



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

## Les relations entre les organisations professionnelles et les agriculteurs

J.-P. Prod'homme

---

**Citer ce document / Cite this document :**

Prod'homme J.-P. Les relations entre les organisations professionnelles et les agriculteurs. In: Économie rurale. N°103, 1974. A quoi servent les sociologues ruraux? pp. 45-51;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1974.2260>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1974\\_num\\_103\\_1\\_2260](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1974_num_103_1_2260)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

# LES RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET LES AGRICULTEURS

par J.-P. PROD'HOMME,

*Maître-Assistant de Sociologie à l'Institut National Agronomique Paris-Grignon*

En liaison étroite avec les phénomènes de mécanisation, de concentration et d'intensification des exploitations agricoles, l'évolution de l'agriculture durant les dernières décennies a également été marquée par un processus de « désenclavement » par rapport à la société globale et d'organisation croissante, surtout de type économique, pour répondre à des besoins précis impliqués par l'économie de marchés et tenter de réduire les écarts de revenus entre les agriculteurs et les autres catégories socio-professionnelles.

De ce fait, les organisations professionnelles agricoles ont été amenées à assumer deux séries de fonctions :

— **des fonctions externes** de représentation et de défense des agriculteurs vis-à-vis du pouvoir politique et de la société globale. Remarquons que toutes les organisations ne sont pas également concernées, certaines en raison de leur caractère essentiellement technique, d'autres parce que leur représentativité n'est pas reconnue explicitement.

— **des fonctions internes** au milieu agricole qui se concrétisent par des actions techniques, économiques, sociales et juridiques - globales (touchant toute l'agriculture) ou spécifiques (concernant telle catégorie d'agriculteurs ou tel type de problèmes).

Deux questions se posent alors, qui peuvent constituer un fil conducteur à cette réflexion :

1. Un grand nombre d'organisations professionnelles allient certaines fonctions externes à certaines fonctions internes. Elles sont donc en situation de médiation entre deux « mondes ». Par là-même, leurs représentants ne se trouvent-ils pas placés souvent en position intermédiaire entre un monde agricole, auquel ils n'appartiennent plus tout à fait, et la société englobante à laquelle ils peuvent être tentés d'emprunter, plus ou moins consciemment, des manières d'agir et de s'exprimer ?

2. Le monde agricole est complexe et hétérogène, quels que soient les critères retenus pour le caractériser (surfaces, modes de faire-valoir, systèmes de production, âge des exploitants, niveau de formation, ...). Les organisations professionnelles à vocation générale prennent-elles en compte cette hétérogénéité, et notamment les divers courants qui traversent l'agriculture en cherchant à exprimer les besoins et les aspirations de certaines minorités ?

Il ne nous revient pas ici d'étudier les organisations professionnelles agricoles en tant que telles, ni d'ébaucher un bilan de leur action ; celui-ci serait d'ailleurs bien difficile à établir et devrait être constamment corrigé. De plus, n'oublions pas que plusieurs centaines d'organisations se partagent les adhésions souvent multiples des agriculteurs qui eux-mêmes, en dépit des informations qui leur sont fournies, ont parfois quelque peine à se situer dans cet ensemble.

Par contre, nous nous interrogerons sur les **relations entre les organisations professionnelles et ceux qu'elles représentent, par qui et pour qui elles existent : les agriculteurs** (1). Comment s'exerce le leadership dans la profession agricole ? Quels sont les niveaux et les mécanismes de prise de décision ? Comment les agriculteurs perçoivent-ils ces organisations et comment peuvent-ils y participer ? Quelle est la représentativité réelle des organisations professionnelles agricoles ?

Pour apporter à ces questions des éléments de réponse pouvant avoir une valeur explicative généralisable, il conviendrait de pouvoir se référer à une longue observation des

organisations professionnelles dans des régions très diverses où l'on aurait pu à la fois se mêler à leur vie quotidienne et rester extérieur à elles. Dans cette étude, nous présentons tout d'abord les points importants d'une expérience à caractère monographique, qui nous a permis depuis plusieurs années de nous poser ces différentes questions. Dans un second temps, nous basant sur l'observation des faits qui nous ont paru les plus significatifs, nous tentons cependant une analyse en termes plus globaux, citant également d'autres travaux ou d'autres expériences menées ailleurs dans des circonstances différentes.

## I - LES RELATIONS ENTRE ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET AGRICULTEURS VUES A TRAVERS UNE EXPERIENCE ET UNE ENQUETE

L'expérience de concertation qui va être présentée ci-dessous en tant que révélatrice de mécanismes de relations dans la profession agricole, se situe dans un département du Bassin parisien, caractéristique d'un certain type d'agriculture française.

Ce département est partagé entre des régions de grande culture (plaine) et les autres régions naturelles à vocation traditionnelle d'élevage. Sa richesse globale masque en fait des disparités réelles assez sensibles. La prise en compte de ces disparités a été à l'origine de l'expérience de concertation ; mais d'autres mobiles ont renforcé cette détermination initiale :

— la nécessité de trouver un second souffle après celui de l'expansion agricole de l'après-guerre,

— la crainte d'une concurrence accrue au sein du Marché Commun, qui pourrait surtout bénéficier à terme aux partenaires voisins,

— le souhait de coordonner des actions sectorielles, parfois contradictoires ou concurrentes, au sein des organisations professionnelles agricoles du département.

De cette conjonction de facteurs est née l'incitation de quelques responsables et permanents à créer un groupe de concertation. C'est de ce groupe qu'il est maintenant question, avant d'aborder l'autre volet : le point de vue des agriculteurs.

