

#13 *Comment monter un projet en commun ?*



Bâtir ensemble le projet est la clé de la réussite

Mutualiser le travail et le capital entre agriculteurs peut prendre différentes formes : s'associer à l'échelle de l'exploitation (GAEC, EARL, etc.) ou à celle d'un atelier (SCL), mettre en commun les assolements, adhérer à une Cuma avec salariat, s'entraider...

L'association et les autres formes d'organisations collectives sont des réponses aux enjeux de l'élevage laitier grâce à la mutualisation des compétences, du travail et du capital.

L'association facilite aussi le transfert progressif des savoir-faire et du capital, favorisant ainsi l'accès au métier des jeunes.

Travailler à plusieurs dans un cadre structuré **nécessite**, pour fonctionner durablement, **le partage d'un projet commun**. Celui-ci doit être d'autant plus réfléchi collectivement qu'il engage les participants dans le temps.

La tendance à **l'individualisme** chez l'être humain est essentielle à comprendre si l'on souhaite **bâtir un projet collectif durable**. La maîtrise technique et la rentabilité économique, bien que primordiales, ne suffisent plus pour assurer la pérennité d'une entreprise agricole.

La prise en compte de l'humain est la clé de réussite de l'entreprise.

Un groupe qui « *marche bien* » est un groupe qui partage un projet commun, où il y a une bonne entente, une cohésion, où chacun communique et exprime ses besoins, et où les règles de fonctionnement élaborées ensemble sont respectées.

Prendre en compte l'humain d'abord

Quel que soit le type de projet collectif, la démarche de questionnement pour aboutir à sa concrétisation est similaire. Il s'agit d'abord de :

1. Vérifier que le projet correspond aux besoins et attentes de chacun et que les personnalités peuvent s'accorder.

« *Travailler en société, est-ce une solution qui nous convient ? Sommes-nous prêts à travailler ensemble ?* »

2. Il s'agira ensuite de bâtir une vision partagée du projet.

« *Que voulons-nous faire ensemble ? Sommes-nous d'accord sur l'essentiel dans la vision d'un projet commun ?* »

3. De la décliner de façon très concrète.

« *Nous allons nous associer : comment, et dans quel cadre ?* »

Bâtir ensemble le projet est la clé de la réussite

L'élaboration d'un projet collectif doit donc d'abord **s'appuyer sur les besoins et les motivations des acteurs**. Chacun a sa vision du projet mais **il faut construire ensemble la vision globale et commune du projet**. C'est sans doute ce qui est le plus difficile à faire et, pourtant, c'est une étape indispensable et primordiale. L'absence d'un projet partagé génère vite des dysfonctionnements très préjudiciables à l'activité (*perte d'efficacité économique*) et aux personnes (*tensions, mal être au travail, perte de motivation, indécision...*)



S'associer : Prendre le temps de la réflexion en trois étapes

1. S'associer pour les bonnes raisons et avec les bonnes personnes

- **L'association** est-elle le mode d'organisation qui **répond le mieux aux valeurs, besoins et attentes** de chacun des futurs associés ? **S'associer**, c'est accepter de **perdre pour gagner**. Il faut donc s'interroger individuellement sur ce qu'on va perdre : moins d'improvisation et de liberté, plus de rigueur, ... sur ce qu'on va gagner : partage des risques, sécurité, souplesse d'organisation, convivialité, ... et sur les conséquences de l'association sur le travail : a priori plus d'efficacité mais en prévoyant le temps nécessaire pour s'organiser, décider, réguler les tensions... Plusieurs stratégies existent pour répondre à des attentes en matière de travail (cf. fiche n° 1).

