



Yves Le Guay

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 36
Agriculture de groupe N° 359
(sept./oct. 2008)

Encadré : *Négociateur sans perdant : Gagnant-gagnant*

Je voudrais une vraie responsabilité d'associée

Le GAEC du Rû-Boimenu résulte de la fusion de deux GAEC connus du lecteur. Cinq agriculteurs y sont associés : André Boimenu, Pierre Dumontier et son frère Bruno avec son épouse Maryse, ainsi que Caroline, récemment installée... Chaque chronique nous fait partager une tranche de vie de la société.

Pierre : Oh ! Caroline, c'est l'amour qui te donne ce joli teint et les yeux brillants ce matin ?

Caroline : Qui sait ? Peut-être... ou alors le plaisir de retrouver mes associés pour la réunion bimensuelle.

Maryse : C'est pas souvent qu'on parle d'amour ici ! La séance démarre bien. Ah, Dédé arrive ; salut !

André : Bonjour à tous !

Maryse : Puisque tout le monde est là, on démarre. Avant d'aborder l'ordre du jour, avez-vous une information à donner, un sentiment à partager ?

André : Le voisin Gilbert m'a dit vouloir régler une fois pour toutes le problème de bornage à la Petite-Gonthière.

Bruno : On est en litige sur cette affaire de limite depuis plus de 5 ans. Il est décidé à bouger, bonne nouvelle ! Mettons ce point à l'ordre du jour.

Caroline : Moi, je voudrais aborder une question qui me tient à cœur. Ça fait deux mois que je la tourne dans ma tête ; je l'ai évoquée avec Maryse qui m'a encouragée à en parler en réunion d'associés. Ce n'est pas forcément pour la traiter aujourd'hui mais peut-être pour démarrer une réflexion à suivre.

André : Je te sens dans l'émotion. Vas-y cool. Tu vois qu'on t'écoute.

Caroline : Alors je me lance... Voyez, si je fais le bilan des mois passés au GAEC, j'en retire plein d'éléments positifs : d'abord votre accueil à tous, toujours bienveillant malgré mes erreurs...

Bruno : Bien rares, il faut le dire.

Caroline : J'ai acquis des savoir-faire dans tous les secteurs de l'exploitation, en particulier la transformation fromagère et l'élevage laitier avec Maryse et Bruno et aussi les cultures et le matériel avec Dédé.

André : Qui aurait cru qu'un jour on te trouverait les mains dans le cambouis à réparer un tracteur avec moi au milieu des champs ?

Maryse : En tout cas, ce n'est pas moi qui aurais fait ça. J'ai horreur de la mécanique.

Pierre : Et avec moi, tu as appris à faire vèler une allaitante, soigner les veaux, récolter le miel, faire du béton de la menuiserie et de l'électricité.

Caroline : Aussi le tunnel maraîcher et le marché où j'ai beaucoup appris des parents : la préparation, la fixation des prix, le contact avec les clients...

Bruno : Au fond, tu es aujourd'hui la plus polyvalente de nous cinq.

Maryse : Que du positif, finalement ! N'oublie pas que je t'attends pour la compta, au moment de la clôture.

André : Et moi pour les déclarations PAC... si elles existent encore.

Pierre : Alors Caro, te voilà une paysanne accomplie, davantage portée , faut dire, sur les tâches physiques que sur le travail assis et l'administratif... qu'est-ce qui ne te va pas ? : la nostalgie de l'humanitaire ?

Caroline : Là-bas, je garde mes souvenirs et des contacts mais j'ai tourné la page. Non, je voudrais, comme chacun de vous, disons... une vraie responsabilité au sein du GAEC. Le matin, je partage la fromagerie avec Maryse ; le travail est bien organisé ; je suis capable de prendre les affaires en main quand tu n'es pas là... mais le reste du temps, un coup de main à l'étable, une prairie à faucher, un marché... des tâches décidées souvent au jour le jour. J'ai l'impression de faire le bouche-trou.