### 1. Exigences et fragilité de la concertation

Quelles furent les **conditions de démarrage de ce groupe** ? Qualifié d'informel dès le début par ses membres, le groupe de concertation fut constitué par **cooptation** à partir des responsables qui avaient pris l'initiative de le créer. Il fut composé d'une trentaine de personnes, la plupart des agriculteurs du groupe ayant des responsabilités importantes au plan départemental. Ceux-ci ont d'ailleurs été invités à participer à titre personnel, et non en tant que représentants des organisations professionnelles. A propos de cette composition du groupe, il est à noter que les régions de plaine furent sur-représentées par rapport aux autres régions et que près de moitié des membres appartenaient au bureau de la F.D.S.E.A., ce qui fut parfois une source d'ambiguïté.

(1) Compte tenu de la diversité du monde agricole évoquée précédemment, le terme « agriculteurs » nous paraît mieux correspondre à cette diversité, malgré le sentiment de sympathie qu'inspire le mot « paysan » et la réalité que celui-ci recouvre dans le monde moderne actuel.

Le groupe s'est mis assez facilement d'accord sur les deux objectifs de concertation qui lui furent proposés : **élaboration d'une politique concertée à moyen terme**, sous forme d'un programme d'action commun aux organisations agricoles, **constitution d'une structure de concertation permanente** entre organisations, le groupe actuel devant servir de banc d'essai. Pu'squ'un tel groupe avait la chance d'exister et de n'engager que ses membres, ceux-ci ajoutèrent un troisième but, celui d'aborder les problèmes concrets actuels du département et de leur trouver des solutions.

Pour atteindre ces objectifs, le groupe se fixa des **règles** très prudentes. Les organisations professionnelles n'étaient pas officiellement représentées, il fut décidé que le groupe serait un organe d'étude et de recommandation et non de décision, et que d'autre part, rien ne devait transpirer des discussions internes au groupe et de l'origine des points de vue émis. Sage précaution peut-être, mais poussée très loin puisque l'existence même de ce groupe de concertation resta ignorée du plus grand nombre dans le département. La question fut peu discutée de savoir s'il convenait d'étendre la démarche de concertation au niveau des organisations et même des agriculteurs des petites régions, par des méthodes d'information et d'animation appropriées. En fait, dès la première session plénière, certains membres émettent des doutes sur l'efficacité possible du groupe : « Tout est commandé par le dynamisme et l'efficacité. Certains ont remarqué que le dynamisme était souvent l'œuvre plus d'un individu que d'un groupe... On risque de perdre en efficacité si on est en groupe... ».

Des **résultats** ont été acquis, sur des problèmes souvent assez ponctuels, mais ils furent surtout le fait des **structures** mises en place par le groupe : d'une part, des commissions de travail spécialisées, d'autre part, un Directoire de quelques membres qui fut l'élément permanent de la concertation et a survécu à la première phase de cette expérience. Il y eut aussi peut-être quelques **effets induits** sur des problèmes traités à chaud ; mais ils le furent dans les coulisses de la concertation.

Après deux années de travaux menés à des rythmes très divers, les éléments négatifs d'appréciation l'emportent sur les positifs ; ils se trouvaient déjà présents en germes dans la manière dont le groupe s'est déterminé à l'origine :

— La motivation de départ, partagée seulement par un très petit nombre de participants, ne semble pas avoir fait son chemin. Sans tellement forcer l'analyse, on peut penser qu'une partie des membres ne pouvaient refuser cet engagement dans le groupe de concertation du fait des relations Interpersonnelles pré-existantes, et venaient avec le sentiment que tout allait bien et qu'il n'était pas question de remettre en cause les structures et les clivages. Or, la concertation implique une certaine **remise en cause** plus qu'une autorisation de ce qui a déjà été accompli.

— Il y eut un refus de fait de traiter directement, ou même d'évoquer, les problèmes urgents à résoudre et les questions d'actualité. L'effet de groupe a peut-être entraîné une certaine retenue, mais lorsqu'à de rares occasions certains membres se sont engagés personnellement, le groupe a difficilement assumé le blocage qui s'ensuivait.

— L'expérience, voulue par tous informelle, est restée dans une quasi-clandestinité : ce lui a conféré un caractère quelque peu artisanal. Le groupe ne s'est jamais vraiment identifié et n'a pu se faire reconnaître comme tel, ce qui a limité fortement sa cohésion et sa crédibilité.

— Toute une dimension de la concertation n'a jamais été explorée : le mouvement d'échange permanent entre la masse des agriculteurs et les responsables membres du groupe. La concertation est restée de **type aristocratique**, alors qu'elle aurait pu être l'occasion d'un brassage d'idées nouvelles et de préoccupations diversifiées. Un des membres, choisi tardivement dans un souci d'extension du groupe, a très bien exprimé ce point de vue lorsque, après

un temps de participation, il a justifié son départ par son manque de contacts au niveau des organisations départementales et son manque d'information sur beaucoup de points abordés dans le groupe.

Ainsi, ce groupe, qui s'est toujours interrogé sur son existence et son efficacité, aurait-il dû disparaître comme l'absentéisme grandissant l'y entraînait. Ce semi-échec pouvait alors s'expliquer globalement par le fait que ce département aux solides potentialités ne connaissait pas tellement de problèmes et qu'en conséquence la concertation n'y était pas nécessaire. Pourtant, s'autoévaluant après plus de deux ans d'expérience, le groupe n'a pas accepté explicitement ce constat d'échec et, réaffirmant la plupart des principes initiaux, il a seulement modifié certaines de ses structures. Ainsi que le recommandait la FNSEA au plan national, le groupe s'est réduit et transformé en Conseil départemental, poursuivant les mêmes orientations de travail.

