

# GÉRER *pour* GAGNER

agriculture



## PILOTER UN COLLECTIF

Les leviers de la réussite

■ DÉCRYPTER p.17

Nouvelle convention collective  
production agricole et CUMA

■ ANALYSER p.19

Plan de relance agricole :  
les opportunités

■ INFORMER p.20

Et le Brexit devint réalité

## PLUS FORTS, ENSEMBLE !

Face aux coups durs, comme l'épisode de gel tardif qui a surpris bon nombre d'agriculteurs, provoquant d'importantes pertes dans certaines régions, **se savoir entouré, soutenu, accompagné, aide souvent à faire face à la situation.**

Le collectif, dans sa dimension humaine mais également structurelle, peut permettre de répondre aux enjeux de mutualisation des moyens de production, favoriser l'optimisation financière ou encore renforcer l'entraide.

Dans une société rurale où les structures collectives, associatives, coopératives sont de mise, nous vous proposons de découvrir dans ce nouveau numéro, comment **le pilotage d'un collectif peut être un formidable levier de réussite.**

Que ce soit pour vous accompagner dans le développement de vos activités, ou pour vous soutenir en cas de situation compliquée, **notre Réseau d'AGC Cerfrance est à vos côtés pour vous aider et vous conseiller.**



**Hervé Demalle,**  
Président  
du Conseil National  
du Réseau Cerfrance

## GÉRER pour GAGNER

agriculture

<b>Éditeur</b>	Conseil National du Réseau Cerfrance - Association loi 1901 Siège social : 18 rue de l'Armorique - 75015 Paris - Tél. 01 56 54 28 28 N° CPPAP - 1023 G 88449 - Tiré à 93 137 exemplaires - ISSN 1950-7992 Ce numéro comporte 24 pages.
<b>Parution trimestrielle</b>	Mai - juin - juillet 2021 Prix du n° : 2,50 € TTC - Dépôt légal à parution
<b>Abonnement annuel</b>	4 numéros : 10 € TTC Service abonnement : tél. 01 56 54 28 28 ou <a href="http://www.cerfrance.fr">www.cerfrance.fr</a>
<b>Directeur de la publication</b>	Hervé Demalle
<b>Directrice de la rédaction</b>	Stéphanie Bohn
<b>Rédactrice en chef</b>	Elsa Philippe
<b>Comité de rédaction composé de collaborateurs du Réseau Cerfrance</b>	Anne Bras (Finistère), Mylène Chamant (Moselle), Christophe Delestre (Seine Normandie), Christelle Dupin Rappart (Méditerranée), Emmanuel Grange (Isère), Sandrine Jean (Haute-Loire), Noëlle Lecuyer (Yonne), Thierry Lemaître (Champagne Nord Est-Ile de France), Jacques Mathé (Poitou-Charentes), Emmanuelle Parou (Centre-Limousin), Elsa Philippe (Paris), Serge Thomas (des Savoie)
<b>Conception / réalisation</b>	Pixinoé - Place Albert Einstein - CP 86 - CS 72001 - 56038 Vannes Cedex
<b>Photographies</b>	Conseil National Cerfrance, Adobe Stock, Alfred Cromback, Marthe Lemelle
<b>Impression</b>	Médiasphère - 10 bis rue de la Lande - 44115 Haute-Goulaine

Le Réseau Cerfrance s'engage en faveur de la protection de l'environnement. Ce journal est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement. L'impression est assurée par une imprimerie labellisée Imprim vert, attestant de bonnes pratiques dans la récupération et le traitement des déchets dangereux.

## sommaire n°62

Mai - juin - juillet 2021

### S'INFORMER

L'actualité en bref

3

### DOSSIER *Piloter un collectif*

**Un collectif, ça se construit !**



REPORTAGE 4

**L'agriculture de conservation des sols : une aventure collective pour la SEP de Bord**

**Le mutualisme et la coopération** 8

*Fondement de l'histoire des paysans*

**Pilotage d'un collectif** 10

*Les clés pour réussir*

**Mettez de la vie dans votre AG !** 12

*Nos conseils pour dynamiser l'événement*

**Exercer sous forme associative** 13

*Possible ou pas ?*

**L'entraide entre agriculteurs** 15

*Attention aux fausses bonnes solutions*

**Transmission d'un collectif** 16

*Comment bien la préparer ?*

### DÉCRYPTER

17

**Nouvelle convention collective nationale production agricole et CUMA**  
*Quels impacts pour le secteur ?*

### ANALYSER

19

**Plan de relance agricole**  
*Quelles sont les opportunités ?*

### INFORMER

20

**Et le Brexit devint réalité**  
*Nouvelles formalités à prendre en compte*

### COMPRENDRE

21

**Travail en présentiel**  
*Les règles en période Covid-19*

### ÉVALUER

22

**Chiffres clés**

### RÉUSSIR

24

**Travailler en famille**  
*Du collectif depuis trois générations*





### LANCEMENT DU BULLETIN OFFICIEL DE LA SÉCURITÉ SOCIALE (BOSS)

Mis en ligne en mars 2021, le Boss est l'équivalent du BOFIP (Bulletin Officiel des Finances Publiques) en matière de cotisations de Sécurité sociale. Enrichi au fil du temps, il regroupera, à terme, toute la doctrine de l'administration dans ce domaine. Il est opposable, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2021, ce qui permet une meilleure sécurité juridique aux cotisants.

<https://boss.gouv.fr/portail/accueil.html>



### LES TRAVAILLEURS SAISONNIERS RÉCURRENTS ÉLIGIBLES À L'ACTIVITÉ PARTIELLE JUSQU'À FIN JUIN 2021

Le Ministère du Travail a annoncé, dans un communiqué de presse du 13 avril 2021, que l'activité partielle sera **ouverte aux travailleurs saisonniers récurrents** dans l'ensemble du pays **jusqu'au mois de juin 2021 inclus**. **Cela ne concerne donc pas tous les saisonniers...**

Le recours à l'activité partielle sera autorisé pour les travailleurs saisonniers disposant :

- soit d'un **contrat de travail renouvelé** au titre de l'obligation de renouvellement prévue par une convention collective et/ou par une clause de leur contrat de travail (précisons qu'en présence d'une telle clause, l'employeur devra justifier d'au moins un recrutement du même saisonnier qu'en 2020) ;
- soit d'un **renouvellement tacite** d'un contrat saisonnier pour la même période, matérialisé par l'existence d'au moins deux contrats successifs, sans que le contrat de travail ou la convention collective ne l'ait prévu explicitement.



### PRODUCTION AGRICOLE, CUMA ET ETARF : ÉVOLUTION DES OBLIGATIONS CONVENTIONNELLES EN MATIÈRE DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

À partir du 1<sup>er</sup> juillet 2021, les salariés **agricoles non cadres** pourront profiter d'un dispositif d'épargne **retraite supplémentaire** en points, leur permettant de percevoir un complément de revenus une fois à la **retraite**. La cotisation sera de 1 %, prise en charge à 50 % par l'employeur et à 50 % par le salarié. Seuls les salariés ayant 12 mois d'ancienneté dans l'entreprise bénéficieront de ce dispositif.

## UN COLLECTIF, ÇA SE CONSTRUIT !

La qualité de la gouvernance des structures collectives agricoles conditionne leur bon fonctionnement et surtout leur pérennité. La société rurale est riche de coopératives, d'associations, elle est même à l'origine des partages de moyens et d'entraides, plus ou moins formalisés.

On pourrait penser qu'à l'heure du tout numérique, des partages informels permis par les nouvelles technologies et les réseaux sociaux, les structures collectives agricoles seraient hors course. Bien au contraire, elles n'ont jamais été aussi vivaces et créatives ! Mais elles nécessitent une adaptation dans les modes de gouvernance : plus de circulation de l'information, de transparence, d'ouverture vers des acteurs hors du champ agricole, d'implication plus forte des associés ou coopérateurs.

Au bout du compte, c'est dans le renouvellement du pilotage collectif que l'avenir des structures collectives agricoles va se construire... en intégrant des innovations de fonctionnement judicieuses, comme nous le montre le témoignage de la SEP de Bord à découvrir dans ce dossier.

