sur d'autres Cuma observent des tensions entre les agriculteurs « bios » et « conventionnels » et des difficultés dans les échanges entre ces agriculteurs différents (Gasselin *et al.*, 2021 ; Lucas et Gasselin, 2021). La possibilité de conflits en raison de la diversité des systèmes et des adhérents est donc bien présente dans le milieu des Cuma. Dans les coopératives étudiées, les liens coopératifs sont également mis à l'épreuve, surtout historiquement, mais également aujourd'hui, du fait de cette diversité d'adhérents.

## **6. La diversité comme un moteur pour la Cuma**

Dans les représentations des agriculteurs de ces deux Cuma, la diversité est souvent représentée comme un moteur pour la coopérative, elle permet de développer le parc matériel, mais aussi les échanges d'idées et de pratiques entre les adhérents. « *C'est un avantage d'être tous différents* », « *la diversité (...) ça a été un avantage pour le développement de la Cuma* ».

### **a. Le développement du parc matériel**

La diversité peut être un atout pour mieux valoriser le parc matériel. Dans l'activité agricole, dépendante des aléas climatiques, le partage de matériel nécessité par beaucoup d'adhérents à un moment précis peut s'avérer difficile. La diversité des productions peut permettre de répartir l'utilisation des outils et de réduire des problèmes d'accès au matériel. « *En conventionnel on sème les tournesols, le soja, à partir de fin avril jusqu'au 15 mai et en bio on sème plutôt à partir du 15 mai. Pour du matériel qui sert uniquement aux éleveurs, comme les épandeurs à fumier, la diversité des élevages permet également de répandre l'utilisation, parce ce n'est pas les mêmes élevages, donc ils ne libèrent pas les bâtiments au même mois l'été* ». Le mode de conduite et la taille des exploitations entraînent ainsi un volume d'utilisation du matériel différent, ce qui est particulièrement important pour du matériel utilisé sur de courtes périodes, comme le matériel de fenaison ou de récolte. Cette possibilité d'étaler les besoins, très présente dans les récits des agriculteurs, permet ainsi d'optimiser le matériel et de mieux répondre aux besoins individuels de chaque exploitation.

La diversité de matériel peut aussi être source de diversification des productions ou de création d'ateliers secondaires sur les fermes des adhérents. Ainsi, sans la présence des agriculteurs dont l'atelier principal est le maïs semence et qui ont investi dans une effeuilleuse à maïs, un agriculteur, producteur laitier, n'aurait pas pu commencer sa culture annexe de maïs semences. La diversification des exploitations est également facilitée par l'échange de savoir-faire, comme l'illustre l'exemple d'une entraide entre un viticulteur et un producteur de maïs semences à Puygouzon : « *En fait S. il a beaucoup de vignes et un peu de maïs semences et moi c'est l'inverse. Alors du coup, moi avec mon équipe de castreurs et ma machine je vais chez lui et je lui castrer le maïs (...) Et moi en vendange à la main, (...) je crois que sans ça, j'aurais abandonné, mais lui il vient avec son équipe, un jour, et puis après on se fait des factures et puis voilà.* »

### **b. Les échanges d'idées et de pratiques**

Dans leurs représentations de la diversité, les agriculteurs n'abordent pas seulement l'organisation autour du matériel, mais aussi l'avantage d'avoir accès à une diversité d'idées et de pratiques. « *Si on était tous pareils, ça serait triste, il y a des coups de gueule, mais ça fait avancer les choses aussi.* »

La diversité des productions peut ainsi apporter la possibilité d'expérimenter et d'essayer de nouvelles pratiques. Les « expérimentations » sont ici entendues d'après la définition de Darré (1996), comme des processus issus de la production sociale de connaissance et qui participent en retour à l'enrichir. Ainsi, les pratiques et les discours peuvent évoluer d'après les échanges entre les agriculteurs. Le concept de groupe professionnel local (GPL) permet d'analyser ces liens dans une aire géographique restreinte, qui correspond ici à celle de la Cuma. Ces groupes d'interconnaissance sont façonnés par la visibilité et le nombre de grappes en leur intérieur, ainsi que par les ponts entre ces grappes d'agriculteurs et la densité des liens (Darré, 1999). Les deux Cuma étudiées ressemblent au type 1 de cette typologie de GPL, avec plusieurs grappes d'échanges en leur sein, et des ponts et des liens assez forts.