Il serait évidemment intéressant de comparer cette tentative de concertation aux expériences de départements ou de régions où la situation diffère sensiblement. Sans pousser plus avant les investigations, il semble bien que la concertation soit plus aisée lorsqu'il se pose un ou plusieurs problèmes vitaux pour la majorité des agriculteurs et qu'alors la concurrence ou l'ignorance entre organisations (syndicales, mutualistes, ...) s'effacent devant l'ampleur de la tâche à accomplir ensemble. Dans le cas qui vient d'être présenté, cette concurrence, bien que d'apparence souvent feutrée, est vive. Certes, elle est une preuve de dynamisme, mais on peut aussi se demander s'il ne lui arrive pas de s'exercer contre l'intérêt de ceux qui sont en fin de compte le plus directement concernés : les agriculteurs. Que pensent-ils des organisations professionnelles ?

## 2. Comportements et opinions des agriculteurs sur le développement des exploitations.

Durant l'expérience de concertation, il est apparu très vite que, puisqu'il s'agissait pratiquement impossible d'envisager une extension de cette démarche hors du groupe, une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif d'agriculteurs donnerait à ceux-ci une occasion d'exprimer leurs préoccupations en matière de développement, pour eux-mêmes et pour leur région. Comme en beaucoup d'autres lieux, les travaux sur la nature, les objectifs et les moyens du développement n'avaient pu réellement aboutir au niveau du groupe de concertation. Le groupe se retournait donc vers les agriculteurs afin de mieux connaître leurs opinions et leurs attentes vis-à-vis des organisations professionnelles (2).

### Les agriculteurs et le développement

Si beaucoup de responsables professionnels paraissent assez satisfaits, à juste titre, de l'essor économique du département, qui s'est fait en grande partie grâce à leur dynamisme, les attitudes des agriculteurs « de base » sont beaucoup plus diverses. Pour l'ensemble du département, environ deux agriculteurs sur cinq estiment qu'il est utile de faire appel à des conseillers pour bien gérer leur exploitation : cette proportion est plus élevée dans les exploitations de plus de 80 hectares, chez les agriculteurs de moins de 45 ans et ceux ayant reçu une formation professionnelle agricole. Dans les catégories petites et moyennes de SAU, il est plus important pour être un bon agriculteur « d'avoir des terres propres et de belles cultures » que d'avoir l'esprit d'entreprise » et « d'obtenir de bons résultats ». Parmi les principales sources d'information, les mass-media - et plus particulièrement la presse agricole - sont le plus souvent cités, surtout chez les petits agriculteurs.

(2) L'enquête a été effectuée en 1971 et 1972 auprès de 540 agriculteurs dans l'ensemble du département.

En moyenne, environ un agriculteur sur cinq participe régulièrement à un ou plusieurs organismes de conseil technique ou économique. Mais on remarque des distorsions parfois importantes selon les régions et surtout selon les catégories d'agriculteurs. D'une manière générale, la participation est plus forte dans les régions de plaine ; elle augmente partout avec la superficie de l'exploitation. Par exemple, au-dessus de 120 hectares, un agriculteur sur deux appartient au Centre de Gestion. Au-dessous de 40 hectares, très peu d'agriculteurs adhèrent aux organismes de conseil. Mais ceux-ci ont-ils suffisamment cherché à diversifier leurs formes d'actions selon les types d'agriculteurs ?

Lorsque l'on interroge les agriculteurs sur leurs **raisons de non-adhésion**, il apparaît évidemment diverses attitudes : il y a des agriculteurs qui estiment ne pas avoir besoin ou ne pas être concernés par la vulgarisation ; ceux qui critiquent le coût de la vulgarisation, se plaignent que ces organismes soient trop distants ; ou doutent de l'efficacité des conseils. Il y a aussi un certain nombre de petits agriculteurs qui font preuve d'une attitude réservée, voire négative. Sans percevoir peut-être les actions dont ils bénéficient indirectement, ces agriculteurs semblent considérer que ces organismes appartiennent à un autre univers que le leur, ne sont pas faits pour eux : « Les organismes ne s'intéressent qu'aux gros exploitants » (25 ha) ; « C'est bon pour les gros » (14 ha) ; « On est trop petit, ça n'est pas pour nous, personne ne nous écoute » (22 ha). Dans une enquête réalisée dans l'Orne en 1968, il avait été observé que près d'un agriculteur non-adhérent sur deux pensait que la vulgarisation n'était pas faite pour les petits exploitants (3).

Nous référant aux recherches effectuées sur l'adoption du progrès technique par les agriculteurs (4) et nous appuyant sur l'observation des changements réalisés ou envisagés dans les exploitations et l'influence de la vulgarisation sur ces changements, nous avons dégagé **cinq attitudes caractéristiques d'agriculteurs** :

— les agriculteurs « **chercheurs** », en très petit nombre, ce sont des défricheurs d'idées, implantés surtout en plaine, qui constituent l'élément moteur du département en y introduisant la plupart des innovations.

— les agriculteurs « **participants actifs** » aux organismes de conseil. Installés sur des exploitations généralement supérieures à 80 hectares, ce sont des agriculteurs préoccupés de la rentabilité de leur exploitation, attentifs aux conseils des organismes auxquels ils appartiennent. Ils savent prendre des risques, mais généralement pas les premiers. Toutefois, ils représentent l'agriculture dynamique du département et ont une influence assez grande dans les mécanismes de diffusion des innovations.

— les agriculteurs « **solveurs** » probablement les plus nombreux, participant de loin aux organismes de conseils ou hésitant à y adhérer. Au près d'eux l'impact des agents du Crédit agricole ou des coopératives est souvent plus grand que celui des conseillers des organismes de développement, bien que le mode de diffusion « en tache d'huile » s'applique particulièrement à eux.

