



Yves Le Guay

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 34
Agriculture de groupe N° 357
(mai/juin 2008)

Encadré : *A quoi servent les règles ?*

Ah, les règles !

Le GAEC du Rû-Boimenu résulte de la fusion de deux GAEC connus du lecteur. Cinq agriculteurs y sont associés : André Boimenu, Pierre Dumontier et son frère Bruno avec son épouse, Maryse, ainsi que Caroline récemment installée... Chaque chronique nous fait partager une tranche de vie de la société.

Pierre : Eh bien, les gars, aujourd'hui, on a bien travaillé ! Je suis content.

André : Oh là ! Il est déjà sept heures. Les jours rallongent, on ne se rend pas compte...

Bruno : Moi, je me rends compte, je suis crevé !

Aurélien : Moi aussi.

Pierre : Venez voir comme il est droit, notre mur. Tiens, Aurélien, qu'est-ce que t'en penses ?

Aurélien : Oui, pas mal... mais pour être paysan, il faut aussi connaître la maçonnerie ?

Pierre : T'as vu, notre chef maçon, c'est Dédé. Il a été moniteur technique dans un CAT.

André : On faisait des espaces verts et j'avais développé une activité de petite maçonnerie : dallages, murets, escaliers, bassins... J'aimais mieux ça que de pousser la tondeuse.

Bruno : Dans une ferme, Aurélien, il faut savoir faire beaucoup de choses.

Pierre : Oui, avant que Dédé nous rejoigne, il y a 3 ans, nous avons déjà réalisé beaucoup d'auto construction au Rû. Mais grâce à lui, on a pu terminer des chantiers laissés en plan comme ce mur qu'on a monté aujourd'hui.

André : C'est pas le tout, les gars, on va nettoyer et ranger le matériel. Tiens, Aurélien, chargeons le reste du mortier dans la brouette pour le jeter là-bas ; ça bouchera juste ce trou qui m'agace depuis longtemps.

Pierre : Tu vois, Aurélien, nettoyer et ranger le matériel avant de déteiler, en fin de journée, c'est une règle. Si tu l'avais fait hier, eh bien, aujourd'hui, on aurait trouvé la brouette à sa place. C'est une façon de bien commencer un chantier, au lieu de s'énerver dès le matin.

André : Je te l'ai dit souvent : à l'atelier, si on ne range pas les outils, on passe son temps à chercher les clés, les pinces ou les limes. Pareil avec le matériel ; Pierre te dira les querelles à la CUMA parce que certains adhérents ne ramènent pas les machines à leur place.

Pierre : Et ne les graissent pas ou s'abstiennent d'avertir quand quelque chose est cassé. C'est une question de discipline dans le travail.

Aurélien : Ah ! Les règles, la discipline... moi je n'ai entendu que ça à la maison, à l'école et à l'imprimerie !

André : Et tu as décidé de te reconverter dans l'agriculture pour y échapper ?

Aurélien : J'étais allergique aux encres ; c'est pour ça que j'ai dû quitter l'imprimerie. Alors je me suis dit : *j'ai toujours rêvé de vivre au contact de la nature ; rien ne vaut la terre ; c'est le moment d'y aller, être paysan, enfin libre !*

Bruno : Tu imagines qu'une entreprise, même une ferme, puisse fonctionner sans un minimum de règles ?

Pierre : Ce serait le chaos...

André : La loi de la jungle.

Bruno : Tu crois que les fournisseurs pas payés à temps, les clients mal servis, les voisins abusés supporteraient longtemps la situation ?

Aurélien : Bien sûr ; c'est pas ce que je voulais dire. La ferme c'est pas comme l'usine ; on ne pointe pas, on n'a pas de chef sur le dos, pas de fiche de tâche à suivre. Si un jour on n'a pas envie de bosser, personne ne nous le reprochera. On vit au rythme de la nature.

Pierre : La nature, longtemps les paysans ont pensé qu'ils pouvaient la dominer. On sait aujourd'hui que la croyance dans la toute puissance de l'Homme, la technique et la chimie est une illusion pernicieuse. La nature est notre alliée, pas toujours commode, d'ailleurs. Nous devons la respecter.

Bruno : En GAEC, on est plusieurs. Ici, nous sommes cinq associés, à présent. Chacun est responsable d'un domaine mais les associés doivent pouvoir se remplacer. En cas de besoin, il faut savoir où trouver les autres et les outils. Et puis, souvent nous travaillons à deux ou à plusieurs comme aujourd'hui. C'est agréable et contraignant à la fois car il faut tenir compte des autres.

André : J'étais déjà en société avec mon père, avant. Mais en fusionnant avec le Rû, je me suis davantage rendu compte de l'importance des règles. Plus on est nombreux, plus il faut définir le cadre commun. J'ai retrouvé les mêmes impératifs qu'au CAT.

Aurélien : Surtout avec un handicapé comme moi !

André : Handicapé, non !... un gars intelligent et sensible, au contraire, mais en rupture avec la société, qui a besoin de se restructurer, de retrouver du sens et de l'énergie. Souvent il a fallu te recadrer, te remettre au contact de la réalité dont tu cherches parfois à t'évader.

Pierre : Sur une ferme, la réalité est implacable. La terre, les animaux, le soleil et la pluie nous la rappellent sans cesse.

Bruno : Et aussi les clients, la PAC, les impôts, la banque, la DSV... pour toi, ce sont peut-être des abstractions mais elles se chargent bien de faire irruption dans le réel concret.