Jacques Mathé, économiste



### REPORTAGE

## L'agriculture de conservation des sols : une aventure collective pour la SEP de Bord

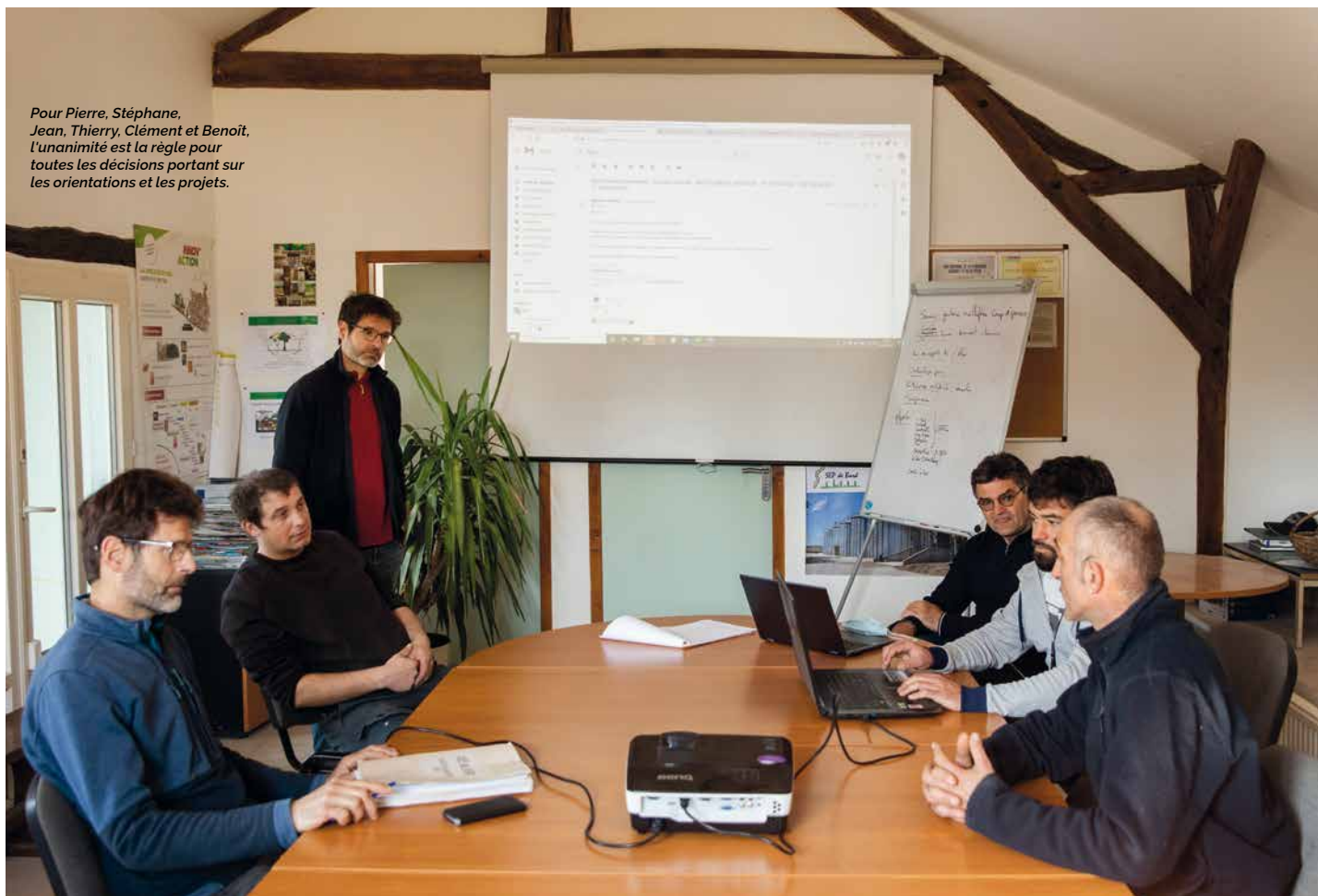


L'aventure commence en 2010, lorsque Jean, Stéphane, Pierre, Thierry et Yves, agriculteurs dans l'Yonne, choisissent de tenter l'assolement en commun. Cette envie de mutualisation et d'entraide a donné naissance à la création d'une Société En Participation (SEP), la SEP de Bord. Son fil conducteur, depuis le départ, est la durabilité économique, environnementale et humaine.

Le mode de gouvernance du groupe est le résultat d'une réflexion adaptée au réel.

Catherine Louat, conseillère d'entreprise

Pour Pierre, Stéphane, Jean, Thierry, Clément et Benoît, l'unanimité est la règle pour toutes les décisions portant sur les orientations et les projets.



La SEP de Bord est issue de deux exploitations voisines qui possédaient des matériels en copropriété et qui travaillaient en entraide. La motivation de départ était de partager leur engagement dans l'agriculture de conservation des sols pour la partie grandes cultures de leur exploitation, de structurer la mutualisation des moyens de production et de renforcer cette entraide. Pierre, Jean et Thierry ont ainsi décidé d'ouvrir leur réflexion à leurs voisins.

*“ Nous avons redonné du sens au mot coopération : la SEP en est juste le cadre juridique. ”*

Sur dix-huit exploitants contactés, il en est resté six pour entrer dans le vif de la réflexion et cadrer un projet collectif. Plusieurs axes ont été abordés : le cadre politique et stratégique, le fonctionnement du groupe et l'organisation du quotidien. Il en est résulté un

mode de gouvernance basé sur l'alliance, une volonté de **s'investir ensemble dans l'agriculture de conservation** et le montage juridique : une SEP (Société En Participation) qui gère la production et la commercialisation, et deux ETA (Entreprises de Travaux Agricoles) sous forme de SNC (Société en Nom Collectif) pour le parc matériel, les installations (stockage et hangar) et la main-d'œuvre. Si les structures agricoles sont adhérentes à la SEP, ce sont les personnes physiques qui sont associées dans les SNC.

Après un long travail préalable de deux ans, l'un des participants a finalement fait le choix de se retirer du projet car l'idée du collectif n'était pas en cohérence avec ses valeurs d'autonomie et d'indépendance. Pour autant, il fut un artisan de la construction de la SEP telle qu'elle existe aujourd'hui. **C'est donc à cinq que la SEP de Bord a débuté son aventure en 2010.** Puis, en 2019, elle connaît l'intégration de deux nouveaux membres : Clément et Benoît.

*“ Nous sommes des agriculteurs mutualisant une façon de travailler sur tout le volet grandes cultures. On ne délègue pas, on est partie prenante ”, c'est ainsi que Pierre et Benoît présentent la SEP de Bord. Ils ajoutent que “ la SEP n'existe pas si nos propres structures agricoles n'existent pas ”. C'est d'ailleurs par leur structure personnelle qu'ils s'identifient et pas en tant que membres de la SEP de Bord.*

### Le mode de gouvernance, facteur de réussite depuis 10 ans

Les membres de la SEP mettent en avant trois grands facteurs de réussite : les **résultats techniques et financiers**, le **projet commun** et la **gouvernance**. Pierre insiste sur le fait que la SEP de Bord a transformé leur manière de penser et d'agir. Cela passe par l'écoute, les échanges et la bienveillance. **Être attentif à l'harmonie du groupe est fondamental**, car la robustesse de la ►



Sur 1 hectare, plus d'1 million de vers de terre remuent 300 tonnes de terre par an, assurant ainsi la porosité naturelle du sol.



SEP DE BORD  
SNC DE BORD  
SNC FONTAINE DE BORD

1 chemin de Bouy - Bligny-en-Othe  
89210 Briennon-sur-Armançon

**Création**  
2010

**Membres adhérents/associés**  
- Stéphane et Yves Bezine  
- Jean et Pierre Butin (GAEC Butin)  
- Thierry et Clément Desvaux (EARL des Racines et Desvaux)  
- Benoît Leprun (EARL des Ormes)

**Effectif**  
7 associés et aucun salarié

**Activités**  
Production grandes cultures en agriculture de conservation des sols sur 816 ha



carte d'identité

Depuis le début de la SEP, à chaque étape de son développement, les associés sont accompagnés de leur conseillère.



SEP est liée, pour Pierre, à la relation humaine, pas à l'économie. C'est en ce sens que le mode de gouvernance a été construit.

Le **cadre politique** a été bâti à la naissance du groupe. Des réunions mensuelles sont organisées pour **faire émerger des idées de projets** qui seront ensuite triées et travaillées en vue d'alimenter la stratégie. *"Les projets permanents sont notre moteur"* insiste Benoît.

Quant à la **prise de décision**, elle s'articule autour de trois principes :

- La cohérence des projets et orientations avec le cadre politique.
- "Un homme = une voix", avec une volonté de tendre vers l'unanimité grâce à l'échange des points de vue.
- Les responsabilités respectives. Les membres du groupe ont une autonomie décisionnelle tant que ce la reste dans les limites fixées par le groupe. Au-delà, la décision est discutée et validée par tous. C'est le cas, par exemple, de la commercialisation : chaque année, tous les membres se réunissent pour fixer le cadre de la valorisation de la récolte.

**L'unanimité est la règle pour toutes les décisions portant sur les orientations et les projets.** Et pour cela, il faut prendre le temps de se renseigner, d'échanger et de réfléchir en groupe et individuellement. *"Il vaut mieux différer que prendre une décision à l'arraché"*, précise Pierre. **Pour les décisions plus opérationnelles, la majorité est acceptée.** La décision de faire entrer Benoît et Clément a été prise à l'unanimité car c'était une orientation, alors que le choix opérationnel d'installations pour le stockage a été pris à la majorité.



Thierry accueille régulièrement des élèves de lycées agricoles. Il leur explique le travail des vers de terre, qui repose l'agriculteur du labour !

### Des supports et process pour une organisation sans faille

Dès le départ, le groupe a construit un local dédié à la SEP, où se trouve le bureau et dans lequel se déroulent les réunions. Il a choisi de consigner les **comptes rendus des réunions dans un cahier ad hoc**, mémoire des échanges et des décisions. Le **règlement intérieur**, rédigé au démarrage de l'aventure, reprend les grands principes de fonctionnement, que ce soit le quotidien et la gestion d'événements ponctuels, comme les mouvements d'associés ou l'évolution des surfaces mises à disposition. Il fait office de **cadre à la gouvernance du groupe** depuis 10 ans. Quant au fonctionnement du quotidien, Benoît souligne que le cadre n'est pas figé. Au départ, des responsabilités ont été confiées à chacun. Avec le recul, il ressort la nécessité d'avoir a minima **des binômes pour sécuriser le groupe**. Il faut prendre en compte les envies et les compétences de chacun. Pierre et Benoît mettent en avant la nécessité



*“ Il est important que notre liberté individuelle puisse exister et que le groupe ne prenne pas le dessus, et vice versa. Il faut que le projet de la SEP ne soit pas le projet d'un seul mais de tous et que la SEP ne soit pas l'unique projet de chacun de ses membres. ”*

d'un équilibre entre spécialisation et mutualisation des connaissances, compétences et expériences. À cela s'ajoute une **organisation des chantiers et des temps libres**. Grâce à l'expérience de Jean et de Pierre, associés au sein d'un GAEC familial, le groupe a décidé de **noter les temps de travaux**. Cela évite les tensions et permet de mettre au même niveau les contributions de chacun. La circulation de l'information est également prise en compte dans la gouvernance. Pour ce faire, outre les réunions, les membres de la SEP ont choisi d'échanger sur une plate-forme de communication collaborative. Et pour avoir de l'information, il faut faire de la veille. Cela fait partie des missions qui sont confiées aux associés. Pour le

groupe, cela passe par la participation à des formations, mais aussi par des rencontres, en ayant **une vie hors de la SEP**. Si certains membres du groupe ont une autre activité professionnelle, que ce soit de l'élevage pour Pierre, Jean et Benoît, ou une activité salariée pour Clément, d'autres ont des engagements non professionnels (associatif ou communal) comme Stéphane et Thierry. Depuis 2 ans, chacun développe ainsi son espace de liberté hors de la SEP. Pour Pierre et Benoît, **cet équilibre est sain** : il faut *“une vie hors du groupe pour que la SEP reste ce qu'elle est et qu'elle ne phagocyte pas les individus et leur exploitation”*.