— les agriculteurs « **opposants** ». Jeunes ou d'âge moyen, ils sont généralement sur des exploitations petites ou moyennes. Ils pourraient être concernés par la vulgarisation, mais le plus souvent, ils sont « en dehors du coup », se repaissant sur eux-mêmes, en marge de l'agriculture dynamique, dans une attitude d'opposition plus ou moins résignée qui renforce la difficulté des organismes à les toucher dans la mesure où ceux-ci en ont la préoccupation ou les moyens.

— les agriculteurs « **non concernés** ». Ils se trouvent le plus souvent parmi le faible pourcentage d'agriculteurs non-adhérents à la FDSEA. Ce sont fréquemment des agriculteurs âgés ou des doubles actifs, pratiquant une agriculture de routine : « On reste comme cela ; on continue ce que l'on peut faire » (30 ha).

**Les agriculteurs et l'action des organisations professionnelles agricoles**

Cette diversité des agriculteurs par rapport au dévelop-

pement se retrouve vis-à-vis des organismes susceptibles de définir une politique commune de développement, notamment vis-à-vis du syndicalisme. Pourtant, les agriculteurs adhèrent massivement à la FDSEA (plaine : 87 % ; autres régions : 90 %), la proportion étant légèrement moindre pour les petites exploitations ; le degré d'engagement croît régulièrement avec la dimension de l'exploitation. Mais que signifient réellement ces forts pourcentages ? Beaucoup d'agriculteurs n'adhèrent-ils pas surtout par habitude, ou parce que le syndicat est le seul organisme à leur offrir certains services spécifiques ? Dans certaines régions de l'Ouest, on a pu observer que des agriculteurs, qui adhéraient officiellement à la FDSEA pour bénéficier de ses services, appartenaient également au MODEF, par conviction ou par désir d'être mieux défendus.

Alors, quand on demande aux agriculteurs qui fait **actuellement le plus pour les aider**, les réponses se partagent surtout entre le syndicalisme et les organisations mutualistes. Un point fait la quasi-unanimité : l'administration départementale de l'agriculture est très rarement mentionnée ; on lui reproche d'être trop technocratique, trop éloignée des problèmes réels des agriculteurs. Bien sûr quelques-uns pensent que le « le syndicalisme devrait intensifier son action et faire des efforts pour être mieux compris des agriculteurs ». Un certain nombre d'agriculteurs critiquent les défauts d'organisation de la profession agricole et souhaitent une plus grande coordination entre organismes.

Cependant, près des deux tiers des agriculteurs estiment qu'il serait utile que des **orientations de productions** leurs soient proposées au niveau des petites régions agricoles, cette proportion augmentant nettement avec la dimension de l'exploitation. Cette attitude tendrait à justifier a posteriori la création du groupe de concertation, qui s'était justement proposé d'élaborer une telle politique de développement. De plus, une large majorité d'agriculteurs, à peine inférieure au taux d'adhésion à la F.D.S.E.A., est d'accord pour que le syndicalisme agricole joue un rôle moteur dans ce domaine.

Cette dernière opinion doit être cependant nuancée puisque l'on constate par ailleurs que 41 % seulement des agriculteurs des régions de plaine pensent que le syndicalisme peut défendre à la fois les intérêts de tous les agriculteurs. Dans les enquêtes qu'il a dirigées dans dix régions agricoles françaises, Ph. Mainié observe un pourcentage identique (43 %) d'agriculteurs estimant que le syndicat défend les intérêts de tous (5).

Derrière l'apparence relative monolithique du département et l'impression d'opulence qui s'en dégage, c'est à nouveau le clivage entre les agriculteurs dynamiques engagés et les petits agriculteurs qui apparaît ici. Les responsabilités sont souvent l'affaire d'un petit nombre d'hommes dévoués et compétents, mais appartenant au même cénacle. Les « petits » agriculteurs sont relativement nombreux ; ils sont souvent extérieurs - de fait ou psychologiquement - aux organismes professionnels : « Les organisations professionnelles pourraient défendre tous les agriculteurs, mais elles ne le font pas » (80 ha) ; « Les petits s'aideraient mieux entre eux » (20 ha) ; « Il n'est pas facile de faire plaisir à tout le monde à la fois » (80 ha).

(3) Enquête sur la vulgarisation dans l'Orne - ANERA, mars 1969.

(4) Cf. notamment les travaux de H.F. LIONBERGER, E.M. ROGERS, A.W. VAN DEN BAN, H. MENDRAS, G. LANNEAU.

(5) Ph. MAINIE, J.-P. GUILLON, M. PALAU, P. VIBERT - Les agriculteurs et la politique agricole en 1972 : premiers résultats d'une enquête sur les opinions et les comportements, in Economie rurale n° 97, Juillet - Septembre 1973.

En fait, pour progresser, la concertation devrait s'appuyer sur une volonté de remise en question et de partage, sur une solidarité à tous niveaux qui dépasse les organisations et se manifeste concrètement au-delà des divergences et des disparités. Y-a-t-il suffisamment de valeurs et d'aspirations communes pour que cette solidarité puisse effectivement exister ?

## II - ELEMENTS D'ANALYSE GLOBALE DES RELATIONS ENTRE ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET AGRICULTEURS

Reposant pour une part sur les observations qui précèdent, cette analyse n'abordera que quelques aspects d'une réalité complexe, mouvante et parfois discordante d'une région à une autre en fonction de l'histoire et du contexte culturel et économique, en fonction aussi de l'éloignement de Paris et de l'influence plus ou moins forte qu'ont les organisations professionnelles et leurs leaders au niveau national. Il y aurait toute une sociologie à développer sur le « milieu agricole parisien » ; nous nous y référerons parfois sans en débattre dans le fond.

### 1. La fonction de leadership en agriculture

Par des voies différentes, des recherches ont été faites en vue de caractériser les leaders agricoles par rapport aux agriculteurs en général (6). Nos interrogations sur ce sujet se situent dans une même ligne : comment émergent les leaders ? Comment agissent les leaders ? Comment se transmet le leadership ? Il est d'ailleurs malaisé d'y répondre en raison du **continuum apparent créé par l'enchevêtrement des responsabilités** à tous les niveaux d'un ensemble d'organisations si nombreux.

