



Yves Le Guay

## Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 13  
Agriculture de groupe N° 335  
(sept./oct. 2004)

Encadré : *S'organiser en groupe*

### Dites voir ! Comment on s'organise ?

**Au GAEC du Rû, vit et travaille la famille Dumontier. Maryse, Bruno et Pierre envisagent, de plus en plus sérieusement, de s'associer avec André, qui se retrouve seul associé au GAEC Boimenu, à la retraite de son père. Le projet prend corps ; les aspects juridiques et financiers sont à l'étude... bien des questions demeurent.**

---

**André :** C'est sympa d'être descendus tous les trois. C'est une façon de vous faire entrer sur mon territoire qui sera aussi bientôt le vôtre.

**Maryse :** Les hommes viennent plus souvent, pour échanger du matériel ou donner un coup de main. Moi, je suis toujours descendue en coup de vent et je n'avais pas pris le temps de visiter ton installation. Je vois qu'il y a plus de place que chez nous. Merci pour la visite.

**André :** Comme prévu, je vous garde pour casser la croûte. Ma mère est venue préparer un petit repas ; il n'y a plus qu'à réchauffer.

**Pierre :** Quand il n'y a pas de femme à la maison, ça manque ; hein Dédé ?

**André :** J'ai tellement de boulot que j'ai même pas pu prendre de vacances... alors vous pensez, les travaux ménagers... !

**Maryse :** Il y a un temps pour tout ; tu vas bien trouver une compagne, d'autant que tes parents t'ont laissé une maison agréable et qu'avec la fusion des deux GAEC, le boulot devrait être facilité.

**Bruno :** Dites voir, justement... si on fusionne, comment on va s'organiser ?

**André :** Qu'est-ce que tu sous-entends, Bruno ? Est-ce que tu remettrais en cause le projet ?

**Bruno :** Moi, j'ai besoin d'y voir clair : qui va faire quoi, comment vont se répartir les responsabilités ?

**Pierre :** Ton souci, Bruno, c'est le troupeau laitier : comment on va répartir les animaux et qui va en être responsable. C'est le moment de préciser les choses.

**André :** De toute façon, en GAEC, on est tous responsables. Chez vous, à trois, il n'y en a pas un qui commande et les deux autres qui exécutent. On fera pareil à quatre.

**Maryse :** On est tous *chefs d'exploitation*, comme on dit, mais les responsabilités sont réparties. D'ailleurs tu le sais bien, Dédé : pour le matériel, tu t'adresses à Pierre.

**André :** Parce que c'est le responsable de la CUMA.

**Pierre :** Pas seulement. Au GAEC du Rû, c'est moi qui ai la responsabilité de l'entretien et du renouvellement du matériel et, évidemment, des relations avec la CUMA. Je me tiens au courant des nouveautés, je connais les marchands, je calcule les coûts, je me suis formé à la mécanique.

**André :** Et tu décides tout seul de changer un matériel ?

**Pierre :** Et non bien-sûr ! J'étudie la question et je fais des propositions comparatives en réunion d'associés.

**André :** Et les autres n'y connaissant rien, ils te font confiance.

**Maryse :** Confiance, oui... mais comme Bruno est plus prudent dans les investissements et que moi, je tiens les comptes, on discute ferme et on ne se range pas forcément à son avis. Idem pour les autres associés, dans leur domaine. Par exemple, quand j'ai voulu mettre la fromagerie aux normes, il m'a fallu batailler un moment.

**André** : Ici, c'est moi qui suis responsable de tout ; donc c'est moi qui décide !

**Pierre** : Eh bien, justement, c'est ça qui va changer !

**Bruno** : On en revient donc à ma question : demain, comment on s'organise ?

**André** : Toi, Bruno, ton truc, c'est les laitières ; tout le monde le sait dans le pays.

**Maryse** : La baisse du prix du lait ne change rien à sa passion pour ses vaches.

**André** : Est-ce que tu aimeras autant les miennes ?

**Bruno** : Au début, bien sûr ce ne sera pas pareil... mais on va s'approprier mutuellement. D'ailleurs je les connais déjà puisque je suis venu traire deux ou trois fois chez toi. Je les ai observées. L'ambiance de traite est différente mais je ne me suis pas trop senti dépaysé.

**Pierre** : Donc, ce sera Bruno qui prendra la responsabilité du troupeau laitier regroupé.

**André** : Bruno, tu ne vas tout de même pas faire tout le boulot seul.

**Bruno** : Non, bien sûr ! pour la traite, on sera en principe deux, matin et soir ; on fera un tour de rôle, le week-end, mais c'est moi qui suivrai la qualité du lait, l'alimentation et toute la conduite du troupeau.

**Maryse** : Et la relation avec la laiterie, les organismes d'élevage et... notre atelier fromager.

**André** : Et moi, je n'aurai plus rien à dire ?

**Pierre** : Si mais, vis à vis de l'extérieur, l'éleveur laitier, ce sera Bruno.

**Maryse** : Au niveau du troupeau, quand on observe une anomalie, on lui en fait part et c'est auprès de lui qu'on prend les directives. Ensuite, les décisions importantes sont prises en commun, sur base de ses propositions.

**Pierre** : Toi, André qui apportes les meilleures terres, serais-tu d'accord pour prendre la responsabilité de l'ensemble des cultures ?

**André** : Y compris les productions fourragères ?

**Pierre** : Ça fait un tout, avec les rotations, les épandages, la valorisation des engrais de ferme, l'irrigation...

**André** : Les surfaces fourragères et le troupeau forment aussi un ensemble.

**Maryse** : Tout est relié, bien sûr, du sol aux animaux et aux clients. C'est pour cela que nous prenons le temps de partager l'information, de réfléchir et de décider ensemble. Mais on peut tout de même distinguer différents ateliers, avec, pour chacun, un associé responsable.

