



Yves LE GUAY

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 29
Agriculture de groupe N° 352
(juillet/août 2007)

Encadré : *L'autorité dans le groupe*

Au fait, qui est le chef, ici ?

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

Pierre : Dis voir, Damien, voilà 3 mois que tu travailles au GAEC ; ton stage se termine bientôt. Tu m'as dit que tu souhaitais discuter avec nous. Profitons de cette réunion d'associés pour faire le point.

Caroline : Moi qui ne suis pas associée, je sors ?

André : Oui, bien sûr car nos discussions ne t'intéressent sûrement pas !

Maryse : Si les jeunes arrêtent de se chamailler, je vais te dire, Damien que grâce à toi, nous avons pu prendre plus de vacances que d'habitude ; les enfants ont été rudement contents ; Bruno, heu... peut-être un peu moins, privé de ses vaches pendant 3 semaines.

Bruno : Elles ont supporté mon absence. C'est la première fois que nous prenons un stagiaire 6 mois et j'en suis, pour ma part, satisfait. Pour un gars qui n'est pas d'origine agricole, tu t'es bien débrouillé, avec, rapidement des responsabilités dans une ferme désorganisée par les absences des uns et des autres. Chapeau !

Damien : Quand j'ai eu un problème, j'ai toujours trouvé à qui m'adresser : il y avait au moins deux associés présents sur les quatre, plus Caroline. Du fait de la diversification de l'exploitation et des responsabilités que vous m'avez confiées, j'ai beaucoup appris. C'est d'ailleurs pour ça que j'ai choisi de passer 4 mois au GAEC du Rû-Boimenu, loin de chez moi et de mes stages antérieurs. Je ne le regrette pas. En plus, malgré le mauvais temps, on a bien rigolé.

Pierre : Tu te sens armé pour t'installer ?... en GAEC bien sûr !

Damien : À 30 ans, après plusieurs expériences professionnelles en France et à l'étranger, je sais que mon avenir est dans l'agriculture. Maintenant, j'ai hâte de m'installer ; notre projet est bien avancé. On en a parlé avec Pierre et aussi avec Maryse pour les simulations économiques...

André : Qu'est-ce que tu penses de notre fonctionnement en GAEC ?

Damien : Pour moi, vous êtes, comment dire... oui, un modèle. J'espère faire aussi bien.

Maryse : Merci du compliment. Nous faisons ce que nous pouvons pour vivre dans la bonne entente... et finalement, nous y arrivons assez bien.

Pierre : Les questions qui te courent dans la tête, Damien, c'est le moment de les aborder.

Damien : Oui, j'ai posé la question à Pierre et j'aimerais vous la poser à tous : qui c'est qui commande, au GAEC ?

André : Moi, si j'ai choisi d'être paysan, comme Pierre, c'est aussi pour ne plus avoir de patron sur le dos. J'ai été éducateur technique dans un CAT ; ce boulot me plaisait mais j'aspirais à plus de liberté.

Bruno : Du temps du père, c'était lui le patron. Depuis sa retraite, ça va faire, heu... 7 ans, je me sens libre.

Maryse : C'est la première fois que nous évoquons ensemble l'autorité dans le groupe. Damien, et Caroline, vous qui nous voyez avec un regard encore neuf, estimez-vous que nous manquons de direction ?

Pierre : Nous partageons la responsabilité de la ferme ; nous prenons les décisions ensemble. Je ne sais pas si on peut dire que chaque associé est chef d'exploitation ; je n'aime pas bien ce terme... mais nous travaillons en coresponsabilité ; c'est sûr.

Caroline : Moi, je sens qu'il y a une grande confiance entre vous et aussi de l'attention à l'autre, ce que je n'ai pas toujours connu dans d'autres cadres. Manquez-vous de direction ? je ne crois pas ; chacun sait ce qu'il a à faire. Chacun a sa part d'autonomie mais tout le monde se mobilise pour la réussite d'ensemble.

André : C'est un système où tout est interdépendant : productions végétales, animales, transformation et vente. Si y en a un qui flanche, c'est l'ensemble qui se trouve en difficulté.

Damien : Oui, mais qui est le leader du groupe ?

André : En tout cas, c'est pas moi. Je suis le dernier arrivé et j'ai eu beaucoup à apprendre pour me hisser au niveau de compétence des autres.

Bruno : Parce que tu crois qu'il y a un leader ? pour moi, depuis la retraite du père, il n'y en a plus ; tant mieux ! Chacun est responsable de son domaine et le groupe est collectivement responsable de l'entreprise.

Caroline : Moi, je vais vous dire. Pierre est le plus visionnaire ; c'est lui qui exprime des idées sur l'avenir du GAEC et propose des évolutions mais c'est un rêveur qui aime la solitude et ne parle pas beaucoup. Bruno, lui, vit avec son troupeau et intervient assez peu sur les autres ateliers. Dédé a pris la direction des cultures et s'est initié à toutes les tâches nouvelles pour lui ; il a une vraie place d'associé...

André : Mais sûrement pas de leader ! Si vous regardez bien... qui nous fait partager les informations économiques, qui veille à l'organisation, qui suit les relations avec les fournisseurs et clients, qui écoute tout le monde et active les réunions, qui fait le tampon quand il y a des tensions ?