Esquissons tout d'abord à grands traits le **portrait-type** de beaucoup de responsables professionnels. Leur compétence, leur dévouement, les contraintes que leur imposent leurs multiples activités sont généralement reconnus par tous. Beaucoup de responsables offrent l'image d'hommes très occupés, allant de réunion en rendez-vous et devant aussi réserver une partie de leur temps à leur exploitation. Parfois ils se laissent prendre à ce jeu, ils accumulent les présidences et les fonctions d'administrateurs, ils évoluent vers un compromis entre l'homme d'affaires et l'homme politique. Cet engrenage des responsabilités opère d'ailleurs naturellement une sélection entre les agriculteurs qui peuvent accepter des responsabilités de plus en plus exigeantes et les autres. Cette sélection est renforcée par la gratuité de ces engagements : dans certains cas, des agriculteurs qui accepteraient de s'engager davantage dans la profession en sont empêchés par des raisons matérielles, et psychologiques, qui ont pour effet de maintenir la consanguinité à l'intérieur du leadership agricole.

#### Comment émergent les leaders ?

L'accession au leadership semble provenir de deux courants principaux. Le cheminement le plus fréquent a été maintes fois décrit : c'est celui des agriculteurs, le plus souvent autodidactes, qui se sont formés aux responsabilités à l'intérieur de groupements confessionnels (JAC, puis MRJC, CMR). Ils sont souvent issus de la base et, dans le creuset de ces mouvements, ils ont pris conscience de leurs problèmes et appris à s'exprimer, à diriger et à travailler en équipe. Puis, dans le cadre du CNJA, ils ont fait leurs premières armes, avant d'être accepté un jour dans les organisations « adultes ». Ce **courant ascendant** du leadership correspond assez fidèlement aux valeurs chrétiennes traditionnelles partagées globalement par un grand nombre d'agriculteurs.

Mais il se superpose à ce courant, notamment dans les régions de grande culture, une seconde forme d'accession au leadership, beaucoup plus individualiste. Il s'agit de leaders qui s'imposent très vite comme tels en raison de

leur poids économique important et de leur formation qui les prédispose aux responsabilités. Pour ceux-ci les responsabilités professionnelles apparaissent comme une compensation intellectuelle leur permettant d'échapper à la seule activité d'exploitant agricole.

D'autres formes d'émergence peuvent certainement être observées. Il convient par exemple d'évoquer le cas des « **leaders** » **locaux**, tels que les responsables communaux du syndicalisme. Cette forme de leadership est le plus souvent affaire de bonne volonté ; par exemple, le président communal est l'agriculteur qui accepte de collecter les cotisations. Pourtant, dans l'animation professionnelle (syndicale ou mutualiste) ce niveau local devrait être l'un des rouages essentiels des échanges et de la concertation. C'est là également que les actions de formation peuvent porter le plus de fruits.

#### Comment agissent et se maintiennent les leaders ?

A un niveau déterminé, en particulier au plan départemental, l'étude de la répartition des responsabilités montre à quel point celles-ci sont imbriquées. Tel agriculteur qui préside une organisation est vice-président ou administrateur dans une autre, et inversement pour un second agriculteur. Il en résulte fréquemment un **consensus** des responsables pour se soutenir mutuellement, consensus prenant la forme d'un **double équilibre** :

— un équilibre interne, dans lequel chacun respecte la responsabilité des autres, car il sait que remettre en cause la responsabilité de quelqu'un peut entraîner tôt ou tard le phénomène inverse. C'est un aspect de la prudence qui prévaut souvent dans les relations entre organismes, où les critiques sont toujours suffisamment voilées (elles le sont moins vis-à-vis des administratifs de la Profession) et où les décisions communes se prennent souvent en cercle restreint, hors des grandes réunions officielles. Aussi bien, les décisions sont-elles déjà pratiquement prises, même si la discussion est en apparence largement ouverte : c'est un mécanisme fréquent de prise de décision.

— un équilibre externe, dans la mesure où la cohésion des responsables apparaît nécessaire lorsque ceux-ci sont amenés à effectuer des démarches conjointes hors de la Profession. C'est en quelque sorte une position de défense qui implique que l'on taise les divergences pour faire front commun et soutenir les intérêts de l'agriculture.

Remarquons aussi que ce consensus entraîne comme conséquences un blocage fréquent des initiatives collectives et une crainte de voir menacées les institutions et les politiques. Cet état de fait tend donc à développer les manifestations d'individualisme des organismes professionnels qui cherchent à échapper à ce consensus.