### Et les structures agricoles, que deviennent-elles ?

L'intérêt de la mise en place d'un assolement en commun par rapport à une association de type GAEC est que **chaque membre conserve son exploitation agricole**. La SEP offre à chacun du temps pour **gérer sa propre exploitation avec une certaine indépendance**, à condition que le groupe ne soit pas piégé par des choix individuels. Elle met de la sérénité dans les structures personnelles. Elle confère une ouverture d'esprit et permet de lever la tête du guidon. Pour Benoît, nouvel entrant, la SEP a diminué sa charge mentale d'exploitant. En termes financiers, le groupe a intégré dans le règlement intérieur **les modalités de partage des bénéfices de l'assolement en commun**, à savoir une répartition au prorata des surfaces mises à disposition. À cela s'ajoute le choix de traiter de manière contractuelle les liens entre les structures, notamment avec les

élevages des exploitations adhérentes (gestion des effluents d'élevage et de matières premières alimentaires). Pierre explique que **le modèle d'entreprise qu'est l'assolement en commun est en phase avec son temps**. *“L'exploitation agricole est menacée. Elle est appelée soit à s'agrandir soit à mutualiser pour agir ensemble”* et ce modèle permet de mutualiser tout en conservant son indépendance. Pour les membres du groupe, la SEP de Bord est aussi **un espace pour innover et entreprendre** grâce à la force du groupe et à la capacité financière que la mutualisation et la coopération permettent. Le groupe s'autorise à ne pas forcément réussir tous ses essais mais il capitalise toujours sur les expériences qu'il tente. À long terme, la SEP de Bord relèvera les enjeux économiques, environnementaux et humains qui se présenteront, tout en conservant l'esprit du collectif qui a fait sa réussite ! ■



RETROUVEZ CE REPORTAGE  
DANS L'ÉMISSION  
“PAROLES D'AGRICULTEUR”  
SUR LA CHAÎNE TÉLÉ : DEMAIN !

À partir du lundi 17 mai 2021  
à 13h45 puis M. 20h15 - Me. 17h35  
J. 18h55 - S. 13h15 - D. 20h20

Rediffusion semaine suivante  
L. 18h20 - Me. 21h15 - J. 14h55 - S. 13h40  
canal 31 TNT Île-de-France

ADSL  
canal 94 Numéricable - canal 236 Free  
canal 219 Orange - canal 457 SFR  
canal 302 Bbox

Internet  
www.demain.fr - www.cerfrance.fr



# LE MUTUALISME ET LA COOPÉRATION

FONDEMENT DE L'HISTOIRE DES PAYSANS



Le modèle coopératif apparaît de manière officielle vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle mais existe depuis toujours en agriculture. Il a évolué, s'est adapté et répandu dans d'autres secteurs d'activités en lien avec l'activité agricole. Ses principes de base restent d'actualité mais le défi pour l'avenir sera de les remettre au centre de son organisation afin de préserver la force du mutualisme et l'engagement des adhérents.

Jacques Mathé,  
ÉCONOMISTE

**S**i la fin du XIX<sup>e</sup> siècle a vu naître les premières coopératives agricoles, les systèmes d'entraide dans les villages ruraux remontent à la création même de ces sociétés rurales qui se regroupaient pour se protéger des prédateurs (animaux, humains, climat).

## Le développement de la coopérative comme structure légale

En France, la mise en commun de moyens de production date du Moyen-Âge, avec la production fromagère dans le Jura. On retrouve les premières traces des "fructeries" (les fruitières) en 1280. L'idée était de réunir les quelques litres de lait journalier que chaque fermier produisait, dans l'objectif de fabriquer **un fromage collectif et de conservation** notamment pour les mois d'hiver. La production laitière de chaque ferme, à elle seule, ne permettait pas de produire ce fromage. À plusieurs, on collectait, transformait et se partageait le fruit du collectif (d'où le nom "fruitière"). D'autres exemples d'entraide ont vu le jour au fil des siècles mais c'est en 1884 qu'une loi donna **une base légale à ces organisations collectives**.

Ce sont souvent les aléas climatiques ou économiques qui ont motivé les agriculteurs à se regrouper. La première beurrierie coopérative est née en 1888 en Charente-Maritime, suite au phylloxera qui détruisit le vignoble picto-charentais et qui laissa place aux prairies et aux céréales. Les premières coopératives viticoles, quant à elles, sont apparues dans l'Hérault en raison de la mévente des vins. Et la **nécessité de financer le développement d'une agriculture plus**

**entrepreneuriale** a donné naissance aux premières caisses locales du Crédit Agricole en 1885. Les assurances et mutuelles vont suivre pour se garantir des aléas avec l'ancêtre de Groupama (1906). En quelques années, un fourmillement d'organisations collectives va se développer et **structurer profondément le fonctionnement du secteur agricole**, que ce soit à l'échelle de chaque ferme, mais aussi dans la dynamique même de chaque territoire.

## Des principes toujours d'actualité

Aujourd'hui, 75 % des agriculteurs sont adhérents d'une coopérative agricole. Elles représentent 40 % de l'agroalimentaire français, mais réalisent 70 % de l'approvisionnement (aliments, intrants) et de la collecte dans les fermes (lait, céréales, viande, viticulture...).<sup>\*</sup> Si l'on y ajoute les organisations mutualistes (dans les domaines de la banque, l'assurance, la gestion...), on mesure l'importance d'**un modèle encore basé sur des principes d'origine**, qui ont peu évolué. En voici quelques-uns :

- 1 **Une personne = une voix** : principe fondamental de la coopérative qui la différencie des firmes capitalistes où le pouvoir de chaque actionnaire est lié à son apport en capital. Dans le mutualisme, chaque membre possède un pouvoir équivalent (droit de vote en Assemblée Générale). Les parts sociales (le capital détenu par les membres) ne donnent pas de pouvoir supérieur.
- 2 **L'adhésion est libre et ouverte à tous** dans le territoire d'intervention de la coopérative. Il n'y a pas de cooptation, même si parfois l'adhésion à cer-

<sup>\*</sup>Rapport "Coop de France 2020"





taines structures collectives est dépendante de leur capacité à valoriser les productions des adhérents.

- 3 **Chaque adhérent est engagé** envers le collectif (notion de droit et de devoir).
- 4 **L'organisation est autonome et indépendante.** Par définition ces organisations sont "inopéables", leur capital n'étant pas cessible sur une place de marché ou à des apporteurs en capitaux. En revanche, une coopérative peut s'associer à une autre coopérative ou posséder des entreprises (filiales) sous forme capitalistique.
- 5 **L'Assemblée Générale est un moment fort** du fonctionnement du mutualisme.

Si ces principes demeurent, il faut bien dire que l'évolution de l'agriculture et son exposition aux marchés et à la compétition internationale ont obligé les coopératives à **adapter des stratégies similaires aux entreprises capitalistiques**. La course à la taille critique, la concentration des fermes, la segmentation des produits alimentaires ont parfois éloigné ces organisations des adhérents "de base".

Il s'en suit des incompréhensions de la part des producteurs, certains constatant que la coopérative n'est plus le prolongement de leur ferme. **Pourtant le modèle est toujours pertinent**, à condition de rester le bras armé des producteurs-adhérents.

### Le défi des organisations collectives agricoles au XXI<sup>e</sup> siècle

Pour conserver leur légitimité et leur attractivité auprès des agriculteurs, les organisations collectives ne doivent pas oublier d'où elles viennent. C'est ce qui fait leur force dans un monde économique qui met en avant l'éthique, la durabilité, l'économie sociale et solidaire..

**Transparence, communication et pédagogie** : ces trois exigences doivent être rappelées aux dirigeants mais aussi aux adhérents. Le modèle coopératif est d'abord une société humaine. La qualité et la précision des informations et des messages, la manière de les communiquer, l'attention qui sera portée à l'écoute de chacun sont au cœur

de la réussite des entreprises. Nombre de coopératives en difficulté ont oublié ces trois dimensions. Évidemment, les coopératives d'aujourd'hui ne sont plus celles des villages de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Raison de plus pour organiser une **proximité relationnelle** qui donnera du sens à l'engagement de chacun des sociétaires.

Une des principales raisons réside justement dans les défauts de relation du **tandem Président – Directeur**, voire de leur isolement. A contrario, les belles réussites du mouvement mutualiste sont souvent à mettre au crédit du bon fonctionnement, voire du charisme de ce couple de managers. La qualité de la gouvernance est, et sera, une des clés de succès, notamment dans la capacité des dirigeants à entraîner avec eux **tous les adhérents**, en s'appuyant sur les trois exigences décrites plus haut.

Le défi principal sera de **se recentrer sur la satisfaction des membres coopérateurs**. Les dirigeants doivent toujours avoir en tête cette question : quel est l'apport de la structure en termes de valeur ajoutée pour chacun des adhérents ? Car, s'il n'y a aucune valeur supplémentaire dans une organisation collective, son utilité est remise en question.

Enfin, la réussite des organisations collectives des années 2030 sera d'abord conditionnée par **l'engagement de chacun des sociétaires**. Les événements récents et les remises en cause des modèles exclusivement financiers montrent qu'il y a un espace pour des entreprises rurales, portées par des agriculteurs et dont la mission est de nourrir la population. Un beau challenge pour le monde agricole tout entier ! ■



# PILOTAGE D'UN COLLECTIF

LES CLÉS POUR RÉUSSIR

Le travail collectif est bien connu dans le milieu agricole et ce depuis toujours. Pourtant, malgré cette longue tradition, organiser et gérer un groupe n'est pas chose facile. Comment choisir le mode de gouvernance adapté, le ou les leader(s) du collectif et faire en sorte que chacun y trouve son compte ? Retrouvez ici quelques conseils pour un pilotage réussi !

**Emmanuelle Parou**, CONSEILLÈRE EN ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

**P**our ne plus être "le super héros" de son entreprise et préparer sa transmission, **Thierry, l'apiculteur** décide de s'associer avec deux de ses salariés. Avec d'autres confrères, il s'apprête à créer une coopérative pour commercialiser le miel. Pour **Stéphane, l'éleveur**, il est hors de question d'avoir du matériel qui dort sous son hangar. Il s'engage à fond dans la CUMA (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole) locale et prend des responsabilités à l'échelle départementale. **Patrice, le pépiniériste**, assume quant à lui la présidence d'un groupement d'employeurs. Il porte la responsabilité de trois permanents et d'une trentaine de salariés sur le terrain. **Les raisons qui poussent à être aux commandes d'un collectif agricole sont multiples.** Et l'agriculture est riche de cette longue tradition de coopération. Analysons ensemble les clés du pilotage d'un groupe !

## 1 CLARIFIER CE QUI VOUS RELIE...

Comme pilote du collectif vous fédérez, mettez en réseau et donnez le tempo. À la création d'un groupe, il est tentant de passer très vite à l'action, parce que l'envie d'entreprendre est là. Pourtant, il est urgent de se poser et, pourquoi pas, de se faire accompagner. Il en va de la solidarité du groupe. La présence d'un tiers extérieur guide votre réflexion et favorise l'expression de chacun. Qu'est-ce qui vous fédère ? Pour quoi s'engager dans le groupe ? Qu'est-ce qui est important ? Quelles sont les valeurs et les besoins de chacun ? Etc.



## 2 ...ET VERS QUOI VOUS ALLEZ

*"Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il va."* Mieux vaut vérifier l'objectif du collectif et votre cap avant de vous embarquer ensemble. Rappelons qu'un objectif se décline en indicateurs mesurables, accessibles, temporalisés. Par exemple, "nous souhaitons avoir atteint l'indépendance financière de notre groupement d'employeurs dans trois ans". Vous le savez sans doute, ni les liens familiaux, ni l'argent ne fédèrent un groupe dans la durée. Ce travail en amont vous permet de conforter (ou pas) votre projet et d'ajuster le montage juridique.