Aurélien : Après plusieurs années de galère et de dérive, j'ai découvert grâce à vous qu'on peut vivre autrement que dans la méfiance, la duperie et la fuite, que la vie réelle mérite d'être vécue. Mais c'est dur d'en sortir ; vous ne pouvez pas savoir. J'ai écrit beaucoup de choses à ce sujet.

André : J'ai eu aussi mes difficultés, ne serait-ce qu'avec l'heure. Mes associés se sont chargés de me rappeler à l'ordre. Tu es sur la bonne voie ; tu t'en sortiras.

à suivre...

À quoi servent les règles

Les règles suggèrent contraintes, soumission, atteinte à la liberté... rien d'agréable pour un professionnel qui a choisi son métier, justement, pour jouir de la liberté d'être son propre patron en échappant à la subordination du salarié vis-à-vis de son employeur. Évidemment, l'agriculteur est vite rattrapé par la réglementation qui lui impose ses normes et obligations. Bon gré mal gré, il s'y soumet même s'il est parfois tenté d'y échapper à la marge. Gare aux contrôles !

En revanche, en interne, sur l'exploitation, *pas de règles !*, affirment certains associés. Regardons-y de plus près.

Pas de vie de groupe sans règles

Les codes de la vie sociale paraissent tellement « naturels » qu'on oublie les avoir intégrés depuis l'enfance par l'éducation. Se laver, s'habiller, dire *bonjour, merci*, arriver à l'heure, respecter les personnes, assumer ses engagements... et bien d'autres choses encore font partie des comportements acquis, nécessaires pour vivre ensemble. Celui qui y déroge se fait remarquer et provoque des réactions négatives.

Être « bien élevé » suffit-il à vivre et travailler en groupe ? : Non.

Comment décider et contrôler

Dès le départ, le groupe définit comment se prennent les décisions : qui décide, de quoi et selon quelles procédures. À défaut, ce serait la loi du plus fort ou *la prime à la grande gueule*.

Si chacun décide dans son domaine de responsabilité, quelles en sont les limites ? Qu'est-ce qui relève de la décision collégiale ?

Pour les décisions de groupe, recherche-t-on le consensus (accord de tous) ? Pour construire le consensus, comment s'y prend-on ? À défaut, la décision sera-t-elle prise à la majorité ?

Comment garde-t-on la **mémoire** des décisions ? Comment le groupe en contrôle-t-il l'exécution ?

L'argent

Sujet sensible entre tous, ce qui concerne l'argent est soigneusement codifié. Il s'agit du capital social, de la rémunération des associés, de la répartition du résultat, des comptes associés... À l'intérieur des règles comptables et fiscales, chaque groupe précise ses propres règles et exerce son contrôle au moins une fois l'an. Penser aux avantages en nature et au départ d'un associé.

Le travail

Le code du travail régit la relation employeur/salarié mais pas le travail des associés. À eux de définir la **quantité** de travail que chacun fournit à la société (horaires) et, en contrepartie, les périodes de repos auxquelles il a droit : week-end, congés. Sans oublier ce qui agrmente souvent la vie du paysan : la chasse, la foire, les concours... et les responsabilités professionnelles.

Plus délicat : la **qualité** du travail. Le groupe a intérêt à se mettre d'accord sur ce qu'il entend par « travail bien fait », à la fois ce qui s'observe : l'ordre, l'entretien des locaux, des animaux et du matériel, la qualité des cultures et des produits... et ce qui se mesure : les résultats techniques et économiques. Une démarche qualité (HACCP, TQM...) permet d'objectiver la qualité et de sécuriser les points critiques de la chaîne de production.

Ne pas oublier les conditions de travail : pénibilité, confort.

Les résultats dépendent du contexte et... des **compétences**. Comment les apprécier, les reconnaître, les développer ?

La sécurité

Au-delà de la réglementation (code de la route, MSA...), quelles règles le groupe se donne-t-il pour protéger les personnes, notamment les enfants pour qui la ferme est souvent un terrain de jeux. Qui les surveille, qui en est responsable ?

L'information

Se donner les outils qui permettent de connaître à l'avance l'emploi du temps extérieur de chaque associé, de savoir où chacun se trouve. Des outils pour partager l'information extérieure (presse, courrier, factures...) et interne : fonctionnement des ateliers, problèmes, réussites et besoins de chacun, stratégie de l'exploitation. Outils privilégiés : les réunions, à condition qu'elles soient efficaces.

L'organisation

Elle répond aux questions : qui est responsable de quoi ? Devant qui ? Qui fait quoi ? L'organisation permet à chacun de trouver sa place. (Cf. A. de G. N° 335 et 345)

Autres thèmes

La place des conjoints et des parents, l'usage privé du matériel sociétaire, le rôle du conciliateur, etc.

Les règles sont protectrices

Au service du sens que les associés veulent donner à leur entreprise, les règles en balisent le fonctionnement contre l'arbitraire et l'insécurité du flou. Convenir d'une règle ne garantit pas que chacun va toujours la respecter mais permet de rappeler à l'ordre le déviant, dans une confrontation bienveillante.

Mémoire et modification des règles

Le système de règles est consigné pour l'essentiel dans les statuts (obligation légale) et dans le règlement intérieur. Quand un problème relationnel survient, son enseignement peut conduire à une nouvelle règle. Les règles complémentaires sont notées dans le cahier de réunions. L'essentiel, dans les règles, c'est la réflexion du groupe pour les élaborer et les modifier.

Jamais on ne pourra tout régler. Heureusement ! Place restera donc pour la créativité, la fantaisie, les processus relationnels qui, par leur richesse, permettent à chacun de grandir et au groupe de développer sa maturité professionnelle et sa coopération.