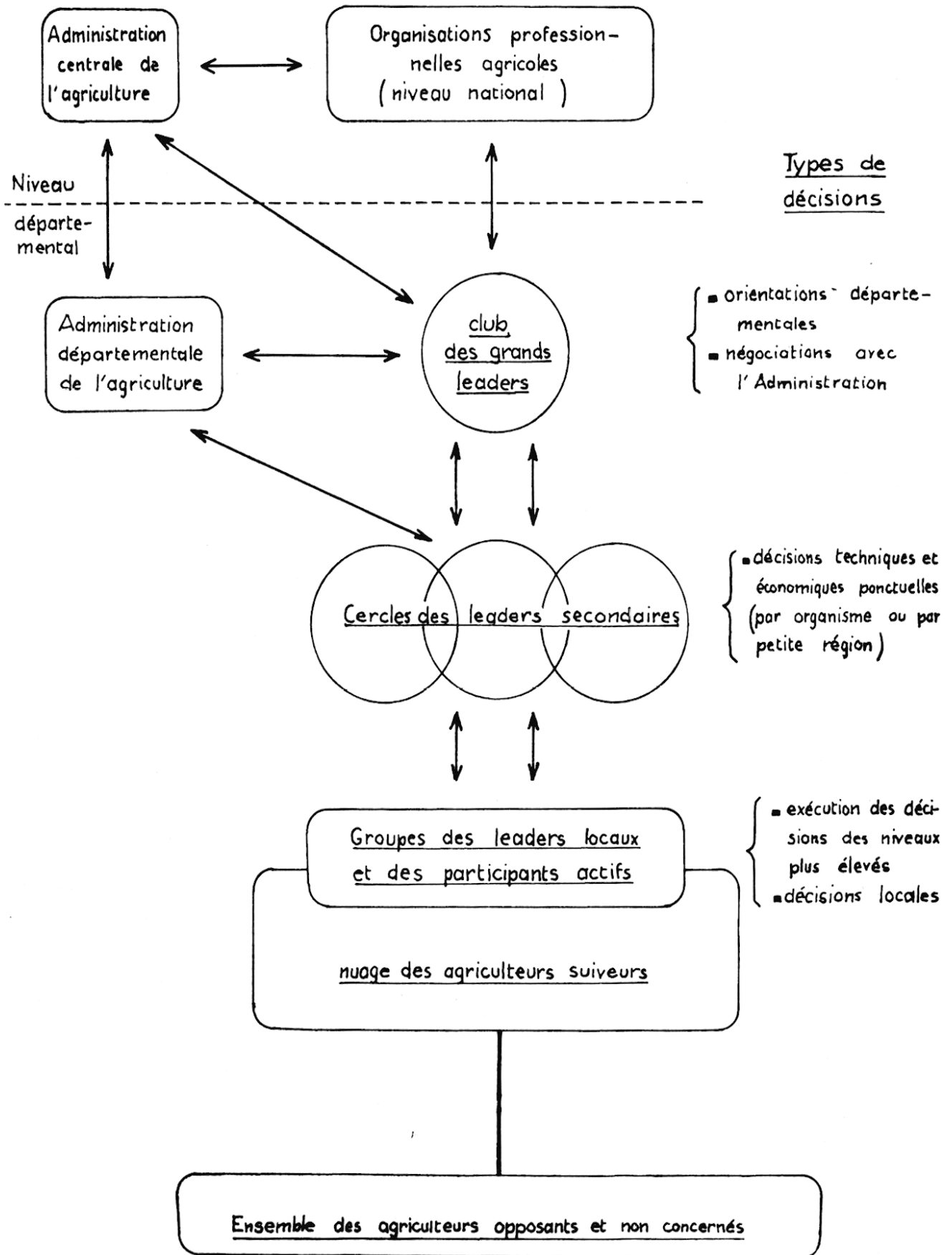
#### Comment se transmet le leadership ?

Dans de nombreux cas, il semble que ce soit davantage par leurs engagements professionnels que les leaders participent au phénomène général d'ascension sociale, beaucoup plus que dans leur activité agricole, aussi bien conduite soit-elle. C'est dans l'exercice de leurs responsabilités qu'ils peuvent s'imposer et s'ils réussissent, gravir les niveaux successifs.

De ce fait, on observe le plus souvent que les leaders restent longtemps en place, ou, par simple permutation, ils échangent entre eux leurs responsabilités. Lorsqu'un leader vient de franchir un palier, appelé à de nouvelles fonctions, celui qui le remplace doit avoir fait ses preuves et être reconnu par ses pairs pour ses qualités de prudence : il importe que l'équilibre ne soit pas rompu par ce changement.

(6) Citons notamment : Y. TARVERNIER, le syndicalisme paysan (FNSEA - CNJA), Fondation Nationale des Sciences Politiques, Armand Colin, 1969 ; Ph. MAINIE et coll., article cité.

**SCHEMA DES NIVEAUX DE DECISION ET  
DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS**



Enfin, dans ce monde agricole où le pouvoir des anciens peut rester très fort, il se constitue une catégorie de « monstres sacrés » de l'agriculture, c'est-à-dire de responsables professionnels souvent âgés, de grande expérience au plan régional, voire national. Ils se tiennent en marge des grandes décisions, mais pas tout à fait au dehors. Leur intervention peut à tout moment bloquer ou infléchir les décisions en cours de préparation. La Profession agricole conserve ainsi ses anciens leaders et les met en avant, parfois, face au pouvoir politique. Dans une certaine mesure, les leaders en place sont une émanation de ces anciens et leur liberté d'action est partiellement bridée par la discrète présence de ceux-ci.

## 2. Niveaux de décision et de transmission des informations

Intégrant les diverses attitudes observées chez les agriculteurs à propos du développement, le schéma présenté ci-dessous propose une hiérarchie des niveaux de décision à l'intérieur d'un département. A chacun de ces niveaux de leadership correspondent certains types de décisions. Nous faisons l'hypothèse que la plupart des informations de première main suivent également le même enchaînement des divers niveaux.

Au sommet de la hiérarchie professionnelle départementale, le **club des grands leaders** comprend le plus souvent une dizaine de responsables, relativement puissants, et bien informés, présidents des grandes organisations. La cohésion sera d'autant plus forte et la concertation plus aisée que ces leaders seront homogènes dans leur formation et leur accession aux responsabilités. L'entrée dans le club se fait par cooptation, ses membres ayant une grande influence dans le choix de leurs successeurs. Ajoutons aussi que ce sont eux qui le plus souvent suivent les négociations de nature politique et qui, pour ce faire, « montent » régulièrement à Paris. Ceci leur confère à la base un halo de pouvoir plus ou moins mythique. Détenteurs du maximum d'informations, leur pouvoir leur permet, s'ils le désirent, de distiller ou de livrer à petites doses celles-ci, ce qui produit alors un renforcement de leur pouvoir.

