



Yves Le Guay

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 12
Agriculture de groupe N° 334
(juillet/août 2004)

Encadré : *Prendre une décision en groupe*

Bon ! alors, qu'est-ce qu'on décide ?

Au GAEC du Rû, vit et travaille la famille Dumontier. Malgré les réticences du père Victor, Maryse, Bruno et Pierre ont commencé à se rapprocher d'André, un voisin, qui se retrouve, depuis la retraite de son père, seul associé, au GAEC Boimenu.

Pierre : Alors, ces vacances, elles ont été bonnes ? vous avez vu du pays ?

Maryse : Oui, super ! dire qu'il y a encore tant d'agriculteurs qui ne partent jamais ! Rien de tel que le camping et la balade pour se retrouver et partager de bons moments avec les enfants.

Bruno : On a beau aimer ses collines et ses vaches, ça fait du bien d'aller voir ailleurs, de rencontrer d'autres gens. Avant de connaître Maryse, je n'étais jamais parti, sauf pour l'armée, à Epinal ! C'est d'ailleurs là que j'ai pris goût à la randonnée.

Maryse : Le pays te manque tout de même car tu ne peux pas t'empêcher de téléphoner tous les 2 jours pour prendre des nouvelles. Pierre, lui, c'est rare qu'il appelle quand il est parti. On dirait que tu ne fais pas confiance.

Bruno : Si, je fais confiance mais j'aime bien savoir... Au fait, tout s'est bien passé ?

Pierre : Aucun problème sérieux. Les génisses se sont échappées du parc, le voisin nous a prévenus ; on les a rattrapées et on a dû réparer la clôture.

Bruno : Tu vois, quand je disais que bien des choses laissent à désirer au GAEC du Rû ; les clôtures ne sont pas suivies comme il faut.

Pierre : C'est bien la preuve qu'on a trop de boulot pour nous trois.

Maryse : Voilà un moment qu'on le dit. Une chance que Caroline soit revenue travailler pendant les vacances et qu'elle connaisse bien, maintenant, la fromagerie et les clients.

Pierre : Le beau-frère m'a donné la main presque tous les jours ; il a même trait tout seul plusieurs fois.

Bruno : C'est ça les vacances pour lui. Ça le change de son bureau. Heureusement qu'il y a pas mal de vaches tarées.

Pierre : Quant à Dédé, je l'ai vu hier, il ne peut pas prendre de vacances. Le service de remplacement est débordé. Il a de plus en plus envie de trouver une solution... bien qu'avec les incertitudes de la PAC, il se pose beaucoup de questions. Enfin, pour l'instant, il ne veut pas arrêter le lait.

Maryse : Bon alors qu'est-ce qu'on décide : on fusionne les 2 GAEC ?

Pierre : De son côté, il est décidé ; il m'a dit : *la balle est dans votre camp.*

Maryse : Voilà plus de 8 mois qu'on en parle ; le moment est venu d'avancer le projet. Le père Victor a piqué sa colère ; j'en ai parlé avec lui, longuement, plusieurs fois ; il se fait progressivement à l'idée. Il reconnaît que sa rancune contre Louis n'a pas de raison de se reporter sur le fils.

Bruno : Lui, quand il a une idée dans la tête, c'est pas facile de lui faire changer. Moi, j'ai vu le père Boimenu, l'autre jour, à la coop ; on a bien discuté. Louis est un homme ouvert qui voit l'intérêt de son fils et de l'agriculture de Varennes avant les querelles de la génération d'avant.

Pierre : Écoutez ! C'est d'abord à nous, les associés, de savoir ce que nous voulons. C'est notre outil de travail, nos conditions de vie et notre avenir professionnel qui sont en jeu dans ce projet. Ce n'est plus l'affaire des vieux !

Maryse : Oui, on ne va pas laisser les aînés décider pour nous mais je ne peux pas rester insensible à leur émotion. Ils sont attachés au patrimoine de la famille ; ils considèrent leur ferme avec fierté. La fusion noie leur oeuvre dans un nouvel ensemble où ils ne se retrouvent plus. Ils ont un deuil à faire et c'est dur pour eux.

Bruno : Tu parles comme un livre mais ça ne fait pas avancer les choses. N'oubliez pas, tout de même, que le GAEC du Rû, c'est aussi mon oeuvre. J'y travaille depuis 25 ans, d'abord comme aide familial, et j'y ai sûrement passé plus d'heures que le père qui était toujours parti. Si on a pu constituer le GAEC père-fils, en 87, c'est grâce à la petite ferme que j'ai louée à la mère Vial et qui est aujourd'hui fondue dans l'ensemble.

Pierre : C'est peut-être pour ça qu'aujourd'hui tu es le moins enthousiaste de nous trois à l'idée de se regrouper avec Dédé.

Bruno : Je vais vous dire : ma fierté à moi, c'est mon troupeau. Quand je regarde mes vaches partir après la traite, quand je vais voir mes génisses, qu'elles viennent au devant de moi du fond du pré, que je leur parle comme à une famille, je suis heureux. Chacune me rappelle sa mère et sa grand-mère dont je me souviens du nom et de la date de naissance. Pour certains qui se disent éleveurs, les animaux ne sont que des outils de production. Pour moi, c'est ma vie, 20 ans de sélection et d'amour des bêtes.

Maryse : Je le sais bien ; tu as souvent plus d'attention pour tes vaches que pour ta femme et tes enfants.

Pierre : Et alors, Bruno, qu'est-ce qui te chagrine ? C'est de rassembler les deux troupeaux ? Pourtant, ils ont la même couleur et les Boimenu ne sont pas de mauvais éleveurs même si tu ne les vois pas sur les concours.

