



Yves LE GUAY

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 32
Agriculture de groupe N° 355
(jan./fév. 2008)

Encadré : *Efficacité en équipe et bonne entente*

Vous avez vraiment de la chance !

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. Caroline, est en train de s'installer avec eux... Chaque chronique nous fait partager une tranche de vie de la société.

Malika : Tu ne m'en parles pas souvent, mais j'ai l'impression que vous vous entendez super bien au GAEC. Je me trompe ?

Pierre : Non, tu as raison ; comparé à beaucoup d'autres, c'est vrai que l'ambiance est bonne entre nous, le plus souvent, mais ne crois pas que ce soit toujours un long fleuve tranquille.

Malika : Vous vous chamaillez, parfois ? C'est vrai qu'avec ton père, les relations étaient tendues mais c'est du passé.

Pierre : C'est pour ça que j'ai attendu son départ avant d'entrer au GAEC. Mais au fait si tu me branches sur ce sujet, tu as sans doute quelque chose à me dire ; je te sens préoccupée...

Malika : Oui, depuis quelque temps, à l'hôpital, ça ne va plus du tout dans le service. Y a une fille qui met une mauvaise ambiance ; elle passe son temps à faire des coups par en dessous, à parler des uns dans le dos des autres, à nous dénigrer et à cancaner.

Pierre : Et vous n'arrivez pas à la neutraliser ? Tu lui en as parlé ?

Malika : Moi, je lui ai déjà fait des remarques ; je lui ai dit de s'occuper de ce qui la regarde... mais certaines ne se rendent pas compte qu'elle nous manipule. Qu'est-ce qui fait que vous, au GAEC, vous vous entendez si bien ?

Pierre : D'abord nous sommes une équipe, c'est-à-dire un groupe de 5 personnes qui non seulement travaillons pour le même but mais qui avons besoin les uns des autres.

Malika : Dans mon service, c'est bien la même chose ; on travaille ensemble pour soigner les malades et on a besoin de s'entraider et de se transmettre les informations, 24H/24.

Pierre : Contrairement à ce que tu pourrais croire, nous ne voyons pas tous les choses de la même façon.

Malika : Non, je sais : tu voudrais convertir la ferme à l'agriculture biologique et ton frère s'y oppose.

Pierre : Bruno est mon frère dans la famille, mais au GAEC, c'est mon associé.

Malika : Oh ! pardon, Monsieur, pour cette confusion !

Pierre : Tu peux en rire, mais c'est important de ne pas confondre les enjeux familiaux avec ceux de l'entreprise. Nous pouvons être en désaccord sur la ferme ; cela n'entache pas nos relations de frères. Et c'est encore plus important pour Maryse et Bruno, à la fois conjoints et associés.

Malika : Et alors, Bruno, quels sont ses arguments ?

Pierre : Il croit en la toute puissance de la chimie ; moi pas. Mais je ne désespère pas ; déjà pour le traitement des mammites, il évolue.

Malika : Si vous vous entendez bien, c'est aussi parce que chacun respecte l'autre ; vous savez vous écouter. Je ne t'entends jamais dire du mal de tes... comment dis-tu ?... ah ! oui, tes « associés ».

Pierre : Tu sais, parfois, le ton monte. Y a pas qu'avec Bruno ; avec Dédé aussi, de temps en temps, on se fritte. On a un peu les mêmes caractères et on ne craint pas de s'affronter. Tiens, l'autre jour, j'étais en colère contre Caroline qui ne m'avait pas prévenu d'une absence alors que je comptais sur elle.

Malika : Et tu lui as dit ?

Pierre : Oui, elle m'a entendu ! Mais je peux te dire qu'elle s'est défendue vivement.

Malika : Et je suis sûre que Maryse est intervenue.

Pierre : Non, pas ce jour-là. Mais c'est vrai que Maryse joue souvent la médiatrice. C'est très utile dans un groupe. Elle arrive à ne pas prendre parti, à faire qu'on se dise ce qu'on a sur le cœur et qu'ensuite, on se réconcilie. C'est souvent au café du matin que ça se passe. Heureusement qu'elle est là pour maintenir la bonne entente, surtout avec les parents.

Malika : Qui ne viennent pas boire le café avec vous.

Pierre : Non, depuis le nouveau bureau, nous sommes entre associés, avec éventuellement le stagiaire quand il y en a un. Et tu vois, l'an passé, on a perdu un client important en fromages ; on aurait pu commencer à se faire des reproches, à chercher les responsables et, là, Maryse était au cœur du problème. On a évité le piège en cherchant où était la faille, que mettre en place pour que ça ne se reproduise pas et pour retrouver de nouveaux clients. On a même envoyé Victor en démarchage et... je dois dire il a été efficace.

Malika : Je crois aussi que vous vous complétez bien les uns les autres.

Pierre : Chacun a ses compétences et son domaine de responsabilité, sauf Caroline qui ne travaille pas à temps plein et qui vient plutôt en appui, pour le moment. Mais nous tenons à la polyvalence pour se remplacer.

Malika : Nous aussi, nous avons des tâches définies mais personne pour réguler les tensions quand y en a une qui plombe l'ambiance. La surveillante devrait le faire mais elle est toujours au téléphone ou le nez dans ses papiers.

Pierre : J'ai connu ça quand je travaillais à la Ville ; tu t'en souviens ? Comme responsable d'équipe, je devais parfois intervenir entre les gars. Au fond, cette fille qui vous empoisonne la vie, sans doute qu'elle est en souffrance.

