

UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2
MASTER SOCIO-ANTHROPOLOGIE APPLIQUÉE
AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le parcours d'une alternative agricole singulière : la Ferme des Volontueux



SOPHIE DE ROSEMONT, ROMAIN GUILLERM, MARION PICARD,
MARC ZIELINSKI, CORALIE MENANT, NICOLAS POSTA

sous la direction de Béatrice
Maurines et Olivier Rouchon

2020-2021

« Les opinions exprimées dans ce travail sont celles des auteur.rice.s et ne sauraient en aucun cas engager l'Université Lumière Lyon 2, ni les référent.e.s du Master Sociologie-Anthropologie appliquée au Développement Local. »

Remerciements

La réalisation de ce travail a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner notre gratitude.

Nous voudrions tout d'abord remercier toutes les personnes du collectif de la ferme des Volontoux qui ont pu prendre du temps afin de nous aider à réaliser ce travail, merci de nous avoir proposé de travailler sur un sujet si intéressant.

Par la suite, des remerciements sont nécessaires pour nos tuteur.ices pédagogique, Béatrice Maurines et Olivier Rouchon, pour leur patience et leurs conseils qui ont permis d'alimenter nos réflexions et nous ont poussé à toujours aller plus loin.

Un grand merci à nos camarades de promotion, pour la richesse de leurs échanges et le soutien qu'ils ont pu nous apporter.

Table des matières

Remerciements	4
Table des matières	5
Introduction	6
Partie 1 : La protohistoire du projet	11
1. Les fondations d'un projet collectif ou l'imaginaire d'une personne : Rémy Léger	11
a) La manière de penser le projet	11
b) L'élaboration du projet : une volonté d'alternative agricole autour d'un cadre structurel singulier	16
2. Les prémices d'une entité collective : les représentations d'un groupe naissant	20
a) « Les premiers seront les derniers »	20
b) État des lieux d'un collectif naissant	23
c) La place de l'« acteur stratégique »	26
Partie 2 - Arrivée de Mord'Pré et passage en Coopérative d'Activité et d'Emploi : l'individualisation des activités de la Ferme	28
1. Un agrégat d'entreprises remettant en question le projet	29
a) Installation de l'activité Mord'Pré et développement d'une culture parallèle	29
b) Les enjeux du Dispositif Local d'Accompagnement	36
2. Conséquences du Dispositif Local d'Accompagnement	39
a) Le DLA : un tournant décisif pour la structure	39
b) Le passage en CAE : un changement juridique manifestant la question de la gérance	43
3. Départ de l'entreprise Mord'Pré : une fracture au sein du collectif	46
a) Des « non-dits » entre associé.e.s qui mènent à la rupture	47
b) Répercussions sur le collectif	49
c) Une ouverture vers de nouvelles possibilités	52
Partie 3 - La Renaissance des Volonteurs	54
1. De l'imaginaire commun à une culture collective	54
a) Réunir le collectif autour de ses idéaux	54
b) Une solidarité, plusieurs représentations	56
2. La réappropriation de la définition de travail	58
3. Une ébauche de mutualisation	61
a) L'autosuffisance d'un « mini-monde »	61
Cette mutualisation permet de renforcer les échanges inter-individuels, de créer une dynamique et des attentes collectives. Ces données sont valorisées par les individus comme bénéfiques liés à leurs activités. Pour autant, si pour certain.e.s cette forme de rétribution peut compenser le salaire peu conséquent, le rapport à la rémunération pécuniaire diffère pour d'autres.	62
b) Un rapport pluriel à la rémunération	62
Partie 4 - Le début de nouvelles histoires ? Différentes perspectives	66
Préconisations	70
Conclusion	76
Bibliographie	79
Annexe	83
Guide d'entretien	84

Introduction

Née en 2011, la Ferme des Volontoux est une coopérative d'activité agricole drômoise singulière dans le paysage entrepreneurial français. Situé à Beaumont-lès-Valence et récemment labellisée "Fabrique de Territoire", le lieu se veut innovant, à la croisée de l'agriculture biologique et de l'entrepreneuriat social et solidaire. Aujourd'hui, la structure accueille sept activités distinctes : production maraîchère, arboriculture, épicerie, jardin pédagogique, friperie, boulangerie et herboristerie. Le caractère innovant mais durable de la Ferme des Volontoux fait d'elle une référence dans le paysage drômois depuis plus de dix ans. Sa richesse reposant sur la pluralité des acteurs qui participent à son évolution, le gérant a émis le souhait de revenir sur son histoire singulière, afin de mieux comprendre le chemin parcouru et appréhender sereinement l'avenir.

C'est dans cette démarche que la Ferme des Volontoux a passé commande auprès du Master 2 *Socio-Anthropologie appliquée au Développement Local* (SADL) de l'Université Lumière Lyon II. L'enjeu étant alors d'obtenir une approche socio-anthropologique répondant aux interrogations des commanditaires puisque les étudiant.es de cette formation sont formé.es aux pratiques de recherche participative et appliquée : réalisation d'enquêtes de terrain et d'entretiens individuels ou collectifs, diagnostics territoriaux... Cette formation prépare les futur.es chercheur.euses à répondre aux mieux aux besoins et aux attentes des commanditaires. Ainsi, réunis en un groupe de six étudiant.es, nous avons, sous la supervision des référent.es universitaires, développé les connaissances acquises durant la formation pour mener une enquête de terrain en distanciel afin de répondre aux attentes des commanditaires.

« La coopérative des Volontoux n'a cessé d'évoluer depuis sa création en 2011, tant en termes de statuts, que de projets de développement. A l'heure où la SCOP est reconnue « Fabrique de territoire », le besoin de revenir sur son histoire, et les parcours des individus qui l'ont construite, apparaît comme nécessaire afin de se projeter vers l'avenir et pourquoi pas, de nouvelles formes d'essaimages. » [Extrait de la commande]

Comme nous l'avons remarqué au travers de notre étude, cette commande arrive suite à une étape charnière de l'histoire de la Ferme des Volonteux, qui a invité les acteur.ices de la structure à repenser leurs manières de faire collectif. C'est donc dans une démarche rétrospective que cette commande a été soumise au Master SADL. L'enjeu est d'apporter une lecture socio-historique de l'évolution du projet de la Ferme des Volonteux qui permettra à ses acteur.ices de revenir sur l'origine du projet et son évolution au fil du temps, ainsi que sur les parcours individuels qui ont façonné ou qui façonnent encore le paysage de la Ferme.

Notre compréhension de cette commande s'est précisée au fil de nos recherches, pour donner suite à l'analyse de la littérature grise et des représentations véhiculées autour de ce projet. Aujourd'hui, nous souhaitons permettre à la Ferme des Volonteux de revenir sur son histoire pour qu'elle puisse comprendre son parcours et s'armer pour appréhender l'avenir.

Adoptant une posture de recherche participative, notre travail est basé sur les retours réflexifs qui nous ont été soumis par le collectif et par nos référent.es universitaires. Ainsi, face aux attentes des commanditaires, nous avons mené une analyse organisationnelle des rapports entre les individus afin de cerner les dynamiques culturelles et structurelles qui traversent le collectif. Ce choix repose sur une volonté d'expliquer les fluctuations de l'effectif afin d'apporter des pistes de compréhension de ces phénomènes et de prévenir la possible répétition des fractures subies par le passé.

Une pluralité d'interrogations sont à la base de notre travail, en réponse à l'analyse des données obtenues en premier lieu. En effet, le caractère unique de l'organisation de la Ferme représente un enjeu sur le plan local et territorial.

Avant d'être l'histoire d'un collectif, c'est avant tout l'histoire d'un lieu et d'un projet individuel devenu commun. Mais quelle importance revêt le site familial sur lequel prend place l'exploitation ? Joue-t-il un rôle sur les individus qui composent la ferme ? Outre la dimension physico-spatiale de la structure, nous nous intéresserons à ses contours juridiques. Qu'est-ce qu'une coopérative d'activité et d'emploi apporte à un projet agricole particulier ? Quel est sa place dans l'histoire de l'économie sociale et solidaire ? Loin de s'être construite en autarcie, la Ferme des Volonteux fait partie d'un réseau d'acteur.ices territoriaux, portant individuellement une vision politique de l'innovation collective. Qui sont ces acteur.ices et comment ont-ils amené modestement leur pierre au projet ?

De plus, le porteur du projet initial semble avoir une place singulière dans le collectif, mais pour quelles raisons ? Quel est son statut ? De quelle manière cela joue-t-il sur les interactions du groupe ? Comment les rapports de pouvoir ont évolué avec le temps et quels en sont les déterminants sociologiques ?

Nous tâcherons également de mettre en avant la co-construction d'un imaginaire collectif. Aussi, notre intérêt est porté sur la composition de l'effectif de la SCOP. Il semble pertinent d'interroger les profils des acteur.ices entrant et sortant du collectif. Quelles sont les représentations de ces individus au moment d'entrer dans la structure ? Avec quelle vision de l'agriculture viennent-ils et que savent-ils de l'économie sociale et solidaire ?

Aussi, nous nous demandons de quelle(s) manière(s) les individus participent-ils à façonner le paysage socioculturel de la Ferme ? Tout individu passant du temps dans une entreprise est exposé à l'imaginaire qu'elle porte mais aussi à l'agencement du lieu. Alors, de quelle façon les individus entrants ont-ils été façonnés par la structure et comment leurs représentations se sont-elles transformées ?

Nous nous intéresserons également aux raisons qui mènent à quitter le collectif, mais aussi à celles qui poussent à rester. Comment le départ des un.es impacte-il la trajectoire des autres ? Si les désaccords sont le propre des relations humaines, à quel moment mènent-ils à la rupture ? En outre, on peut supposer qu'il y a une répercussion sur l'imaginaire de la SCOP CAE. Ceci pose la question de l'injonction pour la SCOP à se renouveler ?

Ces multiples questionnements ont fait émerger une problématique à laquelle nous tentons de répondre dans ce travail : dans quelle mesure les imaginaires et les changements structurels contribuent-ils à construire et transformer le projet de la ferme des Volonteux ?

Ainsi, nous tâcherons dans ce travail de rendre compte d'un imaginaire devenu culture collective au fil du temps et de construire le portrait d'une structure dynamique en partant de l'histoire des individus qui la constituent.

Pour répondre à ces interrogations, nous détaillerons chronologiquement le parcours de la Ferme autour d'une analyse organisationnelle basée sur les vécus de ces membres.

Tout d'abord, nous partirons de la protohistoire du projet porté par Rémy Léger. Nous analyserons son parcours et ses réflexions pour essayer de comprendre l'imaginaire du projet et sa constitution. Nous nous pencherons également sur les impacts que l'ensemble de ses choix ont sur le fonctionnement de la ferme aujourd'hui. Puis, nous nous intéresserons à la formation du

collectif, ainsi qu'à la manière dont la structure en SCOP impacte les différents imaginaires collectifs et individuels présents à la ferme.

En second temps, nous étudierons l'évolution du collectif, en mettant en exergue l'existence d'imaginaires parallèles au sein de la Ferme des Volontoux. Cette présence d'antagonismes a conduit le collectif à une remise en question profonde en termes d'organisation structurelle et de projet commun. Si une fracture en a découlé, la Ferme des Volontoux a su rebondir.

En troisième temps, dans son histoire contemporaine, nous analyserons les manières dont La Ferme des Volontoux a recentré son projet à la suite de ces conflits et se dirige aujourd'hui vers un nouvel horizon plus serein.

Enfin, afin de concrétiser notre analyse socio-historique de la Ferme Volontoux, nous suggérons des préconisations qui pourront éventuellement guider le collectif à l'avenir.

D'un point de vue méthodologique, la pandémie de Covid-19 ayant limité nos déplacements, nous n'avons pas eu accès au terrain au cours de l'enquête. Ce contexte sanitaire nous a amené à recourir à différents outils pour pallier l'absence d'observation. Menant d'abord une enquête d'ethnographie virtuelle (à travers l'étude des documents mis en ligne : vidéos, textes, sites web), nous avons par la suite mené des recherches bibliographiques visant à mieux cerner la structure et ses enjeux divers.

A partir de cette première compréhension du terrain, nous avons élaboré un guide d'entretien développant les thèmes nécessaires à l'analyse du sujet. Ayant soumis au préalable un tableau par mail aux acteur.ices de la Ferme des Volontoux, nous avons par la suite organisé une vingtaine d'entretiens semi-directifs en distanciel, qui se sont effectués via la plateforme en ligne "jisti" ou par téléphone. Nous avons alors réalisé des entretiens individuels semi-directifs, pour la plupart, en visioconférence et enregistrés afin de retranscrire les propos des enquêté.es.

Au total, nous avons pu nous entretenir auprès de dix-sept enquêté.es à partir du 16 novembre 2020. Cependant, notre méthodologie comporte des limites. Nous heurtant à un biais dans la récolte de données lié au distanciel, nous n'avons pas pu aller à la rencontre de certain.es acteur.rices clés (comme l'entreprise Mord'Pré ou d'ancien.nes acteur.ices de la Ferme) ni observer les temps collectifs mis en place au sein la Ferme des Volontoux. Pour combler ce manque, nous n'avons eu d'autres choix que de nous baser sur les propos subjectifs de nos interlocuteur.ices.

Les propos tenus dans notre développement reposent sur de nombreuses citations issues de nos entretiens, mais également des ressources que nous avons pu consulter durant la période d'enquête. Afin de respecter le souhait des individus, les personnes ayant souhaité garder l'anonymat ou ne nous ayant pas autorisés à utiliser leurs données, seront nommées dans ce rendu sous le nom d'*Anonyme*. Une activité incluse dans le collectif des Volonteux étant dans ce cas-là, nous avons décidé de la nommer « Mord'Pré » afin de respecter l'anonymat des fondateurs.

Partie 1 : La protohistoire du projet

Dans cette première partie, il s'agira de questionner l'origine de la Ferme des Volontoux et de voir dans quelle mesure la coopérative agricole s'est instaurée. Nous le verrons, le collectif de la Ferme des Volontoux s'inscrit dans ce que l'on appelle « le monde des alternatives » et défend des valeurs écologiques et sociales.

Ce retour sur la « protohistoire » de la Ferme des Volontoux nous semble essentiel pour comprendre son fonctionnement aujourd'hui. Cette dernière se confond avec l'histoire de Rémy Léger, premier entrepreneur à s'installer sur le site avec l'objectif d'y fonder un collectif de travail.

Comment Rémy L. est-il arrivé à l'idée de s'installer en agriculture sur la ferme de ses grands-parents, permettant à d'autres personnes de développer leurs activités sur le même lieu ? Quelle était son idée de départ, comment s'est-elle construite ?

1. Les fondations d'un projet collectif ou l'imaginaire d'une personne : Rémy Léger

Ce retour sur la « protohistoire »¹ de la Ferme des Volontoux nous semble essentiel pour comprendre son fonctionnement aujourd'hui. Cette dernière se confond avec l'histoire de Rémy Léger, premier entrepreneur à s'installer sur le site avec l'objectif d'y fonder un collectif de travail.

Comment Rémy L. est-il arrivé à l'idée de s'installer en agriculture sur la ferme de ses grands-parents, permettant à d'autres personnes de développer leurs activités sur le même lieu ? Quelle était son idée de départ, comment s'est-elle construite ?

a) La manière de penser le projet

Le projet de la ferme est indissociable de l'imaginaire de Rémy L. Par imaginaire, on entend ses représentations personnelles sur tout ce qui l'entoure : « L'Homme produit bien un «imaginaire» fait d'images, d'analogies, de métaphores, de symboles, de récits, de mythes, qui

¹ Le terme de “protohistoire” fait ici référence à l'origine de l'histoire de la Ferme des Volontoux et non à l'état qui la précède, qui serait rattachée à la notion de “préhistoire”. Tout comme un prototype désigne un modèle premier, la protohistoire de la Ferme des Volontoux concerne son état premier, son modèle de base, duquel va naître toute son histoire.

s'insinuent dans son vécu, même à son insu, qui pénètrent ses pensées, pour les orienter ou les inhiber, qui inspirent ses actions en leur donnant des mobiles, des modèles ou des fins et qui se retrouvent souvent partagés, transmis, amplifiés par la culture, ses événements et ses institutions »².

Ainsi, il nous semble intéressant d'étudier son imaginaire sur plusieurs points : à la fois le monde de l'insertion sociale, la production agricole, mais également celui de la ferme de ses grands-parents.

En effet, en travaillant dans une association de réinsertion, Rémy L. change de vision sur le système social et d'emploi, notamment concernant l'aide aux plus précaires et l'accès au travail. C'est ici que commencent ses réflexions sur la possibilité d'une organisation de travail alternative. Ce point de départ est très important à noter, puisqu'il va orienter l'ensemble de la construction du projet.

« Ca a été une super expérience aussi ! Mais de travail oui, mais aussi une super expérience humaine, où j'ai rencontré des gens où j'savais même pas qui existaient, tu vois.. des gens que la société, elle brisait de façon quotidienne tu vois [...] ça m'a aussi un peu usé. En fait le système social, il est hyper mal fait. Alors on va pas le refaire aujourd'hui, mais c'qu'on s'rend compte quand on y travaille, c'est qu'on est un pauvre petit pansement, et qu'il y a un membre en moins, mais qu'on te donne un pansement ». Rémy Léger

Cette situation est alors débloquée par une intervention déterminante dans la vie de Rémy L., lorsqu'une personne évoque avec lui l'existence de structures de travail alternatives.

« Et parmi ces gens-là, y'avait une miss, Hélène, et elle elle s'intéressait beaucoup aux structures coopératives. [...] Tu vois on en a parlé un peu, et puis après.. j'suis un peu un monomaniaque, donc quand j'ai des idées, je me je fais que ça, que ça, que ça. [...] J'suis allé chercher pleins de trucs sur internet, j'ai vu pleins de trucs, j'ai lu pleins de trucs. J'me suis dit, mais c'est ça, tu vois c'est génial ! ». Rémy L.

Selon la Déclaration sur l'identité coopérative de l'ACI (Alliance Coopérative Internationale), les coopératives sont des entreprises détenues par leurs membres pour répondre à leurs aspirations socio-économiques et à un besoin commun. Elles disposent d'un fonctionnement

2 WUNENBURGER, Jean-Jacques (2016), *L'imaginaire*, Presses Universitaires de France, Paris, p. 4, 5.

de gérance démocratique sur le principe « un humain, une voix »³. La particularité de ces alternatives est qu'elles ne souhaitent pas être fondées sur les valeurs d'une structure de travail traditionnelle. C'est-à-dire des relations hiérarchiques, de la concurrence permanente, un système qui favorise la productivité aux détriments du sens mis par les individus dans leurs activités. De ce constat découle un terme que l'on retrouve dans l'imaginaire de Rémy L., et encore aujourd'hui parmi ceux et celles qui travaillent à la Ferme, c'est celui « d'humain ». Ce dernier est utilisé pour désigner l'opposé des valeurs présentes dans une structure de travail traditionnelle.

« Pour moi c'est un truc que j pense être plus important, fin tu vois, y a quand même l'aspect humain qu'est important, qu'est le cœur du projet. » Rémy L.

Le projet de Rémy L. s'inscrit donc dans une volonté de fonder une organisation sociale et de travail différente de celle qui est proposée. Ainsi, il souhaite mettre en place une structure de travail ne fonctionnant pas sur un mode hiérarchique et compétitif, mais sur la coopération. Il n'est pas encore question d'agriculture ou de valeurs écologiques. Il s'agit d'une volonté individuelle de sortir des relations et des modèles de travail conventionnels.

« L'objectif c'est être malin [...] c'est créer du lien social, c'est créer de la protection sociale, c'est aussi se dire que bah oui on mutualise, on fait ensemble et que faire ensemble ça fait que à terme on peut travailler moins, on peut gagner not'vie et p't'être la gagner mieux que c'qu'on fait aujourd'hui fin..» Rémy L.

L'idée de ce collectif, selon Rémy L., est de recentrer les relations humaines au sein de l'activité, en partant du constat que l'on prendrait le rôle correspondant aux représentations sociales de notre position hiérarchique.

« Les humains ils étaient pas différents des salariés ou patrons fin tu vois c'était tout le temps les mêmes humains, c'qui changeait c'était la position qu'ils choisissaient d'avoir à un moment, et que en fait c'que je trouvais fou c'est que c'te position là elle changeait tout en fait, elle changeait le comportement de chaque personne. » Rémy L.

Cette réflexion se rapproche beaucoup des résultats de l'expérience de psychologie sociale menée par le sociologue Philip Zimbardo en 1971 à l'université de Stanford. L'idée était de prendre une vingtaine d'hommes volontaires, au hasard, dans la population pour reproduire les

3 « Qu'est-ce qu'une coopérative », Alliance Coopérative Internationale, URL : <https://www.ica.coop/fr>. Consulté le 21/01/2021.

conditions d'un milieu carcéral. Le groupe est ensuite divisé, toujours au hasard, entre ceux qui joueront les gardiens, et ceux qui prendront la position des prisonniers. Cependant, l'expérience est stoppée prématurément car la simulation a pris une tournure dramatique à la suite des excès de zèles des participants. Les conclusions tirées de cette expérience traitent de l'impact des rôles sociaux sur les comportements individuels⁴.

Ainsi, le problème social évoqué par Rémy L. est attribué au système et aux représentations globales, et non aux personnes : c'est la place qu'on donne aux gens qui détermine leur caractère en société. La solution serait donc de créer une structure dans laquelle les individus n'adoptent pas ces comportements hiérarchiques.

« Et c'est qui m'plaisait dans le modèle coopératif c'est qu'en fait ça changeait la position et la vision de l'entreprise et c'est un truc que moi, j'me disais bah ouais en fait ! en effet, on peut voir les choses différemment, on peut être tous concernés par le fait de savoir qu'est-ce qui s passe dans l'entreprise [...] et ça ça m'plaisait. » Rémy L.

L'organisation coopérative du travail apparaît donc comme une solution pour transformer les relations professionnelles, responsabiliser chacun.e, et donc par-là, rétablir les positions de pouvoir.

En 2008, Rémy L. quitte le secteur de l'insertion sociale et se concentre sur le montage du projet de la Ferme. Il rachète des terres à sa famille et se forme en arboriculture. C'est alors qu'apparaît l'importance du lieu-dit « Chemin le Volontueux » dans son projet. En effet, celui-ci choisit l'ancienne ferme de ses grands-parents, comme une évidence, pour se lancer dans les fondements d'un collectif agricole.

« La ferme, en période où j'étais tendu, où j'étais stressé, tu vois, comme en BTS, en licence, y'avait les exam et tout, ça toujours été un lieu de.. Tu vois quand j'avais besoin de m'apaiser je.. Y'a un petit bois ici qui fait 4 hectares, 'fin qui est en propriété de la ferme, sinon y'en a plus, et tu vois c'est toujours un lieu où j'y allais, ça m'apaisait, ça m'calmait, et donc j'ai toujours voulu faire un truc ici. » Rémy L.

