



Yves Le Guay

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 19
Agriculture de groupe N° 342
(nov./déc. 2005)

Encadré : *Comment répondre à une demande ?*

J'ai quelque chose à vous demander

Le GAEC du Rû-Boimenu résulte de la fusion, l'an passé, de deux GAEC connus du lecteur. Quatre agriculteurs y sont désormais associés : André Boimenu, Pierre Dumontier et son frère Bruno avec son épouse, Maryse. Chaque chronique nous fait partager une tranche de vie des associés.

Pierre : Pour cette première réunion de l'année, je propose que, comme l'an passé, on fasse le point de notre fonctionnement de groupe. Beaucoup de changements sont intervenus depuis un an : la fusion des 2 GAEC a entraîné une nouvelle organisation...

André : Ça, c'est une bonne idée ! on va pouvoir se dire ce qui ne va pas.

Maryse : Et aussi ce qui va bien ; c'est important.

André : Oui, j'ai remarqué que tu y tiens. J'en n'avais pas l'habitude, avant, avec mon père...

Bruno : Et moi encore moins, avec le mien !

Pierre : Alors... qu'avons-nous à dire sur notre organisation et notre fonctionnement de groupe ?

André : Ça fait plus d'un an, maintenant, que je suis déchargé de la traite quotidienne ; j'avoue que ça me soulage bien.

Maryse : As-tu trouvé toute ta place dans le groupe, André ? ... Bruno, Pierre et moi, nous avons gardé, chacun, nos responsabilités antérieures ; tu as confié tes vaches à Bruno ; tu es devenu notre cultivateur en chef... estimes-tu que tes responsabilités sont équitables avec les nôtres ?

Pierre : Comme tu parles, Maryse ! ce n'est pas André d'un côté et nous de l'autre.

Maryse : Oui, tu as raison, nous sommes 4 associés, aujourd'hui, à égalité. Et c'est justement cette égalité que je voulais vérifier, peut-être maladroitement.

André : Depuis un an, j'ai appris à connaître toutes les parcelles ; je les ai vu réagir à l'hiver humide et surtout à la sécheresse de cet été. Pierre m'a montré les mouilles et les coins rocheux de vos parcelles ; nous avons établi l'assolement ensemble. J'ai de quoi m'occuper même si le travail des champs est plus saisonnier que les soins des animaux.

Maryse : La semaine prochaine, Alice s'absente ; tu es toujours d'accord pour venir avec moi à la fromagerie ?

André : Eh bien oui, depuis le temps qu'on en parle, c'est le moment d'y aller ! Et vous, qu'est-ce que vous pensez de l'organisation ? N'est-on pas encore trop chargés en travail ?

Pierre : Oui, la vente directe s'accroît ; on transforme davantage ; on a rallongé le tunnel pour répondre à la demande de légumes et je suis sûr qu'il y aurait un marché pour de la viande...

Bruno : Arrête, Pierre ! les nouveaux projets, c'est bien mais il faut déjà faire correctement le boulot actuel. Ce n'est pas le cas, tu le sais bien, malgré l'emploi de Christophe...

Maryse : Qui travaille bien mais qui n'est là qu'à mi-temps, malheureusement.

Bruno : Pour ma part, je suis trop surchargé. Traire, seul, 65 et parfois 70 vaches, matin et soir, c'est lourd.

Pierre : Au début, vous pensiez traire à deux ; c'est toi qui as voulu rester seul.

Bruno : On s'est vite rendu compte qu'un tout seul pouvait s'en sortir avec le décrochage automatique qu'on a installé et qu'il était inutile de se marcher sur les pieds dans la salle de traite.

Pierre : Comme on le disait, on est tous trop chargés.

Bruno : Bien sûr ! mais je pense l'être davantage avec l'astreinte de la traite. J'ai quelque chose à vous demander : je voudrais être déchargé certains jours dans la semaine.

Pierre : C'est bien la première fois que tu te plains de tes vaches !

Maryse : Les enfants ont besoin que leur père soit plus souvent présent.

André : C'est vrai ; Baptiste me l'a dit, quand on a travaillé ensemble, cet été. Moi, je pensais, comme lui, que Bruno préférerait la compagnie de ses vaches...

Bruno : Arrêtez de vous fiche de ma poire ! je parle sérieusement quand je demande à être déchargé de quelques traites.

Pierre : Te fâche pas, Bruno. Je sais que c'est difficile de demander, surtout quand on a, comme toi, l'idéologie du travail et le souci de la perfection. Peux-tu préciser ta demande : quelles traites et qui te remplacerait ?

Bruno : Le mercredi et le jeudi soir, pour conduire les enfants à l'entraînement. Christophe pourrait me remplacer, les semaines où il est là et Dédé, si tu es d'accord, les autres semaines.

André : 4 traites par mois, en plus des week-end de garde... hum... ça me permettra de rester davantage en contact avec le troupeau. Au fond, ça n'est pas plus mal. Maryse avait peur, tout à l'heure que je m'ennuie...