## 3 ORGANISATIONS, GARE AUX USINES À GAZ !

En 1962, la profession agricole est novatrice avec la mise en place des GAEC (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun). Cette forme juridique privilégie la collégialité et l'équité entre les associés. On y trouve plutôt une organisa-

tion à plat. L'organisation dans d'autres structures est fédérée autour d'une figure charismatique, les décisions étant portées par une seule et même personne. Dans les organisations administratives, en tant qu'élu, vous découvrez une organisation souvent pyramidale. Elle convient bien à un environnement stable et à la mise en place de procédures administratives par exemple. Il n'y a pas de mauvaise ou de bonne organisation en soi. Choisissez la vôtre en fonction de ce que vous voulez y vivre, du contexte et de l'objet du collectif !

Réfléchir à son organisation permet de clarifier qui fait quoi et comment travailler ensemble (réunions, délégation, communication...). Une organisation ajustée permet l'épanouissement de chacun et répond à ce pourquoi vous êtes réunis.

Quoi qu'il en soit, optez pour la simplicité. Des organisations trop complexes risquent de vous user et de rendre difficile la gouvernance. Associer des producteurs fondateurs, des apporteurs, des citoyens, des consommateurs, des





élus du territoire, des représentants d'organisations dans votre magasin de producteurs, pourquoi pas. Mais à quelle place ? Et quel pouvoir leur donnez-vous ? On a vu des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (SCOP) bloquées par une trop grande multiplicité des collèges au sein du Conseil d'Administration.

#### 4 LES MULTIPLES FONCTIONS DU LEADER

Tout groupe a son ou ses leader(s). Il en est ainsi dans la vie ! Parler du leadership est essentiel, car lorsque le leader est reconnu et accepté par tous, le collectif est stable et efficace. Sachons-le, la fonction peut être portée par plusieurs personnes.

On observe un dysfonctionnement du leadership quand un associé exerce son pouvoir par la contrainte ou lorsque l'associé-leader est contesté par les autres de manière récurrente. Quand il y a absence de leader, le groupe stagne et aucune décision n'est prise. Les membres rentrent en conflit et toute leur énergie est gaspillée. Un autre dysfonctionnement est observé quand le leader est extérieur au groupe, par exemple le beau-père retraité.

La question du temps dans le pilotage des collectifs est à prendre en compte. **Guillaume, administrateur d'une organisation départementale**, dit son impatience à propos des décisions : "ça ne va pas assez vite à mon goût. Le temps du

*collectif est le temps long*". Et il conclut par ce vieil adage "Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin".

Assumer le pilotage d'un collectif est confrontant car un groupe est par essence un organisme vivant composé de diverses personnalités aux liens multiples. Faire le point de temps à autres, ou se former sont des moyens pour réussir dans cet art bien complexe qu'est le pilotage d'un collectif. ■

##### Décider mais comment ? À la majorité ou à l'unanimité ?

Piloter un collectif, c'est décider ou accompagner la prise de décision. Plusieurs modalités existent entre la majorité et l'unanimité. **Thierry, l'apiculteur**, propose à ses associés que les décisions stratégiques soient prises à l'unanimité. Cette démarche a l'avantage d'impliquer et de responsabiliser chaque associé.

Les clés de la gouvernance pour **Matthieu, associé avec ses 4 frères et cousins** : **oser la confrontation sans rancune** ! "Chacun a son boulot. Mon ego en prend un coup quand je présente un projet qui est critiqué ou refusé par mes associés. On peut se fâcher, mais l'important c'est de revenir le lendemain, sans rancune. En se rappelant l'objectif commun on retrouve la confiance".

##### Les attributs du leadership sont multiples :

- Faire vivre les projets et proposer des améliorations
- Conduire le processus de décision et sa mise en œuvre
- Veiller au respect des règles (le cadre)
- Rappeler, au moment clé, le sens de l'action, avoir une vision sur le long terme
- Gérer les relations externes et internes
- Prévenir les tensions et créer autant que possible les conditions de coopération
- Accueillir et veiller à l'intégration des nouveaux
- Accompagner les départs
- Porter les relations avec l'extérieur...

Extraits Agriculture Groupe, 2011





# METTEZ DE LA VIE DANS VOTRE AG !

## NOS CONSEILS POUR DYNAMISER L'ÉVÉNEMENT

L'Assemblée Générale est un moment fort de la vie d'un groupe : les associés valident les actions passées et décident ensemble de la direction à prendre pour l'avenir. Même si son déroulement est rythmé par un cadre réglementaire, vous pouvez en faire un événement qui redynamise le collectif et entretienne ce que les juristes appellent l'affectio societatis : cette envie de collaborer pour un objectif commun. On vous livre les 9 règles d'Or pour une AG vivante !

**Sandrine Jean**, CONSEILLÈRE DE GESTION

### 1 Convoquez très en amont

Il est important de planifier votre Assemblée Générale suffisamment tôt pour que chaque associé puisse facilement se rendre disponible. Cette précaution permettra de montrer à tous les sociétaires que chacun d'entre eux est attendu.

### 2 Préparez l'événement

Si des décisions importantes sont soumises au vote, il faut s'assurer que l'ensemble des membres du collectif en connaît parfaitement les tenants et les aboutissants. Une réunion préalable est indispensable pour partager autour des objectifs communs et les redéfinir. Cette réunion est aussi l'occasion de prendre des nouvelles de chacun : ses objectifs individuels restent-ils compatibles avec ceux du collectif ? Y a-t-il des changements à venir sur sa propre structure qui impacteront le collectif ? Un membre a-t-il un questionnement autour d'une décision ou d'une action qui a été engagée depuis la dernière AG ?

Il est primordial pour le groupe de **favoriser au maximum l'expression de tous** et même parfois les contestations de certains membres. Si l'on cherche à éviter toute confrontation et divergence de vue, il n'y a plus de débat et plus de réel consensus possible au final. **Les non-dits constituent immanquablement les germes de conflits futurs.** Place donc à l'expression de chacun pour garder un collectif authentique et qui avance ! Cette préparation peut aussi être l'occasion de relire le règlement intérieur ou le pacte d'associés et de se question-

ner sur son adéquation aux conditions actuelles, sur l'intérêt d'y apporter des modifications.

Compte-tenu de l'enjeu de ces échanges, **l'animateur de la réunion devra veiller à ce que l'écoute et le respect soient LA règle.** Il pourra être utile de se faire accompagner par un animateur extérieur au groupe qui sera garant du respect de ce cadre.

### 3 Le jour J : instaurez une certaine convivialité

Commencer avec un moment d'accueil autour d'un café et de viennoiseries permet à tout le monde de se synchroniser, de laisser ses préoccupations du moment de côté pour entrer pleinement dans la réunion ensuite.

### 4 Favorisez les prises de paroles

La disposition de la salle doit permettre autant que possible l'échange et la participation de chacun. L'écoute et le respect font aussi partie des règles du jeu.

### 5 Présentez les comptes de manière attractive et claire

L'Assemblée Générale est l'occasion de faire le point sur l'activité de l'année écoulée. Elle permettra l'appropriation des données comptables par tous. Chaque associé doit avoir une vision claire de la situation économique et financière. **Clarté, transparence et pédagogie sont les maîtres-mots de cette présentation.** Ce temps sera l'occasion d'identifier les marges de progrès potentielles, d'identifier les

difficultés rencontrées mais aussi de valider les réussites.

### 6 Fixez les objectifs pour l'avenir

**L'Assemblée Générale a aussi, et surtout, comme fonction de préparer l'avenir.** Quelles sont les perspectives de résultats ? Quels sont les changements à préparer ? Quels sont les projets et les développements souhaités par le groupe ?

### 7 Autour de l'affectation du résultat, raisonnez en stratégie de groupe

Vous allez voter l'affectation du résultat. Pour prendre la bonne décision, le collectif doit s'interroger sur la stratégie qu'il veut porter : rémunérer les parts sociales, privilégier l'implication de ses membres et programmer une évolution de leur "rémunération" quelle qu'en soit la forme (commissions, cotisations, salaires...) ou constituer des réserves pour financer un développement futur.

### 8 Lancez le mouvement

Une fois les objectifs arrêtés, le plan d'actions reste à mettre en œuvre. Qui fait quoi ? Et pour quand ? Il s'agira maintenant de se mettre en mouvement.

### 9 Faites un compte rendu

Au-delà du PV d'AG réglementaire, le compte rendu de réunion sera la trace de la vie du collectif, **la mémoire des décisions actées ensemble** et le référentiel pour vérifier l'atteinte des objectifs. ■



# EXERCER SOUS FORME ASSOCIATIVE

POSSIBLE OU PAS ?



Faut-il créer une association ou une entreprise ?  
Quels sont les avantages et les inconvénients du statut associatif par rapport à l'entreprise privée ?  
Sur la base de quels critères faut-il choisir ?

Noëlle Lecuyer,  
RESPONSABLE JURIDIQUE

**D**ans certains cas et en fonction de son projet, le futur entrepreneur peut se demander s'il convient plutôt de créer **une association loi 1901** ou bien **une entreprise classique**. Ces deux formes juridiques sont à la fois très proches et très différentes. En effet, elles permettent toutes deux de déclarer et d'exercer une activité privée (commerciale, civile...) mais dans un esprit et un but qui diffèrent.

## Différences et points communs entre association et entreprise

### L'association n'est-elle finalement pas une forme particulière d'entreprise ?

Étant un acteur économique dont les caractéristiques sont de fait les mêmes que celles d'une entreprise ou d'une société classique, l'association pourrait être considérée comme telle.

**Mais sur le plan juridique**, la forme associative est distincte des formes d'entreprises individuelles ou sociétaires.

### L'association diffère aussi de l'entreprise dans ses objectifs :

- **l'entreprise** intervient sur un secteur généralement concurrentiel et cherche à réaliser des bénéfices pour le compte de ceux qui la détiennent tout ou partie (entrepreneur, associés, actionnaires),

- à l'inverse, **l'association loi 1901** ne permet pas l'enrichissement de ses fondateurs ou dirigeants et si elle génère des bénéfices, ce sera pour les réinvestir dans l'intérêt de l'objet associatif. Par ailleurs l'activité de l'association et son offre ne relèvent pas d'un marché concurrentiel.

