



Yves Le Guay

## *Vivre et travailler en équipe*

Chronique N° 37  
Agriculture de groupe N° 360  
(nov./déc. 2008)

Encadré : *Reconnaître et développer les compétences des associés*

### **Mon associé n'est pas compétent !**

**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, plus récemment installée... Chaque chronique nous fait partager une tranche de vie de la société. Ici, nous sommes en visite au GAEC des Tilleuls où sont associés : Richard (52 ans), Vincent, son fils (25 ans) et Damien (30 ans), hors cadre familial.**

---

**Richard** : Bon, excusez-moi, comme je vous l'ai dit, je vous quitte ; je ne veux pas me mettre en retard à ma réunion. J'ai au moins pour une heure de route par ce mauvais temps. Je vous laisse poursuivre avec Damien qui connaît le sujet aussi bien que moi, et sans doute mieux, maintenant.

**Pierre** : Merci, en tout cas de nous recevoir, ce matin, pour commencer à parler de cette future collaboration. On se voit souvent à la CUMA mais nous avons préféré venir sur place d'autant que ça concerne surtout Caroline. Au revoir.

**Caroline** : Bon, c'est moi qui suis en charge du projet de volaille fermière mais c'est un projet du GAEC. Il nous intéresse tous les cinq. C'est pour ça que j'ai demandé à Pierre de m'accompagner pour visiter vos installations et parler des conditions dans lesquelles nous pourrions en bénéficier.

**Damien** : Avant, vous vendiez bien de la volaille sur le marché ? C'est ce que Richard m'a dit.

**Pierre** : Oui mais nous avons arrêté ; ça fait déjà des années, avant l'arrivée de Dédé et, bien sûr, de Caroline.

**Damien** : Pourquoi ?

**Pierre** : Nous n'avions pas un équipement aux normes pour abattre, plumer et préparer les volailles et puis ça nous donnait trop de travail.

**Caroline** : Et vous, à l'inverse, vous avez une installation aux normes qui ne vous sert plus...

**Damien** : Nous nous sommes lancés depuis 3 ans dans la vente directe de viande bovine. C'est pour ça que nous avons aménagé cette salle de découpe moderne où nous sommes, avec une chambre froide et... comme ça nous donne aussi beaucoup de boulot, on a arrêté les volailles.

**Pierre** : C'est que ça marche bien !

**Damien** : Oui, on a démarré très fort et, aujourd'hui, on a du mal à faire face à la demande.

**Caroline** : Donc vous achetez des bêtes à l'extérieur ?

**Damien** : Ah non ! Si j'ai choisi d'être paysan, c'est pas pour faire du commerce. Je garantis aux clients que toutes les bêtes sont nées et élevées chez nous. Et je les encourage à venir visiter.

**Caroline** : Et ils viennent ?

**Damien** : Bien sûr !... malheureusement l'élevage n'est pas à la hauteur ; il ne suit pas comme je voudrais.

**Pierre** : Que veux-tu dire ?

**Damien** : Ça me fait mal de le dire mais mon associé n'est pas compétent !

**Pierre** : Richard ?

**Damien** : Non, Vincent, son fils.

**Caroline** : Qu'est-ce qui te fait dire ça ?

**Damien** : Heu... ne le répétez pas ; c'est un peu délicat... Quand je suis entré au GAEC des Tilleuls, l'éleveur, c'était Maurice, le frère aîné de Richard. Il était connu. Quand il est parti, en retraite, anticipée à cause de sa santé, c'est Vincent qui a pris la responsabilité du troupeau et, depuis ce moment-là, les résultats techniques se sont dégradés.

**Caroline** : Les animaux, c'est pas des machines ; l'éleveur ne maîtrise pas tout. Peut-être que Vincent n'a pas eu de chance.

**Damien** : Dommage à dire mais, franchement, Vincent ne maîtrise pas grand chose. Maurice, lui, il aimait ses bêtes ; il avait l'œil. Un poil terne, un début de diarrhée, une vache qui s'éloigne du troupeau ou qui ne profite pas comme il faut... que ce soit au pré ou à l'étable, rien ne lui échappait. Des fois, à Vincent, on est obligé de lui dire : *y en a une qui est en chaleur ou qui boîte ou qui se prépare à vêler*. Non, je crois qu'il n'aime pas vraiment ses bêtes et d'ailleurs elles sont devenues plus farouches.

**Pierre** : Il a choisi cette responsabilité ?

**Damien** : Disons qu'il l'a acceptée. Richard s'occupait des cultures, du matériel et des papiers ; moi, des volailles et du projet de transformation de viande. La place était vacante au troupeau ; il avait fait des stages en élevage limousin ; ça nous semblait naturel à tous les trois.

**Caroline** : Vous en avez parlé, entre vous ?

**Damien** : De quoi ?

**Caroline** : Eh bien... de ses difficultés d'éleveur.

**Damien** : Quand on regarde avec lui les résultats, c'est jamais de sa faute. Y a toujours une bonne raison : la sécheresse, la pluie, le mauvais foin, la diarrhée des veaux, un taureau médiocre, les bâtiments...

**Pierre** : Reconnais que c'est pas facile de reprendre derrière un éleveur hors pair comme Maurice. Je me souviens, quand j'ai monté mon troupeau, je lui ai souvent demandé des conseils.

**Caroline** : Il est jeune, accorde lui le droit à l'erreur ! C'est sans doute lui le plus malheureux... Et Richard, qu'est-ce qu'il en dit ?