Le constat est très présent, que la Cuma a permis de créer des liens là où il n'y en avait pas, entre des agriculteurs pourtant proches géographiquement. « *Mettez C., c'est un voisin, s'il n'y avait pas la Cuma on se verrait une fois par an aux obsèques du village quoi, presque.* » « *Pendant très longtemps, je n'ai eu aucun contact avec S., pourtant on était voisins. Parce qu'ils avaient le groupe vigne (...) Et nous de l'autre côté de la commune on était plus éleveurs, (...) Parce qu'on avait formé nos groupes par nos productions, alors qu'aujourd'hui, on a le matériel ensemble, c'est la Cuma qui amène ça, et avant on ne l'avait pas.* »

La Cuma permet d'aller au-delà des liens d'affinité – créés par la proximité géographique, l'âge, ou des liens familiaux - et de rassembler des agriculteurs aux productions différentes. Les lieux d'échanges dans la Cuma sont principalement les espaces abritant les outils : dans les fermes des responsables de matériel à Puygouzon ou au hangar central de la Cuma des Deux-Monts. Des échanges ponctuels se font également lors des réunions du conseil d'administration et de l'AG annuelle. Les adhérents échangent souvent sur leurs pratiques entre eux, même si ces échanges sont parfois très courts. « *Vachement d'échanges finalement du fait d'avoir des systèmes semblables et différents à la fois, il y a plein des façons différentes de faire, donc ça permet de mutualiser aussi, les connaissances et les essais.* » La rencontre entre une diversité d'agriculteurs sur un temps long permet d'observer leurs expérimentations, ce qui favorise la diffusion de pratiques « innovantes » en cas de succès, tout comme le fait de ne pas faire les mêmes erreurs en cas d'échec de certaines techniques.

Cette rencontre avec une diversité d'agriculteurs permet aussi la découverte de nouveaux outils. Un céréalier a par exemple fait la découverte la houe rotative – un outil de désherbage – grâce à ses collègues en bio. S'il l'utilise désormais pour écouter, il souhaite également l'essayer pour désherber. Ces échanges permettent également d'expérimenter de nouvelles pratiques à plusieurs. Ainsi, trois agriculteurs ont investi dans une trémie frontale pour essayer les techniques d'engrais localisées. Ils ont acheté le même modèle afin de pouvoir adapter les outils de la Cuma. Les couverts végétaux sont au centre de ces échanges, car il s'agit d'une pratique nouvelle pour beaucoup d'agriculteurs enquêtés et il y a un intérêt grandissant pour ces techniques.

Ces échanges de pratiques sont également présents au niveau du réseau des Cuma, notamment grâce au magazine *Entraid* de la FN Cuma. Ainsi, à la Cuma de Puygouzon, les réunions du conseil d'administration sont ponctuées par la discussion des pratiques expérimentées dans les autres Cuma de France.

## **7. Les modalités pour collaborer/travailler ensemble : le collectif en pratique**

Ces représentations positives de la diversité dans ces deux Cuma s'expliquent par des facteurs internes et externes, qui favorisent le succès et la pérennisation de l'action collective dans cette diversité de systèmes.

### a. Des règles pour organiser un collectif

La volonté de s'organiser collectivement est surtout renforcée par les règles et statuts coopératifs, et par des règles propres autour de la gestion de la Cuma et du matériel définies par le collectif (Desroche, 1976).