Viennent ensuite les **cercles des leaders secondaires** qui ont des responsabilités au niveau des organisations technico-économiques ou des petites régions. Ils se situent dans la mouvance des grands leaders de qui ils reçoivent la plupart des informations ainsi que les grandes orientations. Ils peuvent être assez nombreux et constituent le vivier duquel émergeront les grands leaders.

A un niveau plus décentralisé, on trouve les **groupes des leaders locaux et des participants actifs** qui, au sein des diverses organisations, sont en contact permanent avec l'échelon supérieur. Ils regroupent tous les agriculteurs adhérents actifs et souvent engagés dans les organismes au plan local ; ils tiennent donc une place capitale dans le tissu plus ou moins serré de l'organisation professionnelle agricole. Autour d'eux, gravitent les **agriculteurs « suiveurs »** qui, à des degrés divers, adhèrent ou se réfèrent aux organisations locales. Enfin, l'ensemble disparate des **agriculteurs opposants et non-concernés** se rattache par un fil tenu aux niveaux précédents et, volontairement ou non, se situe de ce fait en dehors des informations.

Certes, un tel schéma simplifie toujours outrageusement la réalité. Ainsi n'y apparaissent pas certaines personnalités engagées à titre personnel à l'extérieur des organisations départementales, mais qui peuvent avoir une influence indirecte importante et ne manqueront pas d'être consultées lors des grandes décisions. Par ailleurs, les limites ne sont pas aussi nettes entre tous ces niveaux ; dans certains cas des agriculteurs pourront appartenir à l'ensemble des opposants sur le plan syndical, mais être engagés dans des organismes mutualistes et faire partie de minorités actives.

De plus, les **administratifs de la Profession** n'apparaissent pas dans ce schéma. Pourtant, on sait quel rôle ils jouent dans le contact quotidien avec les agriculteurs, la préparation des dossiers et la proposition de nombreuses décisions. Eux aussi, à leur place discrète et parfois ingrate, assument une fonction de coordination essentielle entre ces différents niveaux.

Concluons alors sur quelques points fondamentaux qui pourraient mettre la rigueur de ce schéma en contradiction avec la réalité. Tout d'abord, nous l'avons rappelé, compte tenu de la complexité croissante des problèmes, on assiste à une prolifération et à une spécialisation des organisations professionnelles agricoles. Dans les plus importantes d'entre elles, ceci se traduit par la multiplication des services, donc par une **tendance à la bureaucratization et à la fonctionnarisation**. Les appareils ne deviennent-ils pas de plus en plus lourds, amenant parfois, chez certains agriculteurs, une confusion entre l'administration et tel ou tel organisme professionnel ?

Ce poids grandissant des appareils se traduit également par un renforcement de l'autonomie et des limites propres à chacun : chaque organisation n'a-t-elle pas tendance à définir sa politique comme si elle était seule à défendre les intérêts de tous les agriculteurs, rendant par-là même très difficile tout effort de coordination organisée ? Les leaders peuvent sur certains problèmes faire acte de **concertation ponctuelle**, mais celle-ci, qui nécessiterait une remise en cause permanente et de constants ajustements, est rendue difficile au plan institutionnel. Bref, ces manières de faire n'engendrent-elles pas une limitation considérable du « rendement » des organisations professionnelles, eu égard au dévouement de ceux qui acceptent d'y consacrer une grande partie de leur temps ?

Et que dire du souci de faire participer effectivement les agriculteurs aux organismes professionnels ? Au plan national, J. CHOMBART DE LAUWE a montré qu'on pouvait définir des cercles concentriques de la participation à la politique agricole. Qu'en est-il au double niveau départemental et local ?

## 3. La participation des agriculteurs et la représentativité réelle des organisations professionnelles agricoles

Lors d'un récent congrès d'une Fédération syndicale départementale, un rapporteur, traitant du rôle du syndicalisme au sein de la Profession agricole, s'est exprimé un moment en ces termes : « En intéressant plus complètement les agriculteurs qui sont nos adhérents à la vie de l'organisation syndicale, en leur faisant mieux comprendre la nécessité pour le syndicalisme de s'intéresser s'il veut être efficace, à tous les aspects de la vie agricole, ... ». Ce passage, qu'il faudrait certes replacer dans son contexte, nous paraît cependant assez significatif d'une attitude qui consisterait pour une organisation professionnelle, déjà satisfaite à juste raison peut-être des résultats obtenus, à se situer en dehors des agriculteurs et à s'adresser à eux de l'extérieur à des fins d'efficacité.

Inversement, cette distance qui tend à séparer, même dans les organismes mutualistes, les organisations de l'ensemble des agriculteurs est parfois ressentie par les intéressés eux-mêmes : « Le syndicalisme peut jouer un rôle important si les adhérents sont consultés suffisamment » (GAEC) ; « le syndicalisme peut jouer un rôle, mais il faut qu'il le fasse correctement. Ils défendent ce qui les intéresse » (50 ha).

Un certain nombre de responsables professionnels ont d'ailleurs conscience de ce problème et, par divers moyens, ils se préoccupent de transformer le « ils » en « nous », avant que des clivages trop profonds ne se soient produits.

A cette fin, à défaut d'un militantisme convaincu et actif à tous niveaux, des efforts d'animation sont très fréquemment entrepris. N'est-ce pas d'ailleurs un signe des temps, comme le montre A. MEISTER dans une récente étude ? (7).

En outre, il est loisible de se demander si cette distance sociale ne serait pas partiellement réduite par des modes de contact et d'intervention différenciés, tenant compte de l'hétérogénéité des agriculteurs. Mais une telle démarche risquerait d'être encore trop unilatérale alors que, comme l'exprimait le même rapporteur à propos du syndicalisme, « son action ne peut être dictée que par les besoins exprimés par les agriculteurs ».