4 MORSA, Maxime (2013/3), « Psychologie sociale – Les logiques de l'influence », *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, n°30, p. 22.

Il ne faut donc pas négliger l'importance du lieu dans l'imaginaire de Rémy L. et de la conception de son projet. Sans ce lieu, aurait-il souhaité monter une coopérative agricole ? Ce dernier était-il la condition même de la conception du projet ?

Cette ferme est effectivement non seulement le lieu où il a grandi, mais également celui où ses grands-parents exerçaient eux-mêmes l'agriculture en polyactivité. C'est donc ici qu'il s'est forgé ses premières représentations du métier agricole, et qu'il en a appris les rudiments. Il s'agit ainsi d'un lieu appartenant à la fois à la culture familiale, mais également à la transmission des connaissances. De fait, quel impact le lieu a-t-il sur la conception du projet commun ?

Matériellement, il définit non seulement l'emplacement de la coopérative, et donc tout ce que ça implique en agriculture (climat, sol...), mais également les limites géographiques du projet. Le lieu détermine ainsi les cultures possibles et leurs étendues.

Mais le choix du lieu est également déterminant dans la mise en place du groupe. En effet, le psychologue Patrick Scharnitzky développe les différentes étapes d'un collectif. Selon lui, la formation est la première phase, durant laquelle celui-ci se questionne sur le *pourquoi*, mettant en avant l'objectif du regroupement. Il avance alors que cette question doit être traitée avant celle du *comment* ou du *quoi* : « La formation : c'est la période durant laquelle un groupe se constitue. Il existe alors une grande incertitude sur son but, sa structure et les rapports de force entre ses membres. On se découvre, on s'approprie et les rôles commencent peu à peu à se dessiner. C'est donc une période où la question de l'objectif est cruciale. Comme l'évoque Simon Sinek, c'est la question du « pourquoi » qui doit être pensée avant le « comment » et le « quoi ». Si un consensus émerge autour de ce « pourquoi » avec un accord sur la fin et sur les moyens, l'idée du groupe peut émerger »⁵.

Ce cadre d'analyse est très intéressant dans le cas de la formation de la Ferme des Volontueux en tant que collectif. En effet, le choix du lieu par Rémy L. sur la ferme de ses grands-parents vient, a priori, intercéder à cette question primordiale du *pourquoi*.

5 SCHARNITZKY, Patrick (2018), *Les paradoxes de la coopération. Comment rendre le collectif (vraiment) intelligent*, Edition Eyrolles, Paris, p. 34.

b) L'élaboration du projet : une volonté d'alternative agricole autour d'un cadre structurel singulier

L'imaginaire de Rémy Léger fait écho aux valeurs véhiculées par le champ de l'Économie Sociale et Solidaire, modèle économique qui place l'utilité sociale, la coopération et l'ancrage local au cœur de ses cadres et de ses normes⁶. Ses préoccupations correspondent à certains facteurs qui, selon Hervé Gouil⁷, déterminent les individus dans leur choix d'adoption de structure coopérative. Ce dernier dresse une typologie des caractéristiques communes aux acteur.rice.s présent.e.s dans les structures de l'E.S.S. dans laquelle se retrouve Rémy Léger : la compassion et l'empathie de ses créateurs, l'humanisme défendu comme valeur sous tendue par la volonté d'amener autrui à prendre en main son destin, et l'utilisation de l'économie et de la technique dans le but de créer une société juste et solidaire.

En plus d'être porté par un imaginaire humaniste, Rémy Léger, ayant grandi au sein de la Ferme, connaît les problématiques sociales et économiques du milieu agricole (difficultés d'accès à la terre, poids des investissements, faiblesse de la protection sociale, isolement etc.).

« C'est un milieu dur l'agriculture. Pas parce que les gens y sont méchants mais parce que c'est un milieu hyper sclérosé, parce que y a des entités qui existent depuis 80 ans et qui n'ont pas changé, parce que quand tu rentres dans l'agriculture on essaie vraiment d'te faire entrer dans un entonnoir de pensée quoi. » Rémy L.

Les difficultés du contexte agricole s'alimentent en effet par les freins de participation à l'évolution des méthodes de production et de ses applications. En effet, selon les experts en développement rural Jean-François Le Clanche et Jean Pluvinage, les exploitant.e.s ont peu de marge de manœuvre face au modèle techno-structurel qui s'est installé à la fin des années 2000 et qui leur impose une forte dépendance. Seulement, ils font le constat aujourd'hui d'un basculement des manières de faire l'agriculture enclenché par des exploitant.e.s qui « tentent de reconquérir

6 Selon Cécile Perret l'ESS ne se limite pas à une économie caritative prévalant la sollicitude et la bienveillance au droit, ou à une économie d'insertion. Au-delà, d'un autre mode d'entreprendre, elle peut aussi être perçue comme « un mode de développement économique reposant sur les valeurs de solidarité et de durabilité, voire de sobriété ; encourageant la création des pôles territoriaux de coopération économique ».

DEFALVARD, Hervé, (2 novembre 2015), « L'économie sociale et solidaire est l'alternative au néolibéralisme », entretien réalisé par DE FILIPPIS Vittorio, *Libération*. URL : https://www.liberation.fr/planete/2015/11/02/herve-defalvard-leconomie-sociale-et-solidaire-est-l-alternative-au-neoliberalisme_1410666. Consulté le 21/01/2021.

7 GOUIL, Hervé (1999), *Entreprendre en économie sociale, sens des affaires ou affaire de sens ?*, Edition Liaisons, Paris. ⁸LE CLANCHE, Jean-François, PLUVINAGE, Jean, (2011/5) « Innovations et alternatives en agriculture : des initiatives à qualifier », *Pour*, n° 212, pp. 31-38, p. 34.

une autonomie perdue par leurs confrères productivistes depuis l'introduction de la modernité en agriculture »⁸. Les systèmes d'exploitation classique sont remis en cause par des modes de faire parallèles et alternatifs qui émergent sous des formes diverses et nombreuses ; ces nouveaux modes proviennent d'entrepreneur.se.s qui, comme Rémy Léger, impulsent de l'innovation dans les systèmes d'exploitation classique par leurs propres moyens et annoncent un changement majeur du système productif⁸.

Si à l'origine, la volonté de Rémy Léger était de repenser les cadres et l'organisation du travail, le projet touche actuellement différents enjeux sociaux et économiques liés au milieu agricole et se construit autour d'une volonté d'innovation organisationnelle et sociale, qui n'oublie pas les préoccupations écologiques.

« C'qu'est hyper important pour nous aussi, c'est quand même l'aspect écologique [...] qui est en fait la vision à long terme : si on protège pas c'qu'on a, on l'aura plus et si on l'a plus, on peut plus vivre, c'est pas plus compliqué qu'ça. » Rémy L.

Est-ce pour autant un modèle dit « alternatif » ? Toute alternative l'est face à quelque chose : au capitalisme, aux modes de consommation, au modèle agricole traditionnel et conventionnel etc. Souvent déterminé comme une catégorie d'action militante⁹, l'alternative désigne dans son sens premier une solution de remplacement, une autre manière de faire, un autre chemin possible. Ainsi, elle se fonde en réaction face à quelque chose, comme le dit Mathieu G. :

« J'ai toujours été en phase avec ce type de système [...] ça fait parti des alternatives concrètes à un autre modèle. » Mathieu G.

Mais si le projet s'inscrit dans cette perspective, il est bon de nuancer car son opposition au modèle conventionnel n'est pas stricte, il s'agit plutôt d'apprendre à « faire avec » en étant pragmatique. La Ferme des Volontoux ne peut vivre sans le système globalisant dans lequel elle s'inscrit, l'alternative et le modèle qu'elle contourne étant fortement imbriquée. Plus qu'un modèle de rupture, il s'agit plutôt d'une niche dans le système globalisant, selon le concept de l'anthropologue Anna Townehaupt Tsing¹⁰, qui en tire les avantages pour s'épanouir.

8 *Ibid.* p. 34.

9 SAMAK Madlyne, (2016/4) « La politisation variable des alternatives agricoles », *Savoir/Agir*, n° 38, p. 29-35.

10 LOWENHAUPT TSING, Anna, (2017), *Le champignon de la fin du monde. Sur la possibilité de vivre dans les ruines du capitalisme, Les empêcheurs de penser en rond*, La découverte, Paris.

« C'est une alternative mais maintenant c'est pas une opposition. L'agriculture conventionnelle vie très bien avec ces petits modèles alternatifs. Selon les clients qu'il y a devant l'épicerie, enfin peut-être que le gros mercedes est hybride mais je ne suis pas sûr que ce soit vraiment écolo. Donc faut pas se leurrer du grand changement alternatif. » Olivier L.

D'une certaine manière, la *doxa*¹¹ construit l'idée d'alternative autour d'un imaginaire qui se veut en séparation, en marginalité, ou d'un imaginaire politique prônant une révolution qui peut prendre de multiples aspects. Mais dans les faits, il s'agit de revoir certaines caractéristiques du modèle dominant pour en faire une chose nouvelle, une alternative qui s'en inspire immanquablement. Cette séparation tient des représentations individuelles et collectives, des idées reçues, ce que constate Rémy Léger.

« Faut être quand même très clair sur le fait que le monde qu'est conventionnel et le monde des alternatives ne se croisent quasiment jamais et c'est ça qu'est hyper dommage en fait [...] parce qu'on fait le même métier, on travaille, on transpire de la même façon et cetera, c'est juste qu'on est une organisation un peu particulière et les autres pensent qu'on est un peu particulier. » Rémy L.

De plus, l'alternative se définit également comme un phénomène, ou un état, qui se succède avec celui auquel il est opposé. Il s'agit en réalité d'un cycle d'interdépendance et non de deux réalités parallèles et séparées. Ainsi, si l'idée d'alternative provient de représentations opposées à un certain modèle, dans la pratique, elle est mouvante et évolue en va-et-vient constant avec le modèle qu'elle cherche à contourner par l'innovation. C'est le cas de la Ferme des Volonteux, qui entrecroisent le modèle agroécologique et le modèle conventionnel.

« J'suis r'venu un peu sur le modèle [conventionnel] de mes parents fin, j'ai refait un pas dans ce sens là. Moi j'voulais surtout pas, j'voulais faire vraiment à l'opposé idéalement, mais bon la force des choses a fait que j'suis r'venu un peu dans leur sens. J'ai fait seulement un pas et j'pense pas en faire d'autres mais c'est inévitable. » Sylvain B.

Par ailleurs, il est important de distinguer le caractère innovant du projet de l'invention. L'invention suggère une création nouvelle, à partir de rien, tandis que l'innovation suppose une certaine reconstruction d'un modèle, d'une chose existante. En impulsant une approche coopérative au milieu agricole, Rémy Léger semble chercher à réactualiser des idées anciennes dans

11 La doxa concerne l'ensemble des opinions communes aux membres d'une société, souvent basées sur des croyances, des idées reçues ou des clichés.

l'organisation de la Ferme, en utilisant des approches traditionnelles d'une façon nouvelle¹², ce qui aboutit à construire un modèle rappelant « l'agriculture paysanne d'autrefois »¹³.

« On a créé une ferme plein de diversité et on imagine qu'en fait c'est une ferme moderne, et cetera, mais en fait les fermes, elles étaient comme ça. » - Rémy L.

Ainsi, pour H. Stevenson, les entrepreneur.se.s comme Rémy Léger ne sont pas des inventeur.rice.s mais des créatif.ve.s et des novateur.rice.s, qui peuvent-être humbles : « une innovation n'est pas forcément spectaculaire ou d'une importance historique. Ce n'est pas nécessairement l'acier Bessemer ou le moteur à explosion ; elle peut aussi consister en des « saucisses de pied de cerf »¹⁴.

Si le mode d'organisation en coopérative existe sur le territoire national, il reste rare dans le milieu agricole et c'est d'abord le montage d'une entreprise individuelle qui a permis l'installation de la coopérative et la création du collectif, posant la question des enjeux de la place de Rémy Léger dans la structure collective.

En 2009, le projet de La Ferme des Volonteux prend une réalité administrative avec l'établissement de l'entreprise individuelle au nom de Rémy Léger. Avançant à tâtons, cette entreprise lui a permis de créer du capital financier (qui sera réintroduit dans la coopérative sous forme d'apport compte courant), d'investir dans le bâtiment accueillant l'épicerie actuellement, et de fonder une structure concrète sur lequel le projet de coopérative a pu se greffer.

« L'entreprise individuelle faut vraiment la voir comme une coquille vide qui a servi à lever des fonds. » Rémy L.

Mais si cette entreprise a permis de répondre à des réalités matérielles et financières en 2009, cela entraîne un certain paradoxe : comment une coopérative peut se former sur et avec une entreprise individuelle ? Par cette initiative, Rémy Léger est devenu le porteur référent du projet, tant en termes de gestion que d'un point de vue administratif et juridique.

12 LE CLANCHE, Jean-François, PLUVINAGE, Jean, (2011/5), *Loc.cit.* p. 34.

13 *Ibid.*

14 J. Schumpeter, cité par LE CLANCHE, Jean-François, PLUVINAGE, Jean, (2011/5). *Loc.cit.* Fait référence à SCHUMPETER, Joseph, (1946), *Comments on a plan for the study of entrepreneurship*, et SWEDBERG, Richard, SCHUMPETER, Joseph, (1991), *The economics and sociology of capitalism*, Princeton University Press, p. 406-428.

Par ailleurs, à ce stade de l'histoire des Volonteux, Rémy Léger semble seul à réfléchir et à appliquer ce projet, mais est-ce vraiment le cas ?

Au moment du montage de la structure, Rémy Léger était suivi de près par Mina L. et par un autre entrepreneur *anonyme*, qui partageaient une volonté similaire de repenser l'organisation du travail et d'amener une approche entrepreneuriale au milieu agricole. Grâce à la création de l'entreprise individuelle, ces dernier.ère.s ont pu s'installer facilement sur la Ferme, sans s'endetter au préalable.

« Quelque part il nous a facilité les choses, en tout cas pour ma part et celle de Anonyme. C'était plus simple pour nous. » Mina L.

C'est ainsi que le projet coopératif naquit, par des volontés d'organiser le travail autrement, par des valeurs humanistes et sociales fortes, et une approche entrepreneuriale voulant repenser les manières de faire de l'agriculture. Ces convictions partagées façonneront la base de la culture collective de La Ferme des Volonteux, et conduiront à monter le projet en SCOP.

2. Les prémices d'une entité collective : les représentations d'un groupe naissant

Pour continuer, nous aimerions donc nous concentrer sur la naissance du caractère collectif de la structure en analysant les différentes étapes et trajectoires qui ont traversé la Ferme des Volonteux.

a) « Les premiers seront les derniers »

Outre l'arboriculture développée par Rémy L., la Ferme des Volonteux voit sur ses terres se développer des cultures maraîchères, initiées par les premier.es entrepreneur.es. Ces dernier.es, tous.tes deux rencontré.es dans l'ancien milieu professionnel de Rémy L. souhaitent également se reconverter dans l'agriculture (c.f récit de vie Mina L.). Pourtant, selon la sociologue Sophie Denave, en France, les reconversions professionnelles en agriculture sont les plus rares, étant donné la difficulté d'accès aux capitaux : « l'une des principales difficultés d'accès à ces métiers est le capital professionnel (locaux, terres, cheptels, matériels, stocks et fonds de commerce)

indispensable à l'installation. Il est en moyenne le double de celui des artisans et des professions libérales »¹⁵.

« Mes parents sont agriculteurs et là je me suis dit bah en fait j'ai envie de revenir à la terre. [...] Donc avec Rémy, je connaissais le projet, je lui ai dit « bah écoutes t'as pas mal de terres, est ce qu'il y a pas possibilité de louer un peu de terre et moi je fais des paniers que je livre aux particuliers sur des petits produits maraîchers ». » Mina L.

Les extraits présentés ici témoignent ainsi de l'effet d'aubaine dont les primo-entrepreneur.euses ont bénéficié grâce à la Ferme des Volontoux pour s'installer en agriculture. La particularité de l'initiative agricole offrant la possibilité quasi-inédite aux agriculteurs et non-agriculteurs à se professionnaliser en bénéficiant du soutien d'un collectif.

De l'insertion sociale à la friperie Manolya : un vécu agricole

Enfant de la Drôme, Mina fait partie de l'équipe pionnière des Volontoux. Auparavant dans une structure d'insertion sociale, elle a décidé de se reconvertir afin d'effectuer un « retour à la terre », revenir vers un mode de vie plus proche de ses valeurs. Fille d'agriculteurs, habituée au travail du sol depuis sa tendre enfance, elle décide de se lancer en 2011 comme maraîchère dans le tout récent projet de Ferme des Volontoux, avant d'intégrer l'épicerie où elle restera pendant plusieurs années et développera la vente en vrac.

Si elle témoigne d'une confiance implacable dans le collectif, ce dernier le lui rendra en renforçant sa volonté de monter sa propre activité : elle sautera le pas en 2019 et montera, sur les terres de la Ferme, la friperie Manolya.

Forte d'ambitions et de convictions écologiques, elle propose aujourd'hui des habits récupérés de dons, remis à neuf et revendus à bas prix afin que chacun puisse prétendre à un accès vestimentaire au moindre coût, tout en contrecarrant la logique productiviste du prêt-à-porter. Aujourd'hui, Mina partage donc son temps entre l'accompagnement de Mathieu dans la gestion de l'épicerie où son expérience fait d'elle une référente en cas d'affaires sensibles, et la gestion de sa récente activité qui se veut de répondre aux questions environnementales sous un nouvel angle : le recyclage et la lutte contre gaspillage vestimentaire.

15 DENAVE, Sophie (2015), « 3. S'engager dans une nouvelle voie professionnelle : entre envies et réalité », dans : *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*, sous la direction de DENAVE Sophie, Presses Universitaires de France, Paris, p. 117-158.

Si en effet, la diversité des parcours individuels au centre de la trajectoire collective est l'élément principal structurant la Ferme des Volontoux, comment expliquer cette ambition commune ? Plusieurs pistes de résultats sont possibles. Delphine Serre présente ainsi la vision de Pierre Bourdieu du rapport personnel au travail : « l'analyse du rapport subjectif au travail suppose donc pour Bourdieu de croiser l'histoire individuelle du travailleur et l'histoire collective du groupe, du métier, du champ »¹⁶.

Nous allons donc détailler les caractéristiques communes au jeune collectif, qui semble se construire autour de potentiels traits subjectifs individuels relatifs à l'agriculture : socialisation familiale, représentations communes, expériences... Comme présenté par Sophie Denave dans son travail : « cette vocation professionnelle est le produit de tout un travail en amont, celui de la socialisation familiale qui vise à transmettre le goût pour le métier »¹⁷.

Ainsi, parmi les membres du collectif avec lesquels nous avons pu nous entretenir, nous retenons les similitudes entre les parcours de Mina L. et Rémy L., les doyens de la Ferme des Volontoux. Tous deux issus de milieux agricoles (parents de Mina L., grands-parents de Rémy L.), iels ont fréquenté des exploitations agricoles (Mina L. aidait son père depuis son enfance ; Rémy L. l'ancienne ferme familiale sur les terres des Volontoux) et se sont rencontrés dans une structure d'insertion sociale au sein de laquelle iels travaillaient respectivement avec le troisième entrepreneur originel.

Ces similitudes peuvent apporter une prise de recul et des pistes explicatives sur la construction du collectif, au travers d'un entre-soi déjà construit, pour le cas présent, et renforcé par les imaginaires communs relatifs aux socialisations de ses membres.

« Et donc voilà et au fur à mesure il a rencontré un autre collègue qui lui aussi voulait se lancer de son côté et euh.. Et donc là on s'est dit bah tant qu'à faire on va tous travailler ensemble sur ses propres terres. » Mina L.

16 SERRE, Delphine (2020), "Travail" in *Dictionnaire International Bourdieu*, CNRS Editions, Paris, pp. 858-859.

17 DENAVE, Sophie (2015), « 3. S'engager dans une nouvelle voie professionnelle : entre envies et réalité », dans : *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*, sous la direction de DENAVE Sophie, Presses Universitaires de France, Paris, p. 117-158.

D'une collaboration est né un collectif¹⁸, réuni autour d'idéaux et motivations communes. C'est dans ce contexte qu'est fondée en 2011 la SCOP¹⁹ (Société Coopérative de Production) « Ferme des Volonteux », le choix de ce statut reposant ainsi sur le caractère démocratique de gouvernance de la structure, en adéquation avec les ambitions individuelles et collectives du groupe.

« Et donc le statut de SCOP était plutôt intéressant dans le sens où personne était le patron de personne et c'était un peu l'objectif de chacun d'entre nous quand on est arrivés au tout début en tout cas moi quand je me suis lancée c'était ça, ne plus avoir de patron et être de mon propre chef et voilà, aller à mon rythme et Anonyme qui était la troisième personne qui a intégré au tout début, c'était aussi son objectif de départ, donc on s'est lancés » Mina L.

b) État des lieux d'un collectif naissant

Le groupe d'entrepreneur.euses des Volonteux développe ainsi à ses débuts une volonté de mutualisation des outils de production, et de fait naît l'idée de la création d'une épicerie pour la distribution de leurs produits.

« Donc voilà, ça c'est un peu les débuts, on a démarré on était 3 dans la partie production avec Rémy, donc euh... y avait l'épicerie, avec la maman de Rémy sur le démarchage, où ensuite son ex-femme a pris le relai » Mina L.

Cet extrait témoigne ainsi de la place importante de la famille dans les débuts de la structure. L'insertion au collectif passe alors, pour les nouveaux.elles arrivant.es, par une intégration à la sphère familiale de Rémy L. puisqu'il nécessite de travailler avec ses proches, déjà présents depuis les débuts de la structure. Ce qui est pertinent ici, c'est l'idée que la construction collective de la SCOP des Volonteux comprend également la place de la sphère familiale de Rémy

18 “Qui désigne au singulier un ensemble d'êtres ou d'objets envisagés du point de vue de certains traits communs”.

« Collectif », *Centre national de Ressources Textuelles et Lexicales*, [En Ligne]. URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/collectif>. Consulté le 21/01/2021.

19 “Juridiquement, une Scop (Société coopérative et participative) est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires et le pouvoir y est exercé démocratiquement”. « Les Scop », *Les Scop. Sociétés coopératives*, [En Ligne]. URL : <https://www.les-scop.coop/les-scop>. Consulté le 21/01/2021.

L. C'est-à-dire que les nouveaux.elles membres sont destinés à s'intégrer dans cette atmosphère pour s'intégrer dans l'entreprise.