Les premières règles qui organisent le fonctionnement des Cuma sont les statuts, qui visent à assurer l'engagement réciproque entre les agriculteurs et la Cuma, conformément aux principes et aux règles de la coopération. Parmi les sept principes essentiels de la coopération, quatre sont centraux pour comprendre comment la diversité est envisagée dans les Cuma : 1. L'engagement est volontaire et ouvert à tous, qui traduit l'idée de la liberté d'adhésion, 2. Le pouvoir démocratique exercé par les membres, qui reflète la valeur d'égalité, 3. Le principe de la « double qualité », d'après lequel les coopérateurs sont également des acteurs économiques et 4. L'autonomie de gestion et l'indépendance politique des coopératives (Draperi, 2012). Ces principes de coopération se traduisent en règles qui concernent, par exemple, le fait que les capitaux propres sont composés des parts sociales des adhérents, ainsi que la règle « un adhérent = une voix », une règle majeure qui impose l'acceptation de la diversité.

Ensuite, les règles communes de gouvernance sont adaptées aux conditions locales et créées par les membres de la Cuma, ce qui permet de mettre au centre de la coopérative l'envie de s'adapter à la diversité des besoins des adhérents. Les règles de fonctionnement dans les deux Cuma cherchent en premier lieu à définir la gestion de la Cuma, l'engagement des agriculteurs et l'organisation quotidienne autour du matériel. La présence de ces règles est essentielle pour les adhérents : elle garantit la stabilité et l'équité des interactions, des traitements, ainsi que la transparence dans la coopération. « *Une loi c'est une loi, il faut être transparent* ». La force des règles pour organiser ces collectifs hétérogènes, tient à l'équilibre trouvé par les deux Cuma étudiées entre ces règles et des arrangements informels, qui permettent de s'adapter aux besoins et attentes de la diversité d'adhérents. Même si ces règles n'arrangent pas tout le monde, elles sont communément acceptées par les agriculteurs. Concernant le matériel, les règles peuvent être adaptées au cas par cas. Par exemple, dans la Cuma des Deux-Monts, une des règles définies par les agriculteurs, est de limiter à deux jours consécutifs l'utilisation du matériel. Cependant, les agriculteurs avec des plus petites exploitations sont encouragés à faire leur travail en une journée, dans un arrangement « *officieux* », pour « *faire l'effort pour les autres* » et libérer le matériel pour les plus grandes exploitations.

Pour s'adapter aux nouveaux besoins, ces règles et arrangements évoluent dans le temps aussi bien au niveau local qu'au niveau du réseau. Si les conventions et arrangements sont perçus comme un atout au niveau du collectif local, la directrice de la FD Cuma évoque également des réflexions sur l'évolution des statuts au niveau de la fédération. « *Est-ce que les statuts peuvent évoluer tout en gardant les principes coopératifs auxquels on est attachés... (...) C'est dans ce sens-là que les évolutions statutaires, elles peuvent s'entendre, par exemple vers des activités complémentaires des activités classiques de la Cuma.* » En effet, certaines Cuma développent des expériences de coopération originales, qui sortent du cadre traditionnel de partage de matériel, comme l'achat d'un camion réfrigéré, la création d'ateliers de

transformation ou encore des pratiques collectives d'épandage de paille pour lutter contre l'érosion (Thomas *et al.*, 2008)

Acceptées par les agriculteurs, ces règles organisent le collectif dans sa diversité, en assurant des principes d'équité et de transparence. Le potentiel d'adaptation et d'évolution de ces règles, en plus des arrangements informels, est crucial pour répondre à l'évolution des besoins d'une diversité d'adhérents.

### **b. La taille des collectifs**

La taille des groupes n'est pas un facteur qui facilite ou freine clairement l'action collective dans sa diversité. Les deux Cuma étudiées sont constituées d'un nombre d'adhérents plus élevé que la moyenne départementale. Il y a plus de 60 adhérents dans les deux Cuma, alors que la moyenne est de 35 adhérents dans les Cuma du Tarn (Vincq, 2008). Par leur capacité à investir et rentabiliser du matériel diversifié, les « grandes » Cuma peuvent plus facilement accueillir une diversité d'agriculteurs. En effet, dans les Cuma de 12 adhérents, observées lors de deux assemblées générales, le petit nombre d'adhérents limite l'investissement dans une diversité de matériel. Une plus grande taille de Cuma augmente la capacité à répondre aux besoins diversifiés des agriculteurs et crée également un cercle plus « ouvert », où les adhérents sont régulièrement confrontés à une diversité, ce qui peut encourager l'acceptation de la différence.