Bruno : Le père Boimenu est plutôt un cultivateur. Dédé a pris en main le troupeau et s'en sort bien mais ce n'est pas pareil que moi. Et puis il y a le problème du bâtiment. On voit bien qu'ici, on est à l'étroit ; ce sera difficile d'agrandir. En bas, ils ont une grande plate-forme qui permettra d'allonger le bâtiment pour 60-70 laitières...

Maryse : Et donc, comme on le pense tous depuis le début, le troupeau laitier sera en bas et ici, on aura les génisses et les taries. Seulement, tu n'auras plus tes vaches à côté de la maison et tu es contrarié...

Pierre : Les vaches n'ont pas besoin qu'on les regarde tout le temps ruminer. Beaucoup d'éleveurs n'habitent plus à côté de leur étable.

Bruno : Dans la nouvelle organisation, est-ce que je serai encore responsable du troupeau laitier ?

Pierre : Pour moi, c'est une évidence mais on va s'en assurer auprès de Dédé. Réunissons-nous tous ensemble pour aborder tous les aspects de la fusion : le nom, l'organisation, les investissements, le financement, les aspects juridiques, etc...

Maryse : Et surtout les objectifs de chacun et ceux du futur GAEC.

Prendre une décision en groupe

Décider, c'est le lot quotidien du chef d'entreprise. En agriculture de groupe, tous les associés sont *chefs d'exploitation*. Cela implique que, même lorsque l'un d'entre eux est désigné comme gérant, les décisions importantes sont prises collégalement. Or décider n'est pas facile ; le faire en groupe l'est encore moins.

1 - Décider nécessite du temps

Plus l'enjeu est important, la situation complexe, l'information abondante... plus il faut se donner le temps de la réflexion, du partage, de la maturation.

Mieux vaut toujours un délai entre l'information et la décision. Pourquoi ? parce que les points de vue doivent évoluer, des changements s'opérer dans l'esprit de chacun.

Le temps de maturation est fonction de **l'enjeu** : purement technique, c'est rapide ; mais s'il faut changer des comportements et, à plus forte raison des valeurs (comme l'indépendance, le patrimoine, la responsabilité, le sens du travail...), ce sera bien plus long.

Attention !

- Dans un groupe, certains sont plus clairvoyants, analysent rapidement, savent où il faut aller... mais d'autres mettent davantage de temps, ce qui ne veut pas dire qu'ils soient moins pertinents. Le groupe doit tenir compte d'eux, faute de quoi ils adhéreront difficilement à la décision.
- La pression psychologique qui résulte de la précipitation est souvent manipulatrice. Elle révèle un jeu de pouvoir.

Certaines **situations d'urgence** exigent toutefois des décisions rapides. Celles-ci seront d'autant plus légitimes et aisées à trancher que le groupe aura anticipé pour ne pas être pris de court.

2 - Anticiper, c'est :

- avoir une **vision** partagée de l'avenir,
- imaginer des scénarios d'évolution (par ex. avec la nouvelle PAC),
- savoir où on veut aller,
- se donner des **objectifs** à moyen et long termes, des critères de réussite,
- veiller constamment aux évolutions de **l'environnement** d'où peuvent surgir les menaces et les opportunités,
- prévoir des plans d'urgence prêts à l'emploi.

3 - Démarche de la décision

1. Donner et partager **l'information**, aussi complètement que possible.
2. Poser la **problématique** c'est à dire construire ensemble une vision partagée des enjeux (ce que nous avons à perdre et à gagner ; si nous ne décidons rien, que va-t-il se passer ?) et du problème : est-ce grave (quelles en sont les conséquences) ? est-ce fréquent ? C'est un problème pour qui ? Est-ce à nous de le résoudre ?
3. Imaginer et inventorier les **options**, les **ressources** et les **contraintes**.
4. **Analyser** les différentes options proposées : quels sont les avantages et les inconvénients de chacune (faire 2 colonnes sur le tableau).
5. **Retenir** les 2 ou 3 meilleures.
6. Se donner le temps de la **maturation** : mettre en place, si nécessaire, une procédure d'étude ; se répartir les tâches ; fixer un délai.
7. Après le délai, partager les nouvelles **informations**, les nouveaux points de vue.
8. **Choisir** selon la procédure définie à l'avance (consensus, vote à la majorité...).
9. **Vérifier l'engagement** de tous dans la décision collective.

4 - Le groupe doit définir ses procédures de décision

Qui décide et **comment** on décide font partie des règles de base d'un groupe.

Dans de nombreux pays d'Afrique, l'arbre à palabre est le lieu symbolique où le conseil des anciens se réunit, discute interminablement et prend les décisions par consensus.

- Rechercher le **consensus** est la procédure la plus longue, la moins brutale, celle qui favorise l'adhésion des membres. Elle permet le mieux l'étude approfondie de tous les aspects du problème. Elle correspond bien à un groupe en *coopération*. Toutefois, elle prend du temps ; elle est donc inadaptée quand il y a le feu !

- En outre, en période calme, la recherche du consensus risque de favoriser une option minimaliste, voire un *consensus mou*.
- La décision à la **majorité** crée des frustrations puisqu'une partie impose sa vision à la minorité. Elle correspond mieux à un groupe en *compétition* interne.

Le consensus se construit en trois étages, pour chaque membre et pour le groupe entier :

- La proposition correspond à mes valeurs, mes principes, mes croyances.
- J'ai les informations suffisantes ; la proposition correspond à mes (nos) besoins (de sécurité, d'argent, de reconnaissance...) ; elle est réaliste par rapport aux moyens, aux délais, etc...
- Elle me fait plaisir, j'ai envie de m'y engager, j'y mets de l'énergie. On y va !