« Bah moi je l'acceptais, mais Anonyme pas parce que la maman de Rémy elle était très présente, elle était très... elle était devenue un petit peu la maman des Volontoux » Mina L.

Après 2012, l'arrivée de nouveaux membres à la Ferme permet alors le développement d'activités parallèles : traiteur avec l'entreprise Mord'Pré, développement du magasin, nouvelles productions sur le site... Avec sept entrepreneur.euses sur le site en 2013, la structure des imaginaires communs semble pertinente à interroger.

Ainsi, la vision de « communauté » théorisée par Ferdinand Tönnies²⁰ n'est pas celle que l'on retrouve alors au sein du collectif des Volontoux. Pour lui, chaque individu fait partie d'un « tout » qui le façonne afin de répondre à ses besoins et préexistant à l'individu, qui n'a d'autre rôle que de se conformer aux attentes définies pour lui. Pour continuer, Christian Laval cite Proudhon qui oppose deux formes de « commun »²¹ : celle que nous pouvons considérer comme tönnesienne, à savoir « la forme communautaire asservissante » où l'individu sert le collectif. Et la « forme communale », qui garantit « cadre et expression de la liberté individuelle ». Pour le cas des Volontoux, nous reconnaissons alors une dissonance entre la forme communautaire asservissante gravitant autour de la personne de Rémy L., et la forme communale qui structure le projet tant sur le plan juridique qu'idéologique :

« Parce qu'en fait notre projet avait aussi évolué nous personnellement, moi c'était plus des petits paniers que je voulais faire, c'était intégrer la ferme et Rémy dans son projet il avait aussi intégré l'épicerie directement sur place pour que nous aussi on puisse écouler nos produits plus rapidement et plus facilement... et mutualiser aussi tous les produits, les bâtiments, les chambres froide.. » Mina L.

Pour finir, le caractère alternatif de la Ferme des Volontoux relève de l'ambition de répondre à un besoin de faire autrement. Cependant, soumise à différentes contraintes collectives, la Ferme des Volontoux a dû se réinventer dans chaque situation. Ainsi, l'anthropologue

20 TÖNNIES, Ferdinand, (2010), *Communauté et Société. Catégories fondamentales de la sociologie pure*, Presses Universitaires de France, Paris.

21 LAVAL, Christian (2016), « "Commun" et "communauté" : un essai de clarification sociologique ». *SociologieS*, Toulouse : Association internationale des sociologues de langue française, Des communs au commun : un nouvel horizon sociologique ?. [.hal-02173225](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02173225)

Geneviève Pruvost explique que le modèle alternatif présuppose un chemin rempli d'embûches : « emprunter les chemins de traverse permettant de vivre de telles alternatives en zone rurale relève de tâtonnements et d'une conquête perpétuelle, très réfléchie, que l'on soit ou non issu d'une famille déjà engagée dans cette démarche ou vivant à la campagne »²². Par exemple, l'extrait suivant témoigne de l'unicité des lieux :

« La particularité des Volonteux, enfin moi de ce que j'en ai vu pas mal des collectifs. En général, c'est un groupe, un lieu, un noyau qui crée le lieu. Et le collectif a travaillé en amont toutes les notions de démocratie participative de réflexion au groupe quel intérêt de chacun dans son groupe avant de monter le lieu. Là c'est le lieu qui a créé le collectif » David G.

Dans ce cadre-là, la notion de « faire-avec » nous semble pertinente à superposer aux Volonteux. Cette notion possède deux définitions. Celle pensée communément comme une forme de résignation : « il faut bien faire avec » ; et celle présentée par la sociologue Émilie Perrault, qui renvoie à la notion de « bricoleur » dans la distinction « bricoleur/ingénieur » faite par l'anthropologue Claude Lévi-Strauss²³ :

Si l'ingénieur est un concepteur, il pense son travail avant d'en chercher les ressources, il agit *in abstracto*. Le bricoleur quant à lui, met en avant l'obstination à travailler avec ce que les situations lui permettent.

Dans sa thèse, Émilie Perrault présente donc cette notion à partir de deux terrains d'enquête : *Une Autre Destination (IAD)*, un projet de communauté d'accueil lancé en 2013 ; et *Le Groupe du 4 mars (G4M)* : un projet de coopérative d'habitants lancé en 2009. Dès lors, elle met en avant le « faire-avec » dans le cadre de projets alternatifs basés sur des projets et initiatives politiques.

« Bah en fait euh... Il n'y avait pas de règles jusque-là, tout le monde arrivait de manière très très différentes, d'horizons très différents avec des règles très différentes. » Mina L.

L'absence de cadre structurel apparaît ici comme une injonction au « faire-avec », qui implique de faire cohabiter des entités ou des individus de culture hétérogènes, en travaillant à

22 PRUVOST, Geneviève (2013), « L'alternative écologique : vivre et travailler autrement », *Terrain*, n°60, pp. 36-55.

23 LEVI-STRAUSS, Claude (1962), *La pensée sauvage*, Plon, Paris.

partir de situations données et avec des ressources limitées. Pour illustrer ce propos E. Perrault utilise plusieurs comparatifs sur l'idée de travailler sur le moment en fonction des ressources et contraintes révélées, en convenant de faire coexister des entités (humaines et non humaines).

Cette notion du « faire-avec » apparaît alors comme primordiale dans la construction de projets alternatifs. Elle s'ancre dans l'imaginaire collectif inconscient et s'exprime dans les actes et l'obstination à progresser collectivement sur certains sujets. Le collectif des Volonteux apparaît alors comme loyal représentant des phénomènes présentés jusqu'ici.

Malgré la volonté de mutualiser présentée jusqu'à présent, la responsabilité du crédit foncier ayant permis de réunir les terres de l'exploitation est supportée par Rémy L. Ces terres ayant historiquement appartenues à sa famille, ce dernier porte plus de risques que le reste du collectif, ce qui lui octroie, par défaut, un statut différent des autres entrepreneur.euses.

c) La place de l'« acteur stratégique »

Pour continuer, la force de la SCOP étant la prise de décisions en commun, cela nécessite de surcroît des échanges et l'ouverture d'un débat de fond. Seulement, il apparaît que le poids de décision des acteurs durant ce débat n'est pas équitable, le manque de cadre juridique concret donnant lieu à des rapports de domination.

« Il est supposé ne pas avoir de hiérarchie ou c'est horizontale quoi. Et bon, après force est de constater que y'a, comme dans tout collectif, y'a des gens qu'ont plus de.. d'aura et d'expérience aussi [...] sachant que bah Rémy c'est.. en fait, le gérant et historiquement celui qu'a monté l'projet » Sylvain B.

Cet extrait témoigne ainsi des dissonances d'envies et de faits entre les acteur.ices, relatives à divers arguments de légitimité. Dès lors, Dominique Martin présente l'idée de la mobilisation de ressources pour structurer les interactions : « le pouvoir va s'analyser en scrutant les interactions

où les protagonistes mobilisent des ressources autour d'enjeux, compte tenu des contraintes qui s'imposent à eux dans le jeu collectif »²⁴.

Dans ce cadre-là, on distingue plusieurs éléments pour positionner favorablement un acteur au sein d'échanges et de négociations. Premièrement, la force du réseau et sa qualité vis-à-vis des autres membres ; la notion de « compétence rare » et la connaissance des règles ; enfin, une place pertinente dans les circuits de communication. Pour le cas de Rémy L., on observe alors que sa légitimité et son caractère lui permettent d'assurer avec paternalisme une direction de la Ferme et de ses ressources :

*« J'aime bien prendre cette image du « papa » qui fait grandir ses enfants, qui les éduque, et qui leur apprend à marcher et en fait qui lâchera la main qu'une fois que tout le monde marchera »
Mina L.*

« C'est que Rémy est très moteur, il est très.. il amène toujours des petites idées et il est aussi modérateur dans certaines.. dans certains sujets. » Mina L.

« Rémy n'a pas plus de poids en soit, mais ce n'est pas seulement parce qu'il est gérant, c'est aussi lui qui a le plus de connaissance. Mais tout est décidé en commun. » David G.

Ainsi, ces extraits témoignent d'une présence chez Rémy L. des différents facteurs nécessaires à la prise de décision tout en gardant une légitimité assurée. Cependant, ce n'est pas parce qu'un acteur a du pouvoir sur les autres que ceux-là ne sont pas réciproques. Ainsi, Rémy L. ne fait que combler des « zones d'incertitudes »²⁵ qui sont dues à des contours poreux dans l'organisation, mais également, à la dépossession volontaire du pouvoir individuel :

« Savoir gérer l'assurance, savoir gérer les banques, savoir gérer la compta, fin tous ces trucs qu'on ne soupçonne pas parce qu'il y en a des milliards et sa tête c'est une machine ça turbine là-bas dedans » Mina L.

De fait, cette analyse montre un groupe d'associé.e.s fonctionnant de manière commune avec le gérant Rémy L., qui apparaît alors comme un acteur privilégié car disposant de la connaissance des règles de son milieu. De plus, sa compétence à s'adapter à un terrain inconnu ou

24 MARTIN, Dominique (2012), « L'analyse stratégique en perspective. Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier », *Revue européenne des sciences sociales*, n°50-2, pp. 93-114, p. 102.

25 *Ibid.*

à « manipuler la prévisibilité »²⁶ créé des opportunités, qui lui donnent une posture prédominante dans les rapports de pouvoir. Cependant, il semble important de préciser que ce phénomène n'est pas relatif à la personne de Rémy L. mais est un effet structurel. Les sociologues M. Crozier et H. Friedberg expliquent cela par le fait que : « tout le monde manipule tout le monde ».

En effet, ce comportement faisant partie de la rationalité des individus, il est causé par des organisations spécifiques, contenant des zones d'incertitudes et possédant des règles inégalement intériorisées.

Ainsi, au stade de sa protohistoire, le projet de la Ferme des Volonteux s'est construit autour d'un collectif porté par un imaginaire et des valeurs communes, à la fois sociales et écologiques. A l'initiative de Remy Léger, les premiers acteurs ont fondé ensemble, à la manière de bricoleur.se, une coopérative agricole innovante visant à repenser l'organisation du travail et la manière de faire l'agriculture. Cherchant à dépasser le modèle hiérarchique imposé dans les relations traditionnelles au travail, une gérance horizontale a été adoptée sur la Ferme, permettant de donner une liberté d'expression à chacun.e, liberté qui, nous le verrons, sera accentuée par l'adoption d'un modèle entrepreneurial de coopérative.

Partie 2 - Arrivée de Mord'Pré et passage en Coopérative d'Activité et d'Emploi : l'individualisation des activités de la Ferme

En quelques années, la Ferme des Volonteux a pris de l'ampleur, avec de nouvelles activités. L'arrivée du salariat n'est pas un élément anodin dans la chronologie de la ferme. En effet, le projet initial des entrepreneur.euses primo-arrivant.es était de recréer une organisation de travail agricole différente du modèle hégémonique comme présenté précédemment. Ainsi, le fait de devenir à leur tour employeur.euses les éloignent un peu de ce projet initial, et plonge la structure dans un « flou culturel » autour de ce qu'est la ferme :

26 *Ibid.*

« J'ai jamais appris à gérer une entreprise et c'est un truc qu'on apprend en se prenant des claques un peu de temps en temps, et c'est dur quoi. Parce que moi je voulais pas une entreprise, déjà, mais que malgré tout vu la taille, ben ça commence à devenir une entreprise, y'a quand même c't'aspect entreprise. » Rémy L.

Est-elle une structure permettant l'installation d'entreprises aux alternatives écologiques et non structurelles ? Est-elle une alternative structurelle souhaitant développer des projets d'organisation agricole différents ?

Ce « flou culturel », lié aux différentes visions de la Ferme, participe alors aux contraintes structurelles lors du passage en CAE. Il explique également l'installation de l'activité Mord'Pré au sein de la ferme, et en partie les conflits qui en ont découlé.

1. Un agrégat d'entreprises remettant en question le projet

A leur arrivée sur la ferme, les primo-arrivant.es se lancent dans différentes activités (arboristerie, maraichage, ...). Ils et elles donnent rapidement l'image d'un rassemblement d'activités pratiquement autonomes entre elles. Le projet de la ferme n'étant pas clairement établi, une nouvelle activité s'installe avec un projet commun différent.

a) Installation de l'activité Mord'Pré et développement d'une culture parallèle

L'arrivée de plusieurs personnes à la Ferme pose alors la question des imaginaires individuels et collectifs. Dans quelle mesure est-ce que l'agrégat de ces imaginaires individuels forme un imaginaire collectif, porté par le projet de la Ferme ?

On parle de collectif car l'union des représentations individuelles dépasse l'ensemble des points de vue personnel. Autrement dit, cela s'appelle « l'intelligence collective ». « Le collectif résulte à la base de choix individuels mais l'association crée une nouvelle réalité, un « sujet

pluriel » exerçant un effet de contrainte dans les actes qui semblent même les plus libres en apparence (Gilbert, 1989) »²⁷.

Néanmoins, selon le sociologue Pascal Sanchez tous les collectifs ne sont pas producteurs d'un imaginaire commun. Seuls les collectifs les plus intégrants en sont capables : « l'organisation, au plus haut point de l'échelle de structuration, désigne des individus intégrés à un groupe dont la fonction est de produire des représentations communes et de coordonner l'action collective au nom et à la place de tous ses membres »²⁸.

Dans le cas de la ferme des Volontoux, ces représentations communes sont bien présentes, notamment celle de la Ferme comme une « alternative » à plusieurs modèles dominants, que ce soient des modèles d'organisation de travail ou de production agricole. Cependant, Pascal Sanchez apporte une nuance très intéressante : ce n'est pas parce qu'il y a des représentations communes qu'il y a un alignement au niveau du groupe sur les modes de fonctionnement. « Le partage de représentations ne se traduit pas nécessairement par l'alignement des modalités de croire et des pratiques au sein du groupe car ce qui est mis ici en commun c'est seulement la croyance elle-même, son contenu »²⁹.

On peut supposer qu'il y a des nuances au sein des représentations communes qui amèneraient également des comportements différents.

La ferme des Volontoux, en s'agrandissant, s'est structurée en SCOP. Ce modèle permet à des entrepreneur.euses d'installer leur activité au sein d'une coopérative tout en gardant une certaine autonomie³⁰. Or, ce mode de fonctionnement ne correspond pas tout à fait à ce que souhaitait le groupe des primo-arrivant.e.s. En effet, on note l'absence de définition concrète à propos des représentations collectives de la Ferme : est-elle une structure permettant l'installation d'activités autonomes ou bien est-elle unie avec une diversité d'activités ?

27 SANCHEZ, Pascal (2017), "Les croyances collectives : un concept indéterminé", *Revue européenne des sciences sociales*, n°55-1, pp. 171-190, p. 184.

28 *Ibid.* p. 184, 185.

29 *Ibid.* p. 186.

30 Confédération générale des Scop, (2018), "Introduction générale", in *Les Scop. 9 études de cas de sociétés coopératives*, EMS Edition, pp. 7-14, p. 10.

C'est dans cette situation que l'activité de maraîchage-traiteur Mord'Pré, portée par deux entrepreneur.euses anonymes, s'installe à la ferme en 2013, rejoints quelques années plus tard par un *anonyme*.

« Quand j'suis rentré à la ferme, les activités étaient autonomes, et en fait c'est la définition d'une activité dans une SCOP. T'as un truc qui est collectif qui est centralisé, mais les entrepreneurs, si ça s'appelle des entrepreneurs, mais en tout cas les responsables d'activité, sont, sont libres de développer leurs activités si tant est que ça nuit pas au reste, mais y'a pas de question d'ingérence » Anonyme

C'est là toute la complexité entourant le modèle de la ferme des Volonteux. Factuellement, l'entreprise Mord'Pré est une activité au sein de la SCOP, elle peut fonctionner de manière autonome sur quasiment tous les aspects, de la communication extérieure à la gestion des comptes. Cependant, ce fonctionnement permis par le cadre juridique est en contradiction avec le projet collectif initial. Le manque de clarification de cette situation engendre alors des incompréhensions, qui se sont concrétisées par l'individualisation des activités de la Ferme.

« La ferme des Volonteux c'est une SCOP, une des rares SCOP agricoles en France, qui fonctionne sur un principe relativement simple de mutualiser tout ce qui est infrastructure, tracteur, dans les bâtiments, les tracteurs, l'accès à l'eau, l'irrigation, les terres, etc. [...] chacun des associés paye un loyer à la SCOP pour financer ces infrastructures, et ensuite chacun des associés a son propre compte d'activité, comme sa propre petite entreprise au sein de la Ferme, et conduit son business comme il l'entend, et au rythme qu'il l'entend. [...] faudrait qu'on arrive à une dizaine de sociétés à peu près »³¹. Anonyme

En désignant la Ferme comme un ensemble d'entreprises individuelles, en développant un vocabulaire propre au champ lexical d'une organisation traditionnelle de travail, le discours que tient cet *anonyme* (lié au collectif au moment du tournage) dans cette vidéo s'oppose à l'ambition d'externalité positive de chaque activité sur les autres (par exemple, le fumier des bêtes utilisé pour le maraîchage). Ce discours témoigne de l'émergence d'un imaginaire parallèle au collectif, permis par l'ambiguïté de sa structure. Activité dans l'activité, l'entreprise Mord'Pré se distingue alors des autres entrepreneur.euses.

31 « La ferme des Volonteux présentée par *anonyme* », *Fédération Nationale d'Agriculture Biologique*, [Vidéo en ligne]. (Pour maintenir l'anonymat, l'URL de cette vidéo n'est pas dévoilée).

Ainsi, deux systèmes de représentations semblent se développer, autour notamment de l'imbrication de modèles alternatifs différents et non explicites.

Le cadre de départ, partagé par les entrepreneur.euses primo-arrivant.e.s, était de créer une organisation de travail différente. Installé.es en agriculture, iels ont choisi de produire conformément aux valeurs écologiques portées par chacun.e. L'enjeu écologique est donc secondaire, non par son importance, mais pour le projet de la Ferme. Il s'est institué comme une évidence pour les primo-arrivant.es, et non comme la problématique de départ, sinon les entrepreneur.euses se seraient installé.es en agriculture biologique sans se soucier autant de la structure de la ferme.

Néanmoins, les techniques de production écologique pratiquées à la Ferme se positionnent comme une alternative à l'agriculture conventionnelle. Ainsi, à leur première idée de créer une alternative organisationnelle, s'imbrique l'alternative écologique, qui aujourd'hui est largement valorisée au sein des discours officiels. Par conséquent, beaucoup d'individus perçoivent la Ferme d'abord comme une alternative écologique, et secondairement comme une alternative organisationnelle.

Le renouveau de l'agriculture : le maraîchage

Originaire de la région Sylvain B., est issu d'une famille de maraîcher, et a appris avec son père les rouages de l'agriculture conventionnelle, manière de faire qu'il tente de contourner aujourd'hui. À la suite d'un apprentissage du métier de traiteur, il part voyager à l'étranger quelques temps et s'installe ensuite à la montagne où il travaillera pendant dix ans dans diverses branches.

Il décide à 32 ans de se reconverter dans l'agriculture, afin de devenir paysan-boulangier. Cherchant à trouver un terrain pour s'installer et monter un projet collectif, qui allierait le professionnel et l'habitat, Sylvain a tenté de monter des projets en accord avec ses idéaux, mais ces derniers n'ont pas abouti.

Ainsi, familier du principe de SCOP, il arrive à la Ferme en 2013 pour reprendre une activité de maraîchage, et vit aujourd'hui à 200 mètres de son lieu de travail avec sa compagne. Il devient entrepreneur-associé et s'investi dans la structure. De plus, le départ d'autres activités le promulgue responsable de l'activité maraîchage. Si à l'origine il voyait cette opportunité d'intégrer la Ferme comme une expérience, sans vraiment se projeter, le collectif se tourne vers un modèle qui semble correspondre de plus en plus à ces idéaux, lui donnant l'envie de rester.

Ce cadre d'analyse peut être important pour expliquer les divergences entre l'entreprise Mord'Pré et le reste des entrepreneur.euses. En effet, d'après les entretiens que nous avons passés, l'activité Mord'Pré semble se positionner comme une alternative paysanne et alimentaire, en conservant un mode de fonctionnement pyramidal explicite, bien que valorisant cet aspect « humain » correspondant au projet commun dans leurs relations :

« On a pas notre mot à dire si on est pas entrepreneur et pour moi ça c'était vachement plus clair au sein de Mord'Pré parce que [Anonymes] c'étaient les chefs et nous on bossait pour les chefs, on pouvait discuter de tout et facilement par contre c'est eux qui prenaient les décisions et pour moi ce côté pyramidal entre guillemet il me dérange pas du tout entre guillemet parce que ça apporte une clarté qui est hyper sereine et apaisante » Stéphane

Ainsi, le cadre d'alternative prôné par l'entreprise Mord'Pré pourrait bien être différent de celui porté par Rémy L. aux origines de son projet. Ce qui a comme conséquence un flou culturel interne.

Par « flou culturel », nous entendons que l'imaginaire de la Ferme manque de clarification sur l'alternative primordiale : s'il s'agissait de l'organisation de travail aux origines de la Ferme, est-ce que la Ferme ne se consacre pas à être prioritairement une alternative écologique, tout en gardant des rapports « humains » ? De cette question découle alors la structure organisationnelle de la Ferme, soit en une multitude d'entreprises autonomes, soit en une multitude d'activités servant le collectif de la ferme ? Ainsi, la SCOP rassemble en ce qu'elle institue un collectif, mais elle permet également l'individualisation des activités, et donc l'émergence de représentations collectives parallèles.

Néanmoins, la présence de deux modes de représentations collectives implicites au sein d'un même projet a eu des conséquences politiques sur le collectif, notamment l'émergence d'un deuxième acteur clé, aux côtés de Rémy Léger. Cette situation dans laquelle certain.es acteur.ices peuvent prendre une place particulière au sein d'un collectif est le résultat, comme pour le développement d'un imaginaire collectif parallèle, d'une absence de structure non pas juridique, mais collective. « La notion de groupe sans structure se transforme en un rideau de fumée qui favorise les puissants ou les chanceux qui peuvent établir leur hégémonie indiscutable sur les autres. [...] L'absence de structure n'empêche pas la formation de structures informelles : elle n'empêche que celle des structures formelles, [elle] devient un moyen de masquer le pouvoir [...] Dans la mesure où la structure du groupe est informelle, les normes selon lesquelles on prend les

décisions ne sont connues que de peu de personnes, et la conscience du fait qu'il existe une relation de pouvoir se limite à celles qui connaissent ces normes »³².