**Sur le plan de la gouvernance**, les différences entre l'association et l'entreprise sont notables :

- dans une association le pouvoir vient des personnes membres ;
- dans une entreprise le pouvoir vient de ceux qui la détiennent ou qui détiennent son capital. ►





### **Coupler une association à une entreprise**

Il peut être intéressant de créer une association loi 1901 en parallèle d'une entreprise existante, pour y regrouper les activités d'intérêt général à caractère non lucratif. Cela peut présenter des avantages en termes de cohérence juridique, d'image et de fiscalité, avec la possibilité de recevoir des dons. À chaque type de structure sa vocation, les patrimoines des deux structures seront dissociés.

### **Dans quels cas créer une association ?**

**Créer une association est utile uniquement lorsqu'il y a un besoin du public qui n'est pas couvert par l'offre des entreprises privées.** Ne recherchant pas l'enrichissement de ses membres, l'association est dite alors à but non lucratif et a droit à des exonérations d'impôts :

- exonération de **TVA** ;
- exonération de **CFE** ;
- exonération d'**impôt sur les sociétés**.

Si le projet ne comporte pas de caractère socialement innovant et si des entreprises privées répondent déjà au besoin, **il n'y a pas d'intérêt particulier à créer une association** loi 1901 qui serait alors soumise aux mêmes impôts que ceux appliqués aux entreprises privées. Enfin, si le but du porteur de projet est prioritairement de gagner sa vie ou de **réaliser des bénéfices** le statut associatif n'est pas adapté.

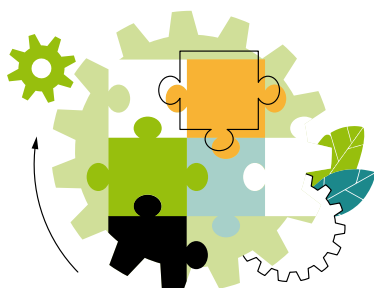
Dans le cas d'un projet porté par une seule personne, créer une association n'est pas possible. En effet, l'association n'a de sens que si deux personnes ou plus mettent en commun leur activité, savoir ou savoir-faire dans une direction précise et partagée.

### **Créer une entreprise prestataire d'une association.**

Un autre type de montage consiste à créer une entreprise pour regrouper les activités lucratives et concurrentielles d'une association. Par exemple, alors qu'une association est créée pour faire la promotion des noix et noisettes d'un secteur géographique au travers d'une marque déposée, la création d'une société peut être envisagée pour permettre à l'association de facturer la vente de produits transformés.

### **Attention à la requalification !**

Dans tous les cas, il faudra faire attention au risque de confusion entre l'entreprise et l'association, notamment si les deux structures présentent le même siège social, les mêmes dirigeants et la même offre de produits ou de services. En cas de redressement fiscal ou de procédure collective, les patrimoines et intérêts pourraient être considérés comme confondus et l'absence de fiscalisation de l'association remise en cause... ■





# L'ENTRAIDE ENTRE AGRICULTEURS

ATTENTION AUX FAUSSES BONNES SOLUTIONS

L'entraide agricole est une pratique bien précise et réglementée. Pour être considérée comme telle, certains principes doivent être respectés. On fait le point sur les différents cas de figure !

Christelle Dupin-Rappart, RESPONSABLE JURIDIQUE



**E**n agriculture, l'entraide est un échange de services à titre gratuit entre agriculteurs. Elle est autorisée par la loi (inscrite au Code rural). Les trois grands principes de l'entraide sont :

- **l'échange de matériel ou de main-d'œuvre,**
- **la réciprocité des échanges,**
- **la gratuité des échanges.**

L'entraide agricole est possible entre membres possédant le **statut d'exploitant agricole**. En revanche, elle n'est pas prévue pour les entrepreneurs de travaux agricoles ou forestiers.

Elle peut être occasionnelle, temporaire, plus ou moins régulière, mais l'échange doit être **équitable**. Si ce n'est pas le cas, le versement accessoire d'une soulte (somme d'argent permettant de compenser l'excédent de valeur) est admis afin d'équilibrer la relation. Chaque année, les conseillers des Chambres d'agriculture produisent un **barème d'entraide** qui donne le coût prévisionnel indicatif des matériels.



## Pour bien définir l'entraide agricole, il convient de la distinguer :

### Du coup de main bénévole

Il ne peut pas, en principe, exister de coup de main bénévole en agriculture, sauf rares tolérances, notamment dans le cadre familial ou en cas d'urgence sur une très courte durée. Le coup de main bénévole ne peut en aucun cas pourvoir à des postes nécessaires au fonctionnement de l'exploitation agricole. Il sera admis si le service est **non sollicité, spontané et désintéressé**. C'est le cas, par exemple, lorsqu'il s'agit d'aider à récupérer des animaux qui se sont échappés d'un enclos.

### De l'entraide familiale

Là encore, c'est une pratique qui relève d'une simple tolérance. L'entraide familiale est une forme de **bénévolat entre membres d'une même famille**. L'aide apportée est alors occasionnelle, spontanée et non rémunérée.

### Du salariat

Cela peut paraître évident mais il est bon de rappeler que si la prestation de travail est **réalisée à titre onéreux** (salaire, avantage en nature, repas, etc.), avec une **relation de subordination** (se plier à des ordres), la relation de travail sera requalifiée en statut de salarié.

## Le prêt de salariés entre entreprises

Dans certaines situations, notamment en cas de baisse temporaire d'activité, les salariés inoccupés peuvent être transférés provisoirement, sous réserve de leur accord, dans une entreprise confrontée à un manque de personnel. Il s'agit d'une **"mise à disposition"** temporaire qui suppose l'accord du salarié et des deux entreprises concernées. Le salarié **conserve son contrat de travail et l'intégralité de son salaire habituel**, versé par l'entreprise "prêteuse". L'entreprise "utilisatrice" qui l'accueille temporairement rembourse ce salaire à l'entreprise "prêteuse" ainsi que, le cas échéant, les charges sociales y afférentes. Si l'entreprise prêteuse facture plus que le salaire et les charges sociales, la situation est susceptible d'être qualifiée en travail illégal.

## Formaliser l'entraide

L'entraide est le plus souvent organisée à l'oral mais nous vous conseillons de formaliser cet échange de services par le biais d'un **contrat d'entraide**. Il permettra d'identifier les services rendus et les conditions applicables, telles que la réciprocité, la durée de la mission, le matériel (machines agricoles) ou les moyens humains (main-d'œuvre échangée) mis à disposition.

La notion de responsabilité en cas d'accident fera l'objet d'une précision : elle sera différente selon qu'il s'agit d'un accident corporel ou d'un accident matériel. Il est donc important, avant de faire de l'entraide, de faire le point au préalable avec l'assureur, pour connaître la couverture en cas d'accident. ■

# TRANSMISSION D'UN COLLECTIF

COMMENT  
BIEN LA PRÉPARER ?

La création d'un collectif de producteurs répond à des objectifs partagés par ses membres dans un contexte temporel déterminé. Qu'en est-il quelques années après, à la suite d'évolutions structurelles telles qu'un changement de génération ou l'arrivée de nouveaux membres ?

Thierry Lemaître, AGRONOME

**A**près avoir bénéficié d'une ou de plusieurs structures collectives, que ce soit pour la production, les achats ou les ventes, combien d'agriculteurs ont vu leur organisation exploser quelques temps après en être sorti personnellement en cédant la place à d'autres ? Au vu des conséquences parfois désastreuses sur le plan économique ou social, beaucoup éprouvent un sentiment d'amertume ou de gâchis, mais aussi **le regret de n'avoir pas su transmettre** un outil de performance ou de développement. Les causes sont multiples et, pour éviter les échecs, la transmission se prépare en amont.

## UNE RÉFLEXION INDIVIDUELLE...

L'exploitant est amené, un jour ou l'autre, à céder son exploitation à ses enfants ou à un repreneur extérieur à la famille. Il lui incombe de **partager avec son successeur** les motivations des membres du collectif et de s'assurer que les objectifs professionnels, et personnels, du cessionnaire correspondent à ceux du groupe. Ce peut être d'ailleurs l'occasion d'un **nouvel élan donné à l'association** par l'apport de compétences, d'idées nouvelles, contribuant à la dynamique de l'ensemble. Néanmoins, dans un premier temps, celui qui s'intègre dans l'existant prendra le temps de s'approprier les règles et le fonctionnement du groupe avant de proposer des aménagements.



## ... À PARTAGER AVEC LE GROUPE

Hormis les cas dramatiques de décès ou d'accidents, par définition non prévisibles, la transmission d'un collectif d'agriculteurs doit être **préparée avec suffisamment d'anticipation**. Il ne faut pas se voiler la face : les changements de génération sont toujours délicats. Sont-ils à faire progressivement, ou non, au sein du groupe ? Il n'y a pas de règle, chaque option a ses avantages et ses inconvénients. Mais une chose est certaine : la solution est dans le dialogue et doit être **adaptée à chacune des situations !**

Il existe cependant une règle essentielle, celle d'annoncer suffisamment tôt à ses co-associés les changements envisagés et leurs modalités. Les conséquences pourront ainsi être appréhendées par tous, en toute connaissance de cause. Ce peut être à l'occasion d'une Assemblée Générale (voir article page 12) ou dans un cadre moins formel.

## PRÉVOIR UNE STRUCTURATION DU GROUPE ADÉQUATE

La structuration d'un groupe (association, société, GIE...) et la gouvernance ne sont que des outils au service des objectifs ; elles sont néanmoins **à adap-**

**ter au fur et à mesure** que le contexte évolue et que de nouvelles activités apparaissent.

Choisir dans la mesure du possible un cadre évolutif facilite la transmission, notamment lorsque celle-ci est globale.

## FORMALISER AUTANT QUE POSSIBLE

Les statuts et le règlement intérieur sont parfois rédigés de manière succincte, prévoyant quelques règles générales mais trop souvent muettes sur les **modalités précises de départ ou d'arrivée** de membres au sein du groupe. Avec le temps, ce qui était prévu à la création du groupement peut devenir obsolète, voire incompatible dans le contexte du moment. **Revisiter régulièrement ces écrits**, dans le cadre d'une Assemblée Générale par exemple, est un bon moyen d'éviter les conflits. ■

## LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Partager ses préoccupations, comprendre celles des autres et anticiper les échéances : trois attitudes à avoir pour faire vivre un collectif et le transmettre dans les meilleures conditions !



# NOUVELLE CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE PRODUCTION AGRICOLE ET CUMA

QUELS IMPACTS POUR LE SECTEUR ?

Une nouvelle Convention Collective Nationale couvrant les salariés de la production agricole et des CUMA est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril dernier. Elle a pour objectif d'harmoniser la gestion des salariés agricoles sur l'ensemble du territoire et fixe un cadre commun pour toutes les exploitations du secteur. En tant qu'employeur, vous êtes amené à appliquer ces changements dès à présent et à classer les emplois de vos salariés en fonction de la nouvelle grille de référence. Mais comment procéder ?