En même temps, certains adhérents soulignent la possibilité de dérive vers plus de passagers clandestins dans les grandes Cuma, qui profitent seulement du matériel et ne sont pas impliqués dans la coopérative. « *Il faut se méfier des grosses Cuma, qui ont tendance à attirer des gens, et justement il ne faut pas que ça dérive, et que ça devienne un truc de location.* » Comme l'ont montré Ostrom (1990) et d'Olson (1965) pour d'autres formes d'organisations et de gestion de ressources communes, la grande taille du groupe pourrait ne pas faciliter l'action collective. Cependant, les Cuma étudiées sont organisées en sous-groupes qui peuvent expliquer leur bonne performance malgré un sociétariat conséquent. La taille de la coopérative est donc un facteur complexe, favorable à l'organisation de la diversité dans nos études de cas, au risque que certains agriculteurs se désengagent de la gestion collective.

### **c. Les spécificités organisationnelles**

La flexibilité organisationnelle des deux coopératives peut jouer en faveur d'une bonne gestion de la diversité. Ainsi, les deux Cuma ont su s'adapter aux formes de diversité présentes sur leur territoire et développer des formes organisationnelles adaptées : une organisation décentralisée à la Cuma de Puygouzon, et une organisation centralisée à la Cuma des Deux-Monts. À Puygouzon, les différentes productions sont regroupées dans différents secteurs. Le matériel est organisé en plusieurs pôles géographiques, ce qui permet de regrouper le matériel spécifique à certaines productions, là où celles-ci sont localisées : le matériel de maïs semences dans le secteur de Cambon, le matériel viticole dans le secteur de Cunac. Cela permet également d'organiser du matériel fréquemment utilisé en double sur différents secteurs, ce qui limite le déplacement et facilite l'accès. Afin d'impliquer cette diversité de secteurs dans l'organisation de la coopérative, les responsables du matériel sont presque tous dans le conseil d'administration. Cette implication des responsables de matériel dans le conseil est centrale,

d'après le président de la Cuma, pour assurer une « *vision globale* » de l'avenir de la Cuma et impliquer la diversité des adhérents dans la gestion de la coopérative. Dans la Cuma des Deux Monts, les exploitations différentes sont dispersées dans tout le territoire de la Cuma. La coopérative centralise le matériel dans le hangar, les exploitations de la Cuma l'entourent dans un rayon de 20km. Pour les adhérents, ce hangar est « *l'organisation optimale* », car il permet d'avoir un atelier et un salarié, mais aussi de créer du lien social, quand les adhérents viennent chercher le matériel.

Dans les deux Cuma, l'organisation de leur Cuma s'est adaptée aux besoins des adhérents et au contexte territorial de la diversité. Cette flexibilité organisationnelle est renforcée par des personnes clés, qui fédèrent les adhérents et atténuent des conflits potentiels. Du fait de sa structure centrale, le rôle des personnes clé est particulièrement important aux Deux-Monts, dans les figures du salarié et du président. Les adhérents partagent les tensions autour du matériel ou d'autres adhérents avec le salarié, « *qui fait tout pour que la Cuma fonctionne bien* ». Le président est une autre personne pivot, « *qui sait écouter tout le monde* ». À la Cuma de Puygouzon, le président, mais surtout les responsables de matériels, ont ce rôle fédérateur. Cette présence de personnes appréciées, vers lesquels les adhérents peuvent se tourner, est garante du bon fonctionnement des deux Cuma.