Le décalage entre la structure juridique de la Ferme, la SCOP, et les représentations collectives du groupe d'entrepreneur.euses primo-arrivant.es, a plongé le collectif dans une situation où le cadre principal était fluide. Ce flou structurel a donc permis l'installation d'une seconde figure de proue.

« Ils prenaient beaucoup d'place et du coup euh, lui surtout, et Rémy étaient un peu les leaders à c't'époque là, fin les leaders t'vois.. et en fait ils sont partis parce que bah en fait parce que... fin lui et Rémy tiraient la corde chacun de l'autre côté, tu vois ? [...] Et sachant que bah Remy c'est.. en fait, le gérant et historiquement celui qu'a monté l'projet » Sylvain B.

Les différences dans les représentations communes se sont incarnées à plusieurs niveaux, d'après les discours des autres entrepreneur.euses, dans les actions d'*Anonyme* vis-à-vis du collectif. D'abord dans la manière de tenir les réunions et de travailler ensemble au projet commun :

« Toutes les réunions en fait on décidait qui allait être l'animateur, qui allait être celui qui donne la parole, le maître du temps, et en fait c'était souvent lui qui était là à donner les ordres du jours et ci et ça alors oui mais attends le sujet on va plutôt l'aborder de ce sens-là, le tableau on va plutôt le faire comme ça [...] plusieurs fois [...] nous on partait vachement frustré de ça et ça nourrit de la colère chez nous pas mal parce qu'on arrivait pas à exprimer ces choses-là » Mina L.

Sa position au sein du collectif a été vécue comme portant un certain contrôle sur les règles de décision et d'expression collective.

De même, son investissement dans la visibilité de la ferme et le développement du réseau de la ferme en a fait un interlocuteur privilégié pour les personnes et groupes extérieurs.

« Alors nous c'était [Anonyme] qu'était vachement moteur de ça qui voulait faire, fin on l'a suivi hein, mais il voulait monter une formation ici au sein de la Ferme et ça s'appelait Graine de Volonté (2018/9), [...] du coup ça a créé une production en plus au sein de la Ferme, et du coup c'est de là que [Anonyme] a démarché toutes ces épiceries du Grap machin là » Sylvain B.

32 FREEMAN, Jo (1972), *La tyrannie de l'absence de structure*, trad. (2017), Le Collectif Indice, Lyon, p. 5.

Anonyme, à l'instar de Rémy Léger, semble s'être établi comme un acteur stratégique au sein de l'activité Mord'Pré, et donc comme deuxième acteur stratégique au sein de la ferme.

Représentations collectives	<u>Le collectif des entrepreneur.se.s de la Ferme des Volonteux</u>	<u>Le collectif Mord'Pré</u> <i>(Nous précisons que pour le cas de l'entreprise anonyme, les éléments des représentations collectives sont issus des entretiens des individus interrogés et peuvent ne pas refléter l'entièreté ou avec exactitude le vécu des membres de l'entreprise anonyme)</i>
Figure de proue	Rémy	Anonyme
Entrepreneur.se.s	Rémy, Mina, Sylvain, Anonyme	Anonymes
Alternative primordiale	Organisation de travail agricole	Alternative agricole et alimentaire, circuit-court
Alternatives secondaires	Agroécologie, soutien aux produits en circuit-court de la Région	Gestion « humaine » du personnel, adaptation à de multiples situations, mise en commun des outils de production au sein de la SCOP
Imaginaire du collectif	Très forte coopération entre les activités	Autonomie des activités au sein de la SCOP
Projets pour la ferme	Expérimenter de nouvelles activités, renforcer les liens interactivités au sein de la ferme, structurer la Ferme	Communication extérieure, formations en permaculture, travail sur le réseau de la Ferme

Cette différence entre l'activité Mord'Pré et le reste du collectif ainsi que la position de Rémy Léger et d'*Anonyme* nous amènent donc à penser que deux cultures parallèles se sont développées à la Ferme entre 2012 et 2020. Ainsi, l'UNESCO définit la « culture » comme un « ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs [...] d'un groupe social »³³. La présence de deux imaginaires parallèles donnerait donc naissance à deux groupes sociaux cohabitant au sein de la Ferme.

b) Les enjeux du Dispositif Local d'Accompagnement

En 2015, l'épicerie coopérative La Carline située à Die dans la Drôme et qui est partenaire avec la Ferme des Volontoux fait appel à Grap (Groupement régional alimentaire de proximité). Le but étant de réaliser un dispositif local d'accompagnement dit DLA afin d'avoir un point de vue réflexif sur ce qui a été fait. Le DLA est un dispositif public qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois. La rencontre entre Grap et le collectif des Volontoux se fait à cette occasion :

« Et ensuite l'année suivante les Volontoux ont eux-mêmes lancé leur propre DLA et du coup ils nous ont demandé si on était intéressés pour répondre. Donc moi j'ai fait une réponse commune, avec une coopérative qui est en Île-de-France qui s'appelle le Champs des Possibles, qui est une coopérative d'activité agricole. Et donc on a été retenus pour faire ce DLA un peu dans cette même philosophie aussi, de dire à la fois finalement on va chercher quelqu'un qui est un prestataire pour faire une étude, pour faire un accompagnement, et en même temps on se dit que cet accompagnement c'est l'occasion d'apprendre à se connaître et ça pose potentiellement les bases d'un partenariat futur, etc ... Voilà et donc du coup moi j'ai fait ce DLA, c'était de ... en gros ... de 2016 à 2017 j'dirais » Anonyme

A la différence de la situation concernant la Carline, le DLA a ici pour but d'apporter un accompagnement sur « *la logique de structuration... c'était vraiment plutôt organisationnel et*

33 « Définition de la culture par l'UNESCO », *Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982*, Office fédéral de la culture, [En Ligne]. URL : <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/definitionde-la-culture-par-l-unesco.html>. Consulté le 21/01/2021.

structuration » (Anonyme). Le DLA vient donc répondre à un problème de flou structurel qui pesait sur le collectif.

Les deux principaux thèmes qui ressortent à l'issu de ce DLA sont celui de la gouvernance et la question organisationnelle du statut de la Ferme. Le fait que les terres appartiennent à la famille de Rémy Léger créé un biais qui, en cas de conflit, pousse davantage les autres membres du collectif à partir. Alors qu'il est plus difficile d'imaginer Rémy L. quitter le collectif puisqu'il possède les terres, qu'il a sa maison juste à côté et tous les investissements initiaux ont été réalisés par lui-même. Un biais se développe ce qui lui confère une position de gérant tandis que le projet se veut collectif et horizontal. Il apparaît alors compliqué pour les autres membres du collectif de trouver leur place dans les prises de décision :

« Quelqu'un qui est un associé d'la SCOP pourrait très bien dire, attendez les gars, on est sur un modèle collectif, mais à la fin le patrimoine il appartient à Rémy Léger, et de l'autre, d'dire en fait c'est Rémy Léger qui prend tous les risques, donc en fait moi j'me sens pas légitime pour prendre des décisions, parce qu'en fait c'est pas moi qui en assume les conséquences ». (Anonyme)

Il convient alors de questionner la mise en place de l'horizontalité souhaitée et des solutions qui peuvent être expérimentées pour lever ces freins.

Une des pistes apportées par Grap fut d'aller vers une collégialité sur le mandat social notamment, et pourquoi pas d'envisager une cogérance afin de réussir à apporter une horizontalité au projet. Le DLA a révélé qu'Anonyme, entrepreneur associé du projet Mord'Pré tenait déjà involontairement ce rôle de cogérant de la Ferme.

« On a fait un DLA y a 3 ans je crois, où on est ressorti qu'il fallait une cogérance, [...] et donc pendant plusieurs mois on a essayé de piétiner un peu sur le sujet, mais c'est vrai que c'était évident que c'était Anonyme, et ça a amené une posture un peu trop étouffante d'Anonyme. Je pense que ça pourrait faire un bon leader mais pas de cette façon, pas chez nous en fait. Y avait des gens qui étaient plus : « on veut une gérance partagée, on veut pas juste deux têtes de leadership qui vont nous amener là où ils veulent » et très clairement là, ça s'est un peu fritté en disant : « Non mais non moi j'aime bien la manière que Rémy amène dans cet esprit de gouvernance partagée mais cette histoire de cogérance ça me convient pas » » Mina L.

En parallèle du DLA, comme vu dans l'extrait d'entretien précédent, certaines tensions se sont exacerbées autour de deux visions divergentes du collectif et des manières de faire collectif. L'arrivée de nouveaux.elles membres et avec iels de nouvelles activités a amené à une certaine

individualisation des activités avec une volonté pour certain.es d'avoir différents niveaux de salaires, des chiffres d'affaires personnels et non liés à la SCOP. L'exemple de entreprise Mord'Pré est parlant dans la mesure où les entrepreneur.euses associé.es souhaitaient une plus grande autonomie entre les différentes activités. C'est cette opposition entre les deux modèles défendus par les différents membres du collectif qui a questionné le passage en CAE de la Ferme des Volontoux puisque :

« Si on est une CAE, ça veut dire qu'il y a des services mutualisés, que du coup y'a une fonction accompagnement, que du coup y'a un modèle de financement d'une contribution aux services mutualisés, etc. » Anonyme

Ces nœuds rendus visibles par le DLA gravitent autour de l'existence de deux gérances qui ne s'accordent pas sur le modèle et les valeurs que veut défendre le collectif de manière commune. L'une défend plus d'autonomie entre les activités et une prégnance des valeurs écologiques sur celles sociales et d'innovation du travail, tandis que l'autre défend les mêmes points mais avec une prévalence des valeurs sociales et d'organisation du travail innovantes.

Le collectif n'ayant, jusqu'alors, pas défini de charte et de cadre organisationnel strict, un flou structurel s'est installé laissant chacun.e développer et évoluer selon ses propres normes. Or cela vient fragiliser le collectif comme on peut le voir lors de conflits qui proviennent pour la plupart de visions parallèles. Selon Draperi et Corroller « dans les coopératives hybrides, des antagonistes peuvent se manifester au détriment des sociétaires et mettre en péril la cohésion de la structure »³⁴, comme l'illustre l'exemple de l'activité Mord'Pré qui se développe au sein du collectif des Volontoux mais avec une culture parallèle promouvant une plus grande individualisation.

« Pour moi c'est important que dans une gérance, ce soit quelqu'un d'humain, que ce soit quelqu'un que que, qui sache calculer, qui sache manager, qui sache... fin, voilà y a un profil quand même qu'il faut avoir pour être gérant ou cogérant, et là on y était pas du tout et en plus de ça moi en fait ce qui m'a fait vraiment partir en marche arrière et je pense que d'autres aussi, c'est qu'à l'initial de la Ferme en fait on était plus du tout dans le projet initial de la ferme, moi

34 DRAPERI, Jean-François, LE CORROLLER, Cécile (2015), « Coopératives et territoires en France : des liens spécifiques et complexes », *RECMA*, n°335, pp. 53-69.

je m'y retrouvais plus, j'étais plus dans mon objectif de m'installer dans cette Ferme c'était d'être mon propre patron et là j'y étais plus » Mina L.

Une des préconisations faite lors du DLA est l'écriture d'une charte commune qui servirait de socle commun à tous.tes pour repartir sur des bases définies et communes dont chaque nouveau.elle arrivant.e prendrait connaissance. Cela permettrait de trouver des personnes qui partagent et adhère au projet de manière générale évitant alors des problèmes dans le futur de part des visions non compatibles.

2. Conséquences du Dispositif Local d'Accompagnement

Le Dispositif Local d'Accompagnement n'est alors pas sans conséquence sur la ferme. En effet, il va notamment confronter les entrepreneur.ses de la ferme au modèle de ferme qu'ils et elles souhaitent vraiment, et au mode de gouvernance implicite qui s'est installé plus ou moins malgré eux.elles. C'est alors l'occasion de repositionner le projet de la ferme et établir un fonctionnement et une orientation clairs pour tous et toutes.

a) Le DLA : un tournant décisif pour la structure

Il apparaît que le rôle d'acteur stratégique à conféré à Rémy L. un avantage par rapport au reste du collectif lors du passage en CAE :

« Nous c'qu'on c'qui enfin moi parce que euh parce que c'est moi qu'ça intéressait y avait plein qui, y en avait plein qui comprenaient pas pourquoi on l'faisait », Rémy L.

La CAE n'a pas été acceptée au début car tout le monde n'avait pas les mêmes attentes entre plus d'autonomie pour certain.es et au contraire un front plus commun pour d'autres. Le montage en CAE étant complexe et très théorique tout le monde ne s'y est pas intéressé et cela se ressent en réunion quand il est question de points juridiques :

« Enfin je voulais y aller pour voir comment ça fonctionne quoi, quand tu poses des questions j'ai l'impression que le seul qui pige c'est Rémy et que toutes les implications, les imbrications, les responsabilités, c'est quand même un peu complexe comme figure et donc je m'attendais à un truc vraiment chiant et long et en fait ni l'un ni l'autre ça m'a permis de comprendre certaines choses

que des fois des questions que même les entrepreneurs associés ils savent pas forcément, des fois j'ai l'impression qu'ils ont signé sans vraiment... juste parce que l'idée est belle mais moi j'aurai besoin de comprendre un peu plus, enfin c'est bien que ce soit ouvert à qui veut y aller » Anonyme

En 2016, suite au DLA (dispositif d'accompagnement local), la ferme des Volontoux change de statut et passe en coopérative d'activité et d'emploi dite CAE. Ce modèle d'entrepreneuriat n'est normalement pas adapté au domaine agricole mais Rémy L. ayant toujours voulu s'organiser en CAE.

« Et dans mes recherches, je tombe sur un truc qui s'appelle la CAE, la Coopérative d'Activité et d'Emploi, là bingo, j'fais génial, t'es en même temps patron, en même temps, tu vois y'a quand même encore la liberté individuelle, on est dans un monde où la liberté individuelle elle est importante. Donc comment tu vois on met de la liberté individuelle et du commun, du collectif » Rémy L.

Ce mode d'organisation permet à l'entrepreneur.e salarié.e, sous contrat CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise), de développer son activité dans un cadre autonome, coopératif mais aussi sécurisé. La CAE tient un rôle clé dans l'entrepreneuriat car ce type de management aide le.a porteur.se de projet à prendre conscience de son potentiel en passant par des méthodes collaboratives. Ces méthodes pourraient s'apparenter à une sorte d'initiation selon Charles-Pauvers et Schieb Beinfait et à « combinaison synergique de compétence individuelle, et collective nourrit par la compétence organisationnelle »³⁵, c'est ce qui a plu à Rémy Léger dans le projet, cette idée d'entraide et de commun. Hernandez et Lethielleux³⁶ vont jusqu'à faire un parallèle entre la CAE et le compagnonnage dans la mesure où il y a un système hiérarchisé mettant en avant les qualités personnelles plutôt que l'origine sociale et se base sur l'apprentissage, la pratique et la transmission. Au sein de ses structures, il existe le statut d'aspirant compagnon (semblable à l'entrepreneur.e accompagné.e), le statut de compagnon (idem entrepreneur.se associé.e) et compagnon fini (entrepreneur.se associé.e). Comme il existe des différences certaines entre le compagnonnage et la forme de la CAE Stervinou et Noël Lemaître³⁷ parlent plutôt d'une forme de

35 CHARLES-PAUVERS, Brigitte, SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie (2010), « La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement : le cas des coopératives d'activité et d'emploi », *Gestion 2000*, n°3, pp. 107-120.

36 HERNANDEZ, Émile-Michel, LETHIELLEUX, Laëtitia (2016), « Les coopératives d'activités et d'emploi : accompagner autrement pour entreprendre autrement », *RECMA*, vol. 339, n°1, pp. 37-55.

37 STERVINO, Sandrine, NOËL-LEMAITRE, Christine (2008), « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management & Avenir*, vol. 20, n°6, pp. 65-86.

néo-compagnonnage : « Par compagnonnage, on entend, au sens large, un ensemble d'individus qui se regroupent en vue de s'entraider, se protéger, s'éduquer et se transmettre des connaissances. Le compagnonnage lié aux métiers est apparu dans l'Antiquité dans le cadre des grands travaux de construction nécessitant une certaine organisation logistique et technique ainsi que l'utilisation d'ouvriers itinérants ou de prisonniers. Au Moyen-âge, se développent les confréries de métiers auxquelles sont rattachées les dénominations d'Apprenti, de Compagnon et de Maître. Les apprentis sont formés par les maîtres pendant deux à cinq ans et deviennent ensuite aspirants compagnons lorsqu'ils débutent leur Tour de France »³⁸.

Le groupe des Volonteux se construit autour de faire collectif et surtout de l'expérimentation constante et correspondrait donc à certains préceptes du compagnonnage. Cependant, il existe des dissemblances entre ces deux modèles dans la mesure où le compagnonnage repose sur un système hiérarchique très stricte tandis que la CAE vise à faire gagner en autonomie les entrepreneur.euses.

La CAE appartient au domaine de l'économie sociale et solidaire et se construit sur une base militante en réponse à l'économie classique en mettant en avant des priorités extra-économiques. Elle permettrait de répondre aux problèmes de l'entrepreneuriat et de son accompagnement qui peut être très précaire. Dans le cadre d'une CAE, les entrepreneur.euses sont accompagnés par celle-ci qui va leur fournir un cadre juridique, administratif et financier leur permettant d'exercer et/ou tester leur projet/activité. De plus au vu de la situation de l'emploi et des types de contrats proposés dans les métiers de l'agriculture, la CAE permet d'offrir un cadre plus sécurisant aux travailleur.euses du secteur. L'idée de s'organiser juridiquement sous ce statut est un projet de la coopérative depuis un moment mais ce modèle n'existait pas dans l'agriculture. Après des années de démarche, la ferme des Volonteux a rendu cela possible et son parcours sert aujourd'hui de modèle.

« Ouais c'est ça, on est vraiment sur un, un lieu inexploré ou euh ou bin tu vois nos statuts on a été les premiers à faire des statuts comme ça a créer c'te statut là donc forcément euh bah on

38 *Ibid.* p. 84.

ouvre la voie et derrière bin... bin derrière (rire) derrière y a d'la réglementation mais c'est aussi ça qu'est chouette c'est que on crée d'la jurisprudence pour d'autres structures » Rémy L.

La volonté initiale de Rémy de permettre l'installation de néo-ruraux est ici respectée grâce au modèle de CAE. Cette organisation vise aussi à promouvoir l'implication des individus dans des formes démocratiques d'organisation où les préoccupations sociétales priment sur l'économie. Cette gestion pourrait même renforcer et maintenir les activités économiques sur un territoire donné, redonnant ainsi une certaine force à l'économie locale. Ainsi la Ferme des Volontoux s'inscrit dans cette thématique de l'économie sociale et solidaire comme une forme « hybride » et innovante de coopérative agricole portant des valeurs environnementales et de développement local tout au long de son histoire.

Rejoindre un collectif aux idéaux communs

Originaire de l'Ain, Fred a enchaîné de nombreux emplois intérimaires en région parisienne avant son arrivée en Drôme. Sa reconversion professionnelle passant par un BPREA Agriculture Biologique avec option Culture légumière, il enchaîne ensuite diverses expériences dans l'agriculture.

Travaillant avec Graine de Cocagne, il entend parler pour la première fois en 2016 de la Ferme des Volontoux et décide de réaliser un stage de deux semaines en son sein en tant que maraîcher. De cette expérience succèdera plusieurs contrats, d'abord en remplacement puis en CDD avant d'être finalement embauché en CDI. Aujourd'hui, Fred continue le maraîchage et s'occupe de la vente des produits de la Ferme sur les marchés.

Fort d'une conscience environnementale et d'un engagement écologique, il s'intègre facilement au sein de la Ferme qu'il apprécie pour les valeurs collectives qu'elle défend. De plus, il explique que l'attrance pour ce projet lui vient également de la diversité professionnelle et culturelle des membres de la Ferme. S'il ne souhaite pas devenir entrepreneur, il apprécie la recherche d'horizontalité dans la gestion de la structure qu'il explique par le fait que, même s'il n'a pas de pouvoir de décision, son avis est toujours réclamé et pris en compte.

b) Le passage en CAE : un changement juridique manifestant la question de la gérance

« Y'avait un enjeu qui était organisationnel qui était d'dire : est-ce que les Volonteux sont une coopérative d'activité avec des entrepreneurs autonomes à l'intérieur [...] ou est-ce que la CAE est une SCOP où du coup on prend des décisions tous ensemble et puis du coup on est tous solidaire sur l'économique et en particulier sur nos salaires ? » Anonyme

Lors de l'élaboration du DLA, le passage en CAE n'est pas une évidence pour le collectif, au contraire, il conduit la Ferme des Volonteux vers un horizon nouveau, non maîtrisé par les individus et suscite des hésitations. Rappelons que si le projet de base se dresse sur une volonté partagée de repenser le travail en agriculture, il cherche à tendre vers une démarche collective et horizontale, que la SCOP a mis en avant malgré ses applications paradoxales. Or, si le modèle de CAE offre des avantages en termes de flexibilité et de sécurisation des entrepreneur.euses, il restructure formellement la Ferme autour d'activités individuelles autonomes, suggérant des frontières entre les activités individuelles et la volonté de gestion collective des infrastructures, dont découle un frein à la pratique d'une gouvernance horizontale.

« En même temps on sentait qu'y'avait la volonté d'être une CAE mais pas totalement non plus, [...] y'a eu un certain nombre de tensions dans le collectif, en particulier sur des questions d'autonomie des activités, de grille, de niveaux de salaire, etc., qui, je pense, sont liés à cette question organisationnelle qui était d'dire : « en fait entre la SCOP et la CAE, est-ce que le débat était vraiment tranché ? ». » Anonyme

En 2017, la Ferme des Volonteux adopte officiellement le modèle de CAE et concrétise l'exigence de liberté individuelle, tout en essayant de maintenir la volonté du « faire collectif » véhiculée par le modèle coopératif. Mais cela ne conduit-il pas à une perte de l'imaginaire commun formé implicitement par la SCOP ? Ou cela met-il en évidence les dissonances et la présence d'antagonistes au sein de la structure ?

Le passage en CAE semble permettre de verbaliser les réalités structurelles de la Ferme jusqu'à lors incomprises, notamment en ce qui concerne la gestion interne et la forte présence d'une activité parallèle au sein du collectif, dont les normes et les valeurs diffèrent de celle de la Ferme des Volonteux.

« Les conceptions globales du collectif [étaient] pas les mêmes, les gens voyaient pas la même chose, du coup ça a créé un malaise. » Mathieu G.

Avec le passage en CAE, la gérance et ses cadres informels sont étudiés. Constatant la présence de « *deux leaders* », une proposition de cogérance est faite révélant un dysfonctionnement du collectif.

