



Yves LE GUAY

## *Vivre et travailler en équipe*

Chronique N° 25  
Agriculture de groupe N° 348  
(nov./déc. 2006)

Encadré : *Choisir un nouvel associé*

### Qu'est-ce que vous mijotez donc ?

Le GAEC du Rû-Boimenu résulte de la fusion de deux GAEC connus du lecteur. Quatre agriculteurs y sont associés : André Boimenu, Pierre Dumontier et son frère Bruno avec son épouse, Maryse. Les parents Dumontier, Alice et Victor participent aussi à l'activité du GAEC. Chaque chronique nous fait partager une tranche de vie de la société.

---

**Victor** : Alors, Madeleine, qu'est-ce que je te sers, aujourd'hui ?

**Madeleine** : Laisse moi regarder ce qu'il y a... On voit que c'est l'hiver. Il est pas bien riche, ton magasin.

**Victor** : Regarde, on vient de sortir un nouveau fromage, le Montgiron ; goûte le, tu m'en diras des nouvelles.

**Madeleine** : Mais dis moi, Victor... elle est revenue, heu... la petite ?

**Victor** : Tu veux parler de Caroline ? Les nouvelles vont vite à Varennes ! Oui, ça fait quelques jours qu'elle est arrivée. On ne l'avait pas vue depuis trois ans ; nous sommes bien contents de son retour.

**Madeleine** : Mais c'est qui pour vous : une cousine sans doute ?

**Victor** : Pas du tout, c'est notre ancienne stagiaire.

**Madeleine** : Elle paraît pourtant faire partie de la famille.

**Victor** : Presque. Tu sais quand Sébastien est parti, ça a fait un vide dans la maison. Elle est arrivée peu après. On a très vite sympathisé. C'est une fille de paysans, une fille simple qui ne fait pas de chichis. Elle est ingénieure mais ne la ramène pas, serviable, ouverte, travailleuse... et elle aime discuter...

**Madeleine** : Ça doit bien t'aller, monsieur l'ancien maire ; t'as trouvé à qui parler !

**Victor** : Oui, elle s'intéresse à tout : le fonctionnement et l'histoire du GAEC, la vie locale, la politique. Remarque, là-dessus elle a ses idées et on n'est pas toujours d'accord.

**Madeleine** : Mais dis-moi Victor, elle vient en vacances ou bien pour s'embaucher sur la ferme ?

**Victor** : Ah ! les femmes ; vous voulez tout savoir et rien payer.

**Madeleine** : T'inquiète Victor, ce que j'achète, je vais te le payer... mais on peut quand même causer des nouvelles du pays ! enfin... si tu veux rien me dire... qu'est-ce que vous mijotez donc ?

**Victor** : En fait rien n'est encore décidé. Elle vient d'abord pour nous rendre visite et respirer l'air du pays mais aussi pour discuter d'avenir avec les jeunes. Ils ont trop de travail pour quatre.

**Madeleine** : Heureusement que vous êtes là, les vieux, pour les aider.

**Victor** : Moi, tu sais, avec ma santé chancelante, je tiens un peu le magasin et je papote avec les clients. C'est surtout Alice qui fournit encore un gros travail mais qui va sans doute lâcher du lest.

**Madeleine** : Et donc la petite pourrait la remplacer.

**Victor** : Il y aurait assez de travail pour elle, à la fromagerie, au marché, à la ferme... mais il n'est pas sûr qu'il y ait assez de revenu. Alors on pense qu'elle pourrait aussi donner des cours au lycée agricole ou à la maison familiale ; c'est à voir.

**Madeleine** : C'est ça que vous appelez la pluriactivité ?

**Victor** : T'as du vocabulaire, toi ! entre la pluriactivité et la multifonctionnalité, je m'y perds un peu, sans oublier les DPU et la transparence... quel jargon !

**Madeleine** : Mais dis moi, Victor, ils vont oser laisser rentrer une femme ? Mon frère, paysan, dit souvent : *c'est les femmes qui mettent le bazar dans les GAEC*. Et quand je dis bazar, c'est pour être polie.

**Victor** : Tu sais, il y a déjà Maryse. Quand elle est rentrée dans le groupe, il y a 9 ans, je pensais un peu comme toi. Remarque elle travaillait déjà à mi-temps sur la ferme en ayant gardé son emploi de comptable. Moi, au début, je voyais ça d'un mauvais œil : une femme, une comptable en plus, qui n'avait jamais travaillé...

**Madeleine** : Parce que comptable, c'est pas du travail ? merci pour elle !

**Victor** : Enfin je veux dire *travaillé de ses mains*. Tu me comprends

**Madeleine** : Oui, et alors ?

**Victor** : Eh bien tu vois, Maryse est devenue rapidement une associée à part entière et même un pilier du groupe. C'est souvent elle qui fait avancer les choses et qui met de l'huile dans les rouages. Je crois qu'elle aimerait bien qu'une deuxième femme entre dans le GAEC.

**Madeleine** : Ça ne doit pas être facile de faire sa place dans un groupe existant ; et puis faut être sûr de bien s'entendre. C'est toute une aventure !

**Victor** : Une période d'essai est indispensable pour vérifier que les tempéraments s'accordent, qu'on a la même conception du travail et qu'on peut s'entendre sur des objectifs communs.

**Madeleine** : Et au fait le jeune Boimenu, il n'y a pas longtemps qu'il est avec vous ; ça a l'air de bien se passer. Pourtant, au début, tu n'étais pas d'accord.