#### **d. Des « valeurs d'accueil » en Cuma**

L'acceptation de la diversité est aussi sous-tendue par des valeurs d'ouverture et d'accueil, auxquelles les adhérents sont attachés. « *C'est vraiment une CUMA d'accueil* », un concept qui incarne l'idée « *d'accueillir tout le monde, c'est ça l'esprit Cuma* ». Cet esprit d'accueil implique de mettre de côté les positions idéologiques à l'intérieur de la Cuma. Ces conflits d'idées, qui risquent pourtant d'émerger dans une coopérative dont les adhérents ont des productions et des visions différentes, sont mis de côté de façon à garantir l'organisation fonctionnelle de la Cuma. Ainsi, un adhérent est accepté s'il souhaite souscrire au matériel présent, peu importe ses productions, ses conduites techniques ou encore ses éventuelles affinités syndicales. Un nouveau matériel est acheté s'il y a assez d'adhérents intéressés, peu importe le type de matériel. Cette vision rejoint les principes de la fédération des Cuma, qui se dit « *apolitique* ». Dans ce sens, les agriculteurs des deux Cuma, aussi différents qu'ils soient dans leurs exploitations et leurs points de vue, ont une certaine homogénéité dans le sens d'Ostrom (1990) qui qualifie d'homogènes des acteurs qui arrivent à développer une volonté partagée de développer un commun, ce qui n'est pas forcément en contradiction avec la présence d'attributs hétérogènes (de richesses ou socioculturels) des acteurs. Dans ces cas d'étude, la diversité des acteurs n'est pas en contradiction avec la volonté commune de développer la Cuma. Les deux Cuma se sont construites comme des coopératives ouvertes à tous types d'agriculteurs et d'exploitations, et comme des lieux, où les discussions politiques sont laissées de côté au profit des préoccupations fonctionnelles et pratiques, afin d'éviter les conflits d'idées. « *Plus on est nombreux plus on a d'idées et de force* ».

Ainsi, les coopératives sont organisées par des règles et arrangements, qui favorisent la gestion de la diversité. Les valeurs d'accueil, ainsi que des facteurs organisationnels de taille et de flexibilité facilitent également le fonctionnement de la diversité dans la Cuma.

## Conclusion

Notre recherche rend compte de la diversité vécue par les agriculteurs de deux Cuma créées il y a plus de vingt ans (1989/1990) dans le département du Tarn. Les deux Cuma sont composées de 60-70 adhérents et présentent une grande diversité de systèmes de production historiquement constituée et géographiquement localisée. Cette diversité vécue est la représentation que les membres de la Cuma se font de leur diversité et du sens qu'ils en donnent.

Malgré cette diversité, des formes de solidarités et une multitude d'accords et d'arrangements permettent à ces deux collectifs de perdurer et de se développer. Ces deux Cuma sont marquées par un esprit d'accueil et d'ouverture, et un vécu de cette diversité comme un moteur pour leur coopérative, aussi bien pour la diversité de matériel, que pour les échanges d'idées et de pratiques. L'organisation de cette diversité est assurée par un système de règles et d'arrangements, par une acceptation historique, ainsi que par des facteurs organisationnels des coopératives, leur taille et leur adaptabilité. Nous retrouvons des résultats bien connus de la fédération des Cuma : la bonne marche économique et l'organisation fonctionnelle de la Cuma supposent de mettre de côté les convictions idéologiques et politiques de ses membres.

Cependant, la diversité des acteurs met aussi à l'épreuve les liens coopératifs. Des rapports de pouvoir se cristallisent dans le choix du matériel et la dépendance de la coopérative, qui peuvent être source de tensions. La participation à la vie coopérative pose la question de la représentation de cette diversité de systèmes au sein du conseil d'administration. Les évolutions structurelles, comme l'agrandissement des exploitations, posent de nouveaux défis à relever pour les Cuma. Nous soulignons comment les conflits d'idées entre agriculteurs sont mis de côté en faveur de l'organisation fonctionnelle des Cuma. Cependant, ces divergences représentent un risque de fragilisation de ces collectifs.