**Christelle Dupin-Rappart,**  
RESPONSABLE JURIDIQUE

**D**epuis le 1<sup>er</sup> avril 2021, la Convention Collective Nationale du secteur de la production agricole et des CUMA s'est substituée aux conventions collectives locales, qui **continuent néanmoins à s'appliquer pour les dispositions non prévues dans la nouvelle CCN ou plus favorables** (prime de 13<sup>e</sup> mois, jours de congés supplémentaires, taux de majoration du travail de nuit, etc).

Le premier enjeu de cette nouvelle convention collective est de **classifier les emplois** de manière objective. Pour ce faire, l'évaluation des emplois s'effectue à l'aide de cinq tableaux définissant cinq critères de classification : la **technicité**, l'**autonomie**, la **responsabilité** (respect des normes et enjeux économiques), le **relationnel** et le **management**. Chaque critère compte **trois à six degrés** (voir schéma page suivante) qui apportent chacun des points. Ces points sont ensuite additionnés pour donner un coefficient dans l'emploi et un palier. Puis, **le palier détermine le salaire minimum**.

## Impacts directs sur la gestion de l'exploitation

Il est nécessaire d'avoir **bien mesuré les impacts**, puis **concerté et informé vos salariés**, avant le déploiement de la classification des emplois au sein de votre exploitation. Car ce travail de classification de l'emploi dans l'entreprise peut conduire à des **augmentations de salaires** mais aussi à des **évolutions de statuts** (ou catégories socio-professionnelles). Un poste qui jusqu'à présent était considéré comme agent/ouvrier/employé sera éventuellement amené à évoluer vers un emploi au statut de technicien ou d'agent de maîtrise, voire de cadre. Une telle évolution conduit, entre autres conséquences, à une **modification des cotisations applicables**.

Les cotisations particulièrement concernées sont celles de la **retraite supplémentaire**, de la **prévoyance** et de la **mutuelle** (frais de santé). Il convient donc d'avoir une **parfaite connaissance de ces impacts en termes de coûts salariaux**.



### Évaluation des emplois



Entre 9 et 73 points

**OUVRIER**

*Dans chaque statut, les 3 conditions sont cumulatives.*



À partir de 74 points

+ Critère **technicité** : degré 4 minimum

+ Critère **responsabilité** ou **autonomie** : degré 3

**TECHNICIEN**



À partir de 105 points

+ Critère **autonomie** : degré 3 minimum

+ Critère **management** : degré 3 ou critère **technicité** : degré 4

**AGENT DE MAÎTRISE**



À partir de 197 points

+ Critère **autonomie** : degré 4 minimum

+ Critère **management** ou **technicité** : degré 4

**CADRE**

### Quelques exemples...

Concrètement, pour un salarié employé avec un salaire brut mensuel de 2 000 €, hors retraite supplémentaire non-cadre (qui ne sera applicable qu'au 1<sup>er</sup> juillet 2021), l'écart de cotisations en valeur entre Techniciens et Agents de Maîtrise-cadres et non-cadres conduit à une hausse des **cotisations patronales** de l'ordre de 130 € par mois et à une hausse des **cotisations salariales** de l'ordre de 60 € (soit une baisse du salaire net du même ordre). La différence se joue notablement sur le coût de la complémentaire santé des TAM-cadres qui correspond à une cotisation *Famille* obligatoire au lieu d'une cotisation *Isolé* pour les non-cadres.

- **La position du salarié dans la nouvelle classification et l'intitulé de son emploi**

À la suite de l'analyse des emplois, le salarié doit être positionné sur un emploi auquel correspond un coefficient. Le bulletin de salaire fera mention de ce coefficient d'emploi et du palier ainsi que de la dénomination de l'emploi.

- **La mise à jour de la protection sociale**

Si le salarié devient ETAM ou cadre, il conviendra de faire l'affiliation aux nouvelles caisses de retraite, de prévoyance et complémentaires santé et de payer les cotisations sociales afférentes. ■

### Conséquences sur le bulletin de paie

- **L'intitulé de la convention collective de branche applicable au salarié**

Désormais, il s'agit de faire apparaître sur le bulletin de salaire la mention "Convention Collective Nationale Production Agricole CUMA du 15 septembre 2020". Cette mention vient se substituer purement et simplement à la mention de la convention collective locale jusque-là applicable à l'entreprise agricole.

Au 1<sup>er</sup> juillet 2021 est mis en place pour l'ensemble des salariés non cadres ayant un an d'ancienneté un régime **de retraite supplémentaire**. L'employeur devra ouvrir un Plan d'Épargne Retraite au nom du salarié qui sera alimenté par des cotisations obligatoires (0,5 % charge patronale, 0,5 % charge salariale). Ces cotisations permettront au salarié de cumuler des points tout au long de sa carrière et de bénéficier d'une rente au moment de son départ à la retraite.

### À NOTER

Si le coefficient d'emploi est bien le résultat de l'addition des points valorisant chacun des critères de classification, **toute latitude est laissée à l'employeur s'agissant de la dénomination de l'emploi.**



# PLAN DE RELANCE AGRICOLE

## QUELLES SONT LES OPPORTUNITÉS ?

Le volet agricole du vaste plan de relance de l'économie est clairement fléché vers la **transition agro-écologique et l'adaptation des systèmes de production au réchauffement climatique**. L'objectif est de tendre vers une alimentation saine, durable et plus localisée. Pour les agriculteurs, ce plan de relance est-il un véritable outil d'adaptation des exploitations à moyen terme, ou une simple opportunité financière ?

Jacques Mathé, ÉCONOMISTE

**P**armi les différentes mesures proposées dans le plan de relance agricole, la plus lisible concerne **les aides à l'investissement dans l'adaptation des matériels vers des itinéraires techniques plus écologiques**. Début janvier, dès l'ouverture des guichets, ce fut la ruée des commandes d'herses étrilles et autres équipements pour le travail du sol ; la liste des outils subventionnés étant très large. Le plan prévoit aussi des soutiens vers des actions moins directement liées au système productif, comme le reboisement de certaines parcelles ou la replantation des haies qui vont participer à l'amélioration de la biodiversité des territoires ruraux.

Pour les agriculteurs, la question centrale est de savoir si les différents axes du plan de relance peuvent permettre d'**accompagner les stratégies déjà engagées** au sein de leur exploitation. Une exploitation en phase de reconversion en production biologique, ou bien en modification des conduites culturales vers des techniques agronomiques

plus conformes à la vie des sols, a tout intérêt à profiter des mesures du plan de relance pour conforter voire accélérer les **mutations agronomiques** déjà en cours. Pour ceux qui ne sont pas du tout engagés dans cette voie, le plan peut être une opportunité supplémentaire pour modifier la conduite de l'exploitation vers des systèmes plus agro-écologiques.

### Valoriser les circuits courts

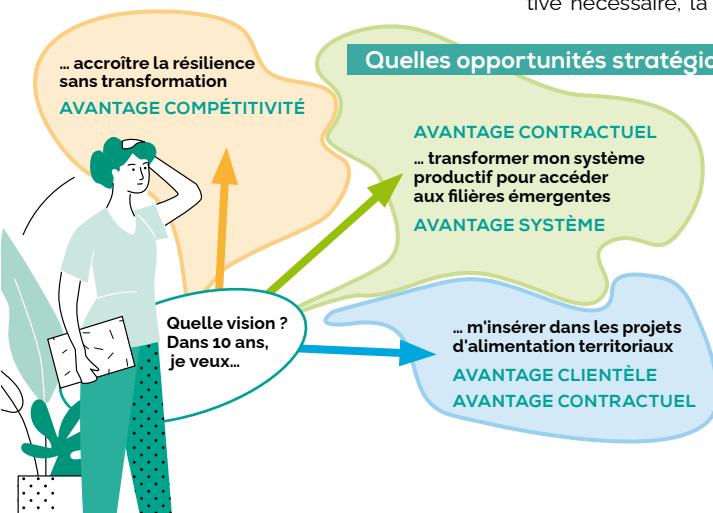
La volonté d'affecter des aides à l'agriculture et à l'alimentation de proximité va offrir de **nouveaux débouchés** à des exploitations en panne de création de valeur. Cependant, ces opportunités de changement de modèle économique ne pourront pas se mettre en œuvre isolément. La relocalisation des productions va nécessiter l'**intervention d'autres acteurs et partenaires locaux**. C'est peut-être le défaut de ces politiques publiques de soutien aux entreprises qui concernent des aides financières individuelles mais pas l'organisation collective nécessaire, la coordination des ac-

teurs, la dynamique locale, les partenariats, qui permettraient de dépasser le simple jeu individuel.

### Choisir sa stratégie pour rester dans la course en 2030

Dans tous les cas, ce plan de relance n'est pas une fin en soi mais un outil complémentaire à l'**adaptation des exploitations** au contexte agro-économique et alimentaire des prochaines années. C'est pour cette raison que chaque exploitant doit d'abord savoir où il va en choisissant sa stratégie.

Les économistes du Réseau Cerfrance proposent aux agriculteurs de s'inscrire dans une des quatre démarches stratégiques qui feront le paysage agricole des années 2030. C'est dans cette démarche que le plan de relance va **apporter une sécurité** et le coup de pouce nécessaire à l'adaptation des exploitations françaises. À chacun donc de prendre la route qui lui convient le mieux, avec l'aide (ou non) du plan de relance. ■



Ce graphe illustre les différentes options stratégiques qui se présentent pour les agriculteurs français, sachant qu'une combinaison d'options existera. Une ferme peut avoir une activité en circuit court type production de fromage de chèvre (avantage clientèle) et une activité céréalière (avantage compétitivité). Le plan de relance devrait permettre d'accélérer les adaptations des exploitations vers des systèmes plus stables et en phase avec la demande sociétale.

Ces quatre options stratégiques ont été décrites dans le numéro 58 de votre magazine en mai 2020.



Retrouvez le détail des 4 orientations stratégiques et leur illustration par filière en flashant ce code à l'aide de la fonction appareil photo de votre smartphone.



# ET LE BREXIT DEVINT RÉALITÉ

## NOUVELLES FORMALITÉS À PRENDRE EN COMPTE

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, le Brexit est devenu concret pour les entreprises qui commercent entre les deux zones. Absence de droits de douane ne signifie pas absence de formalités. Point sur les nouveautés en vigueur.