Maryse : Malgré tout, tu te plais.

Caroline : Ah oui ! Si je ne me plaisais pas au GAEC, je l'aurais dit depuis longtemps ! mais il me manque une vraie dimension d'associée : un projet à conduire, un défi à relever, quelque chose à réussir qui aille au-delà de ce que j'ai appris durant ces 20 mois.

Bruno : Rappelle-toi, quand tu es arrivée, nous étions débordés de boulot. Non seulement tu as libéré notre mère de la fromagerie mais nous avons pu, grâce à toi, avancer des travaux en retard et trouver enfin un rythme plus paisible en améliorant, surtout, la qualité. Tu sais combien c'est important pour moi.

Pierre : Tu aurais envie de prendre en main et développer un atelier existant ou de créer une nouvelle activité ?

Caroline : Je vois qu'il y a de la demande au marché. Tu n'as pas le temps, Pierre, malgré l'aide des parents, de produire suffisamment de légumes. C'est une voie de développement qui m'intéresserait. Et peut-être aussi de la volaille fermière.

Bruno : Là, il faut un labo aux normes.

Caroline : Le GAEC des Tilleuls en a un tout neuf ; je l'ai visité. On pourrait sans doute l'utiliser.

Maryse : Comme je t'ai dit, ce projet demande à être étudié d'un point de vue technique, commercial, économique...

Pierre : Et d'organisation ! Car si tu développes ces nouvelles activités, c'est du travail en plus. On risque de se retrouver autant débordés qu'avant.

André : Et alors je ne pourrai plus compter sur toi pour me donner un coup de main ?

Pierre : Toute l'organisation devra être revue mais, après tout, pourquoi pas si ça permet à Caro d'être responsable d'un atelier ? En plus tu me déchargerais des légumes ce qui n'est pas pour me déplaire. Pour l'étude du travail sur l'année, la CUMA préconise un outil : *l'Analyse séquentielle* qui pourrait nous être utile.

Maryse : Tu vois, Caro, le groupe paraît plutôt ouvert. Donnons-nous 3 mois pour étudier le projet avec toi. Pierre et moi t'aiderons.

Caroline : Super ! Je suis ravie.

à suivre...

Négocier sans perdant gagnant-gagnant

Demander est encore la meilleure façon d'obtenir. Mais comme l'autre n'est pas nécessairement d'accord, il faut bien négocier !¹ Négocier vient de *négoce*, c'est-à-dire commerce.

La loi du plus fort prévaut dans la nature et dans l'humanité primitive. Le dilemme est simple : *Ou je me fais avoir, ou je possède l'autre*. Voyons qu'il peut en être autrement. Les philosophes de l'Antiquité nous ont enseigné que le plus faible a raison sur le plus fort. L'affrontement verbal remplace alors la violence et la domination.

Risques de la négociation

Chacun dévoile son besoin, ose formuler une demande ou une proposition, prend le risque du refus, voire du jugement d'autrui. D'où la peur de rompre le lien toujours fragile qui m'unit à l'autre.

Si chacun est de bonne foi, ce danger est limité mais il arrive que l'un ou les deux soient de mauvaise foi. Alors se met en place la **manipulation**, faite de mensonges (informations fausses ou tronquées, promesses sans lendemain...), d'engagements non tenus, de renversements d'alliance, de pression psychologique (survalorisation ou dévalorisation de l'autre, chantage, précipitation, menace, interdictions abusives, colère feinte, séduction, appel aux bons sentiments et à la mauvaise conscience...).