- **Les futurs associés** vont ils être **capables** de s'entendre, **de travailler harmonieusement dans la durée**. Pour répondre à cette question, il faut s'interroger individuellement : « Ai-je envie de travailler avec cette personne ou ce groupe ? » On ne peut pas s'entendre avec tout le monde au travail. Pas plus avec un membre de sa famille qu'avec un tiers. Souvent l'entente sera meilleure avec quelqu'un dont les traits de caractère sont différents des nôtres parce qu'ils se complètent. Ex : un extraverti avec un caractère plus prudent... Au-delà des tempéraments, le choix se porte sur des associés qui partagent les mêmes valeurs à propos du métier, du travail, de l'argent, des relations aux autres...

Concrètement, au-delà d'une première « introspection » individuelle, tous les **échanges** liés à la réflexion collective autour du projet vont **permettre d'améliorer la connaissance de soi et des autres** : caractère, comportement, rapport au travail, goûts, mais aussi objectifs, besoins et valeurs.

Pour s'associer, il faut **respecter des principes** tels que la confiance, la transparence, la franchise, le respect mutuel, le partage, le respect des différences, l'écoute, la bienveillance, la remise en cause personnelle, l'envie de constituer un groupe.

« À l'arrivée de Maryline, il a été envisagé de s'installer avec un tiers en remplacement du père de Pascal. Il s'agissait de développer le travail en équipe et d'agrandir la structure, tout en modernisant l'outil de production. Il se trouve qu'un ami de Pascal est intéressé par une installation en GAEC. S'agissant d'un ami, le problème de l'entente ne semblait pas se poser. Avant de créer le GAEC à trois, ils décident néanmoins d'instaurer une période d'essai, qui sera le stage de pré-installation. C'est durant cette période et lors de l'étude préparatoire à l'installation que des divergences sont apparues. Les futurs associés ne sont pas d'accord sur le niveau de rémunération ainsi que sur l'organisation du travail. Plus grave, le futur associé n'expose pas clairement son désaccord, cette situation de non-dits devenant préjudiciable à la relation entre associés. Comme le souligne Pascal dans un GAEC, la franchise est un gage de réussite. En se croyant copains, on pensait pouvoir bosser ensemble, ce qui s'est révélé être une erreur. »

2. Construire le projet sur la base d'une vision commune

Entre associés, il faut des **objectifs communs** car ce sont eux qui donnent de la force et du ciment à l'édifice. Ils sont porteurs du projet d'entreprise et en sont le moteur. Chercher un associé n'est pas chercher un salarié déguisé. La recherche des objectifs communs est une **étape primordiale dans un projet d'association**.

Il existe trois niveaux d'objectifs.

Exemples d'objectifs pour...

... la personne	... la fonction	... l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir a minima 2 000 euros de rémunération mensuelle • Avoir 1 week end de libre sur 2 • Limiter les horaires de travail quotidien à 9h/jour 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre responsable de l'atelier laitier • Favoriser les équipements rationnels pour limiter la pénibilité du travail • Rechercher à optimiser la conduite du troupeau sous un angle économique en adoptant une conduite économe 	<ul style="list-style-type: none"> • Limiter l'endettement • Rechercher l'efficacité économique maximale du système • Mettre en place un système productif

Concrètement, il s'agit d'**organiser des phases d'échanges** visant à favoriser l'expression des objectifs personnels et professionnels et les visions de chacun des associés pour identifier les objectifs, valeurs, visions du métier communs qui vont permettre ou non de bâtir un projet d'entreprise partagé. Lors de cette première phase d'interconnaissance, il est important de passer du temps de discussion, et de tout mettre sur la table : objectifs et situations personnelles, mais aussi approche technique du troupeau et chiffres des exploitations (si regroupement).

Il est utile de **se faire aider par une personne extérieure neutre** (conseiller formé à la méthode de l'écoute active) qui interpellera régulièrement les personnes, favorisera la libre expression de chacun et osera aborder les sujets sensibles sources de désaccords possibles et les points de convergence. Il est important de **garder une trace écrite** de ces réflexions pour y revenir régulièrement lors de l'avancement du projet. À ce stade, il est possible d'utiliser des **outils de connaissance de soi** pour favoriser l'interconnaissance entre les futurs associés. Il s'agira ensuite de vérifier que le **projet est viable** et que chacun pourra trouver une place qui corresponde à ses aptitudes, ses compétences et ses goûts.