« Pourquoi pas une cogérance ?, du coup on a un peu mis les pieds dans l'plat en disant: « bah voilà nous c'qu'on voit aujourd'hui de la dynamique du projet, c'est qu'en fait y'a deux leaders, y'a Rémy et y'a Anonyme, et du coup bah on acte ça, et on acte le fait que le projet aujourd'hui ben il est tiré par deux leaders qui sont Anonyme et Rémy ». » Anonyme

Seulement, ce fait ainsi verbaliser à l'effet de viabiliser un nœud interne important remettant en question les cadres d'application et les volontés communes quant au projet. Si les décisions stratégiques sont prises en commun lors de réunions bimensuelles, il s'avère que la gérance n'était pas partagée par tous.tes, et que le manque de structure formelle a permis à des tendances antagonistes de se manifester et d'interférer avec la vision initiale d'horizontalité. Ainsi, la situation vers laquelle tendait le groupe n'était pas légitimée par le collectif et la proposition de co-gérance a fini par être abandonnée.

« On partait sur une cogérance avec une gestion humaine et une gestion économique très différentes de ce qu'on était parti à l'initial, c'est vraiment les moments où j'ai vraiment flippé pour le collectif. » Mina L.

En effet, le projet d'origine s'apparente plutôt à l'idée de sociocratie, ce mode de gouvernance où chaque personne participe et est responsable, où tout le monde est pleinement acteur.rice dans la gouvernance³⁹. On sort alors d'une gouvernance de « consultation », qui était un mode de faire adopter par l'activité de maraîchage-traiteur mais non promue par le collectif de la Ferme des Volonteux, qui se tourne vers une gouvernance participative.

« C'était très pyramidale. Et moi ce que j'avais vu de la SCOP c'était plutôt une hiérarchie horizontale » David

39 KELLER, Françoise (janvier-février 2015), *Les freins et les leviers de la coopération, entretien avec Françoise Keller*, Dossier Former, Accompagner, Non-Violence Actualité, p. 5.

Cette forme de gouvernance reprend les codes de l'entreprise conventionnelle, où les statuts sont strictement définis et l'activité est autonome. Or, au sein des activités de la Ferme, le pouvoir décisionnel des entrepreneurs.euses est voulu horizontal, les activités cherchent à s'inscrire dans un imaginaire collectif, qui suggère une transparence. L'activité de paysan-maraîcher de Mord'Pré s'inscrit-elle dans ce modèle ? Ou appliquait-elle une gouvernance de consultation avec le collectif d'entrepreneur.euses ?

A ce moment, si la question de la gérance et de la gouvernance devient une préoccupation principale et conflictuelle, la structure prend tout de même conscience de ces nœuds internes, ce qui lui permettra de les dépasser.

A cette époque, la Ferme des Volonteux s'agrandit et se modifie rapidement. Entre 2017 et 2019, plusieurs changements surviennent, modifiant le collectif et son organisation interne, de nouvelles personnes intègrent le collectif et de nouvelles activités se lancent : l'activité du Jardin des Tétragones s'installe, la micro-entreprise Physalis est accueillie par le collectif, l'activité de paysan-boulangier se met en place progressivement, la formation Graine de Volonteux s'instaure, le montage d'une friperie Manolya commence à être discuté.

Ainsi la multiplication des activités au sein de la ferme a concentré l'énergie des entrepreneur.euses, qui n'avaient pas le temps de s'occuper de la restructuration et de la gérance du collectif à travers les pôles de compétences. De plus, selon Mathieu G., si ces pôles étaient jugés trop chronophages par les entrepreneur.euses, les obligeant à se charger de nouvelles tâches en plus de leurs activités, leur mise en place a également été freinée par la position de Rémy en tant qu'acteur stratégique.

« Du coup ce système de pôle venait à un moment un peu critique où y avait une volonté de la part de Rémy avec ce projet d'en faire quelque chose de collectif mais à mon sens un manque de confiance vis à vis des gens qu'étaient de c'te collectif en s'disant mais « si je lâche moi de mon côté même si j'en ai envie et que j'donne du pouvoir à d'autres, j'suis pas sûr d'être d'accord avec ce qu'ils vont faire avec ça, donc j'pense là y a eu vraiment un nœud sur un problème de confiance, [...] en attendant de pouvoir faire mieux, il vaut mieux de la stabilité » Mathieu G.

Parler de gouvernance⁴⁰ renvoie à une définition davantage flexible sur l'exercice du pouvoir avec une plus grande décentralisation et une coopération entre les différent.es acteur.ices. Ce concept relève d'une technique de gestion sociale s'inspirant du modèle biologique avec un fonctionnement qui doit poursuivre la transparence et la fluidité des relations qui s'y nouent selon Pitseys⁴¹. La gouvernance souhaite répondre au problème de la participation des acteur.ices en valorisant une relation de confiance: « il s'agit dès lors de reconnecter les systèmes de décision à la vie sociale. C'est dans ce cadre que la question de la confiance émerge parallèlement à celle de la gouvernance »⁴².

Dans le projet de la ferme des Volonteux, c'est le principe de gouvernance qui est favorisé, étant en accord avec les valeurs sociales, humaines et le vœu d'horizontalité du collectif. Mais la situation conflictuelle suscitée par la proposition de co-gérance (et par le fait que le collectif concentre « *deux leaders* » aux représentations éloignées) a engendré une crise de confiance, freinant sa mise en place. La gouvernance qui se veut collective étant en réalité portée par Rémy L. :

« On a voulu faire des pôles gérances après que la cogérance ait foiré. On fait des binômes pour décharger Rémy. Mais avec les tensions de Mord'Pré, ça s'est cassé la gueule. Donc aujourd'hui, on rémunère Rémy pour sa gérance. » David G

3. Départ de l'entreprise Mord'Pré : une fracture au sein du collectif

Comme expliqué précédemment, la ferme structurée en CAE insiste sur l'individualisation des activités dans un collectif. Ce qui semble antinomique au départ s'avère pourtant être le mode de fonctionnement d'une coopérative d'activité et d'emploi. Par ailleurs, c'est son application dans

40 La gouvernance est un concept récent venant proposer une alternative au gouvernement selon PITSEYS : *“S'appuyant sur les théories délibératives ou participatives de la démocratie, la théorie de la gouvernance s'érige aussi à l'occasion comme contre-discours adressé au manque de démocratie et de soutien des droits de l'homme des institutions internationales. À cet égard, la gouvernance n'est pas seulement un terme descriptif, dont le contenu vise à examiner les transformations contemporaines des modes de gouvernement, et qui varie en fonction des acteurs et des contextes institutionnels. Elle propose également un discours normatif entendant soutenir et faire advenir des transformations perçues comme positives parce qu'elles produisent des décisions à la fois plus fonctionnelles et plus démocratiques.”*

41 PITSEYS, John (2010), « Le concept de gouvernance », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol. 65, n° 2, 2010, pp. 207-228, p. 11.

42 *Ibid.* p. 14.

une ferme qui révèle certaines contrariétés. En l'occurrence on observe un paradoxe entre l'injonction à être rentable sur son activité tout en subissant le jugement du collectif.

« Mais par ailleurs, dans une logique où on n'est pas dans le but d'être entre nous, on vend aussi des produits d'autres producteurs locaux » Mathieu G.

À ce moment, la ligne politique prise par la ferme peut constituer un frein car elle déplace la focale sur les attentes personnelles :

« [Anonyme] s'est réellement installé et là sont arrivées les réalités : difficultés financières, comme tous projets qui s'installe en fait » Mina L.

Ce qui peut être générateur de stress et de tension dans le collectif. On retombe alors dans le cas où l'individu est exclu ou s'exclut du groupe en fonction de la persistance du problème. Bien que les faits soient encore récents (puisqu'ils concernent le lancement de l'activité du fournil). Nous avons constaté à travers l'histoire de la ferme qu'à de nombreuses reprises les divergences entre les attentes individuelles et collectives étaient nombreuses. Largement mis en exergue dans les parties précédentes, le caractère autonome de certaines activités était source de conflit pour les Volonteux. Notamment lorsque l'imaginaire commun d'un groupe commence à empiéter sur l'imaginaire de départ et que la ferme en gestion collective devient un moyen utile plutôt qu'une finalité.

a) Des « non-dits » entre associé.e.s qui mènent à la rupture

On assiste de fait, à la réciproque du cas précédemment cité. Puisque la CAE au sein d'une ferme collective laisse place à de nombreuses porosités dans la structure juridique. Le groupe des Volonteux va progressivement se retrouver dans une forme d'impuissance face aux choix d'une partie des entrepreneur.euses associé.es. En l'occurrence l'activité de maraîcher traiteur dont nous avons déjà présenté les contours et le projet, s'est imposée physiquement (avec un réseau de commercialisation et une main d'œuvre importants) et politiquement (avec une culture collective propre) dans la ferme. Et ces actions généraient de l'inquiétude au sein du collectif :

« Par exemple Mord'Pré où y a eu des choix qu'ont été faits que j'aurais pas fait comme ça, j'ai même signalé à la personne que, que je trouvais qu'il y avait [...] une masse salariale ultra

importante par rapport aux recettes et tout en analysant un peu les chiffres et du coup... à ce moment-là, moi j'ai terminé dans les cordes » Anonyme

Inquiétudes qui étaient perçues comme non recevables, jusqu'à donner le sentiment d'omerta.

« Mord'Pré sont restés 7 ans et il n'y a pas eu une seule année rentable. Mais ça on ne l'a pas forcément vu, du moins on n'avait pas le droit d'en parler. [Anonyme] se permettait de parler de nous et de dire quand ce n'était pas pertinent » David

Alors que les autres entrepreneur.euses se soumettaient au contrôle des autres. De fait, cette situation s'est aggravée avec le temps cristallisant des mal-être entre entrepreneur.euses. Au point d'envisager un départ de la ferme pour certain.es.

« J'ai voulu quitter l'épicerie parce qu'il y avait Mord'Pré et que ce fonctionnement m'empêchait de m'épanouir au sein du collectif » Mina L.

Cet extrait est d'autant plus intéressant car il invoque à la fois des raisons personnelles et des problèmes de relation. Mais aussi, il renvoie à un désaccord de fond sur le « fonctionnement » entrepris par la SCOP CAE. L'importance des tensions institutionnalisées ont eu pour conséquence de libérer la parole chez les Volonteux et en particulier chez ceux qui s'autocensurent. Mais c'est aussi, le départ symbolique de l'activité de maraîchage & traiteur.

« Y a pas vraiment eu un vrai suivi derrière et la session elle s'était faite en mars ou avril et on a eu la décision de Mord'Pré qui partaient. Donc euh.. ça a pris du temps et à la fois pas du tout et nous quand on y était on avait l'impression que ça faisait 4 ans quoi, on était épuisés, on était au bout du rouleau. » Mina L.

Le manque de suivi et l'accumulation de tensions pendant tant d'années clos ainsi l'activité de l'entreprise Mord'Pré. De plus, cela a permis de révéler une fracture structurelle sur les associé.es, poussés à leurs limites. Le départ prendra une année, ses impacts négatifs sur l'effectif de la Ferme étant importants du fait de la gestion et la mauvaise communication que cela engendre :

« Ils nous mettaient plutôt de manière un peu régulière la pression pour dire « c'est quand qu'on a les résultats » des choses comme ça, y'a eu des négociations qui ont eu lieu d'achat de matos de pleins de choses et en fait... au final tout ça a entraîné ben moi du point de vue de mon travail, de

galère, de point d'attention, de choses à faire, de choses.. euh.. et plus ça avançait et plus je voyais que les chiffres étaient pas du tout à leur avantage » Anonyme

Chacun des partis a tenté de défendre ses intérêts. Pour la structure, le déficit commercial et la masse salariale était une problématique lourde.

« Alors que eux pendant leur sortie leur objectif principal était de soigner leur image, donc c'était oui mais on vous transmet pleins d'outils et de connaissances, on a une clientèle qui est top, est ce qu'on vous transfère le coût de la clientèle est ce qu'on la garde » » Anonyme

L'une des deux parties espéraient capitaliser sur son investissement dans l'activité en tirant profit du réseau de commercialisation, du capital technique et social de l'entreprise. L'autre ne voulant plus de tout ça, le réseau d'épicerie desservi par le maraîchage sera réduit après le départ de l'entreprise Mord'Pré. Le caractère inédit d'un tel événement a laissé les associé.es dans une forme de deuil, posant des questions fondamentales au collectif qui avaient déjà été relevées lors du DLA.

« Je n'ai pas les raisons officielles du départ. Lui il est là depuis pas mal de temps. Ils avaient au sein de la structure une sous structure importante » Olivier L.

En l'occurrence le manque de transparence concernant ces départs et leurs conditions va également avoir des répercussions sur les salariés de la SCOP.

b) Répercussions sur le collectif

« Comme je suis salarié, je n'ai pas accès à tout ce qui se passe entre entrepreneurs. Moi j'apprends les choses quand elles se mettent en place. [...] [les entrepreneurs] ont fait pas mal de choses tout seuls. Je pense que y'a quand même deux teams. C'est la team de salarié et la team d'entrepreneur. » Anonyme

Il semblerait qu'un différentiel soit présent entre les associé.es et les salarié.es. Celui-ci est expliqué par *Anonyme* comme le fait que seuls les entrepreneur.euses investissent de l'argent, mais a comme conséquences une diffusion de l'information inégale. Ce point de vue permet de mieux comprendre les conditions de départ particulières de Mord'Pré et les effets qu'elles ont eues sur la Ferme, suite à la fin d'une situation ubuesque à savoir « *deux chevaux qui tirent pas dans le même sens* » (Martial B.). Les entrepreneur.euses ne communiquaient pas sur le départ de Mord'Pré en

dehors des membres présents lors de leurs réunions. Cela a laissé libre-cours aux interprétations personnelles et a engendré un stress important sur les salariés, qui se questionnaient sur leur devenir au sein du collectif.

« Ça a été quand même, c'est vrai, assez douloureux, tout l'an dernier où en fait on sentait qu'y avait des tensions, on n'était pas non plus au courant de tout ! » Martial B.

Or la participation au sein d'un groupe, pour être effective, doit être perçue comme rendant possible la contribution des membres « à la définition de la forme et de la nature de l'expérience qu'ils vont vivre »⁴³. Autrement dit, il importe que les participant.e.s sentent qu'ils ont le pouvoir d'influer sur leurs expériences au travers de leur initiative participante. Sinon, comme cela semble avoir été le cas du moins au travers de la gestion de ce conflit, les individus sont dessaisis « de toute influence sur leur forme et sur les règles qui y sont appliquées »⁴⁴, ce qui peut constituer une forme de violence symbolique pour eux.elles.

Ce départ a entraîné une situation économique compliquée. En effet, ce n'est que six mois après l'annonce du départ que les salarié.es sont fixés sur ce qui les attend (Martial B.), sachant que certain.es ont par la suite été remerciés. D'autres individus à l'instar de Fred B., qui a été salarié de Mord'Pré dès 2016, conserveront leur emploi à la Ferme. Fred B. sera par la suite amené à travailler avec Martial B. et Sylvain B. Dans l'entre-deux, à savoir après l'annonce du départ et avant que celui-ci ne soit effectif, les relations changent entre les individus. Cette annonce a cristallisé des tensions, et des camps se sont formés. Le devenir des salarié.es est apparu complexifié par leur statut, dont certains étaient en CDI.

« [Les] salariés mutualisés parce qu'ils avaient une partie d'activité par exemple à l'épicerie et une partie de l'activité chez Mord'Pré, qui au départ de [cette entreprise] ont rendus responsable le reste des entrepreneurs qui restaient » Mina L.

Il aura fallu attendre le départ effectif de Mord'Pré pour que la parole se délie. Les salarié.es, qui avaient senti la tension ont pu avoir une autre version des faits. De plus, en novembre

43 LEGRIS REVEL, Martine, (2011), « Joëlle Zask, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation* », Paris, Le Bord de l'eau.

44 *Ibid.*

lors de nos entretiens, *Anonyme* explique la réorganisation et le fait que la Ferme tende de nouveau vers un équilibre par suite du départ de l'activité de maraîchage-traiteur.

« Il y avait des employés de Mord'Pré qui travaillaient pour Mord'Pré, mais du coup après ils sont passé au magasin, ouais, c'est.. ça a un peu remué les choses et là c'est en train de.. j'ai l'impression que c'est en train de, c'est bon, de se restabiliser » Anonyme

Cette réorganisation structurelle a permis à certains individus de se requestionner sur leur avenir au sein de la ferme et du collectif. Comment (ré)aménager le collectif afin qu'il corresponde à leurs imaginaires ? Vers quelles envies communes tendre après ce nouveau départ ?

La réponse de certains individus a été de partir pour mener leur propre projet, celui-ci ne correspondant plus ou pas à celui porté par la ferme. C'est le cas par exemple de Estelle, qui travaillait en maraîchage pour Mord'Pré. Estelle P. avait rejoint la Ferme via la formation Graine de Volonteux proposée par *Anonyme* (formant en maraîcher bio en circuit court), formation qui rejoint son envie de faire évoluer les pratiques agricoles. Elle avait trouvé dans la ferme une opportunité et des conditions de travail et qui correspondaient à ses convictions.

« Pas de jugement [...] chacun a la possibilité d'évoluer et ça c'est juste énorme en fait »
Estelle P.

Néanmoins, elle choisit de quitter la ferme suite au départ de Mord'Pré. Confrontée au choix de devenir entrepreneuse en maraîchage, elle décide finalement de quitter la ferme, malgré son attachement au lieu. Les raisons de son départ sont notamment motivées par la pénibilité du travail. Mais, le départ de Mord'Pré a été l'occasion de confronter ses projets et ceux du collectif, qu'elle n'arrivait plus à relier. Malgré les conflits, elle reste en contact avec l'activité partie, et elle conserve des représentations très positives de la ferme.

« j'me suis rendue compte que c'était des conditions de travail extraordinaires » Estelle P.

De son côté, dues aux tensions en interne et au fait qu'elle ne se retrouvait plus dans la direction que la Ferme prenait, Mina pensait quitter le collectif pour fonder un projet ailleurs. Finalement, après le départ de Mord'Pré, elle reste dans le collectif.

« Quand Mord'Pré a pris la décision de partir bah j'me suis dit « ok l'opportunité de rester est là et le collectif est prêt à accepter mon recyclage » on va dire, fallait juste qu'on trouve la bonne personne pour reprendre l'épicerie donc Matthieu est arrivé » Mina L.

c) Une ouverture vers de nouvelles possibilités

À la suite du départ de Mord'Pré, la Ferme avait proposé à Estelle P. de devenir entrepreneuse. Bien qu'elle apprécie le collectif et la dimension éthique du travail, elle décide finalement de visiter des fermes similaires en France à cheval afin de trouver sa région de cœur et renouer avec les chevaux.

Martial B. quant à lui est arrivé à la Ferme il y a 3 ans par le biais d'un stage conseillé par Court-Circuit dans le cadre de sa formation BPREA. Il a perçu l'annonce du départ de l'entreprise Mord'Pré comme une opportunité et comme une source d'inquiétude pour l'autre maraîcher associé, Sylvain B. Cet événement lui permettra de quitter le statut de salarié à temps partiel pour devenir salarié-associé. Il le justifie par le fait que :

« J'sentais bien Sylvain humainement, c'est encore l'cas, et du coup j'ai aussi vu l'opportunité de pouvoir côtoyer Sylvain à travers le travail quoi ». Martial B.

Cette entrée permet également d'étudier « l'expérience individuelle de celui qui prend part à un groupe »⁴⁵ sans forcément qu'il en fasse partie. Nous pouvons corroborer ce témoignage à une analyse à travers l'individuation, qui cherche à comprendre « la construction de l'individualité grâce à la participation des individus à l'élaboration des finalités du groupe »⁴⁶. L'idée étant qu'à travers sa participation, l'individu façonne le groupe autant qu'il se façonne dans son individualité. C'est le cas dans cet exemple, où Martial, par la porte ouverte créée dans le groupe lors du départ de Mord'Pré, a pu proposer une modification structurelle au niveau des activités maraîchage. Tout en modifiant sa place dans le collectif et ses représentations également. La société qui en résulte serait donc commune à ses individus. Pour cela, cette participation doit être permise voir encouragée au travers d'initiatives (qui peuvent être d'origine politique) et il doit y avoir la volonté

45 *Ibid.*

46 *Ibid.*

d'engagement de l'individu. Ce qui suppose une vision forte de la démocratie⁴⁷ qui rendrait possible la « participation comme entreprise d'individuation », le fait de prendre part selon Zask. Il avait de l'appréhension à l'idée de lancer son activité dans le milieu agricole en raison des barrières à l'installation (financières, filiales, techniques, relationnelles...).

« Pour s'installer il faut emprunter d'argent, pour acquérir un terrain, un bâtiment, un tracteur, des outils » Martial B.

Mais finalement Martial B. est rassuré par un aspect particulier du collectif : son gérant et le fait qu'il porte indirectement la ferme et le risque financier. Son installation a été conditionnée par le format particulier proposé par la ferme, celui de salarié-entrepreneur. Il a ainsi eu à apporter 15 000 € en capitaux et non « 200 000 ou 300 000 ».

« J'me suis dit, même si ça foire, j'aurai perdu 15 000 balles ... 15 000 balles c'est une année de travail en gros, en France, c'est pas non plus la fin du monde quoi voilà » Martial B.

Ces illustrations nous amènent à considérer la force de résilience et de proposition de la Ferme. De même, nous constatons des modifications structurelles importantes en interne, des départs mais aussi des recompositions, de nouveaux projets et responsabilités individuelles qui reconfigurent les formes d'organisation.

Ainsi, en tant qu'organisation agricole inédite, la Ferme des Volonteux, et les individus qui la composent, ont tâtonné à leurs débuts. Le fonctionnement de la ferme, trompé par les différents statuts juridiques, a permis l'établissement d'activités proposant une organisation et une orientation différente, ne correspondant pas au projet initial des primo-arrivant·es. C'est notamment le DLA qui a mis en évidence pour les entrepreneur·ses le fonctionnement implicite de la Ferme, et leur a permis de se repositionner par rapport au projet de départ. Ce repositionnement est passé notamment par le départ de Mord'Pré, un moment douloureux pour tous et toutes, mais qui a été l'occasion de nouvelles possibilités.

47 *Ibid.*

Partie 3 - La Renaissance des Volonteux

Bien que ces conflits aient impactés les synergies internes, l'attachement des membres au collectif et la solidarité qui s'en dégage témoignent ainsi d'une certaine force de résilience. En phase de reconstruction, le collectif est aujourd'hui reconnu dans le champ alternatif, ce qui n'atténue pas la recherche d'une structure encore plus efficiente reposant sur des approches novatrices de travail, de collectif, ou encore, de la possession foncière.

