

La gestion des ressources humaines en milieu rural : l'expérience de la coopérative SICASELI

Sandrine FOURNIE, Dominique OLIVIER et Stéphanie ROUQUETTE, 2006

La SICASELI¹ propose approvisionnement et services de proximité pour les agriculteurs de 5 cantons autour de Lacapelle Marival dans le Nord Est du Lot. Depuis le début des années 90, elle est interpellée par la situation de son territoire qui présente les problématiques courantes des zones rurales : désertion des métiers de l'agriculture et de l'artisanat, augmentation du prix du foncier et arrivée de nouveaux habitants aux attentes et besoins nouveaux. La viabilité de l'activité économique sur ce territoire est remise en question par la diminution des actifs et des compétences. Forte de ce constat, la coopérative en appelle à tous les acteurs pour réfléchir et apporter des réponses collectives et intersectorielles.

... Un constat indéniable, mais dix ans pour le faire partager...

Dès 1994, un audit patrimonial met en évidence que le maintien des jeunes sur le territoire est une problématique commune à l'échelle du territoire. En 2002, cette situation est confirmée par un nouveau diagnostic démontrant que la problématique de l'emploi et de l'installation est directement liée à la situation du territoire : taux de chômage proche du plein emploi, désertion des jeunes, attractivité du territoire, inflation foncière, pauvreté du parc locatif, etc...

En 2004, une dernière enquête sur l'évolution économique des exploitations fait craindre un déficit croissant de main d'œuvre dans les années à venir, notamment liée à la diminution chronique de la main d'œuvre familiale non rémunérée (mais bien effective !). L'agriculture n'est pas la seule concernée par cette situation. Les enjeux sont plus globaux et appellent des réponses transversales ; la coopérative n'en démordra plus. Notons que ce « contexte d'urgence » lui a certainement donné une légitimité pour agir.

... Un outil de gouvernance territorial : le Bilan sociétal de la SICASELI

En 2003, la SICASELI réalise un « Bilan sociétal », procédure qui interroge et croise les regards des acteurs et partenaires au sujet de la coopérative. L'objectif est d'évaluer son action (au regard des principes et valeurs de la coopération) puis de proposer un outil d'accompagnement en vue d'une amélioration continue de la structure.

La SICASELI a ainsi interrogé ses administrateurs, ses adhérents, ses salariés, des élus locaux, des fournisseurs et des instituts de formations sur le lien qu'elle entretient avec le territoire. Cette démarche a, de plus, été accompagnée par diverses associations, cabinets de consultants, organismes de formations.

¹ Société d'intérêt collectif agricole du Ségala-Limargue

... Un engagement territorial qui se confirme

Il est mis en évidence que le principal frein au développement local est lié au manque de main d'œuvre. Le véritable enjeu pour le territoire reste donc l'emploi, mais surtout de pouvoir garder compétences et savoir-faire. Le maintien des actifs dont les jeunes notamment ainsi que l'accueil de nouveaux habitants sont indispensables.

Faire venir et garder des actifs est une réponse qui se travaille non seulement dans le monde agricole, mais aussi avec l'ensemble des acteurs du territoire. La vitalité future du territoire dépendra des réponses apportées à ces enjeux. Un dispositif de gestion prévisionnelle des ressources humaines semble par ailleurs primordial à mettre en place. La coopérative, prend alors l'initiative de monter la « CUMA² Lot Environnement » et de créer un club d'entreprise rattaché à l'association Mode d'Emplois.

... La formalisation de réponses tendant vers une organisation de territoire

La CUMA Lot Environnement : un outil d'intégration dans l'agriculture

En 2002, la SICASELI décide de s'associer avec les CUMA locales et les autres coopératives du territoire pour former une CUMA départementale : le matériel est mis en commun et des services sont proposés aux adhérents. Parallèlement cette CUMA embauche 2 salariés, qui tournent sur l'ensemble des exploitations.