Maryse : Loin de moi cette idée ! je voulais seulement vérifier que tu avais trouvé toute ta place dans le groupe.

Pierre : Donc, ces deux jours là, à partir de 5 H., je ne pourrai pas compter sur toi, Dédé ; il faudra que je m'organise.

Maryse : Au bout du compte, sommes-nous bien tous d'accord pour ce nouvel arrangement ? Vous commencez la semaine prochaine ?

André, Pierre : D'accord.

Bruno : Je vous remercie. J'avertirai Christophe. J'y pensais depuis plusieurs mois ; j'en avais parlé avec Maryse...c'est vrai que j'étais mal à l'aise de vous demander cet effort, même s'il me paraît légitime.

Pierre : La meilleure façon d'obtenir, n'est-ce pas simplement de demander ?

Comment répondre à une demande ?

Répondre à une demande peut sembler plus facile que demander. Qu'en est-il au juste et comment traiter une demande pour que les deux parties s'y retrouvent ?

1 – Facilement

Quand la demande est claire et les relations franches, il n'est guère difficile de répondre. Trois options :

- **Soit prendre position tout de suite :**

Oui, avec enthousiasme, *avec plaisir, quelle bonne idée !*

Oui, avec raison, *bien sûr, c'est normal, c'est légitime, ça me paraît raisonnable...*

Non, avec regret, *je n'en ai pas les moyens, pas le temps, cela ne dépend pas de moi, je ne peux pas...*

Non, avec détermination, *il n'en est pas question, je ne suis pas d'accord, ce ne serait pas juste, je n'en ai pas envie, horreur !...*

- **Soit engager directement une négociation**

Oui, à condition que... Il me faut une contrepartie, des garanties ...

- **Soit différer sa réponse**

J'ai besoin d'un délai de réflexion, d'une vérification, d'une étude, il faut que je consulte, j'ai besoin de mobiliser des ressources, il me faut trouver une solution...

Accepter ou refuser peut surgir spontanément, parce qu'on en a envie ou, au contraire, pas du tout. La spontanéité de la réponse est souvent liée à notre tempérament et au lien affectif avec le demandeur.

2 – Tout n'est pas si clair chez l'interlocuteur

Fréquemment, les enjeux sont multiples pour le demandeur et son interlocuteur : de liens affectifs, d'image, de pouvoir, d'argent, etc...

Dire oui est plus facile que dire non. Certains types de personnalité ont du mal à dire non, acceptent davantage qu'ils ne peuvent et se retrouvent en difficulté dans des engagements qui les dépassent.

Savoir dire oui, savoir dire non, avec justesse, c'est une façon d'être relié avec ce qui est vivant en nous, d'être au plus près de nos aspirations profondes, de ce qui est essentiel. (Roger Daulin)

Réfléchir, différer... permettent de s'interroger pour voir clair en soi :

- *Est-ce légitime, juste, équitable ?*

- *Quels sont mes enjeux : qu'est-ce que je gagne, à répondre oui et à répondre non ? Ai-je toute l'information nécessaire ? Est-ce réaliste ? Quels sont les risques ? les conditions de réussite ? Est-ce raisonnable ? moyennant quelle contrepartie ?*

- *Est-ce que j'en ai envie ?*

3 – Clarifier la demande

Souvent la demande paraît confuse ou indirecte. L'interlocuteur perçoit, chez le demandeur, en non verbal, des sous-entendus qu'il faut éclaircir.

Différents types de demande (d'après Vincent Lenhardt dans *Les responsables porteurs de sens* chez INSEP Editions, p 134) :

Anti demande	La personne souhaite, consciemment ou non, que l'opération échoue. Cet échec lui permettra de se décharger de la responsabilité de l'échec, de prouver que rien n'est possible...
Contre demande	La personne est en recherche et a besoin d'aide pour cheminer et formuler une demande claire.
Demande confuse	Envahie ou dépassée par le problème, la personne n'arrive pas à le formuler, aux prises avec ses émotions, ses pensées, son passé, ses besoins...
Demande ambivalente ou paradoxale	La personne veut une chose et son contraire. Par ex. <i>Je veux déléguer... mais je ne veux rien lâcher.</i>
Demande explicite	La demande exprimée verbalement cache souvent d'autres niveaux de demande qui ne vont émerger que progressivement mais que l'on perçoit déjà en non verbal.
Demande latente	Celle-ci n'est pas exprimée, par crainte ou parce que le besoin se situe au niveau préconscient ou même, inconscient. C'est le non verbal qui permet de la percevoir.

Le non verbal, c'est tout ce que la personne exprime avec son corps, ses gestes, son visage, son regard, le ton de sa voix, le rythme de la parole... Le non verbal exprime beaucoup plus de choses que le verbal.

Celui qui reçoit la demande a donc intérêt à vérifier sa réelle signification, en observant son interlocuteur et en le questionnant avant de lui répondre. Il a aussi intérêt à s'interroger sur lui-même et ses propres enjeux.

Et la spontanéité, alors, qu'en faites-vous ?

Demander, accepter, refuser est décidément une grande affaire de la relation.