A ce stade de notre réflexion, il nous faut tenir le plus grand compte des **écarts matériels et culturels** existant entre les organisations professionnelles et les agriculteurs d'une part, entre les agriculteurs eux-mêmes d'autre part. Sur le plan matériel, le standing et parfois l'opulence de certaines installations, d'apparence parfaitement intégrées à la société moderne, ne sont-ils pas une manifestation de ce décalage par rapport aux modes de vie de beaucoup d'agriculteurs ? Certains responsables ont pu dire « qu'une coopérative commence à dépasser la taille optimale souhaitable quand un adhérent n'ose plus rentrer avec ses bottes dans le bureau du Directeur pour un oui ou pour un non, de peur de salir la moquette ... »

Mais ces différences matérielles sont un signe visible des **écarts culturels** entre agriculteurs, y compris les différents leaders, écarts qui se manifestent de diverses manières :

— **au niveau des langages** tout d'abord, on pourrait s'interroger longuement sur l'impact réel des messages techniques et économiques des organismes spécialisés auprès de certaines catégories d'agriculteurs, également sur leur degré de compréhension effective de la presse professionnelle. A son sujet, on peut se demander avec B. LAMBERT si celle-ci n'a pas pour but « de justifier les appareils professionnels et les dirigeants qui sont à leur tête » plutôt que de partir plus souvent des faits et des problèmes des agriculteurs de base et de la vie locale (8).

— **au niveau des besoins et des préoccupations quotidiennes**

— **au niveau des valeurs et des aspirations** qui servent de références aux agriculteurs.

— **au niveau des représentations collectives.** Beaucoup de leaders appartiennent à un type d'agriculture relativement aisée ; l'image qu'ils se font de l'agriculture risque donc d'être partiellement faussée. En effet, globalement, les agriculteurs se considèrent comme défavorisés dans l'échelle sociale, comme l'avait montré une enquête de l'IFOP dans laquelle, à partir de deux critères différents (gain d'argent et considération) les agriculteurs s'étaient classés avant-derniers dans la liste de professions qui leur était présentée (9).

Alors, nous nous posons la question : ces mêmes leaders, malgré leur souci permanent d'agir dans l'intérêt général de tous les agriculteurs, peuvent-ils réellement percevoir et prendre en compte effectivement dans leur action les problèmes et les aspirations de tous, notamment des agriculteurs les plus défavorisés ? La conclusion de l'enquête réalisée dans l'Orne pose en clair ces questions à propos de la politique de développement :

« Pourquoi la vulgarisation ne progresse-t-elle plus ? Est-ce parce que sa clientèle potentielle serait définitivement recrutée ? Jugement inquiétant s'il est fait par des responsa-

bles, car chiffres en main, on voit que seulement 10% des agriculteurs adhèrent à la vulgarisation. Or, il semble peu probable que ces quelques 90% autres soient appelés à disparaître de la population agricole ».

On serait donc tenté de penser que les progrès importants qui ont été réalisés en agriculture sont relativement mineurs par rapport à l'action qui reste à entreprendre pour rechercher des modes de formation diversifiés et transformer les organisations afin que chacun s'y trouve davantage impliqué, aidé et défendu.

Hors d'une telle prise de conscience et d'une telle démarche, qui correspondent encore bien peu aux préoccupations actuelles, les clivages ne risquent-ils pas de s'accroître de plus en plus, tous ceux qui ne se reconnaissent pas dans les organisations professionnelles majoritaires cherchant à suivre leur propre voie, ébranlant de ce fait le **mythe d'une représentation unitaire de l'agriculture** sur lequel celle-ci s'appuie pour se présenter en bon ordre devant le pouvoir politique et émettre ses grandes revendications ? N'est-ce pas d'ailleurs pour de telles raisons que cette même représentation, respectueuse à juste titre des options politiques diverses de ses adhérents, se réfugie le plus souvent dans une neutralité politique qui, d'une certaine façon, constitue tout de même une option.

Ces **tendances centrifuges** se manifestent de manière variée, qu'il s'agisse des groupes de pression ou des minorités actives qui ne trouvent plus leur place dans les grandes organisations ou se refusent à y participer. Ce phénomène concerne principalement deux catégories d'agriculteurs : des « gros » agriculteurs qui se regroupent afin d'étudier leurs problèmes spécifiques, des « petits » agriculteurs qui, pour de nombreuses raisons, en particulier idéologiques, cherchent à se défendre par d'autres moyens et d'autres voies, ou à construire un autre avenir.

✱

## CONCLUSION

Retenons de cette recherche, qui fait part beaucoup plus d'hypothèses que de certitudes, que de plus en plus les organisations professionnelles se trouvent confrontées aux problèmes et aux interrogations de la société moderne. Les seuls critères économiques ne suffiront peut-être plus demain à expliquer l'existence de plusieurs agricultures. L'affrontement de divers modèles de sociétés rencontre et traverse l'hétérogénéité des agriculteurs. Qu'advient-il alors de la relative homogénéité des organisations et des leaders agricoles, confrontés à cette diversification croissante, à des écarts qui restent grands entre les types d'agriculteurs, à un sentiment également croissant des disparités existant non seulement entre l'agriculture et les autres secteurs, mais à l'intérieur même de l'agriculture ?

(7) Albert MEISTER, Animateurs et militants, In Esprit, mai 1973, pp. 1093-1115.

(8) B. LAMBERT, Les paysans dans la lutte des classes. Ed. du Seuil, 1970.

(9) Les agriculteurs français ; conditions de vie et opinions, résultats présentés par M. JOLLIVET, In Sondages N° 3 et 4, 1966.