Anne Bras,  
CHARGÉE D'ÉTUDES

Le 31 janvier 2020, le Royaume-Uni sortait de l'Union européenne. Le 30 décembre, après plus de quatre années de négociation, un accord était signé fixant les règles désormais en vigueur entre les deux parties. L'accord est entré en application dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

L'Union européenne accorde au Royaume-Uni un **accès à son marché unique, sans droit de douane ni quota aux exportations**. C'était l'objectif recherché, afin que les relations commerciales se poursuivent, le plus possible, à l'identique. Pour autant, **les formalités douanières sont rétablies** entre l'UE et le Royaume-Uni pour le transport de marchandises. Elles vont engendrer des **charges administratives supplémentaires** qui pèseront dans le prix des produits vendus aux consommateurs, des deux côtés de la Manche. À court terme, elles génèrent aussi un certain nombre de congestions aux frontières, le temps que toutes les parties s'adaptent.

### Des formalités, pour quelles raisons ?

Le Royaume-Uni a commencé à signer des accords de libre-échange avec différentes zones du monde. Il postule aujourd'hui pour entrer dans l'accord transpacifique\*. De ce fait, les produits du monde entier entreront au Royaume-Uni. Pour l'UE, il fallait éviter que ces produits ne se retrouvent ensuite sur son marché. D'autant que certains pourraient ne pas correspondre aux standards sanitaires européens : poulets

chlorés américains, bœufs aux hormones nord-américains ou brésiliens... Les contrôles douaniers ont donc pour but **d'éviter que le Royaume-Uni ne se transforme en cheval de Troie vis-à-vis de l'UE**.

D'un côté comme de l'autre, l'exportateur devra déposer une **déclaration en douane** indiquant notamment l'origine du produit et des matières utilisées pour sa production. Car c'est là l'autre crainte : que des produits manufacturés britanniques, fabriqués avec une part importante de produits non originaires du Royaume-Uni ou de l'UE, entrent dans l'UE sans contingent ni droit de douane.

**Des limites ont donc été fixées pour l'utilisation de matières non originaires de ces deux parties du globe** : pour l'alimentaire, au maximum 15 % du poids du produit fini et 10 % en valeur du prix départ usine du produit fini. Un certificat sanitaire doit prouver que le produit exporté respecte les normes en vigueur sur le territoire de l'importateur.

### Pour la pêche, le pire a été évité mais...

Avec la question nord irlandaise, la pêche constituait l'autre pierre d'achoppement des discussions. L'accord évite aux pêcheurs européens d'avoir à se retirer totalement des eaux britanniques. L'UE a néanmoins accepté de **renoncer, d'ici à l'été 2026, à 25 % de ses captures** (en valeur) dans les eaux britanniques. Au-delà de cette date, l'accès aux eaux britanniques sera renégocié tous les ans. Pour la France, la perte représente 42 M€. Le port de Boulogne-sur-Mer est dépendant à 90 % des eaux britanniques, les ports bretons à 40 %. L'accord ne sera donc **pas indolore pour la filière** (pêcheurs, mareyeurs, transformateurs...).

Bien qu'anticipés de longue date, il fallait s'attendre à ce que les premiers mois du divorce soient compliqués. La crise de la Covid-19 n'arrange rien. Avec le temps, les supports émis, notamment en ligne, par les services douaniers, devraient rendre les formalités moins pesantes. ■

\*Australie, Canada, Japon, Mexique, Nouvelle-Zélande, Singapour et Vietnam







# TRAVAIL EN PRÉSENTIEL

## LES RÈGLES EN PÉRIODE COVID-19

En matière de santé et de sécurité au travail, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Dans le contexte de crise de la Covid-19, les entreprises doivent s'approprier des protocoles sanitaires précis et les ajouter aux mesures déjà effectives au sein de leur organisation. Mode d'emploi.

**Christelle Dupin-Rappart**, RESPONSABLE JURIDIQUE

Le Code du travail préconise aux employeurs la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés pour protéger la santé et la sécurité de leurs salariés sur leur lieu de travail. Des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation, doivent être organisées au sein des entreprises et les dirigeants doivent veiller à "l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes". Dans le cadre de la crise sanitaire, il s'agit de mettre en œuvre les dispositifs nécessaires sur les lieux de travail, afin de respecter les protocoles recommandés par le Gouvernement, notamment le respect des gestes barrières et de la distanciation sociale.

### Cette obligation s'articule autour de plusieurs axes :

- Adapter la formation à la situation de l'entreprise et à la nature des postes occupés.
- Aménager l'organisation du temps de travail : limiter le nombre de personnes simultanément sur le lieu de travail ou dans un même local en adaptant les horaires de prise et fin de service, en mettant en congés payés ou RTT.
- Informer régulièrement, et de façon actualisée, sur la prévention des risques de contamination : plan de circulation, jauge dans les bureaux, port du masque obligatoire dans les lieux clos, procédures de nettoyage et de désinfection régulière des objets et points de contacts qu'ils sont amenés à toucher sur les postes de travail ou lieux de rencontre.

- Nommer un "référé Covid-19" afin de s'assurer de la mise en œuvre des mesures décidées. Dans les TPE, ce rôle incombera au dirigeant.
- Inviter à télécharger "Tousanticovid" et insister sur l'intérêt de son activation pendant les horaires de travail.
- Privilégier le dialogue social pour faire connaître les mesures de prévention mises en place.

Lorsque des **personnes vulnérables** viennent travailler en présentiel, l'employeur se doit de mettre en œuvre des mesures de protection renforcées. Si cela n'est pas possible, il placera son salarié en activité partielle sur la base d'un certificat médical.

Par ailleurs, si l'entreprise **accueille des clients**, il conviendra que ces derniers soient informés des règles sanitaires applicables au sein de l'entreprise, à travers grâce à un affichage sur place ou une information transmise en amont.

### Gestion des salariés symptomatiques et des "cas contacts"

Selon la gravité des symptômes, l'employeur invitera le salarié malade à rentrer chez lui ou contactera le SAMU. Le salarié bénéficiera d'un arrêt de travail indemnisé et devra effectuer un test PCR. Si le test s'avère positif, le référent Covid-19 de l'entreprise facilitera l'identification des salariés et en informera les autorités en charge du "contact tracing". Le salarié en présentiel pouvant exposer ses collègues au coronavirus a l'obligation en cas de contamination (ou de suspicion de contamination) d'en informer son employeur. Afin de faciliter le

### QU'EST-CE QU'UNE "PERSONNE CONTACT À RISQUE" ?

La personne contact à risque est une personne qui, en l'absence de mesures de protection efficaces pendant toute la durée du contact :

- a partagé le même lieu de vie que le cas confirmé ou probable ;
- a eu un contact direct avec un cas, en face à face, à moins d'1 mètre, quelle que soit la durée. En revanche, des personnes croisées dans l'espace public de manière fugace ne sont pas considérées comme des personnes contacts à risque ;
- a prodigué ou reçu des actes d'hygiène ou de soins ;
- a partagé un espace confiné\* pendant au moins 15 minutes consécutives ou cumulées sur 24 h avec un cas, ou est resté en face à face avec un cas durant plusieurs épisodes de toux ou d'éternuement ;
- est élève ou enseignant de la même classe scolaire.

\*Un espace confiné est un espace qui ne permet pas de respecter le critère de distanciation sociale, soit une distance minimale de 2 mètres autour d'une personne.

"Tester, Alerter, Protéger", l'assurance maladie renforce l'accompagnement des assurés en proposant, depuis janvier 2021, des indemnités sans délai de carence.

Au regard de ces différents éléments, l'employeur rédigera des notes de service. Ces consignes seront affichées ou intégrées dans le règlement intérieur s'il existe.

Enfin, il conviendra de mettre à jour le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (voir article dans le journal GPG n°59).

**SMIC HORAIRE BRUT ET MINIMUM GARANTI**

	Depuis le 01/01/2021
Smic horaire	10,25 €
Smic mensuel base 35 h	1 554,58 €
Minimum garanti	3,65 €

**CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION**

en % du Smic	Au moins Bac Pro <sup>(1)</sup>	Autre
< 21 ans	65 %	55 %
21 - 25 ans	80 %	70 %
26 ans et +	Smic ou 85 % du mini. conventionnel <sup>(2)</sup>	

(1) Titulaire d'un Bac Pro ou diplôme professionnel de même niveau  
 (2) Retenir le montant le plus élevé

**PLAFOND SÉCURITÉ SOCIALE**

Année	Mois	Heure si < 5 h
41 136 €	3 428 €	26 €

**RÉMUNÉRATION DES LIVRETS D'ÉPARGNE**

Taux appl. au 01/02/21	Plafond maximal	Taux
Livret A	22 950 €	0,50 % par an
LDDS	12 000 €	0,50 % par an
PEL	61 200 €	1 % par an**
CEL	15 300 €	0,25 % par an*
LEP	7 700 €	1 % par an
Livret Jeune	1 600 €	0,75 % par an min.

\* Hors prime d'État \*\* Ouvert à compter du 01/08/2016

**COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS**

Date de clôture de l'exercice comptable	Taux maximum des intérêts déductibles
30/09/2020	1,20 %
31/10/2020	1,19 %
30/11/2020	1,19 %
31/12/2020	1,18 %
31/01/2021	1,17 %
28/02/2021	1,17 %

Source : Chiffres et taux F. Lefebvre

**INDICE DE RÉFÉRENCE DES LOYERS**

	Indice	Variation annuelle n-1
2° trim. 2020	130,57	+ 0,66 %
3° trim. 2020	130,59	+ 0,46 %
4° trim. 2020	130,52	+ 0,20 %
1° trim. 2021	130,69	+ 0,09 %

**INDICE NATIONAL DES FERMAGES**

Indice 2020	105,33
-------------	--------

Applicable du 01/10/20 au 30/09/21 - Arrêté du 16/07/20, JO du 19/07/20

**PRIX À LA CONSOMMATION Base 100 année 2015**

	Janvier 2021	Évolution annuelle n-1
France entière		
Ensemble	105,12	+ 0,60 %
Hors tabac	104,24	+ 0,30 %

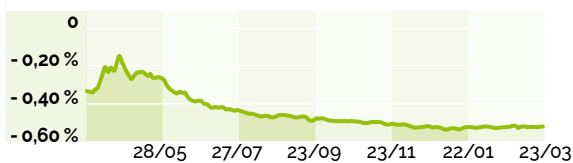
Source : Insee

**SMIC APPRENTIS**

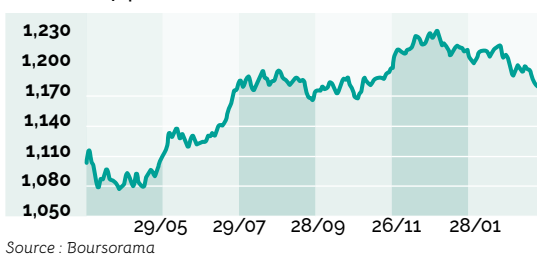
	en % du Smic	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
Contrats conclus avant 2019	< 18 ans	25 %	37 %	53 %
	18 - 20 ans	41 %	49 %	65 %
	21 ans et +	53 %	61 %	78 %
Contrats conclus à partir de 2019	< 18 ans	27 %	39 %	55 %
	18 - 20 ans	43 %	51 %	67 %
	21 - 25 ans	53 %	61 %	78 %
	26 ans et +	100 % , quelle que soit l'année		

\* Pourcentage du minimum conventionnel si plus élevé

**EURIBOR (3 mois)**



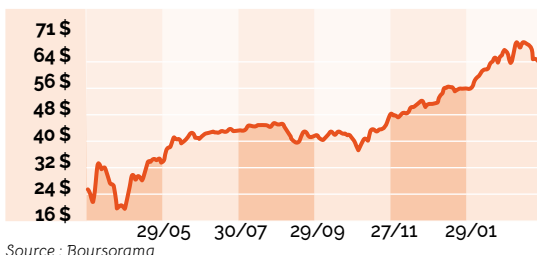
**PARITÉ €/ \$**



**OAT (10 ANS) Taux de l'Échéance Constante à 10 ans (TEC 10)**



**PÉTROLE BRENT (MER DU NORD) en \$/baril**



► En Europe, les mesures restrictives de déplacements liés à la Covid font pression sur les cours du baril.

