



Yves Le Guay

## *Vivre et travailler en équipe*

Chronique N° 9  
Agriculture de groupe N° 331  
(jan./fév. 2004)

Encadré : *S'engager dans une société agricole*

### Fusionner les deux GAEC ?

Les lecteurs d'Agriculture de Groupe ont fait la connaissance, voici un an, de la famille Dumontier, au GAEC du Rû. Chaque épisode présente une tranche de vie du groupe, imaginée par Yves Le Guay où tout agriculteur sociétaire peut se retrouver. Dorénavant, un encadré précise un point de méthode utile pour éclairer les comportements des personnes dans les groupes et faire face aux difficultés relationnelles.

-----

Le GAEC du Rû compte 3 associés : un couple, Maryse et Bruno qui habitent sur place ainsi que Pierre, le frère de Bruno. Ce dernier a quitté son emploi de paysagiste à la ville pour entrer dans le GAEC au départ en retraite de Victor, le père, ancien maire et président de coopérative. Alice, la mère, continue à donner un bon coup de main.

L'an passé, la stagiaire, Caroline, a mis en évidence l'utilité de se doter d'un bureau indépendant de l'habitation familiale et de se réunir une fois par semaine. Il y a eu des résistances mais c'est en place, aujourd'hui. Elle a aussi souligné la fragilité du système, pourtant diversifié et efficace mais encore trop dépendant du travail des parents. L'idée d'accueillir un nouvel associé fait son chemin. Pourquoi pas s'associer avec André, un jeune agriculteur du bas de la commune ?...

**André** : Eh bien dites donc, quel chouette bureau vous avez aménagé ! C'est la première fois que je le vois terminé, avec son mobilier, ses rideaux aux fenêtres, son placard bien rangé... on sent la présence d'une femme ici.

**Pierre** : N'oublie pas que Maryse était comptable, auparavant ; elle aime l'ordre, les papiers bien tenus, les dossiers et les outils à leur place, les délais respectés.

**Bruno** : Et si tu voyais sa fromagerie, toujours nickel ; on y mangerait par terre.

**Maryse** : Arrêtez de vous moquer ; vous allez me faire passer pour une maniaque !

**André** : A la fromagerie, vous avez installé un système de traitement des eaux blanches ?

**Bruno** : Oui, ça fait plusieurs années, quand on a mis le local aux normes mais ce système ne marche pas bien ; on songe à le remplacer ; devine par quoi ?

**André** : Par des végétaux ?

**Bruno** : Et par quelques cochons de plein air qu'on élèverait pour la consommation familiale et autre.

**Maryse** : Tu connais Pierre ; tu sais qu'il est un peu écolo. Progressivement, il nous amène à une agriculture plus respectueuse de l'environnement. Au fait, ça me fait plaisir de te voir ici autrement qu'en coup de vent car finalement on se connaît assez peu. Tu viens chercher le matériel de la CUMA et le rapporter mais ça concerne davantage Pierre,

responsable du matériel. Vous faites même du sport ensemble. Mais moi, souvent au bureau ou dans les fromages, je n'ai guère l'occasion de discuter avec toi.

**André** : Eh bien oui, comme je l'ai dit à Pierre, depuis la retraite des parents, je me retrouve avec trop de travail sur la ferme et je cherche une solution : éventuellement extensifier mais ce n'est pas vraiment mon goût ; prendre un salarié ? je n'ai pas les moyens de l'employer à temps plein...

**Bruno** : Tu pourrais trouver des collègues pour créer un groupement d'employeurs.

**André** : J'y pense et j'ai déjà pris quelques contacts parmi les copains de la CUMA. Mais je voudrais conserver le statut de GAEC. Le problème d'un groupement d'employeurs, c'est qu'on a des systèmes qui se ressemblent, en polyculture et vaches laitières et donc les mêmes pointes de travail. Au GAEC du Rû, vous êtes les plus diversifiés avec les deux troupeaux, le miel, les fromages, la vente directe et, bientôt les cochons.

**Bruno** : Les porcs, c'est pour l'anecdote mais nos terres, plus ingrates que les tiennes, davantage en coteaux, nous ont obligés à diversifier pour nous en sortir à deux ménages.

**Maryse** : Sache bien que nous aussi, on a trop de travail, comme toi. Heureusement que les parents nous aident et aussi un peu la famille, pendant les vacances.

**Pierre** : Tu m'as dit, Dédé que tu te verrais bien t'associer avec nous.

**André** : Oui, ça ferait une belle exploitation, vous ne croyez pas ?

**Pierre** : Je t'ai répondu que regrouper deux exploitations en surcharge de travail ne résoudrait pas le problème de main d'œuvre. En revanche, la fusion créerait peut-être les conditions d'un associé supplémentaire ou d'un salarié.

**Bruno** : Oh là, les gars, doucement ! N'allons pas trop vite en besogne. Est-ce que vous vous rendez compte du bouleversement que ça ferait de part et d'autre ? Et ton père, qu'est-ce qu'il en pense, Dédé ?

**André** : Il y a déjà 3-4 ans, mon père m'a dit « *Dédé, à présent, c'est à toi de jouer. Tu as bientôt 30 ans ; on est en GAEC père-fils depuis 1996 ; tu connais le métier ; les grandes décisions de la ferme te concernent bien plus que moi ; je continuerai à travailler mais je te laisse les rênes* ». Vous savez qu'il a des problèmes de santé mais ça ne l'empêche pas de faire des longues journées de tracteur. Et le père Victor Dumontier, qu'est-ce qu'il en penserait, lui ?

**Pierre** : Comme d'habitude, il sera contre. Il a été maire pendant trois mandats ; ton père était dans l'opposition ; ça laisse des traces. Mais notre génération n'est pas concernée par ces querelles.