1. De l'imaginaire commun à une culture collective

Face à la désorganisation subie par le départ de Mord'Pré et malgré le passage en CAE qui tend à une individualisation des activités, la force du collectif de La Ferme des Volonteux va être de se consolider autour des idéaux communs.

a) Réunir le collectif autour de ses idéaux

Nous l'avons vu, la structure des Volonteux présente une organisation singulière. En effet, l'interdépendance relative des activités est au cœur des difficultés à la mise en place d'une culture collective. De fait, le rapport au projet et les attentes des entrepreneur.euses et salarié.ees étant en lien direct avec leurs activités, la réunion autour d'un imaginaire commun à l'ensemble de la Ferme suppose un travail d'unification.

« Créer une culture collective », « de créer vraiment un groupe » Mathieu G.

L'extrait présenté ici témoigne du sentiment de l'enquête que le collectif des Volonteux n'est pas encore uni derrière une « culture collective » qui permettrait de renforcer la cohésion de l'entreprise. Ainsi, le politologue Varshney Ashutosh émet l'analyse que la création d'une culture nécessite un cadre normatif défini : « pour que l'individu crée, affirme, rejette ou rénove des pratiques culturelles, comme cela se produit tous les jours, il faut que préexiste un ensemble normatif dans le cadre duquel la création, l'affirmation, le rejet ou l'innovation acquièrent leur signification. Comme aiment à le dire les philosophes du langage, une phrase n'a aucun sens en

l'absence de langue. L'acte de création, d'innovation ou de rejet se fonde, positivement ou négativement, sur un système de valeurs préexistant »⁴⁸.

Il semble alors pertinent de supposer que l'absence de cadre engendre les dissonances structurelles et culturelles qui traversent le collectif. Cependant, nous soulignons qu'actuellement, plusieurs mesures ont été développées pour établir ce cadre commun utile à la naissance d'une culture unificatrice. Que ce soient les débats portant sur la base juridique de la Ferme, la réorganisation de réunions ou la manière de délivrer la parole, on observe une véritable volonté de progression sur ce domaine.

En effet, l'intervention de l'association Nousistan spécialisée dans l'accompagnement de structures a permis la mise en place de temps de paroles sur les ressentis et affectifs de chacun.e, nommées « réunions Cœur à Cœur ». Ainsi, la prise en compte des attentes individuelles, la mise en place de séminaires pour renforcer le collectif, la restructuration des réunions pour optimiser la transmission d'informations et que chacun.e se sente écouté forment un ensemble de moyens de formuler des réponses positives face aux conflits ayant existés. Sur certains points cependant, l'investissement personnel peut apparaître comme un frein à l'unité :

« Donc là on est en train de construire quelque chose qui je l'espère amènera chacun à s'emparer un peu de la Ferme des Volonteurs et que tout le monde devienne acteur aussi... » Mina L.

Cette ambition de renforcer le collectif par la culture commune fait alors sens dans une structure encore blessée par les départs, les reproches et les non-dits. Pour autant, il semble que l'imprégnation des individus à cette culture reste soumise à plusieurs variables. En effet, les travaux d'Eric Delamotte sur le sens commun et les communautés professionnelles mettent en exergue la diversité de rapports du fonctionnement communautaire : « pour cela, nous reprendrons à notre compte les travaux de Wenger qui montrent qu'une communauté professionnelle (communauté de pratiques) est caractérisée par et constituée de trois dimensions : l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé. Le fonctionnement communautaire

48 VARSHNEY, Ashutosh, BOUYSSOU, Rachel (1999), « « Choix rationnels », conflit ethnique et culture », *Critique internationale*, vol. 5, pp. 50-58.

favorise la création d'un répertoire partagé qui comprend à la fois des manières de dire, de voir et de faire qui deviennent peu à peu partie intégrante de l'activité »⁴⁹.

Cette citation nous apprend ainsi que les communautés professionnelles sont génératrices d'habitus (comme manière d'être, de penser, de voir, de (ré)agir...) propres à la culture professionnelle vouée à modifier les comportements. L'intégration passe alors par l'apprentissage de cet habitus, ce qui, selon l'auteur, dépend en partie de l'engagement mutuel des membres.

Malgré l'épisode difficile vécu par le collectif des Volonteurs, la force de la structure semble reposer sur la solidarité qui repose entre la majorité des membres de la structure. Pour autant, cette forme de solidarité convoque des représentations diverses en fonction des membres du collectif.

b) Une solidarité, plusieurs représentations

Chacun.e de ses membres à vécu les conflits à la fois collectivement mais aussi individuellement, et s'est construit.e et approprié.e sa propre vision de la Ferme et de sa place en son sein. C'est donc sur cette double dynamique, individuelle et collective, qu'il importe d'agir. L'ingénieure Françoise Keller⁵⁰ rejoint l'analyse des cycles de vie des collectifs présenté par le psychologue Patrick Scharnitzky, en affirmant que « *les conflits et désaccords sont utiles* »⁵¹. L'extrait suivant témoigne également de la méthode à suivre pour pallier les difficultés que ces derniers peuvent engendrer : « préparer les personnes à y faire face [...] en les outillant individuellement (accueillir les émotions, entendre les besoins, faire des demandes, s'exprimer et écouter) et collectivement en créant des structures, des espaces pour les formuler et y trouver ensemble des réponses »⁵².

49 DELAMOTTE, Éric (2004), « Communautés professionnelles, sens commun et doctrine », *Études de communication*, n°27, [mis en ligne le 16 octobre 2008]. URL : <http://journals.openedition.org/edc/173>. Consulté le 18 janvier 2021.

50 KELLER, Françoise (janvier-février 2015), *Loc.cit.*

51 *Ibid.*

52 *Ibid.*

Nous l'avons vu, le travail réalisé avec la structure Nousistan témoigne de la force du collectif et porte ses fruits puisque durant les entretiens, les enquêté.es révèlent majoritairement leur soutien à l'effort collectif et l'ambiance en son sein :

« Oui oui, là on a un groupe qui est globalement sain, où l'ambiance est très bonne... Alors après il y a des désaccords peut-être suivant les personnes, mais il y a pas de violences ou quoi... après c'est ma vision » Anonyme

« Bah ouais, moi je suis carrément fière d'être au sein des Volonteux et de porter ce qu'on porte aujourd'hui, parce qu'enfin, ça reste.. c'est génial ce qu'on fait en fait parce qu'on est en train de montrer au monde que travailler ensemble c'est possible » Mina L.

Si le rapport à la culture collective semble être de l'ordre d'accords communs implicites, il semble néanmoins que cette volonté apparaisse en réaction à la perte d'une partie de ses membres : « *The paradox of such communities is that although they are self-organizing and thus resistant to supervision and interference, they do require specific managerial efforts to develop them and integrate them into an organization. Only then can they be fully leveraged* »⁵³.

Dans cette citation, Wenger explique que les « *community of practice* »⁵⁴, correspondant à des communautés professionnelles, sont imperméables à une gouvernance classique et nécessitent une forme de management particulière pour se développer en tant qu'organisation et ainsi s'épanouir.

Pour le cas des Volonteux, on observe en effet que si la réunion des membres repose sur leurs convictions écologiques, sociales et économiques, la pluralité de son collectif et le caractère horizontal recherché rendent la gestion particulière. Le phénomène est ainsi poussé à son paroxysme en n'articulant pas les individus entre eux au travers d'un organigramme traditionnel, mais plutôt selon l'engagement qu'ils peuvent inclure dans leurs activités et/ou leurs statuts. Ainsi, les représentations de chacun, le caractère individuel des activités et les rapports mutuels entre ces membres peuvent créer des distorsions nuisibles pour l'unité de cette entreprise commune :

53 « Le paradoxe de telles communautés est que bien qu'elles soient auto-organisées et donc résistantes au contrôle et l'ingérence, elles requièrent un effort managérial spécifique pour se développer et s'intégrer au sein d'une organisation. C'est seulement à partir de cela qu'elles pourront complètement croître. » Traduit par Nicolas Posta dans C. WENGER, Etienne, N. SNYDER, William (1998), "Communities of practice: The organizational frontier" in *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

54 C. WENGER, Etienne, N. SNYDER, William (1998), "Communities of practice: The organizational frontier" in *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

« Il va falloir un peu d'investissement de votre part [...], donc là on est en train de construire quelque chose qui je l'espère amènera chacun à s'emparer un peu de la ferme des volonteurs et que tout le monde devienne acteur aussi » Mina L.

« Ne serait-ce que humainement cette solidarité bah, moi, avant d'être à la ferme des volonteurs j'me suis jamais.. j'ai jamais ressenti ce que je ressens aujourd'hui où il y a une sécurité et une confiance qui est constamment là en fait » Mina L.

« Enfin pour moi on fait les choses à l'envers. Et on fait surtout pas un travail d'équipe » Anonyme

Les différences d'engagement caractéristiques qui freinent ainsi le rapport à une entreprise commune reposent sur la pluralité d'activités singulières, n'inculquant pas un habitus commun à chaque membre mais une pluralité de cultures. Cela s'explique par des enjeux différenciés en fonction des activités. Cela nous amène à questionner l'engagement des individus dans leur travail.

2. La réappropriation de la définition de travail

Ainsi, les travaux de la sociologue Diane Rodet sur l'engagement des travailleur.euses des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) appuient l'idée selon laquelle l'engagement au nom de valeurs écologiques, sociales et/ou économiques permet l'articulation d'une activité professionnelle et de convictions personnelles : « toutes ces personnes revendiquent, bien que de façon variable, la possibilité d'avoir un travail qui ait « du sens » et leur permette d'articuler convictions et rémunération. Elles défendent une cause à travers leur activité : celle de l'alimentation, de l'écologie, ou encore de la réduction des inégalités économiques et sociales »⁵⁵.

On observe ainsi une réappropriation de la notion de « travail » dans le collectif des Volonteurs qui s'articule avec cette quête de sens. Ce phénomène n'est pas sans rappeler « le travail comme une œuvre » que l'on trouve dans les travaux de G. Pruvost⁵⁶. En effet, l'auteure

55 RODET, Diane (2019/3), « Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé », *La Revue de l'Ires*, n° 99, pp. 11-36, p. 20.

56 PRUVOST, Geneviève (2013), « L'alternative écologique : vivre et travailler autrement », *Terrain*, n°60, pp. 36-55.

effectue une analyse du sens qui est donné au travail depuis la révolution industrielle. Le travail « productif »⁵⁷ faisant référence à l'activité rétribuée, est séparé du « travail reproductif »⁵⁸ qui intègre le travail domestique en plus de la satisfaction d'autres besoins (manger, construire sa maison, avoir des enfants). Nous ne pouvons pas appliquer cette définition de l'autoproduction au mot près, chez les Volonteurs, mais trois extraits peuvent créer un parallèle :

« Je cherchais à m'installer, on cherchait à trouver du terrain euh, avoir un projet hum.. collectif, voie avoir un habitat collectif, euh fin tu vois, allier vraiment le professionnel avec euh l'habitat » Sylvain B.

Que cela soit dans l'articulation entre lieu de travail et lieu de vie...

« Y'a un p'tit bois ici qui fait 4 hectares, 'fin qui est en propriété de la ferme, sinon y'en a plus, et tu vois c'est toujours un lieu où j'y allais, ça m'apaisait, ça m'calmait, et donc j'ai toujours voulu faire un truc ici. » Rémy L.

...Ou encore, quand l'espace investi est chargé de représentation affective. On comprend que travailler dans cette ferme « fait sens » pour les individus, qui l'inscrivent dans leur parcours de vie. Pour autant, les conflits s'y étant déroulés ont servi de catalyseurs ayant permis de révéler que ce « sens » reste particulier à chacun.e. Il y a autant de rapports au collectif qu'il y a d'individus. Certaines thématiques ou type de rapports reviennent plus fréquemment, bien qu'elles soient plus ou moins prononcées en fonction des individus. Cela concerne notamment les notions de travailler autrement, dans la terre, et/ou avec des convictions écologiques.

57 *Ibid.* p. 43.

58 *Ibid.* p. 43.

Une activité engagée : le jardin des Tétragones

Ancien éducateur spécialisé, David G. opère un turn-over professionnel à la suite d'une prise de conscience sur l'état du système social. Il décide de se tourner vers l'alimentation et l'agriculture dans le but de tendre vers une autonomie alimentaire. Il quitte la région parisienne et choisit de s'installer à proximité de la Ferme des Volontoux en 2015. David G. rentre en contrat TESA chez Remy L. en arboriculture. A cette époque-là, il souhaite devenir permaculteur pour promouvoir une façon de vivre plus éco-responsable. Ses idées trouvent en partie leurs germes dans l'éducation qu'il a reçue mais aussi des nombreuses lectures qu'il a faites sur ce sujet. En effet, David possédait déjà des convictions très fortes et propres au milieu de l'alternative écologique avant de rejoindre la Ferme. Il finit par devenir entrepreneur au sein des Volontoux en 2017, puis associé après le passage de son CAPE.

Malgré des débuts difficiles pour son activité, David essaye de ne pas peser sur la structure et change son modèle économique la deuxième année. Il consacre désormais plus de temps à la production qu'à la pédagogie ce qui lui permet d'obtenir une certaine stabilité. Il fait aussi des semences qui font selon lui partie de ces activités utiles pour le collectif.

Vis-à-vis de la ferme, il explique les perpétuelles restructurations en partie par les conditions atypiques de sa création. De fait, il remarque que l'ensemble des associés sont unis autour d'une mutualisation des moyens de productions, de commercialisations et d'administrations, mais que les projets sont pensés indépendamment du collectif et d'une vision commune à long terme. Il a envie de s'investir dans l'activité de « faire collectif » pour avancer vers une mutualisation et pourquoi pas mener des expériences innovantes avec le reste du collectif à l'instar de la serre aux agrumes ou des quelques activités communes avec les maraichers.

À travers ces divers extraits, nous pouvons remarquer que le projet et le lieu en tant que tel ne revêtent pas les mêmes caractéristiques pour les individus. Tantôt moyen de répondre à ses convictions personnelles, il peut aussi être une fin en soi. Par la suite, afin de répondre aux attentes individuelles et de créer une dynamique collective, une forme de mutualisation va se développer en interne.

3. Une ébauche de mutualisation

Le travail et le lieu sur lequel il se déroule revêtent un sens particulier pour chaque individu. À l'échelle collective, la dynamique dans laquelle ce travail s'inscrit tend vers une réciprocité entre les activités, que nous qualifierons de mutualisation. Celle-ci adopte selon certains égards les caractéristiques de l'autosuffisance.

a) L'autosuffisance d'un « mini-monde »

« Les collègues ils se moquent toujours de moi quand je dis ça mais de « mini-monde » parce que dans la Ferme on a la bouffe on a les vaches on a la production, on a les fringues on a l'herboristerie, et en fait on un a mini monde, un mini village. » Mina L.

La pluralité des activités présentes sur le site de la Ferme forme un idéal d'autosuffisance. Ainsi, l'enquêtée développe l'idée d'un « mini-monde » relativement au fait qu'elle a accès à toutes les ressources nécessaires pour vivre. Cet univers autosuffisant réunit des individus porteurs d'activités complémentaires en un collectif, possédant ses propres représentations.

Cette logique d'autonomisation se retrouve également avec le cas des semences céréalières pour produire du pain, par exemple. Fruit du travail de David G., l'hybridation des semences a pour but de servir au maraîchage afin de proposer des variétés de plantes adaptées localement, correspondant aux enjeux de production et de vente (une plante résiliente et attractive pour le client.e). Par ailleurs, le fumier issu des déjections des animaux, mêlé à de la sciure de bois permet d'enrichir la terre et donc de ne pas dépendre d'autres engrais. Le fait d'avoir une source d'eau potable les rend indépendant.es des décisions institutionnelles également en termes de restrictions possibles. Ces activités permettent ainsi une certaine autonomie dans la production, face au reste du territoire.

Au-delà de l'intérêt mécanique qui les uni.es, il est pertinent de souligner que chaque activité porte les idéaux communs du collectif et personnels des individus qui les composent, s'insérant dans une dynamique générale bénéfique pour la Ferme.

« Un lieu complet en fait, où on trouve de quoi se soigner, de quoi se nourrir correctement, de quoi se réunir dans de bonnes conditions » Charlotte N.

Et si chacun.e à sa manière d'apporter sa contribution...

« J'ai envie de trouver un produit, à part du pain, un produit qu'on se dise « Ah on le trouve que chez lui et ça tue » quand t'arrives à avoir ça, là t'as un vrai quelque chose. » Anonyme

... le résultat relève d'un cycle interne qui se voudrait « vertueux » pour la Ferme.

« J'aimerais que mon activité puisse aider aussi la Ferme. Et quand je vois ça, quand je vois qu'il y a des clients qui viennent pour moi, et que du coup. Ils découvrent la Ferme et qui du coup ils vont faire leurs courses à l'épicerie. Ben j'me dis putain ben c'est cool parce que j'me dis j'amène quelque chose aussi à la Ferme parce que là Ferme m'amène quelque chose mais moi il faut que je puisse leur amener quelque chose aussi.» Charlotte N.

Le « mini-monde » correspond également à l'alliage entre vocation professionnelle et désir éducatif, voire familial lors de l'intégration de son ou sa conjoint.e au projet de la Ferme. Cette identité commune est renforcée par le fait que les activités, bien que séparées (arboriculture, herboristerie, magasin, ...) se retrouvent sur un même lieu qu'elles partagent. Elles s'insèrent dans des dynamique d'échange, de solidarité et de bénéfices mutuels. En témoigne une cliente de Physalis (herboristerie) :

« Ah ça fait comme un petit centre commercial mais dans le bon sens du terme. » Charlotte N.

Cette mutualisation permet de renforcer les échanges inter-individuels, de créer une dynamique et des attentes collectives. Ces données sont valorisées par les individus comme bénéfices liés à leurs activités. Pour autant, si pour certain.e.s cette forme de rétribution peut compenser le salaire peu conséquent, le rapport à la rémunération pécunière diffère pour d'autres.

b) Un rapport pluriel à la rémunération

Enfin, la question de la rémunération est inhérente à l'interprétation que l'on fait de l'action de « travailler ». Nous aimerions ainsi développer les caractéristiques du « travail comme une

œuvre » de G. Pruvost⁵⁹. L'autrice fait en effet appel à la dimension collective et au « développement personnel » pour présenter l'expérience du travail.

« Moi dans la journée j'vois à peu près dix personnes, et ça sur les exploitations agricoles ça arrive quasiment pas ! 'fin ... Et du coup j'me sentais moins exposé, moins seul » Martial B.

Dans cet extrait, on perçoit alors la valorisation des interactions sur le lieu de travail dans son activité ou dans son action⁶⁰. Ce caractère peut ainsi être associé à une représentation particulière de la rémunération, propre au modèle alternatif et au projet de la Ferme des Volonteurs.

Cependant, la question rémunératrice apparaît également comme source de discordance importante :

« Les perspectives de sa propre activité au sein de la ferme ne lui convenaient pas. Elle, elle voulait une meilleure rémunération et elle avait la capacité de le faire, mais ça n'a jamais été dans la volonté de la Ferme, ça a toujours été de se dire qu'on a une éthique au niveau du salaire y'avait une volonté d'harmonisation en termes de salaire. » David G.

Lorsque l'enquêté présente ici le départ de l'activité de consulting de la Ferme, on retient qu'il peut y avoir des disparités dans les représentations autour de la rémunération. Pour certaines personnes, participer à l'œuvre et trouver du sens dans son activité suffit à son appréciation. En tout cas, on retrouve cette tendance comme valeur dans la majorité des personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenues. A contrario, lorsqu'une personne a comme ambition personnelle une meilleure rémunération, cela peut être perçu négativement par les autres membres du collectif.

« Là on est entre gauchos et c'est presque des gros mots [argent, finance, chiffre d'affaires] » Anonyme

Ainsi, la mutualisation, par le fait de garantir un revenu aux membres du collectif, pourrait permettre de développer des activités, qui ne sont pas forcément génératrices de ressources financières.

Enfin, l'activité est aussi une recherche d'autonomie par l'autoproduction. Valeur amplement partagée par les associés et illustrée dans les « avantages en nature » (paniers de

59 PRUVOST, Geneviève (2013), *Loc.cit.*

60 VARSHNEY, Ashutosh, BOUYSSOU, Rachel (1999), « « Choix rationnels », conflit ethnique et culture », *Critique internationale*, vol. 5, pp. 50-58.

produits de la Ferme dont bénéficient les entrepreneurs), ce qui renvoie à l'idée de se nourrir de son travail.

Pour continuer, G. Pruvost reprend également la distinction d'Hannah Arendt : la modernité oppose « le travail » (représentant le labeur répétitif destiné à répondre à des besoins vitaux) à « l'œuvre » (qui est une fabrication durable). Or pour l'alternativité⁶¹ présentée, il s'agit des traits d'un même tableau : le travail n'excluant pas l'auto-production et l'activité manuelle n'étant pas antinomique d'enrichissement spirituel.

« Gagner ma vie grâce aux légumes, j'trouvais ça avait plus de sens que d'construire des bâtiments ou de [...] 'Fin ouais, c'est une quête de sens, et puis aussi ça me plaît de travailler dehors, de travailler avec ses mains, de travailler... 'Fin d'être fatigué, d'avoir une fatigue physique plutôt qu'une fatigue mentale » Martial B.

La quête de sens et le sens donné au travail sont des facteurs importants ressortant des entretiens. De fait, on retrouve dans cet extrait l'amalgame du labeur pour vivre et d'une œuvre revêtant les traits d'une action politique.

« Ben je pense qu'ils viennent parce que les valeurs portées par la ferme des Volonteux elles séduisent et ils s'y retrouvent parce que moi j'en connais pas bcp qui sont prêt à faire 35h en hiver ou en été. Quand ça tabasse pour le SMIC quoi, parce que nous aujourd'hui faut savoir qu'on est tous au SMIC qu'on soit entrepreneurs ou salariés on est tous au même niveau [...] les valeurs qu'on porte elles sont assez importantes » Mina L.

À la suite des conflits ayant déstructuré le collectif, la ferme des Volonteux a dû apprendre à renforcer certaines dynamiques internes, tout d'abord en cultivant une culture commune. Bien que le groupe repose sur des attentes et convictions militantes partagées en interne, certaines discordances peuvent apparaître, notamment sur ce à quoi renvoie le salaire. Pour autant, les échanges et la volonté de mutualisation peuvent apparaître comme une contrepartie à l'effort fourni, et s'inscrivent dans la notion de « travail comme œuvre » propre à G.Pruvost. Les conflits, s'ils sont bien exprimés, peuvent permettre à la structure de se renouveler et ainsi de mieux correspondre aux attentes individuelles. Nous pouvons avancer que le *soi individuel* ressurgit lors des conflits, afin de se co-construire en groupe et ainsi mieux se retrouver dans le *soi collectif*.