En 2004, ils sont cinq salariés et deux d'entre eux sont mis à disposition des agriculteurs. L'objectif n'est pas de garder ces personnes au sein de la CUMA à tout prix, mais de les maintenir sur le territoire puis d'accueillir de nouveaux actifs. La CUMA devient ainsi un passage, un relais, qui permet aux salariés de mûrir leur projet professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences ; l'embauche est ainsi toujours associée à des plans de formations (permis PL, apprentissage). Les résultats se font déjà sentir : deux de ces salariés, alors qu'ils n'envisageaient pas de s'installer comme exploitants agricoles, ont maintenant trouvé leur associé ! La CUMA a réalisé parallèlement une étude sur les charges liées à l'utilisation du matériel. Consécutivement, trois CUMA locales ont embauché un salarié : elles ont pris conscience qu'il était plus intéressant d'avoir quelqu'un qui prenne soin et mette en valeur le matériel existant plutôt que d'en acheter d'autres.

La création de l'association Mode d'Emplois

Dés 1999, des élus, des acteurs socio-économiques (l'association Ségala-Limargue, des entreprises) se sont retrouvés pour expérimenter des solutions transversales et ont constitué l'association Mode d'Emplois. En 2002, les entreprises adhérentes de l'association Mode d'Emplois ont constitué un club d'entreprise actif qui compte aujourd'hui 19 entreprises (Entreprises agricoles & artisanales, l'hôpital). Initialement lieu de rencontre entre entreprises, il organise aujourd'hui des formations communes abordant des thématiques comme la gestion des ressources humaines, le management, le montage de plan de formation, l'organisation du territoire... Les rencontres du club et un travail prospectif mené en parallèle par la SICASELI ont contribué à faire prendre conscience que le problème de l'emploi va considérablement s'aggraver dans les prochaines années et que la survie économique des entreprises dépend de leur capacité à s'entraider à l'échelle du territoire.

² Coopérative d'utilisation du matériel agricole

L'émergence de projets communs pour répondre aux besoins de compétences

L'accompagnement de « parcours sécurisés »

Il est apparu que trop de jeunes ou de nouveaux arrivants ne s'intégraient pas durablement dans le territoire faute d'accompagnement adapté ou d'évolution de carrière possible. Le défi de ce dispositif territorial consiste à penser l'ensemble des TPE partenaires comme une grande entreprise territoriale au travers de laquelle il est possible de construire des parcours (évolution de compétences, réorientation...), comme le feraient les entreprises d'un groupe à travers leurs services. Il a donc été lancé un projet d'accompagnement professionnel permettant d'une part à des jeunes ou à des personnes en reconversion de trouver leur voie en ayant des possibilités d'évolution, et d'autre part aux entreprises de trouver des compétences et de gérer de manière positive leur turn-over.

Ce projet, en cours de construction, implique, au-delà d'entreprises convaincues et souhaitant tenter l'expérience, des partenaires de l'emploi et de la formation. L'association Mode d'Emplois, soutenue par les trois chambres consulaires, a déposé ce projet auprès de l'association du Pays Est-Quercy qui vient de recevoir la validation des élus.

Savoir communiquer pour attirer des compétences

L'enjeu de cette action est de fournir une information territoriale, via Internet, sur les offres d'emploi (salarial, reprise d'entreprises, association...), et fournir des éléments connexes sur le logement ou le cadre de vie (offre de services, offre culturelle). Les objectifs poursuivis sont multiples :

- attirer des compétences, par l'accueil d'actifs ayant le projet de vie de prendre un nouveau départ ailleurs.
- inciter des jeunes issus du territoire à rester.
- faciliter une communication inter-entreprise par l'aménagement d'une partie privative réservée à l'échange de CV, d'information sur les formations, de coordination des parcours sécurisés.

Quelle organisation, quels moyens ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le logement, l'environnement, les services sont des enjeux de développement local importants qui doivent être appréhendés de façon transversale avec les élus, les associations et les entreprises. Une coopérative agricole n'est pas légitime pour porter seule cette démarche.

La construction territoriale sous forme coopérative est en cours. Il s'agira d'une SCIC³ « compétences et territoire » dont la création est prévue à l'automne 2006, et dont la SICASELI sera l'un des adhérents à côté des communautés de communes, des entreprises, de l'association Ségala-Limargue (centre social). Son objet sera de faire vivre la communication, de proposer des programmes de formation territoriaux, de suivre les parcours sécurisés.

³ Société coopérative d'intérêt collectif