**Maryse** : Les relations de Pierre avec son père ont souvent été conflictuelles. Je me chargerai d'informer diplomatiquement le père Victor, le moment venu. Mais avant tout, il faut voir si on est capables de travailler ensemble avec Dédé, si nos caractères s'accordent, si on a les mêmes objectifs, des compétences complémentaires...

**Bruno** : Et voir comment on regrouperait les troupeaux : ici ou chez toi ? Aucun des deux bâtiments n'est assez grand. On a déjà fait beaucoup d'investissements avec la mise aux normes... ça demande réflexion.

**Pierre** : Tous les trois, on était au moins d'accord pour en discuter. C'est pour ça que je t'ai dit de passer aujourd'hui. A présent, l'idée doit mûrir. Une foule de questions vont nous venir. Il faudra chercher des conseils.

**Maryse** : C'est à nous quatre, d'abord, de savoir ce que nous voulons faire ensemble. Je propose que chacun note ses questions et on se revoit dans 15 jours. D'ici là, au GAEC du Rû, on en parle pour vérifier les points d'accord entre nous. Un aussi gros projet va demander des mois de discussion !

**André** : Et si on n'aboutit pas à la fusion des GAEC, on pourra imaginer d'autres formes de rapprochement. Je suis content qu'on ait fait le premier pas. La prochaine fois, vous venez chez moi.

à suivre...

## ***S'engager dans une société agricole***

Plusieurs conditions sont à vérifier, ensemble, avant de décider de constituer une société ou d'entrer dans un groupe existant. Elles concernent trois domaines : un projet commun, des personnalités qui s'accordent, un contrat.

### **1 - Un projet commun**

Le projet du groupe évoluera au fil du temps mais il est important d'en clarifier les grandes lignes, au départ.

Que représente le métier d'agriculteur pour nous ? quelle relation avec la nature, la terre, les animaux ?

Comment voyons-nous la structure, demain : nombre de personnes, produits, mode de commercialisation, surfaces, bâtiments, troupeau, matériel ... ? quel niveau d'intensification et de performance visons-nous ? quelles relations avec les autres agriculteurs ?

Pourquoi l'agriculture de groupe ? pour résoudre quel problème ? qu'est-ce que chacun va y perdre et y gagner ?

Quel revenu visons-nous ?

Quel est l'apport de chacun (compétences, relations, capital, énergie) ?

Notre projet est-il viable, d'un point de vue technique, économique, social ?

Ce projet du groupe est-il partagé par les conjoints non associés ?

A quoi reconnaitrons-nous que nous avons réussi (dans 1, 3 et 5 ans) ?

Le plus important n'est pas la justesse de la prévision mais la démarche collective du projet car elle permet l'expression du rêve et des aspirations de chacun, la confrontation des points de vue, la négociation des choix. C'est là que le groupe se constitue en approfondissant la connaissance mutuelle.

### **2 – Des personnalités qui s'accordent**

Pour bien s'accorder, il faut être complémentaires, donc différents mais compatibles.

Par exemple, on peut allier un fonceur et un pondéré, un théoricien et un pragmatique, un éleveur et un cultivateur, un visionnaire et un organisateur, un maçon et un mécanicien, etc...

Comme dans le sport, une équipe performante valorise les aptitudes de tous ses membres dans un effort coordonné. Ensemble, il faudra innover, développer, prévoir, gérer, organiser, produire, contrôler, enregistrer, entretenir, vendre, administrer... coordonner les actions et réguler les tensions.

Tout cela demande des aptitudes différentes. C'est la force de l'agriculture de groupe.

Pour savoir si on va s'entendre, il faut se mettre à l'écoute de ses propres sentiments et de ses intuitions. Est-ce que j'ai envie de travailler avec lui ou avec elle ? Vais-je supporter son comportement : par exemple ses sautes d'humeur, son désordre, ses silences, ses colères, ses exigences ? Suis-je capable de lui en parler ?

### **3 – Le contrat**

C'est l'engagement explicite négocié entre les futurs associés. Il clarifie les points cruciaux du fonctionnement du groupe : le travail, l'argent, le pouvoir, l'information.

Le contrat inclut les **règles de fonctionnement** qui rassurent et fixent le cadre de la vie quotidienne sur lequel tout le monde s'entend :

- Travail : qualité du travail, qualité des produits, horaires, qualité de vie, loisirs, engagements extérieurs...
- Argent : capital et rémunération du travail, du capital et des comptes associés.
- Pouvoir: comment se préparent et se prennent les décisions, qui anime le groupe, comment circule l'information : fréquence, contenu et mode de conduite des réunions et autres instruments de communication : cahier, tableaux, planning, portable, etc...
- Place et rôle des autres personnes sur la ferme : parents, conjoints, enfants, salariés.
- Matériel et équipements, notamment usage personnel du matériel sociétaire...
- Régulation : comment les associés régulent les tensions, préviennent les conflits, les gèrent quand ils surviennent
- Comment les associés modifient les règles.

Le contrat définit l'**organisation** c'est-à-dire la répartition des responsabilités et des tâches en fonction des compétences (qui évoluent) et des goûts de chacun : qui est responsable du troupeau, de la gestion, des cultures, du matériel, de l'administration et comptabilité, etc... Comment chacun rend-il compte de ses résultats au groupe ?

Prévoir des temps **réguliers pour parler**, Faire le point, reconnaître les résultats de chacun, réguler les tensions : exprimer des demandes, accepter, refuser, négocier... avec les associés et les autres acteurs.

Le contrat peut être inclus ou annexé au règlement intérieur, Il permet à chacun de se repérer et de rappeler à l'ordre celui qui sort du cadre.