Ainsi, dans ces deux études de cas, la diversité ne semble pas empêcher le développement d'un projet commun et peut même au contraire le renforcer. Les Cuma arrivent à s'organiser *malgré* la diversité des adhérents, mais s'organisent aussi *grâce* à cette diversité, qui peut contribuer à développer les exploitations et le collectif. Ces résultats sont fortement liés au contexte territorial et historique de ces deux Cuma et il semblerait que dans d'autres cas d'études, la diversité peut être source de tensions pour les coopératives. Il paraît donc essentiel de confronter ces pistes à d'autres terrains, afin de comparer ces conditions favorables à l'organisation de la diversité dans d'autres Cuma. De plus, cette recherche n'a pas pris en compte la question des compétitions structurelles des exploitations, pour l'accès aux ressources financières, économiques et environnementales. Il serait intéressant de compléter cette recherche par des réflexions plus larges, sur la compétition structurelle entre les exploitations et les rapports d'inégalité dans les interactions au sein des coopératives, essentiels pour étudier la question de la coexistence dans sa complexité.

En dehors des résultats spécifiques sur ces deux cas d'études dans le Tarn, cette recherche apporte une réflexion intéressante pour penser la question de la coexistence des modèles agricoles. Ces résultats invitent à penser cette question comme des dynamiques qui peuvent

Groos S., Gasselin P., Hostiou N. & Petit S., 2021. *La diversité vécue dans les Cuma : comment coopérer dans la différence ?* in INRAE, SFER & CIRAD (Ed.), 14èmes journées de recherche en sciences sociales. Webinaire, 7 et 8 avril 2021, INRAE, SFER, CIRAD, VetAgro Sup, Université Clermont Auvergne, UMR Territoires. 21 p.

être source de tensions dans certains espaces et mises de côté dans d'autres au bénéfice des besoins fonctionnels, des échanges de connaissance et d'une identité professionnelle partagée.

## Bibliographie

- Assens P., 2002. *Les compétences professionnelles dans l'innovation. Le cas du réseau des Coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA)*. Thèse de doctorat en sciences économiques. Toulouse: Université des Sciences Sociales (Toulouse 1).
- Anzalone G. & Purseigle F., 2014. *La délégation d'activité au service de la dimension familiale des exploitations agricoles françaises ?* in Gasselin P., Choisis J.-P., Petit S., Purseigle F. & Zasser S. (Ed.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*. Les Ulis (France): EDP Sciences, pp. 327 - 338.
- Banerjee A., Mookherjee D., Munshi K. & Ray D., 2001. *Inequality, control rights, and rent seeking: sugar cooperatives in Maharashtra* in Journal of Political Economy, 109(1):138-190.
- Barthez A., 1999. *Le droit comme expression culturelle. Processus de légalisation du travail familial en agriculture: le cas du GAEC* in Colloque: *Le droit rural et ses pratiques dans l'agriculture, l'agro-alimentaire et l'espace rural. Approche conjointe des économistes, des juristes et des sociologues*. 28 p.
- Bijman J., 2005a. *Cooperatives and heterogeneous membership: eight propositions for improving organizational efficiency* in Dobak M., Hofmeister A., Kocsis E. & Windsperger J. (Eds.), *Conference Proceedings "Franchising Networks, Alliances, Joint Ventures and Cooperatives"*. EMNet.
- Bijman J., 2005b. *Network and hierarchy in Dutch co-operatives: a critical analysis* in International Journal of co-operative Management, 2(2):16-24.
- Bogetoft P. & Olesen H. B., 2007. *Sales distortion in heterogeneous cooperatives* in *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Springer. pp. 213-223.
- Cap Vert, 2017. *Vivre et accompagner la transition agroécologique en collectif. Éléments d'analyse, expériences et outils issus du projet CAP VERT*. 64 p.
- Cechin A., Bijman J., Pascucci S., Zylbersztajn D. & Omta O., 2013. *Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: Evidence from Brazil* in Annals of public and cooperative economics, 84(4):443-468.
- Cook, M.-L., Chaddad, F. 2004. *Understanding New Cooperative Models: An Ownership – Control Rights Typology*. *Review of Agricultural Economics*, vol. 26 (3). pp. 348 – 360.
- Cook M. L. & Iliopoulos C., 2000. *Ill-defined property rights in collective action: the case of US agricultural cooperatives* in Ménard C. (Ed.), *Institutions Contracts and Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cook M. L. & Iliopoulos C., 2016. *Generic solutions to coordination and organizational costs: Informing cooperative longevity* in Journal on Chain and Network Science, 16(1):19-27.
- Daniel F.-J. 2012. *La recomposition des solidarités entre agriculteurs aux Pays-Bas : écologisation des pratiques ou transformations managériales ?*. *Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement-Review of agricultural and environmental studies*, INRA Editions, 2012, 93 (1). pp. 31-47.
- Darré, J.-P., 1996. *L'invention des pratiques dans l'agriculture : vulgarisation et production locale de connaissance*, Paris, Karthala. 194 p.
- Darré J.-P. 1999. *La production de connaissance dans les groupes locaux d'agriculteurs*. In : *L'innovation en agriculture : Questions de méthodes et terrains d'observation*. Marseille : IRD Éditions. pp. 93 -112.
- Deléage E., 2013, *Agricultures à l'épreuve de la modernisation*, Versailles, Editions Quae, 95 p.

