

« La réussite technico-économique ne suffit pas à faire durer un Gaec »

Spécialisée dans l'organisation du travail et le fonctionnement des groupes d'agriculteurs, Sophie Marçot est confrontée quotidiennement aux problèmes relationnels dans les exploitations.

Quels aspects sont-ils, selon vous, primordiaux dans un Gaec ?

Sophie Marçot : « Le premier point, c'est le projet commun. Une des premières préconisations est de bien connaître, chacun, ses objectifs personnels et professionnels. Ensuite, il est nécessaire de les partager à l'oral, d'écouter ceux de ses associés et de faire le point régulièrement car les objectifs évoluent toujours. Le troisième niveau, c'est d'établir ensemble une vision des objectifs d'entreprise qui soient communs à tous et de vérifier régulièrement qu'ils sont toujours d'actualité. Malheureusement, cela n'est pas assez fait dans les Gaec. Le deuxième point, c'est la communication, il est important d'avoir un lieu qui y soit dédié. Un bureau, une salle de réunion, un lieu « neutre », accessible par tout le monde où l'on peut se rassembler. Je préconise une réunion toutes les semaines, pour évoquer la semaine passée et prévoir la suivante. Le but d'un Gaec est de durer dans le temps, c'est l'enjeu principal. Au-

jourd'hui, certaines sociétés s'écroulent car les gens ne s'entendent pas. Les clés de la réussite sont de savoir comment faire en sorte que tout le monde s'entende. Parfois c'est compliqué, la communication est très difficile. Certains n'osent pas dire les choses, mais les non-dits sont une catastrophe dans les Gaec. Ensuite, il y a l'organisation : il faut que le Gaec soit structuré. C'est-à-dire savoir qui fait quoi, avoir un planning, une répartition des tâches et des responsabilités, comme toute entreprise. S'il y a des salariés, on préconise qu'il y ait un référent par salarié. Quatrième point, le leadership. Dans tout Gaec, il y a un leader, que l'on appelle animateur. Il n'est pas tout le temps identifié. Ce n'est pas un chef, il n'y a pas de hiérarchie. C'est quelqu'un qui est plus en avant pour vérifier que l'on soit bien dans les objectifs communs, que l'organisation fonctionne, qu'il n'y a pas de problème de communication. C'est une grosse force pour le groupe. »

Est-il important de fonctionner de cette manière, aujourd'hui ?

S.M. : « Ce qu'il faut, c'est agir quand il y a un problème. Si le Gaec n'est pas organisé mais que ça ne pose aucun problème aux associés et salariés, ni à tous ceux qui côtoient le Gaec comme la famille par exemple, ce n'est pas trop grave. En revanche, dès qu'il y a un problème ou que quelqu'un ne se sent pas bien, il faut absolument agir sur les quatre points. Certains Gaec fonctionnent sans tout ça, mais est-ce qu'ils vont durer ? C'est toujours la question. Les Gaec qui s'arrêtent, la plupart du temps, ce n'est pas à cause de problèmes économiques mais d'entente et d'organisation. »

Cet aspect social est-il plus important que le reste ?

S.M. : « Pas plus important, mais la réussite technico-économique ne suffit pas à faire durer un Gaec. Il faut tout le reste, le ciment entre les personnes, et le projet commun. »

Est-ce un atout d'avoir plusieurs générations dans un Gaec ?

S.M. : « C'est important pour la transmissibilité. Si tous les associés ont le même âge, ils vont prendre leur retraite en même temps. C'est aussi important pour la diversité des objectifs individuels, d'où la nécessité de bien les clarifier. Mais ce n'est pas parce que les jeunes sortent de l'école qu'ils sont plus structurés, ils veulent d'abord travailler sans forcément se préoccuper d'autre chose. Ceux qui sont très réceptifs à une meilleure organisation ont la quarantaine, voire la cinquantaine, et ont souvent déjà vécu des crises. Mais c'est un atout d'avoir plusieurs générations pour la transmission et l'expérience. »

Pour aller plus loin

Dans son ouvrage, « J'ai décidé de gagner du temps », édité en 2015 Sophie Marçot propose des pistes d'action pour aider les agriculteurs au quotidien grâce à une modélisation de leur exploitation adaptable à leurs objectifs à la fois professionnels et personnels.

Contact : Sophie Marçot
sophie.consultante.agri@gmail.com
06 30 19 81 97



Propos recueillis par A. Gourgeon