61 PRUVOST, Geneviève (2013), *Loc.cit.*

Après cette phase de bilan, de nouvelles perspectives s'ouvrent à la Ferme. Elle a appris à mieux se connaître en redéfinissant ses convictions et en se séparant des membres les plus éloignés de celles-ci. La dynamique de mutualisation qui, du fait de ses effets, tend à renforcer l'interdépendance entre individus, va ainsi continuer à s'exprimer au sein des Volonteurs. Cela facilite une confiance inter-individuelle et une meilleure connaissance des activités du collectif, et peut à terme renforcer l'engagement de l'individu dans le groupe.

Partie 4 - Le début de nouvelles histoires ? Différentes perspectives

Parmi les différentes évolutions qu'a pu connaître le collectif des Volonteurs, il nous a semblé pertinent de cibler ici quelques conséquences structurelles liées à l'aspect collectif de l'organisation. Que ce soit à la suite de crises, de changements de direction ou encore d'initiatives individuelles, il nous semble intéressant de montrer que le groupe est en perpétuel changement et de facto, la Ferme dans son ensemble en est impactée. Ainsi, Norbert Alter présente le fait que l'innovation est un processus collectif défini par l'accès des populations aux ressources nécessaires : « *Les anthropologues diffusionnistes ont ainsi mis en évidence que les pratiques sociales nouvelles, qu'elles concernent des cultes, des légendes, l'usage d'outils ou de savoirs agricoles sont intégrées et transformées en même temps par les populations qui y accèdent* »⁶².

Nous aimerions repartir de ce propos pour illustrer la récente mutualisation des activités de maraîchage au sein de la Ferme. En effet, le départ de Mord'Pré laissant une place vacante, celle-ci a permis l'opportunité pour un salarié de devenir associé. L'accès à cette position lui donnant alors la légitimité et la possibilité de proposer la mutualisation des activités de maraîchage en un seul pôle :

« Dans les chambres froides, y'avait plus à séparer les activités, le plan d'culture, y'a plus qu'un seul plan d'culture pour toutes les surfaces maraîchères de la ferme, 'fin ça simplifiait pleins de petites choses dans l'travail de tous les jours. Et du coup il a accepté qu'on travaille tous les deux sur le même pôle légume, maintenant on appelle ça l'atelier légumes ou l'atelier maraîchage. »
Martial B.

Il nous semble ainsi pertinent de développer l'intérêt des fluctuations dans le groupe et donc l'importance d'adopter une position relativement souple sur les décisions structurelles. L'exemple de la rupture avec l'ancien collectif a alors permis une avancée pratique et idéologique importante pour la communauté.

62 ALTER, Norbert (2002), "1. L'innovation : un processus collectif ambigu" in *Les logiques de l'innovation*, La Découverte, Paris, pp. 13 à 40.

La confiance et le soutien du collectif

Comme beaucoup de ses partenaires Martial B. n'est pas originaire du milieu agricole. Ancien travailleur dans le bâtiment il a changé de vocation car il ne s'y sentait plus à sa place. Captivé par le documentaire *Demain*, Il aimerait trouver un travail qui a du « sens », et gagner sa vie en produisant ce qu'il consomme. Il y a 3 ans, pour passer un BPREA il rejoint la ferme des volontueux en stage par l'intermédiaire d'un contact avec Court-Circuit. Satisfait par l'environnement social de la ferme, Martial B. apprécie croiser des personnes sur son lieu de travail avec qui échanger.

Avec le départ d'une activité en 2019, Martial B. se saisit de l'opportunité de devenir entrepreneur. Même si ce fut encore tôt pour lui, le cadre sécurisant de la SCOP et les personnes qui portent le projet l'ont conforté dans sa décision. Par ses choix, il illustre la résilience de la ferme et sa capacité à se réinventer dans une période de rupture. Faisant un pas de plus vers la mutualisation des activités, il propose à Sylvain B. de confondre les plans de culture en un seul atelier. Depuis qu'il est associé il apprécie les débats de fond qui se jouent derrière la gestion du collectif et se sent écouté malgré son récent changement de statut.

Aujourd'hui Martial B. aimerait s'investir plus pour la SCOP. D'une part en tant qu'entrepreneur maraicher et d'autre part en tant qu'acteur d'un collectif. Il a la conviction qu'il devrait avoir plus de ferme comme les Volontueux, car c'est l'idéal qui a su le convaincre.

Pour continuer, nous avons également retenu la mise en place d'un chantier participatif au sein de la Ferme, pour le développement de caves communes. Ces dernières, réalisées dans un but de partage des ressources ont donc été construites par les entrepreneur.euses-associé.es elleux-mêmes.

« C'était la construction de la friperie, ce sont les entrepreneurs qui ont fait ça tout seul. Ils ont fait venir les containers. Ils ont fait pas mal de choses tout seuls. » Anonyme

L'extrait présenté ici révèle ainsi que l'effort collectif initialement prévu pour la structure a eu un effet d'aubaine sur l'ambition de Mina L. de changer d'activité. En effet, la construction des caves communes a ainsi permis le développement de la friperie Manolya, usant d'une opportunité à travers un projet du groupe. L'intérêt général ayant alors ici un effet positif sur l'intérêt individuel de l'entrepreneuse. On a beaucoup parlé de dissonance entre les attentes individuelles et collectives créées par l'injonction à la rentabilité financière. Voilà ici un exemple inverse qui montre comment

la dynamique de groupe a permis à une entrepreneuse de se « recycler »⁶³. Ce genre de discussions collective avait déjà permis l'émergence d'un autre projet :

« Installer un paysan-boulangier à la ferme, donc je savais qu'il y avait la place pour ça » Anonyme

Le fait que cette activité fasse partie des projets que la Ferme souhaitait mettre en place a facilité la reconversion du porteur de projet. Il ajoute :

« On essaye effectivement sur les gros chantiers de se donner des coups de main. Moi ça a été le cas cette semaine-là pour finir la construction des silos afin de pouvoir stocker le grain. [...] Tout seul c'est pas possible. [...] voilà on a passé une matinée sympa à se donner des coups de main. » Anonyme

Cette collaboration avec la Ferme est également présente au quotidien dans l'activité de Charlotte qui est intégrée à la communication du collectif bien que son activité d'herboristerie ne soit pas incluse dans la SCOP (elle n'est pas associée mais paye un loyer et des charges de copropriété à la Ferme des Volontoux). Cette communication lui permet de proposer des animations lors des événements du collectif, et participe à l'inclusion de son activité au sein du collectif, où elle bénéficie de la force d'attraction.

Cela témoigne de l'entraide qui existe sur ce lieu, et de la force du collectif face à des activités qui seraient difficilement réalisables seul.es. Par ailleurs, les temps forts du collectif révèlent également cette unification autour du projet :

« Y'a des moments où on va s'investir plus de nous-même quoi sur des activités. Soit sur la fête des Volontoux, ça c'est un moment où toutes les personnes qui sont dans la ferme peuvent se rassembler et participer. [...] Donc moi j'ai fait l'affiche, comme je fais l'illustration, on a géré la com avant et après sur la fête j'étais chargé de contacter les personnes qui venaient tenir un stand. J'ai fait une expo aussi. » Anonyme

Ces activités ont été réalisées en partie par les membres de façon bénévole, c'est-à-dire en dehors de leurs heures de travail. Comme ce travail est considérable, et arrive à une période de l'année où il y a beaucoup de travail à effectuer, l'idée de faire appel à un partenaire extérieur a

63 Entretien Mina L.

été validée parce que la structure, n'étant pas sous le statut associatif, ne peut encadrer légalement des bénévoles.

« Cette année on avait trouvé le moyen de faire une fête avec « la fondation paysanne » arf je n'ai pas le mot. 'Fin une asso qui fait des confs sur l'environnement. Et là vu que c'est une asso on aurait pu avoir des bénévoles. » Anonyme

Préconisations

Suite à cette enquête au sein de la Ferme des Volonteux, nous allons nous tenter à faire des préconisations qui, même si elles ne peuvent toutes faire sens et correspondre aux attentes des personnes travaillant dans la coopérative peuvent amener des discussions entre ces dernières et faire émerger de nouvelles idées par et pour les acteur.ices du projet de la Ferme des Volonteux.

UNE VOLONTÉ D’ESSAIMAGE ?

L’essaimage, comme pour les abeilles, désigne le fait d’exporter un projet en un autre milieu. Pionnière en termes d’alternatives organisationnelles, la Ferme des Volonteux est une référence pour ceux qui cherchent également à faire de l’agriculture collectivement. Se pose alors la question de l’essaimage de la structure, c’est-à-dire sa capacité à développer des modèles semblables, mais ailleurs. La Ferme a-t-elle les ressources pour aider d’autres collectifs et servir de modèle ?

Aujourd’hui, cette question d’essaimage est abordée par Grap (Groupement Régional Alimentaire de Proximité) dans le projet Coop’agri.

COOP’AGRI EN QUELQUES MOTS

Une mutualisation entre plusieurs fermes Rhône-alpines, interdépendantes au niveau des services (comptabilité, accompagnement, logistique...) au sein d’une structure CAE.

LE LIEN AVEC LA FERME DES VOLONTEUX

Intégrer la Ferme à cette méta-structure, en faire une expérience inspirante pour d’autres fermes.

CE QUE COOP’AGRI PERMETTRAIT À LA FERME

Se décharger d’une partie de la gestion administrative : comme les pôles de compétence, mis en place puis abandonnés il y a quelques années, cette mutualisation permettrait de décharger le collectif d’une partie de la gérance de la structure.

Égaliser les positions des entrepreneur.se.s face à ces tâches gestionnaires : déchargé de ses fonctions, Rémy Léger cesserait d'être la personne ressource sur la gestion et la gérance de la ferme.

Externaliser certaines fonctions permettrait peut-être de gagner en transparence sur les aspects administratifs de la Ferme. Il serait également possible d'imaginer la mise en place de formations au sein du projet Coop'agri, notamment sur la gestion interne d'un collectif.

QUESTIONS À SE POSER EN COLLECTIF

Le collectif est-il prêt à se défaire d'une certaine partie de sa gestion ? Et est-ce que Rémy Léger est prêt à décharger une partie de la gestion de La Ferme des Volontoux à un (ou plusieurs acteurs extérieurs ? De plus, est-ce que le projet Coop'agri rejoint la Ferme des Volontoux en termes de représentation commune des alternatives ?

RÉPARTITION COLLECTIVE DE LA GÉRANCE DE LA FERME

POURQUOI ?

Les tâches de la gérance (gestion administrative, communication externe et interne) et de coordination, à la fois au sein du collectif et entre les activités, sont chronophages, mais essentielles au bon fonctionnement de la ferme. Afin qu'elles soient correctement remplies, il est important qu'elles ne reposent pas sur les épaules d'une personne.

COMMENT ?

Le projet Coop'agri peut déjà délayer une partie de la gestion de la ferme, mais pas tout.

Après avoir identifié l'ensemble des tâches constituant la gestion administrative et de coordination de la ferme, on peut imaginer la mise en place d'un roulement mensuel, bi-mensuel ou trimestriel, durant lequel une tâche est confiée à un.e entrepreneur.se.s. Cela nécessite néanmoins des formations, afin que chacun.e acquière les compétences de chaque tâche.

QUESTIONS À SE POSER EN COLLECTIF

Est-ce que le collectif est prêt à prendre en main la gérance de la Ferme et à s'engager sur le long terme ?

Est-ce que les entrepreneur.se.s sont prêt.es à s'investir dans le collectif ?

ROTATION DES ACTIVITÉS

POURQUOI ?

Plusieurs membres ont évoqué les propositions de rotation d'activités. Certaines personnes ont même témoigné avoir changé de perception et de façon d'agir dans leur activité par suite de la découverte du travail des autres membres.

En effet, pour qu'un collectif fonctionne de façon optimale, il importe que la chaîne de travail soit efficiente et qu'elle prenne en compte les enjeux de chaque activité. Si un individu ne peut être présent, les autres ont connaissance de son activité et peuvent donc le remplacer. Cela permet de garantir le fonctionnement du collectif.

QUESTIONS À SE POSER EN COLLECTIF

Pour autant, est-ce vraiment nécessaire que tout le monde connaisse les activités de tous les autres membres ? Et soit capable de les remplacer ? Est-ce qu'il est possible d'organiser des présentations d'activités (sous forme de roulement et par créneau de demi-journée par exemple) ? Est-ce que ce n'est pas une perte de temps de former d'autres personnes à sa propre activité ou est-ce que ce serait un levier à la résilience de la structure ?

COORDINATION INTERNE

POURQUOI ?

Au cours de l'histoire de la ferme des Volonteux, il est apparu que leur idéal tend vers un collectif fort et uni. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'un approfondissement de la mutualisation est en cours de réflexion. La coordination pourrait alors être un point de vigilance important, à la fois au sein du collectif des entrepreneurs, mais également entre les différentes activités. Elle permettrait une meilleure transparence au sein du collectif, et entre les entrepreneur.ses et les salarié.es.

COMMENT ?

La coordination passe essentiellement par une communication interne fluide et transparente pour toutes. Ainsi, le principe de la Niouse pourrait être approfondi, en rendant l'information accessible facilement et à tout le monde, par exemple en formalisant les prises de décision au sein

du collectif. Enfin, pour aller plus loin, pourrait être envisagé d'engager quelqu'un pour animer les réunions, coordonner les activités et les relations entre les entrepreneur.ses et les salarié.es.

QUESTIONS À SE POSER EN COLLECTIF

Est-ce que chaque activité souhaite être plus au courant de ce qu'il se passe dans les autres activités ? Est-ce que le collectif souhaite améliorer sa communication avec les salarié.es de la ferme, ce qui les dirigerait vers une meilleure intégration de ceux-ci au sein du collectif ?

CLARIFICATION DES POSITIONS HIÉRARCHIQUES

POURQUOI ?

Certaines personnes ayant travaillé au sein de l'activité de maraîchage-traiteur Mord'Pré nous ont témoigné avoir apprécié le fait que la structure soit claire de leur point de vue. Ces individus savaient explicitement qui prenait les décisions, et le fait qu'elles n'en avaient pas le pouvoir. La structure actuelle nous a paru plus floue, avec des décisions peu explicitées et des décideurs.es pas toujours identifié.es de prime abord.

COMMENT ?

Pour que la structure soit inclusive et facilite l'envie de s'engager des membres non-encore associé.es, clarifier cette différence de statuts et préciser la hiérarchie du fonctionnement de la structure pourrait être une étape importante afin de se rapprocher de l'idéal horizontal porté par le collectif.

QUESTIONS À SE POSER EN COLLECTIF

Qui fait partie du collectif ? Qui est légitime pour proposer des changements ? Pour les décider ? pour les mettre en application ? Comment cela se passe (formel ou informel, groupe d'individus ou personne seule) ?

LE BESOIN D'UNE CULTURE PARTAGÉE

POURQUOI ?

La structure de La Ferme des Volontoux est hybride, à cheval entre la SCOP, avec une gouvernance se valant démocratique et horizontale, et la CAE, qui permet l'autonomisation des

activités et une grande liberté entrepreneuriale. Cette nuance structurelle semble avoir été le terreau de certains conflits humains, permettant notamment l'émergence de conceptions antagonistes qui ont pu mettre en danger la pérennité de la structure. De cette situation ressort le besoin d'unifier le collectif autour des valeurs communes, autour d'une culture partagée qui sera en mesure de poser des fondations stables.

COMMENT ?

Afin de pallier l'émergence de nouveaux imaginaires divergents, la ferme pourrait rédiger une charte collective, clarifiant ses valeurs, ses positions et son projet collectif sur le long terme. Ainsi, la culture partagée serait claire à la fois pour ceux et celles qui travaillent à la ferme, mais également pour ceux et celles souhaitant y entrer.

QUESTIONS À SE POSER EN COLLECTIF

En établissant une charte, le collectif ne se rendrait-il pas exclusif à certaines personnes ayant des idées différentes ?

VERS UNE MUTUALISATION

LA PROPRIÉTÉ COLLECTIVE : UNE COMPARAISON INTÉRESSANTE

La question foncière semble à bien des égards être le corollaire de la mutualisation. Pour apporter quelques idées sur ce sujet souvent au cœur des débats entre associés, nous allons mobiliser les travaux d'Émilie Perrault sur la Coopérative du Groupe du 4 Mars (G4M). Le projet consistait à créer une coopérative au sein d'un quartier pour qu'un collectif d'habitantes puisse vivre ensemble en tant que coopérateur.ices dans un immeuble. Il y a eu un prêt effectué pour acheter le mobilier et chaque (nouveau.elle) locataire paie une redevance mensuelle (un loyer) qui sert à rembourser le crédit en plus d'avoir fait un apport pour la coopérative.

POURQUOI CETTE COMPARAISON ?

Le parallèle entre Les Volonteurs et G4M est intéressant sur le plan de la question foncière.

Car, les travaux d'Émilie Perrault ont montré des discordances sur la perception de la capitalisation.

Il nous semble que ce problème est également récurrent chez les Volonteurs. Cependant, en suivant le modèle du Groupe du 4 Mars, il conviendra de s'accorder également sur l'absence de propriété individuelle dans le collectif. C'est-à-dire qu'il y aura d'un côté la part sociale. De l'autre, le crédit foncier, payé sous forme de loyer jusqu'à remboursement du crédit. Si un.e associé.e quitte le projet, il récupère seulement sa part sociale. De cette manière la SCOP permettrait l'accès à la propriété collective plutôt qu'à la propriété privée dans un collectif.

QUESTIONS À SE POSER EN COLLECTIF

Pour qu'il y ait mutualisation faut-il que les crédits de Rémy Léger deviennent les crédits de l'entreprise ?

Comment percevez-vous les crédits personnels au sein du collectif ?

Quel rapport avez-vous à la propriété collective ?

Conclusion

Pour conclure ce travail, le parcours chronologique singulier de la Ferme des Volontoux témoigne des fluctuations incombées par le caractère innovant de l'entreprise. Le projet a ainsi connu différentes vies, avec des acteurs aux idéaux hétérogènes et inégalement appliqués.

À l'origine, l'imaginaire d'une entreprise humaine et sociale instauré par Rémy L., en inéquation avec l'agriculture conventionnelle, pose les bases d'une culture organisationnelle particulière. Les mesures administratives sont d'abord apparues comme des freins au développement de la structure. Mais il semble, selon les acteurs, que les qualités du meneur ont permis de faire front aux limites administratives en places. En souhaitant remodeler sa perception du travail en entreprise, Rémy L. décide alors de repartir du patrimoine familial pour reconstruire une ferme en adéquation avec ses représentations. D'abord en Entreprise Individuelle, puis en S.C.O.P., la Ferme des Volontoux se développe et des proches de l'entrepreneur le rejoignent dans son activité. La SCOP représente alors une structure où sont défendus des idéaux en contradiction avec l'agriculture conventionnelle, le productivisme et la hiérarchie verticale. Cette dernière est importante car sa forme présente dans l'organigramme de l'insertion sociale est à la base du projet pour avoir tant bouleversé les primo-entrepreneurs. La mutualisation des outils de travail, des locaux et la vente à la ferme sont ainsi les traits de caractères d'une entreprise originale, qui attire une dizaine d'entrepreneurs en quelques années. Cependant, ce phénomène a pour conséquence la mise en place de contrats salariés, dispositif symbolique engendrant la construction de relations différentes. Si les enquêtés approuvent une horizontalité entre entrepreneurs et salariés, cette distinction peut parfois dénoter avec l'idéal de la structure. En effet, la place de l'imaginaire est centrale dans cette entreprise. Vivant d'un fonctionnement démocratique, la gestion nécessite pourtant une entente commune sur les besoins de la Ferme, la forme du travail, ou encore les politiques défendues (protection de l'environnement, anti-gaspillage...). Ainsi, l'absence de culture d'entreprise concrète et l'organisation plurielle des modes d'actions et de pensées amènent l'organisation à une forme de polarisation. Cette trajectoire témoigne ainsi d'une division professionnelle entre attentes et pratiques employées par les acteurs. Face à un collectif divisé par une mouvance de l'imaginaire et par conséquent, de la gestion de l'entreprise, la direction prise est source de conflits. Certains salariés en viennent alors à choisir des « camps » entre les deux directions. Pour pallier ces difficultés, le collectif sollicite ainsi la mise en place d'un Dispositif Local d'Accompagnement. Ce dispositif apporte alors une réflexion externe sur la construction de l'entreprise, des relations en son sein et surtout, la place des gestionnaires et de leurs actions. Le

manque de charte et de cadre, revendication professionnelle principale de la structure, est alors dépeint comme le frein principal à l'épanouissement de celle-ci. De plus, l'origine des conflits que les membres peuvent rencontrer se traduit dans l'hétérogénéité des « cultures », souvent liées aux groupes professionnels. La volonté de progresser motive alors le collectif à voter un changement de structure législative. En effet, en 2017, à la suite du DLA, la Ferme des Volonteurs choisie de passer d'un statut de SCOP à celui de CAE. Pour cela, elle décide de privilégier l'autonomie de ses entrepreneurs, ainsi que la sécurisation administrative et financière du groupe. Ce choix n'a toutefois pas fait l'unanimité et pose des questions de restructuration de la gouvernance du groupe. Seulement, les deux ans qui suivent cette décision vont être marqués par l'expansion du nombre d'entrepreneurs au sein des Volonteurs et le développement de nouvelles activités. Avec cet écrit, nous avons tenté de mettre en relation le que le changement de cadre juridique, ainsi que les fluctuations dans le collectif ont permis à deux visions principales du projet d'émerger. Ces projets sont incarnés dans deux personnalités, que nous avons tenté d'étudier selon le paradigme de l'analyse stratégique. La gouvernance a alors deux leaders, et l'absence de concrétisation de l'imaginaire commun en culture collective est à l'origine d'un certain nombre de conflits menant à la scission du groupe et au départ d'une activité importante.

Ce départ, en plus de poser de nouvelles problématiques autour des entrées et sorties juridiques, a été ressenti comme une fracture dans le groupe. Au-delà des enjeux professionnels, le deuil émotionnel se faisait encore sentir lorsque nous avons commencé notre enquête. L'appréhension d'autres ruptures dans le collectif pousse alors ce dernier à réinvestir ces questions. D'abord pour reconstruire un cadre juridique adapté, mais également pour faire en sorte qu'à l'avenir, ce genre de blessure ne réapparaisse pas. L'ouverture de la discussion sur ces questions est également l'occasion pour les Volonteurs restants d'ouvrir d'autres débats, notamment pour remettre en avant les objectifs et idéaux du collectif. De fait, il a été essentiel pour nous, de mettre nos efforts sur ce qu'il nous semblait être la création d'une culture collective propre aux Volonteurs. Nous avons tenté d'expliquer que si certains départs peuvent être vécus comme la fin d'un chapitre, c'est pour commencer une nouvelle histoire.