Damien : Je n'osais pas le dire, mais si c'est ça être leader, alors c'est Maryse.

Caroline : Qui pourtant jamais n'impose sa loi ! Qu'en penses-tu, Maryse ?

Maryse : Je ne sais pas. Je fais ce que je crois utile.

à suivre...

L'autorité dans le groupe

Tous égaux, tous patrons ! entend-on souvent dans les GAEC, comme si la coresponsabilité liée au statut de chef d'exploitation des associés supposait automatiquement l'égalité d'autorité dans le groupe. Alors, faut-il un leader ? pourquoi ? Apportons ici une contribution à la réflexion, sans prétention à une vérité incontestée.

Coresponsable

Juridiquement, l'agriculteur qui s'associe en GAEC est considéré comme « chef d'exploitation » ; c'est ce qui fonde la « transparence » des GAEC. À ce titre il est coresponsable de la société devant les tiers et devant ses associés. La coresponsabilité s'entend du point de vue juridique et économique avec, pour base, les statuts et les parts sociales. La coresponsabilité est aussi une valeur philosophique de l'agriculture sociétaire et un état d'esprit : *je me sens responsable de l'entreprise et j'œuvre à sa réussite avec les autres associés.*

Qui commande ?

Pour exercer une responsabilité, il faut détenir un pouvoir de décision ; celui-ci est écrit dans la loi et rappelé dans les statuts : *un homme, une voix.* Il s'ensuit donc, en principe, un mode collégial de l'exercice du pouvoir.

Collégialité et leadership

Un fonctionnement collégial suppose de partager l'information et la réflexion, de construire ensemble le projet ou la réponse puis de décider ensemble, en consensus, le plus souvent, ou par vote démocratique. Ce processus ne va pas de soi ; il exige un bon niveau de maturité, empreinte d'écoute et de respect mutuel ainsi que des règles. Il doit être engagé, animé, régulé et conclu ; c'est le rôle du leader.

La collégialité ne fonctionne pas correctement sans leader.

Autorité

L'autorité ne se décrète pas ; elle émane de la personne, par sa compétence et l'ensemble des qualités que lui reconnaissent les membres du groupe.

L'autorité n'a pas besoin de la force ni de la contrainte pour s'exercer ; au contraire de l'autoritarisme qui en est l'antithèse.

Hiérarchie

Dans la tradition humaniste qui a inspiré les fondateurs de l'agriculture de groupe, il n'y a pas de hiérarchie entre les personnes humaines ; chacun est porteur de l'humanité et a droit d'être reconnu comme tel.

En revanche, l'organisation de l'entreprise indique une hiérarchie entre les fonctions. C'est elle qui définit la chaîne des responsabilités. Souvent, dans une société agricole, il y a un responsable par atelier. Les autres associés, lorsqu'ils travaillent dans cet atelier, le font sous son pouvoir hiérarchique.

Leadership

Le leadership est la manière dont le leader exerce l'autorité dans le groupe. Il peut être directif, démocratique, bienveillant (attentionné), libéral (laisser-faire). Cela dépend de sa personnalité, de ses choix liés à la maturité professionnelle du groupe et donc de sa compétence managériale.

Le leader n'est pas celui qui se proclame tel mais celui qui est reconnu par le groupe. E.Berne¹ distingue 3 types de leader :

- *leader responsable* : celui qui porte le titre (par ex. gérant, directeur, chef d'équipe...), assorti du pouvoir donné par l'institution.
- *leader effectif* : celui auquel les membres du groupe s'adressent quand survient un événement inédit ; c'est celui qui est reconnu comme le plus capable de dénouer la situation et d'inspirer la bonne décision.
- *leader psychologique* : celui auquel les membres du groupe s'adressent en cas de problème relationnel.

Ces 3 types peuvent être portés par une même personne (leader puissant) ou par plusieurs.

¹ Eric Berne, (1910-1970), psychothérapeute américain, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, auteur d'une théorie des organisations.

Le leadership peut être implicite ou explicite. Mieux vaut le reconnaître et l'explicitier car c'est dans le flou que se développent les luttes de pouvoir, consommatrices d'énergie.

Rôle du leader

Tout l'intérêt d'explicitier l'existence du leadership est justement d'en préciser le rôle, en groupe.

Quelques fonctions essentielles du leader :

- être au contact de l'environnement pour en connaître les ressources, en saisir les opportunités, faire face aux menaces et aux contraintes ;
- proposer et faire vivre les projets et les améliorations (le changement);
- garantir le cadre qui assure la pérennité et l'intégrité du groupe (règles);
- indiquer et rappeler le sens de l'action commune ;
- négocier et adapter l'organisation (qui est responsable de quoi, qui fait quoi) ;
- veiller au développement et à la transmission de la culture du groupe ;
- gérer les processus relationnels externes et internes, notamment prévenir et réguler les tensions et conflits, créer les conditions de la coopération ;
- accueillir et veiller à l'intégration des nouveaux ; accompagner les départs ;
- suivre l'activité (tableaux de bord) et les indicateurs d'alerte ;
- partager l'information et la vision de l'avenir;
- donner des signes de reconnaissance ;
- conduire le processus de décision (collégiale) et le suivi des décisions...

Un fonctionnement collégial, riche et dynamique, repose sur un leadership reconnu et puissant.

A quoi reconnaît-on le leader ?