Anticiper, Prévoir, Agir : tout projet ambitieux comporte plusieurs composantes : humaine, commerciale, technique, réglementaire, économique, financière, juridique... L'anticipation de ces différentes facettes est nécessaire.

Élaboration du projet global :

- Etude de projet technico-économique.
- Choix de la forme juridique, transfert des moyens de production (*foncier, bâtiment, matériel,...*).
- Capital social, répartition des parts sociales, rémunération du travail et du capital.
- Définir les conditions de sorties mais aussi d'entrée d'associés dans la société et anticiper le devenir de l'exploitation en cas d'évolution divergente des associés.

L'étendue de l'investigation et de la construction du projet exige du temps passé ensemble à parler, travailler, partager, s'ajuster. Une **période d'essai** de plusieurs mois, voire un an, est **nécessaire pour se connaître** dans différentes circonstances et notamment lors de périodes de stress...

Comment tester l'association ?

- Par une période d'essai pour apprendre à travailler ensemble et à développer une confiance mutuelle.
- Par une période de salariat ou stage de pré-installation.
- Autre **possibilité** : **formations** sur ce thème avec des éleveurs qui ont le même projet.

3. Établir des règles de fonctionnement communes

Un groupe bien organisé est bien plus efficace que la somme des individus qui le composent. Mais **c'est aussi moins d'improvisation, moins de liberté et plus de rigueur et de temps passé en concertation** : organisation, règles, discussions, compromis, processus relationnel qu'il va falloir gérer... il ne faut pas en avoir peur. En discuter avant, dans un cadre strict, quitte à l'assouplir ensuite. Envisager toutes les causes de problèmes, savoir en discuter, c'est se donner toutes les chances pour réussir une association.

Les règles sont des règles de protection pour chacun des associés. Elles doivent être définies ensemble, claires, respectées, évolutives...

Élaborer un « règlement intérieur » : un impératif pour un bon fonctionnement du groupe.

Parmi l'ensemble des documents nécessaires au fonctionnement de l'association (*statuts*, ...), le règlement intérieur est centré sur l'organisation du travail et les relations humaines.

« Lors de l'arrivée de Thierry, troisième associé, notre conseiller a fait un gros travail avec nous, à la fois en entretiens individuels et en discussions de groupe. Tout y est passé : les attentes de chacun, les objectifs du GAEC, l'organisation du travail, les aspects économiques, la répartition des parts. L'avantage c'est qu'il voit le GAEC de plus loin, il nous aide à ne rien oublier. Pour nous, c'est un passage obligé, tous les GAEC devraient s'y astreindre ».

Un règlement intérieur regroupe toutes les règles de vie de la structure

Les points à préciser :

- Répartition des tâches et des responsabilités
- Règles par rapport au travail : temps de travail et horaires, exigences de chacun, modes d'organisation
- Règles sur les engagements extérieurs
- Règles vis-à-vis des personnes : conditions de départ d'un associé et d'intégration d'un nouvel associé
- Règles par rapport à l'argent
- Règles de communication et circulation de l'information
- Règles de prise de décisions
- Définition et reconnaissance du rôle de l'animateur

Pour aller plus loin :

- J'ai décidé de gagner du temps, Sophie Marçot BTPL, Éditions France Agricole, 2015
- Vivre et travailler en équipe. Un GAEC sur le vif. Yves le Gay. Éditions France Agricole, 2015
- Réussir les regroupements d'exploitations laitières Et la conduite des grands troupeaux. Collection Synthèse. Institut de l'Élevage, 2008



Fiche rédigée par Emmanuel Béguin, Institut de l'Élevage

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations financé par le Cniel



en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE,
MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France,
RMT Travail, VIVEA, ANACT