**Victor** : Ça fera deux ans, au printemps, que les GAEC ont fusionné. Je m'y étais opposé à cause de son père mais lui, Dédé, j'ai appris à le connaître. C'est un jeune fougueux, un peu brouillon et émotif mais généreux et sympathique. Il met de la bonne humeur et de l'optimisme dans le groupe. Maintenant, il arrive à me tutoyer ; ça me rajeunit.

**Madeleine** : Donc les jeunes n'ont pas tenu compte de ton avis...

**Victor** : Et ils ont eu raison ! Je n'ai plus à décider ; c'est l'affaire des associés. Et puis tu sais, depuis mon accident de santé, j'ai pris beaucoup de recul et le pouvoir ne m'intéresse plus.

**Madeleine** : Peut-être le début de la sagesse, mon bon Victor... Au fait, c'est pas le tout, mon repas n'est pas prêt ; faut que je rentre. Je te règle... et à plus tard.

## Choisir un nouvel associé

Le choix d'un nouvel associé est un acte majeur de la vie d'une société. Il conditionne l'avenir économique de la structure mais surtout la réussite humaine qui passe par la bonne entente. Pourquoi ce choix est-il si important et comment s'y prendre ?

### Enjeux

#### L'économie.

Mis à part le cas d'un héritier unique, l'associé apporte en général des capitaux pour acheter des parts sociales qui feront de lui un co-proprétaire et un co-responsable de l'entreprise. En retour de son travail, il attend une rémunération et une part des résultats. Il y a donc un fort enjeu économique, en particulier dans le cas, fréquent, de l'entrée d'un nouvel associé au moment d'un départ. Le cédant souhaite valoriser ses parts et le candidat doit s'assurer de la rentabilité de son investissement.

#### Le travail

Il y a du travail sur la ferme ; on attend du candidat ou de la candidate une contribution énergique et efficace à l'activité productive. Il devra en mettre un coup !

#### Le changement.

Tout change autour de nous, provoquant de l'incertitude ; il faut faire évoluer la ferme pour éviter le déclin. On attend du nouvel arrivant un souffle d'air frais, des idées nouvelles, de l'ouverture, de la réussite mais... sans trop changer quand même le fragile équilibre de l'entreprise car le changement fait peur.

#### Le partage du pouvoir

Le nouvel associé va prendre part non seulement au travail mais aussi aux décisions. Les orientations de l'entreprise, l'organisation, les investissements... il aura accès à toute l'information et sa voix vaudra autant que celle des anciens.

#### La bonne entente

Pour les associés, l'enjeu principal n'est-il pas de bien s'entendre ? Ils auront à partager le travail quotidien durant des années, se réjouiront de leur réussite collective mais devront aussi faire face, ensemble, aux épreuves. Pourvu que ça se passe en harmonie, dans le respect des différences et, autant que possible, dans la bonne humeur !

### Critères de choix

Compte tenu de tous ces enjeux, on peut être tenté de chercher le *mouton à 5 pattes*. En vain. Les candidats n'étant pas nombreux, quels critères privilégier ? :

- partager les valeurs qui fondent l'attachement au métier et la vie d'équipe,
- le sens de l'engagement, le respect de la parole donnée,
- des qualités, goûts et aptitudes complémentaires à ceux des autres associés,
- des tempéraments qui s'accordent,
- une vision partagée de l'avenir de l'entreprise et un accord sur les objectifs,
- une même conception du travail, en quantité et qualité.

Quant à la compétence et à la maturité professionnelles, elles s'acquièrent progressivement si le potentiel est là et qu'on s'en donne les moyens.

En revanche, le lien du sang, l'affection familiale ou l'amitié ne garantissent absolument pas la capacité à travailler ensemble dans de bonnes conditions.

Enfin, s'associer uniquement par opportunité patrimoniale ou fiscale est éminemment dangereux ; une convergence d'intérêts économiques ne fait pas, seule, un groupe durable. Il faut, en commun, un projet d'entreprise et un art de vivre ensemble.

### Procédure de choix

Les critères ci-dessus se mesurent dans le discours et dans l'action. Il faut donc prendre le temps de parler et de travailler ensemble.

Entre voisins qui se connaissent et décident de regrouper leurs exploitations, cela peut aller très vite. En revanche, se rapprocher d'un nouveau venu nécessite, une période d'essai : stage de pré installation ou de parrainage, de longue durée, assorti d'un accompagnement. Pour faire réellement connaissance, établir une relation de coopération et bâtir la confiance, il faut du temps.

Un tiers impartial, chargé d'accompagner le groupe dans cette phase de test, facilite la parole au sein du groupe, fait exprimer les ressentis, clarifie les points d'accord et de divergence, aide les deux parties dans leur ajustement et dans leur choix, sans jamais décider à leur place.

### **Décision**

Il est important de tout se dire et de vérifier que l'autre a bien entendu, pour ne pas s'engager sur un malentendu. Renoncer durant la phase d'essai n'est pas un échec puisque l'engagement n'est pas conclu. Tout le monde n'est pas fait pour travailler ensemble ; mieux vaut s'en apercevoir à temps.

En même temps que s'établit et s'approfondit la communication, le projet commun se construit et les conditions de l'entrée en société se négocient. Le nouveau groupe a testé sa façon de fonctionner et de prendre des décisions ; il a mis en place des règles. Chacun estime, sans arrière-pensée que l'entrée du nouvel arrivant dans la société est souhaitable. C'est le moment d'établir le contrat et de finaliser les démarches administratives et financières. Bienvenue au nouvel associé et bon vent au nouveau groupe !