**IPAMPA (Indice Prix d'Achat des Moyens de Prod. Agricoles)**

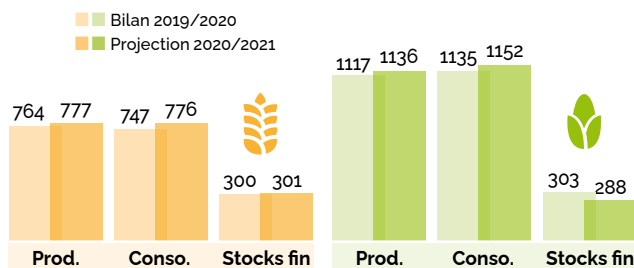
Janvier 2021	Évolution m-1	Évolution n-1
104,4	1,4 %	0,8 %

Source : Insee

► La hausse des charges continue sa progression sur 1 mois.



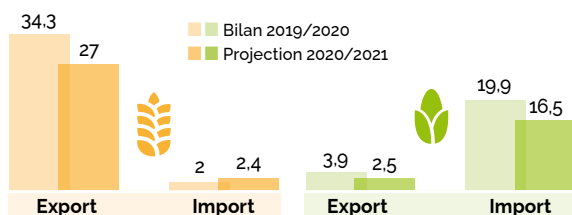
## BILANS MONDIAUX blé/maïs en Mt



Source : Rapport USDA - Mars 2021

► La hausse de la consommation (animale, humaine et usages industriels) en maïs pénalise les stocks fin.

## BILANS EUROPÉENS blé/maïs en Mt



Source : FranceAgriMer - Bilans spécialisés - Mars 2021

► Les blés européens sont moins compétitifs, les exportations sont revues à la baisse.

## ENGRAIS

	Cours produits €/t		Prix unité fertilisante	
	03/20	03/21	03/20	03/21
<b>Solution azotée 39 %</b>	158	232,5	0,53	0,78
<b>Ammonitrate 33,5 %</b>	250	345	0,75	1,03
<b>Super phosphate 46 %</b>	253	387	0,55	0,84
<b>Chlorure de potassium 60 %</b>	268	247,5	0,45	0,41

Source : Web-agri

## MARCHÉ VIANDE BOVINE en €/Kg Prix moyen pondéré

Cotations nationales	Mars 2020	Mars 2021
<b>Vache R</b>	3,77	4,06
<b>Jeunes bovins R</b>	3,82	3,80
<b>Broutards Charolais 350 kg</b>	2,72	2,54

Source : FranceAgriMer

► Le prix des broutards reste à la peine malgré la résorption des stocks de jeunes bovins à l'échelle de l'Union européenne.

## MARCHÉ VIANDE PORCINE en €/Kg

	Février 2020	Février 2021
<b>Cours du porc MPB</b>	1,484	1,215

Source : Marché du porc breton

► La crise de la Covid et l'arrivée de la FPA en Europe freinent l'embellie sur les prix en 2020.

## EXPORTATIONS BOVINES

	2020	Variation annuelle n-1
<b>Broutards en têtes</b>	1 135 000	- 2 %
<b>Jeunes bovins finis en têtes</b>	26 000	- 13 %

Source : Bulletin économique Interbev

► Malgré la crise, la baisse des exportations de broutards en 2020 reste limitée.

## agenda

### DÉCLARATIONS À FAIRE DANS LES PROCHAINS MOIS

#### Date selon départements :

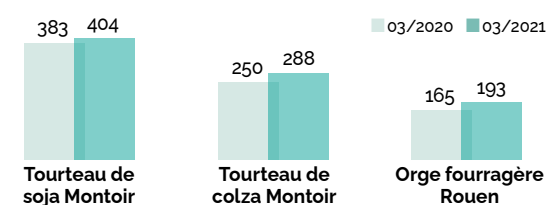
Revenus professionnels à la MSA  
Revenus

**1<sup>er</sup> mai :** Ouverture de DEMATIC pour demander le remboursement partiel de la taxe sur le GNR et le GN

**17 mai :** Date limite de dépôt des déclarations PAC

**19 mai :** Honoraires DAS2  
Dépôt 2072 pour SCI non soumis à l'IS  
Déclaration de résultats

## ALIMENTS POUR ANIMAUX en €/t



Source : Web-agri

► Les prix des tourteaux restent soutenus par la demande chinoise.

## LAIT PRIX RÉEL en €/1000 l

	Lait conventionnel		Lait bio	
	Prix	Évol. n/n-1	Prix	Évol. n/n-1
<b>Août 2020</b>	349,9	- 3,37 %	485,7	- 1,02 %
<b>Sept. 2020</b>	360,6	- 3,09 %	505,9	- 1,24 %
<b>Oct. 2020</b>	368,6	- 1,29 %	519,1	0,76 %
<b>Nov. 2020</b>	362,4	- 2,66 %	511,5	- 0,78 %
<b>Déc. 2020</b>	363,5	- 1,92 %	508	0,16 %
<b>Janv. 2021</b>	359,1	- 1,86 %	501,5	0,59 %

Source : FranceAgriMer - Enquête mensuelle

► En dépit d'une conjoncture bien orientée, le prix du lait conventionnel continue de baisser.

## PRODUITS LAITIERS INDUSTRIELS en €/t

	Mars 2020	Mars 2021
<b>Beurre industriel</b>	3 859	3 644
<b>Poudre de lait écrémé</b>	2 407	2 244
<b>Poudre de lait entier</b>	3 069	2 764

Source : FranceAgriMer

► Le marché des produits laitiers tend à retrouver son niveau d'avant crise.

## CONSOM. FRANÇAISE DE PRODUITS LAITIERS évolution en cumul annuel mobile (janvier 2021)

	Volume	Prix
<b>Lait de consommation</b>	4,80 %	1,20 %
<b>Ultra-frais</b>	3,90 %	0,90 %
<b>Fromage</b>	9,10 %	0,40 %
<b>Beurre</b>	10,04 %	- 0,40 %
<b>Crème</b>	14,90 %	1,20 %

Source : FranceAgriMer d'après le panel Kantar Worldpanel

► Les prix des produits laitiers pour les ménages se maintiennent sur 1 an.



# TRAVAILLER EN FAMILLE

DU COLLECTIF DEPUIS TROIS GÉNÉRATIONS

Piloter en collectif est une marque de fabrique de la famille Lemesle. Avec des grands-parents créateurs d'un des premiers GAEC d'Ille-et-Vilaine, Guillaume et Julie Lemesle, cousins, sont tombés dès leur plus jeune âge dans la marmite. La troisième génération d'entrepreneurs est toute empreinte des valeurs familiales : équité, solidarité, travail...

**Emmanuelle Parou,**  
CONSEILLÈRE EN ACCOMPAGNEMENT  
MANAGÉRIAL

## Des activités complémentaires

BTS en poche, Guillaume s'installe en 2015 sur le **GAEC de la Branchette** avec quatre associés : ses parents, son oncle et sa tante. Si la production de lait de vache est au cœur du GAEC, d'autres activités sont venues s'y greffer : le pain, les gîtes et les panneaux photovoltaïques. Julie choisit, quant à elle, un parcours en école de commerce. Elle fait un détour par les États-Unis et le Pérou. Là-bas, sa rencontre avec des cheffes d'entreprises est déterminante. Elle conforte sa graine entrepreneuriale et son désir de vivre au pays (Bretagne). Les glaces sont une évidence pour elle. En 2018, Julie crée une marque de glace et son entreprise. Sa société achète et valorise le lait du GAEC. Dans l'esprit des entrepreneurs, le GAEC et la SARL sont pensés comme **une communauté globale**. Et, si l'union fait la force, elle ne rime pas avec uniformisation. Le collectif a toujours été **au service des intérêts des associés**. La diversité des activités en témoigne, créée pour répondre entre autres aux désirs de chacun.

## Organisation et communication pour réussir en collectif

Les règles sont claires au GAEC : chaque associé est à même d'effectuer la traite. L'objectif est de **partager l'astreinte** pour se libérer du temps. Objectif atteint avec un week-end sur trois d'astreinte, "on prend le temps de se nourrir intellectuellement, d'être en veille". La vie du GAEC est très ritualisée, avec des réunions hebdomadaires et mensuelles où associés et salariés y sont réunis pour **l'organisation interne**. Et une à deux fois par an, les associés du GAEC se posent avec Julie pour envisager l'avenir. La gouvernance du collectif passe par **la communication**. Quand il était question de passer en production biologique par exemple, "ça parlait fort à table entre les associés" se souvient Julie. Le cap sera finalement pris à l'unanimité. "Dire ses désaccords et gérer ses frustrations, ça s'apprend... Et le rythme du collectif est un temps long" s'accordent à dire les jeunes entrepreneurs. La communication a fait l'objet de formations. Indispensable selon eux !

## Quelle continuité pour le collectif familial ?

Reste aujourd'hui à la jeune génération à inventer la suite. Avec le remplacement à court et moyen termes de trois associés, le défi est de taille avec les 190 ha à gérer et 180 vaches à s'occuper. Gageons qu'ensemble, ils sauront inventer l'avenir, dans la continuité et le renouvellement de la tradition familiale. ■

**8**  
Associés et salariés  
**1 360 000**  
Litres de lait produits

**4**  
Hectares de blé panifié et transformés en pain, vendu en circuit court