Conditions de la négociation sans perdant

- **Règles** partagées : éviter les attaques personnelles et les dévalorisations de l'autre (*tu es incapable de m'écouter*) ainsi que les lectures de pensée (*je sais que tu penses que...*), les procès d'intention (*tu me dis ça parce que tu veux, en réalité...*), les sous-entendus, les généralisations (*avec toi, c'est toujours pareil...*) et les exigences... Parler chacun à son tour et écouter l'autre. Parler à la 1^{ère} personne : dire *je* plutôt que *on*. Éviter le *tu* qui tue.
- **Estime de soi, estime de l'autre** : s'accepter soi-même ; reconnaître et accepter l'autre tel qu'il est ; prendre en considération sa personne et son point de vue. Obtenir qu'il m'accepte tel que je suis.
- **Authenticité** dans l'expression des besoins de chacun.
- **Position claire**, fondée, argumentée. Pour négocier, il faut que chaque partie sache ce qu'elle veut et ne change pas sans cesse de position.
- **Marge de manœuvre** qui permettra de faire des concessions.
- **Accepter de perdre** quelque chose pour gagner autre chose.
- **Être capable de dire non** sans se bloquer ; proposer une alternative.
- **Clairvoyance** pour repérer si chacun met en oeuvre les conditions de la négociation sans perdant. Mettre l'*Adulte*² aux commandes, c'est-à-dire la partie de soi, vigilante et dépassionnée, qui appréhende, de façon objective, la réalité d'ici et maintenant,
- **Temps** : la négociation est un processus, parfois long, de rapprochement de deux positions. Chacun, au départ, peut chercher à gagner le plus possible mais aussi à sauver la face, à préserver le lien, etc. Il peut être enfermé dans une vision étroite, des préjugés, des principes. Il peut avoir peur. Il peut ne pas être très au clair avec lui-même. La négociation va conduire chaque protagoniste à faire évoluer sa vision, voire son comportement, à peser le pour et le contre..

Étapes de la négociation

1 - Préparer la négociation

- **Définir une position** : quels sont mes enjeux matériels (argent, biens...) et mes enjeux affectifs ou besoins psychologiques (image de soi, reconnaissance, justice...)? Qu'est-ce que je veux prioritairement obtenir ou sauvegarder ?
- **Identifier la position de l'autre** : quel sont ses enjeux (ce qui est important pour lui) et les traits dominants de sa personnalité (ses valeurs et principes, ses besoins, son fonctionnement, ses points forts et points faibles) ?
- Préparer une stratégie : **un argumentaire adapté à la psychologie de l'interlocuteur (plutôt rationnel ou plutôt affectif). Comment vais-je le lui dire ? que vais-je demander ou proposer d'abord ? sur quoi suis-je prêt à céder ? quels sont, en cas de repli, les seuils acceptables ?**

¹ Sources : François Delivré *Le pouvoir dénégocier, s'affronter sans violence* chez InterEditions - 1994.

Lionel Bellenger *La Négociation* de Coll. Que sais-je ? aux Presses Universitaires de France.

Charles Maccio *Animation de groupes* éd Chronique Sociale - Lyon.

² *Adulte* : un des États du Moi, en Analyse transactionnelle.

2 – Obtenir un entretien, à un moment favorable, au calme.

3 - Conduire la négociation en adaptant mon comportement à son niveau de maturité :

- décrire quelle est la situation, le contexte, **le problème**.
- dire quels sont mes **besoins**.
- formuler une **demande**.
- entendre et comprendre la **position de l'autre** et ses besoins ; les reformuler.
- dire ce à quoi je tiens vraiment et pourquoi.
- donner des signes de reconnaissance (authentiques) à l'autre.
- **discuter** : argumenter et réfuter, éventuellement, les arguments de l'autre.
- identifier **différentes options** et mesurer les avantages et inconvénients de chacune.
- formuler, éventuellement, une nouvelle proposition.

4 – Aboutir à un accord explicite qui correspond, pour chacun, à :

- ses valeurs, ses principes, son bon droit, sa mission,
- ses besoins et/ou les intérêts de ceux qu'il défend,
- les faits réels, les ressources disponibles en temps, argent, compétences, énergie,
- ses envies (*cet accord me fait plaisir*)

Oser parler, s'affronter, négocier, c'est finalement saisir une chance de grandir, en tant que personne, dans la bonne entente.
Allons-y sans crainte !