Nous retenons de nos entretiens un rapport particulier à la rémunération. En valorisant l'effort de travailler pour une œuvre, les Volonteurs s'en nourrissent physiquement et spirituellement. Ce sont aussi des ambitions de construction d'un "mini-monde", préconisant des échanges et collaborations en interne, sans chercher à s'isoler du territoire. Au contraire, puisque l'environnement de travail à l'échelle de la ferme et du territoire font partie des idéaux portés par le

groupe. Aussi, la culture collective des Volontoux passe également par l'envie de mutualiser les activités. Impliquant désormais un nouveau rapport à la capitalisation et à l'accession de la propriété collective. L'idéal est alors de faire vivre cet écosystème selon leurs représentations, que nous avons analysés selon le paradigme de l'alternativité en milieu rural et agricole. Enfin, nous avons tenté de mettre ces illustrations en relation avec les départs antérieurs, en expliquant que les discordances d'usages du groupe mettaient en exergue des divergences de culture, professionnelle, sociale et politique. En donnant ainsi quelques clefs pour comprendre ces événements, perçus comme des échecs, qui doivent être intégrés à la construction de cette culture collective.

Finalement, la Ferme des Volontoux possède la force d'un collectif hétérogène construit au cours des années. Les départs et les arrivées, aussi blessantes soit elles, ne peuvent suffire à déterminer la valeur d'une structure. Cependant, les raisons de ce turn-over sont pertinentes. L'imaginaire horizontal et alternatif défendu par l'entreprise nécessite une organisation clairement définie pour tous, afin d'éviter la croissance exponentielle de certains conflits sociaux. Outre la gestion administrative, il nous semble que l'enjeu de réunion d'un collectif repose sur l'explicitation d'une identité commune à la Ferme. Ainsi, le constat de ce travail est que la mise en place de normes et valeurs établis et institutionnalisés semble être la meilleure précaution à prendre pour un groupe confronté à la crainte des ruptures professionnelles.

Bibliographie

OUVRAGES ET ARTICLES D'OUVRAGES :

ARENDETT, Hannah (1958), *Condition de l'homme moderne*, University of Chicago Press, Chicago.

Confédération générale des Scop, (2018), "Introduction générale", in *Les Scop. 9 études de cas de sociétés coopératives*, EMS Edition, pp. 7-14.

C. WENGER, Etienne, N. SNYDER, William (1998), "Communities of practice: The organizational frontier" in *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

DENAVE, Sophie (2015), « 3. S'engager dans une nouvelle voie professionnelle : entre envies et réalité », dans : *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*, sous la direction de DENAVE Sophie, Presses Universitaires de France, Paris, p. 117-158.

FREEMAN, Jo (1972), *La tyrannie de l'absence de structure*, trad. (2017), Le Collectif Indice, Lyon.

GOUIL, Hervé (1999), *Entreprendre en économie sociale, sens des affaires ou affaire de sens ?*, Edition Liaisons, Paris.

LE CLANCHE, Jean-François, PLUVINAGE, Jean, (2011/5) « Innovations et alternatives en agriculture : des initiatives à qualifier », *Pour*, n° 212, pp. 31-38.

LEVI-STRAUSS, Claude (1962), *La pensée sauvage*, Plon, Paris.

LOWENHAUPT TSING, Anna, (2017), *Le champignon de la fin du monde. Sur la possibilité de vivre dans les ruines du capitalisme, Les empêcheurs de penser en rond*, La découverte, Paris.

MEDA, Dominique (2004), "III. Fin du salariat ou redéfinition de l'entreprise ?" in *Le travail*, PUF, Paris.

MEDA, Dominique, VENDRAMIN, Patricia, « 1 - Une histoire de la valeur accordée au travail », dans : *Réinventer le travail*, sous la direction de MEDA Dominique, VENDRAMIN Patricia, Presses Universitaires de France, Paris, p. 7-54.

SANCHEZ, Pascal (2017), "Les croyances collectives : un concept indéterminé", *Revue européenne des sciences sociales*, n°55-1, pp. 171-190.

SCHARNITZKY, Patrick (2018), *Les paradoxes de la coopération. Comment rendre le collectif (vraiment) intelligent*, Edition Eyrolles, Paris.

SERRE, Delphine (2020), "Travail" in *Dictionnaire International Bourdieu*, CNRS Editions, Paris, pp. 858-859.

TÖNNIES, Ferdinand, (2010), *Communauté et Société. Catégories fondamentales de la sociologie pure*, Presses Universitaires de France, Paris.

WUNENBURGER, Jean-Jacques (2016), *L'imaginaire*, Presses Universitaires de France, Paris.

ARTICLES DE REVUES SCIENTIFIQUES :

CHANUT, Véronique, GUIBERT, Nathalie, ROJOT, Jacques *et al.* (2011/8), « Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion », *Management & Avenir*, n° 48, p. 97-117.

CHARLES-PAUVERS, Brigitte, SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie (2010), « La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement : le cas des coopératives d'activité et d'emploi », *Gestion 2000*, n°3, pp. 107-120.

DELAMOTTE, Éric (2004), « Communautés professionnelles, sens commun et doctrine », *Études de communication*, n°27, [mis en ligne le 16 octobre 2008]. URL : <http://journals.openedition.org/edc/173>. Consulté le 18 janvier 2021.

DRAPERI, Jean-François, LE CORROLLER, Cécile (2015), « Coopératives et territoires en France : des liens spécifiques et complexes », *RECMA*, n°335, pp. 53-69.

HERNANDEZ, Émile-Michel, LETHIELLEUX, Laëtitia (2016), « Les coopératives d'activités et d'emploi : accompagner autrement pour entreprendre autrement », *RECMA*, vol. 339, n°1, pp. 37-55.

HILLENKAMP, Isabelle, BESSIS, Franck (2012/2), « L'innovation sociale par l'économie solidaire en Bolivie : une démocratisation des conventions de production et de genre », *Innovations*, n°38, p. 85-105.

KELLER, Françoise (janvier-février 2015), *Les freins et les leviers de la coopération, entretien avec Françoise Keller*, Dossier Former, Accompagner, Non-Violence Actualité.

LAVAL, Christian (2016), « "Commun" et "communauté" : un essai de clarification sociologique ». *SociologieS*, Toulouse : Association internationale des sociologues de langue française, Des communs au commun : un nouvel horizon sociologique ?. [hal-02173225](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02173225)

MARTIN, Dominique (2012), « L'analyse stratégique en perspective. Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier », *Revue européenne des sciences sociales*, n°50-2, pp. 93-114.

MORSA, Maxime (2013/3), « Psychologie sociale – Les logiques de l'influence », *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, n°30.

PERRET, Cécile (2016), *Altruisme et développement territorial viable. Si vous ne pensez pas aux autres, pensez à vous : soyez altruistes !*, [En Ligne]. URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs01278837/document>

PITSEYS, John (2010), « Le concept de gouvernance », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol. 65, n° 2, 2010, pp. 207-228.

PRUVOST, Geneviève (2013), « L'alternative écologique : vivre et travailler autrement », *Terrain*, n°60, pp. 36-55.

RODET, Diane (2019/3), « Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé », *La Revue de l'Ires*, n° 99, pp. 11-36.

SAMAK Madlyne, (2016/4) « La politisation variable des alternatives agricoles », *Savoir/Agir*, n° 38, pp. 29-35.

STERVINO, Sandrine, NOËL-LEMAITRE, Christine (2008), « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management & Avenir*, vol. 20, n°6, pp. 65-86.

VARSHNEY, Ashutosh, BOUYSSOU, Rachel (1999), « « Choix rationnels », conflit ethnique et culture », *Critique internationale*, vol. 5, pp. 50-58.

ARTICLES JOURNALISTIQUES

DEFALVARD, Hervé, (2 novembre 2015), « L'économie sociale et solidaire est l'alternative au néolibéralisme », entretien réalisé par DE FILIPPIS Vittorio, *Libération*. URL : https://www.liberation.fr/planete/2015/11/02/herve-defalvard-l-economie-sociale-et-solidaire-est-l-alternative-au-neoliberalisme_1410666. Consulté le 21/01/2021.

SITOGRAPHIE :

« Qu'est-ce qu'une coopérative », *Alliance Coopérative Internationale*, URL : <https://www.ica.coop/fr>. Consulté le 21/01/2021.

“Qui désigne au singulier un ensemble d'êtres ou d'objets envisagés du point de vue de certains traits communs”. « Collectif », *Centre national de Ressources Textuelles et Lexicales*, [En Ligne]. URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/collectif>. Consulté le 21/01/2021.

« Les Scop », *Les Scop. Sociétés coopératives*, [En Ligne]. URL : <https://www.les-scop.coop/lesscop>. Consulté le 21/01/2021.

« Définition de la culture par l'UNESCO », *Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982*, Office fédéral de la culture, [En Ligne]. URL : <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/definition-de-la-culture-par-l-unesco.html>. Consulté le 21/01/2021.

« Dispositif Local d'Accompagnement », *Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion*, [En Ligne]. URL : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutationseconomiques/appui-aux-mutations-economiques/article/dispositif-local-d-accompagnement-dla>. Consulté le 21/01/2021.

VIDEO

« La ferme des Volonteux présentée par Anonyme », *Fédération Nationale d'Agriculture Biologique*, [Vidéo en ligne]. (Pour maintenir l'anonymat, l'URL de cette vidéo n'est pas dévoilée).

Annexe

Guide d'entretien

Questions générales sur la structure

- Comment s'est construite la structure ? Son développement ?
- A qui appartiennent les terres ? (*Je crois que c'est au nom de l'EI de Rémy, donc Rémy*)
- Est-ce que les autres volonteurs payent des droits d'exploitation ?
- Comment le projet s'est mis en place ? Accompagnement ? Formation/Connaissances ? (*Programme type Pépite ?*)
- Pourquoi avoir choisi une SCOP ?
- Quels sont les intérêts d'un tel statut dans votre situation ?
- Quel est le statut de Rémy au sein des Volonteurs ? Est-il salarié/associé ou autre car porteur du projet ? • Quel processus de sélection pour la gérance de la SCOP ? (*Comparer Rémy et les autres membres*)
- Est-ce que le pouvoir/capacité sur une action découle du capital investi ?
- Si non, est-ce qu'il découle de l'investissement (*temps ou autre*) ? (*Comprendre ce qui fait tourner la boîte et réparti le pouvoir*)
- Rapports de dominations et qualités (*Comment sont unis les porteurs du projet ? Qu'est ce qui fait que ça marche ?*)
- Quelles sont les conditions pour intégrer les Volonteurs ?
- Comment se déroulent les « inscriptions » ? (Si accès facile alors la gestion est différente d'une structure fermée, ce qui impacte forcément son évolution)

Questions organisationnelles

- Existe-t-il des conflits au sein de l'organisation ?
- Quel type de relations entretenez-vous en dehors de la sphère professionnelle ?
- Quelles relations avez-vous avec les acteurs extérieurs ?
- Comment s'organise la gérance de la SCOP ? Il y a-t-il une élection ou Rémy est le dirigeant ad vitam aeternam ? (*Permet de rendre compte du poids vécu et perçu de Rémy sur le projet*)
- Comment le processus de participation et de décision se passe au sein du CA ? (*Comprendre répartition pouvoir pour les autres instances dirigeantes*)
- Selon toi, comment le projet s'est mis en place ? (*Permet de voir quelle approche ils ont du projet / comment ils perçoivent son objectif initial et la façon dont a été créé*)
- Il y a-t-il des moments où tu t'es dit que telle partie du projet/fonctionnement du collectif/travail/vie en commun pourrait être modifiée/améliorée ? Si oui, laquelle/lesquelles ?
- Est-ce que tu as proposé ce(s) modifications ? Si oui, dans quelle instance/auprès de qui ? (*Différence si directement auprès de Rémy ou au sein du CA, rendre compte de quel acteur ou groupe serait investi symboliquement du pouvoir décisionnaire*)

- Si oui, comment cela s'est-il passé ? (*Ressenti sur l'écoute, impression que son avis a été pris en compte, ou alors pas du tout, ou alors plus ou moins mais finalement pour proposer qqch de complètement différent ?*)
- Est-ce que le pouvoir/capacité d'action découle du capital investi ?
- Si non, est-ce qu'il découle de l'investissement (temporel) ou d'autre chose ? (*Comprendre ce qui fait tourner la boîte et réparti le pouvoir*)
- Est-ce que tu ressens une évolution de l'organisation ou pas depuis ton arrivée dans la CAE ?
- Si oui, à quoi est-ce dû selon toi ? (Ancienneté ? donc prise de confiance ou légitimité, bcp de nouveaux après son arrivée ou bcp de départ donc fait maintenant partie des *anciens* qui ont le savoir, évolution structure qui prend en compte avis ou alors qui s'est fermée sur les membres associés ...)

Questionnements sur l'activité

- Quelle activité exerces-tu ?
- Sur le terrain de la SCOP ou à proximité ? (*Il me semble que l'herboristerie n'est pas directement implantée sur les Volontoux*)
- Est-ce que c'est une activité choisie ou plutôt un genre de travail alimentaire ?
(*À priori choisi mais important de confirmer*)
- Comment organise-tu ton temps de travail ?
(*Libertés ou contraintes explicite/tacite à faire un certain nombre d'heures*)
- Exerçais-tu cette activité auparavant ?
 - Si oui, est-ce de la même façon que tu l'exerce maintenant ou y a-t-il des différences ?
 - As-tu été formé aux Volontoux ? (Sur ton activité / fonctionnement SCOP / aide juridique = normalement oui / vie en commun / convictions / ...)
- Comment vois-tu ton activité sur le terrain ?
(*Q sur les liens entre acteurs.trices du lieu = dans secteur agricole auto-ent travaillent de facto en commun mais les autres activités ont peu ou pas de liens directs (mis à part l'épicerie et boulangerie) entre eux et pourtant partagent un même espace !*)
 - As-tu l'impression que le lieu te permet de travailler comme tu le ressens/de t'épanouir dans ton activité ?
 - Si non, qu'est-ce qui te bloque ?
(*ex processus décisionnel en commun ne prendrait pas assez en compte ses contraintes en tant qu'acteur*)
 - Questionner les compétences (chacun ses compétences et secteurs d'activités donc hermétique ou échanges et plus ouverts)

Point relationnel (médiation / coopération / conflits)

- Qui croises-tu en général ? (Tous les jours, 1 fois/ semaine, à l'occasion) ? Est-ce que tu adaptes tes déplacements sur le terrain en fonction de certaines personnes présentes ? *Rendre compte des relations à travers les trajets effectués par les acteurs (préférences de chemin par rapport à un autre peut être pour des raisons pratiques, esthétiques comme pour éviter qqun)*
- Comment se passent les échanges avec ces personnes ? De quoi parlez-vous ? Que ressens-tu quand tu les croises ? Immersion informelle, *voir la durée "moyenne" d'échange, savoir s'ils s'évitent, si c'est cordial (discussion pluie/beau temps), autour du boulot ex travaillent sur le même domaine, discutent des dernières décisions pour les Volontex, ...*
- Est-ce que tu vois des autres Volontex en-dehors du travail ?
- Comment se passent les échanges avec les personnes de l'extérieur qui viennent sur le terrain ? (Intervenants, consommateurs, public pour café-débat)
- Si tu as vécu cette situation, comment se déroule l'intégration d'une nouvelle personne au sein du collectif ? Son départ ? *(Pas le cas de tout le monde notamment pour les derniers arrivés)*
- Te rappelles-tu la dernière fois que tu as fait face à une difficulté sur le terrain ? Comment l'astu surmontée ? Est-ce qu'il y a des personnes que tu peux solliciter pour t'aider ? *Questions successives si la réponse n'est pas concluante. Permet de voir le maillage relationnel entre les acteurs = qui est perçus comme en capacité et avec la volonté d'aider, qui on ose "déranger"*

Parcours de vie

- Qui sont-ils ?
- Quelles sont leurs représentations et leurs imaginaires concernant la Ferme, le monde rural en général (et la société ?) (= *pourquoi ils sont ici et font ce qu'ils font*)
- Comment vivez-vous à la ferme aujourd'hui ? Hier ? Y a-t-il des changements ?
- Comment ils voient leur futur à la Ferme ou ailleurs ?
- D'où viens-tu ? Quel âge as-tu ? Es-tu en couple ou marié ? As-tu des enfants ?
- *(Du territoire ou pas = rattachement à la territorialité = lien avec cet endroit au préalable ou pas du tout)*
- Pourquoi venir ici / rejoindre ce projet ?
(Si changement de région, alors risque de s'éloigner de ces proches alors qu'il existe pleins de projets similaires ailleurs. Pourquoi ici spécifiquement ? Pe que réponse triviale type c'est le 1^{er} projet que j'ai vu mais à creuser l'attachement territorial et les représentations qu'on peut avoir dessus = histoire ressentie du lieu = idée du lien, comment en sont venus à ce projet ?)
- Où habites-tu ?
- Si SCOP, pourquoi ce choix de vivre au sein de la communauté ?

- Comment ça se passe ?
- Si pas SCOP, dans quel type d'environnement ?
- A quand remonte ton premier rapport avec le monde agricole ? et pourquoi s'y être intéressé ? *(Permet de répondre à des questions de statuts comme la profession des parents s'ils sont agriculteurs, tout en ouvrant la possibilité d'un récit.)*
- Pourquoi être devenu agriculteur ? (*--> ils ne sont pas tous et toutes agriculteurs et agricultrices*) *Question similaire à la précédente, mais peut permettre d'autres ouvertures qui n'auraient pas été traitées dans l'autre, comme la question de la reconversion pour les « néoruraux » ?*
- Es-tu sensible aux questions environnementales ? / Qu'est-ce que tu penses des questions environnementales ? *t'informes sur ce sujet et par quel moyen ? Questionne une nouvelle fois des capitaux*
- Comment devient-on agriculteur bio ? est-ce plus dur que l'agriculture conventionnelle ?
- Quel intérêt de faire partie d'une scop pour toi ? *Je parle « d'intérêt » ce qui va permettre d'aller soit vers une analyse type « acteur stratégique » en essayant de quelle manière l'acteur peut centrer la réponse sur son propre projet, son propre intérêt rationalisé, permet peut-être d'ouvrir sur des questions de positions par rapport aux autres volonteurs ? / inversement on peut aussi s'attendre à une réponse politisée ou mobilisant des capitaux socio-culturelles acquis par l'acteur. Est-ce qu'il parle de structure ou d'individu.*
- Où as-tu travaillé avant ? pourquoi avoir changé ? *permet de situer les « néoruraux » si l'acteur vient de la ville, interroge ses capitaux et sa position par rapport à d'autres issu du monde paysan traditionnel (comme Rémy).*
- Connais-tu d'autres projets similaires ?
- Quelle image avais-tu à la base ?

Intégration, parcours dans la CAE et perspectives

- Depuis combien de temps es-tu à La ferme des Volonteurs ? *attachement à la scop, permet de rendre compte de l'évolution du projet par ses membres.*
- Qu'est-ce qui t'as poussé à les rejoindre ? / Pourquoi as-tu intégré la Ferme ? *Trajectoire biographique, on peut comparer les intentions de tous les interrogés.*
- Te considères-tu ou te nommes-tu Volonteurs.se ?
- Que fais-tu à la Ferme ? / Quelle place as-tu dans la scop des volonteurs ? *acteur stratégique, comment se place-il dans l'organisation et par rapport à la structure*
- Est-ce que ton activité et ta place à la Ferme sont les mêmes qu'à tes débuts ?
- As-tu d'autres projets au sein de La Ferme ?
- Comptes-tu rester encore longtemps ? Pourquoi ?
- Peux-tu m'expliquer comment vous vous organisez / sont prises les décisions au sein de la scop ? *questionne sur les connaissances des règles qu'à l'acteur et comment il se les approprie.*

- Quelle est ta place dans l'organisation / ces décisions ? *Acteurs stratégiques, la question est assez floue pour obtenir une réponse objective (fonctionnement administratif de la CAE) ou subjective (acteur stratégique, position dominante ou dominée) interroge également dans quelle mesure le lien de subordination est conscientisé ou non*
- Y-a-t-il déjà des choix que tu as désapprouvés ? *en corrélation avec la précédente, à première vue on peut déjà cibler de potentiel désaccord au sein de la structure (il y en a certainement eu) mais aussi des tensions. Puis en arrière-plan, ces désaccords peuvent mettre en exergue des rapports de pouvoir/domination au sein de la Scop*
- Au contraire y-a-t-il des initiatives que tu as poussé pour le groupe ?
- Te sens tu très impliqués dans les prises de décisions et les échanges collectifs ?
- Est-ce que l'organisation a changé ou évolué au cours du temps ? Trouves-tu que la Ferme a beaucoup évolué depuis ton arrivée ? Comment ça ?
- Si oui, y a-t-il des raisons particulières ?
- Est-ce que tu penses les volonteurs comme un modèle d'avenir pour l'agriculture moderne ? *Lien avec la commande, interroge les capitaux politiques*
- Tu as des contacts avec d'autres agriculteurs en dehors des volonteurs ? *quelle est la nature de ses contacts ? questionne l'intégration personnel dans un territoire, facteur de maîtrise des codes paysans en dehors de la Scop ?*
- Est-ce important pour toi de recevoir le moins d'aides possibles ? *interroge à la fois la rationalité économique de l'acteur sur sa propre satisfaction de son salaire, mais aussi des valeurs propres à la paysannerie traditionnel comme le self-made-man. ---> méga dirigée, besoin d'une question plus large pour la comprendre*
- Est-ce que tu soutiens toutes les dimensions de la SCOP ? Sors-tu parfois du cadre s'il va à l'encontre de ton travail ? De tes ambitions de production

Pour finir, si tu devais présenter le projet Volonteurs et ton rôle au sein de celui-ci, comment le ferais -tu ? (en 2/3 mn)

Essaimage

- En quoi la Ferme s'oppose à l'ordre établi ? *(Durant la réunion de présentation, Rémy insistait sur sa distinction avec les « costards/cravates », donc j'aimerais connaître la mesure de leur défiance vis-à-vis de l'establishment agricole)*
- Comment la Ferme est acceptée par les drômois ? Avez-vous une clientèle variée ? Ressentez-vous un soutien de la part des habitants/consommateurs locaux ?
- A l'inverse, une défiance de la part d'autres agriculteurs ou structures administratives

Caractéristiques sociales

- Sexe
- Âge

- Niveau de diplôme
- Profession
- Profession des parents ?
- Affiliation au milieu agricole ?