**Damien** : Vous savez, Richard et moi, on a été patients ; sans doute plus moi que son père... Ça fait maintenant 4 ans ; il est temps de redresser la situation.

**Pierre** : Tu imagines une autre organisation : changer les responsabilités entre vous ? Que penses-tu faire ?

**Damien** : Comme on n'arrive pas à en parler sereinement tous les trois, je vais proposer de faire venir une tierce personne pour nous aider à trouver la meilleure solution.

**Caroline** : Qui ?

**Damien** : Je vous demanderais bien à vous mais on se connaît trop et on va travailler ensemble... Non, quelqu'un d'impartial qui n'apporterait pas de solution toute faite mais nous aiderait à en parler. Si vous connaissez quelqu'un...

**Pierre** : J'ai plusieurs idées....

à suivre...

## **Reconnaître et développer les compétences des associés**

Les associés évoquent rarement leurs compétences réciproques. C'est pourtant une question centrale dans la réussite technique et économique de la société. Et les compétences nécessaires à l'agriculteur sont nombreuses, tant dans le travail « assis » (administration, gestion, communication...) que dans le travail « debout » (production, entretien, commercialisation...). C'est comme si tout associé était forcément compétent ! Les compétences de chacun sont, pour le groupe, une ressource précieuse à mesurer, préserver, développer. C'est l'affaire du groupe.

### **Pourquoi est-il difficile d'en parler ?**

La compétence concerne de si près la personne qu'on a tendance à les confondre. Mettre en cause les compétences, ce serait comme juger la personne. Pourtant l'homme ne se réduit pas à ce qu'il sait faire. Avec l'accélération des changements technologiques, réglementaires, environnementaux, commerciaux... les compétences sont fragiles et périssables alors que la personne conserve toute sa valeur humaine. Elles doivent donc pouvoir être examinées pour elles-mêmes afin de les actualiser sans cesse, sous peine de les voir devenir obsolètes.

### **Comment apprécier les compétences ?**

Le jeune qui sort de l'école est rarement compétent. Il a tout à prouver. La compétence nécessite des savoirs, des savoir-faire, l'aptitude à mobiliser et combiner, avec clairvoyance, des ressources internes et externes, la capacité à se remettre en cause pour réaliser sa mission, atteindre ses objectifs, réaliser ses tâches, avec une économie de temps et d'énergie.

L'expérience y contribue même si « elle n'éclaire que le chemin parcouru » alors que la réussite visée est devant. Faire une erreur n'est pas un signe d'incompétence ; la répéter : si. On apprend à tout âge ; c'est le sel de la vie !

Les compétences se mesurent aux résultats. L'agriculteur dispose de critères observables (un beau blé, un troupeau en état, des ceps bien taillés...) et de batteries d'indicateurs techniques et économiques pour les apprécier. À quoi toutefois sont dus les mauvais résultats ? : à moi, aux autres, aux circonstances ? On peut en discuter... Évitions de jouer les autruches ou les victimes.

### **Comment développer les compétences ?**

La compétence se construit : la formation initiale permet d'acquérir des connaissances, complétées ensuite par des lectures, des conseils et des stages de formation continue. L'observation de modèles (le père, le maître de stage, le voisin...) apporte de précieux savoir-faire. Ses propres essais et erreurs composent l'expérience, surtout si nous prenons le temps de l'examiner pour en tirer les enseignements.

On apprend d'autant mieux qu'on est ouvert et curieux, en recherche constante d'amélioration, qu'on aime ce qu'on fait.

### **Comment en parler ?**

Dans la relation entre associés, les enjeux sont multiples : souvent familiaux et patrimoniaux mais aussi partage du travail, capital, image de soi et de l'autre, maintien de la bonne entente... Beaucoup avancent prudemment sur le terrain du reproche, de peur de briser le fragile équilibre de la relation. Dire « tu n'es pas compétent » va nuire gravement à la relation. Ne rien dire le menace aussi. Alors... ?

D'abord s'interroger : « qu'est-ce que je connais, reconnais, méconnais de mes compétences et de celles de mes associés ? ». Reconnaître mes limites et les limites de l'autre. Sortir du jugement moral. En effet, ne pas être *au top* n'est pas honteux... mais perfectible !

Se demander ce qu'on attend de l'autre, quel droit à l'erreur on lui reconnaît et qu'est-ce qui n'est pas acceptable. Se fixer ensemble des objectifs et des critères d'évaluation, révisés chaque année.

Dans un groupe qui a atteint un bon niveau d'intimité, tout peut se dire sans blesser c'est-à-dire sans se dévaloriser ni dévaloriser l'autre, en utilisant le « je » plutôt que le « tu » : *Je ne me sens pas à la hauteur pour mener à bien ce projet... veux-tu m'aider ?* et aussi : *Quand je vois les résultats de ton atelier, je ne suis pas satisfait ; je me dis qu'il manque peut-être de la compétence ; acceptes-tu qu'on en parle ?*

« Reprocher n'est pas le contraire d'aimer » dit l'auteur Marie Balmari.

Prendre ensemble les décisions nécessaires pour renforcer les compétences : un conseil, un stage pratique, une formation ? Accompagner l'associé dans ses progrès.

« Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur » (Beaumarchais). Si seulement nous faisons l'éloge de nos associés pour ce qu'ils réalisent de positif !