- Groos S., Gasselin P., Hostiou N. & Petit S., 2021. *La diversité vécue dans les Cuma : comment coopérer dans la différence ?* in INRAE, SFER & CIRAD (Ed.), 14èmes journées de recherche en sciences sociales. Webinaire, 7 et 8 avril 2021, INRAE, SFER, CIRAD, VetAgro Sup, Université Clermont Auvergne, UMR Territoires. 21 p.
- Desroche, H. 1976. *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues.* Paris, Éditions Économie et Humanisme, les Éditions Ouvrières. 463 p.
- Doré T. & Bellon S., 2019. *Les mondes de l'agroécologie.* Versailles: Éditions Quae. 173 p.
- Drapéri J.-F., 2012. *La république coopérative.* Bruxelles: Editions Larcier. 327 p.
- Fulton M. & Giannakas K., 2001. *Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms in American journal of agricultural economics*, 83(5):1258-1265.
- Gasselin P., Lardon S., Cerdan C., Loudiyi S. & Sautier D., 2020. *The coexistence of agricultural and food models at the territorial scale: an analytical framework for a research agenda in Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*, 101(2-3):339–361.
- Gasselin P., Lardon S., Cerdan C., Loudiyi S. & Sautier D. (Ed.), 2021. *Coexistence et confrontation des modèles agricoles et alimentaires : un nouveau paradigme du développement territorial ?* Versailles: Éditions Quae. Collection "Nature et société". 396 p.
- Hansmann H., 1988. *Ownership of the Firm in Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2):267-304.
- Hervieu, B., Purseigle, F. (2013). *Sociologie des mondes agricoles.* Paris : Armand Colin. 320 p.
- Höhler J. & Kühl R., 2018. *Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization—a literature review in Annals of public and cooperative economics*, 89(4):697-712.
- Jollivet M. & Lepart J., 1992. *Hétérogénéité, diversité, complexité : nuances et convergences* in Jollivet M. (Ed.), *Sciences de la nature, sciences de la société. Les passeurs de frontières.* Paris: CNRS Éditions. pp. 373-380.
- Kalogeras N., Pennings J. M., Van Der Lans I. A., Garcia P. & Van Dijk G., 2009. *Understanding heterogeneous preferences of cooperative members in Agribusiness: an International journal*, 25(1):90-111.
- Lucas V., 2018. *L'agriculture en commun : Gagner en autonomie grâce à la coopération de proximité. Expériences d'agriculteurs français en Cuma à l'ère de l'agroécologie.* Thèse de doctorat de sociologie. Angers: Université d'Angers. 538 p.
- Lucas V. & Gasselin P., 2021. *Coexister en Cuma : la coopération entre agriculteurs hétérogènes* in Gasselin P., Lardon S., Cerdan C., Loudiyi S. & Sautier D. (Ed.), *Coexistence et confrontation des modèles agricoles et alimentaires. Un nouveau paradigme du développement territorial ?* Versailles: Éditions Quae. Collection "Nature et société". pp. 119-132.
- Lucas V., Gasselin P. & Rousselière D., 2021. *Des agriculteurs et des machines. Un développement singulier des Cuma en France* in INRAE, SFER & CIRAD (Ed.), 14èmes journées de recherche en sciences sociales, 4 et 7 avril 2021. Webinaire, INRAE, SFER, CIRAD, VetAgro Sup, Université Clermont Auvergne, UMR Territoires.
- Lucas V., Gasselin P., Barbier J.-M., Pignal A.-C., Cittadini R., Thomas F. & de Tourdonnet S., 2020. *Une agroécologie silencieuse au sein de l'agriculture française* in Bosc C. & Arrignon M. (Ed.), *Les transitions agroécologiques en France. Enjeux, conditions et modalités du changement.* Clermont- Ferrand: Presses Universitaires Blaise Pascal. Collection Territoires 2. pp. 147-160.
- Meynard J.-M., Messéan A., Charlier A., Farès M., Bail M. L., Magrini M.-B. & Savini I., 2013. *Freins et leviers à la diversification des cultures. Étude au niveau des exploitations agricoles et des filières. Synthèse du rapport d'étude.* Paris: INRA - Délégation à l'Expertise Scientifique, à la Prospective et aux Etudes. 52 p.
- Mosse, D., 1997. *The symbolic making of a common property resource: history, ecology and locality in a tank-irrigated landscape in south India.* *Development & Change* 3. pp. 467-504.