Malika : Oui mais c'est pas une raison pour nous en faire subir les conséquences !

Pierre : Et si elle avait simplement besoin que quelqu'un l'écoute avec bienveillance ?

Malika : Tu crois ? ... et tu penses, heu... que j'en serais capable ?

Pierre : Bien sûr ! qu'est-ce que tu as à perdre ?

à suivre...

Efficacité en équipe et bonne entente

Une équipe est un groupe qui partage non seulement un objectif commun mais aussi un fonctionnement en interdépendance : chacun a besoin des autres, l'accepte et y trouve son compte. L'équipe se reconnaît efficace lorsqu'elle démontre sa capacité à atteindre son objectif dans une économie de moyens. Bien s'entendre est souvent considéré comme une condition de l'efficacité ; même si ce n'est pas prouvé, admettons que les membres trouveront plus sûrement leur épanouissement dans la bonne entente que dans la discorde.

Bonne entente, de quoi s'agit-il ?

Une bonne entente professionnelle solide, profonde et durable peut se caractériser par quatre mots : coopération, autonomie, intimité et régulation.

Coopération

La coopération évoque le partage et l'action. Un auteur¹ la définit comme *un mode de relations interpersonnelles qui, en faisant l'hypothèse qu'il n'y a pas de manque en ce qui concerne les besoins de base (alimentation, toit, espace), fournit à chacun la possibilité d'avoir tout ce dont il a besoin*. C'est un combat contre l'individualisme et la compétition qui repose sur 5 principes :

- Pas de pénurie,
- Des droits égaux,
- Pas de jeux de pouvoir,
- Pas de secrets, en particulier sur les besoins de chacun,
- Pas de sauvetage.

Le sauvetage est entendu ici comme la prise en charge du besoin d'un membre du groupe qui ne l'a pas demandé directement et qui en a la capacité.

Dans la logique de coopération, chacun sait qu'il ne peut pas atteindre, seul, ses objectifs professionnels et personnels ; il a besoin des autres et réciproquement. Il ne s'agit pas d'une dépendance qui asservirait ni d'une indépendance compétitive mais d'un partage des ressources qui permet à chacun de développer ses capacités en même temps qu'il progresse vers l'objectif commun. C'est l'interdépendance.

Autonomie

La coopération favorise et nourrit l'autonomie des personnes en même temps qu'elle s'appuie dessus. Dans l'autonomie, la personne est responsable de ses propres besoins, évite de se sentir victime et de dévaloriser les autres en cas de déconvenue et œuvre pour atteindre son but et se réaliser. L'autonomie suppose de développer :

- la conscience de soi, des autres et de l'environnement,
- sa capacité à exprimer de façon authentique ses émotions et ses pensées,
- sa proximité avec les autres.

Bien sûr, l'autonomie est un idéal auquel conduit tout le chemin conscient de la vie. Paradoxalement, ce n'est pas seule que la personne peut la développer mais en interaction avec d'autres, en particulier en coopération dans une équipe. Voilà une des vertus essentielles de l'agriculture de groupe !

Proximité ou intimité

Les deux mots peuvent être employés indifféremment. Chacun, dans l'équipe, se sent écouté, reconnu et important pour les autres. Il a sa place et de l'estime pour soi-même. La proximité permet aux membres du groupe de tomber le masque et d'apparaître avec leurs faiblesses, leur fragilité, leurs manques ; elle permet l'expression authentique des émotions (joie, tristesse, peur, colère), des besoins, des opinions, sans crainte d'être jugé. Ainsi dégagé de la préoccupation de son image, chacun peut libérer sa créativité et son énergie pour l'action, le partage, la coopération.

Évidemment, cela ne se fait pas sans heurts : la vie d'une équipe est ponctuée de peurs, de colères, de frustrations. Parfois le groupe « rame » pour se comprendre, tourne en rond et peine à décider. Les membres ont l'impression d'être perdus et fatigués, voire impuissants à sortir du marasme et de l'insécurité qu'il provoque. Se sentir ainsi dans l'effort vain est le signe qu'il y a des **non-dits**. Ceux-ci témoignent d'une régression du groupe qui peut se produire lorsqu'un nouveau membre entre dans le groupe ou lorsque le leader est insuffisamment présent ou encore quand les « impératifs » de la production espacent les réunions...

¹ Claude Steiner, dans « Des scénarios et des hommes » - édition EPI. Sa pratique et ses ouvrages ont largement contribué à enrichir la théorie de l'Analyse Transactionnelle.

Régulation

L'important, à ce moment-là, est de nommer le processus de groupe, c'est-à-dire faire part de son malaise, même s'il est confus, puis dire ce qu'on observe dans le fonctionnement. Le premier qui rompt le silence à propos du malaise rend un service énorme au groupe ; il permet aux autres de partager aussi leur ressenti et leur **besoin**. Chaque membre, à ce moment-là doit se sentir écouté par les autres, sans jugement. Évitions donc les réponses et justifications.

Ensuite, ensemble, les membres mettent en œuvre leur créativité pour trouver des solutions afin d'améliorer leurs relations, leur organisation, les procédures de décision pour répondre, autant que possible aux besoins de chacun. C'est le rôle du leader de conduire ces moments forts de la vie du groupe : expression du malaise et du besoin, écoute (sans réponse), recherche d'options, réconciliation. Chaque crise surmontée renforce la cohésion, la maturité et l'efficacité de l'équipe. Parfois une aide extérieure peut être utile.