**Bruno** : C'est important que chaque associé ait une responsabilité. Sinon, c'est le même qui commande partout. J'ai connu ça avec le père ; je ne veux pas le revivre.

**André** : Je comprends mieux comment vous fonctionnez. Ça va me coûter de lâcher certaines choses mais il faudra en passer par là pour être plus efficace.

**Maryse** : C'est ça, l'agriculture de groupe.

## S'organiser en groupe

S'organiser en groupe, c'est d'abord répartir les responsabilités. Ensuite, individuellement, chacun se donne des priorités pour effectuer son travail avec efficacité. Ainsi, l'organisation d'une entreprise répond aux questions : **qui est responsable de quoi ? devant qui ? qui fait quoi ? quand ? avec quels moyens ?**

### Etre responsable

Le *responsable* est celui qui **répond** (les 2 mots ont la même racine) c'est à dire qui rend compte de la mission qui lui a été confiée (déléguée) par le groupe. Encore faut-il que la responsabilité soit définie explicitement et négociée en groupe pour en fixer les objectifs, les contours, les limites et les moyens.

### Comment répartir les responsabilités ?

En exploitation diversifiée, les associés se partagent souvent, en fonction des goûts et des compétences de chacun, par *atelier* : les porcs, les cultures, l'atelier laitier, le verger, la transformation, l'accueil... sans oublier l'administration et la gestion qui prennent de plus en plus d'ampleur.

En général, la responsabilité d'un atelier est globale : acheter, produire, vendre et administrer. Les agriculteurs préfèrent l'organisation verticale qui rappelle l'exploitation individuelle et se distingue des entreprises industrielles où l'organisation est horizontale : directeur commercial, production, technique, administratif et financier, etc...

Dans le cas, fréquent, où il y a moins d'ateliers que d'associés, on affine la répartition : le matériel, l'irrigation, le marché, etc... Quand l'exploitation comprend deux ou plusieurs sites, l'organisation en tient compte.

Les engagements professionnels extérieurs doivent aussi être pris en compte.

### De quoi le responsable répond-il ?

Essentiellement de ses résultats : les marges, les rendements, la qualité, la sécurité, la satisfaction des clients. Il fait part aussi de ses difficultés et de ses besoins : un nouveau matériel, un coup de main, une embauche... Il présente et défend ses projets.

### Ses marges de manœuvre

Le responsable dispose de moyens ; c'est lui qui décide de la façon dont il les valorise : choix techniques, mise en oeuvre pratique. Il s'organise dans son domaine pour optimiser son temps et son énergie, ménager sa santé, faire les choses à temps.

Il peut engager la société, dans certaines limites qui sont aussi à définir : quel niveau de dépenses, quelles orientations est-il autorisé à engager ?

### Responsable devant qui ?

Dans une société agricole comme dans tout groupe organisé, chacun détient sa mission du groupe. C'est donc devant les autres associés qu'il en rend compte. D'où l'importance des réunions régulières où l'on fait le point de l'état sanitaire du vignoble ou du troupeau, de la qualité du lait, de la croissance des animaux, de la maturité des récoltes, de la trésorerie, des projets en cours, de la vie professionnelle, etc...

### L'organisation est connue à l'extérieur

Ainsi, le contrôleur laitier et le marchand d'aliments connaissent l'éleveur ; le président de cave coopérative connaît le vigneron ; le banquier connaît le gestionnaire, etc...

### Pas tout seul.

Le responsable n'exécute pas toutes les tâches ; il a souvent besoin des autres, au quotidien (soins aux animaux), au moment des gros travaux (récolte, autoconstruction...), pour le remplacer le week-end ou durant les congés. Les associés qui apportent leur contribution dans son domaine travaillent sous sa responsabilité, selon ses directives.

### L'organisation est facteur d'efficacité

N'ayant pas besoin de penser à tout pour tout le monde, chacun est plus disponible pour approfondir et mener à bien sa mission. Il s'informe, se forme, expérimente, évalue... ainsi, en se spécialisant, chaque associé devient plus compétent dans son domaine.

### Attention aux limites de la spécialisation

L'exploitation sociétaire est une seule entreprise ; toutes ses activités sont interdépendantes. Une certaine **polyvalence** des associés est nécessaire pour les remplacements, les coups de main et pour participer aux décisions collectives.

### L'organisation engage le fonctionnement du groupe

- Quelles sont les **règles** de fonctionnement et comment les modifie-t-on ? (les règles concernent le travail, l'argent, le pouvoir, la communication interne, etc...)

- Comment se prennent les **décisions** ? (consensus, vote majoritaire...)
- Comment se règlent les différends et les tensions dans le groupe ?

### **L'organisation évolue**

Avec le temps, l'entreprise et les personnes évoluent. La maturité professionnelle, les capacités physiques et l'intérêt pour le travail changent. Il faut changer l'organisation.

### **Qu'est-ce qu'une bonne organisation ?**

L'organisation est négociée entre tous les membres du groupe.

Elle est révisée périodiquement et à chaque mouvement d'associé.

Elle est perçue comme équitable.

On sait qui fait quoi.

Chacun se sent à sa place, reconnu dans sa responsabilité.

L'organisation est souple et réactive (s'adapte aux opportunités)

Le temps perdu et les pannes sont réduits au minimum.

L'information circule.

***Le temps passé à s'organiser n'est jamais du temps perdu.***