- Groos S., Gasselin P., Hostiou N. & Petit S., 2021. *La diversité vécue dans les Cuma : comment coopérer dans la différence ?* in INRAE, SFER & CIRAD (Ed.), 14èmes journées de recherche en sciences sociales. Webinaire, 7 et 8 avril 2021, INRAE, SFER, CIRAD, VetAgro Sup, Université Clermont Auvergne, UMR Territoires. 21 p.
- Neupane, H. 2003. Contested impact of community forestry on equity: Some evidences from Nepal. *J. Forest and Livelihood*, 2 (2). pp. 55-61.
- Nicolas P., 1988. *Émergence, développement et rôle des coopératives agricoles en France. Aperçus sur une histoire séculaire* in *Économie rurale*, 184 (1). pp. 116-122.
- Nilsson J., Golovina S., Hess S. & Wolz A., 2016. *Governance of production co-operatives in Russian agriculture* in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4):541-562.
- Ollila P., Nilsson J. & von Brömssen C., 2012. *Characteristics of membership in agricultural cooperatives* in Proceedings of International Conference "Cooperative Responses and Global Challenges". Berlin, Germany, Humbolt university.
- Olson, M., 1965 *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 208 p.
- Ostrom E. 1990. *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press: Cambridge. 280 p.
- Pozzobon D. M. & Zylbersztajn D., 2013. *Democratic costs in member-controlled organizations* in *Agribusiness*, 29(1):112-132.
- Sabourin, É., 2012. *Organisations et sociétés paysannes : une lecture par la réciprocité*, Versailles, Quae. 262 p.
- Thomas, R.R. (1996). *Redefining diversity*. American Management Association. 253 p.
- Thomas F. & Draperi J.-F., 2008. *Les nouvelles frontières de la coopération d'utilisation de matériels agricoles* in SFER (Ed.), Colloque de la Société Française d'Économie Rurale "Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives". Paris, les 28-29 février 2008, 18 p.
- Vincq, J.-L., 2008. *Coopération à la production et reconnaissance du métier d'agriculteur : Le mouvement des cuma dans le Tarn des origines à nos jours*. *Revue du Tarn* 20. pp. 83-96.
- Zusman P., 1992. *Constitutional selection of collective-choice rules in a cooperative enterprise* in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 17(3):353-362.