



Yves Le Guay

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 40
Agriculture de groupe N° 363
(mai/juin 2009)
Encadré : *Accompagnement*

Alors, ça va mieux avec tes associés ?

Nous sommes au GAEC des Tilleuls, partenaire du GAEC du Rû-Boimenu pour un abattoir de Le GAEC des Tilleuls est partenaire du GAEC du Rû-Boimenu pour un abattoir de volaille. Sont associés : Richard (52 ans), Vincent, son fils (25 ans) et Damien (30 ans), hors cadre familial. Caroline est venue abattre et préparer des volailles.

Caroline : Ah ! Vincent, tu tombes bien ; j'ai besoin d'un coup de main pour porter cette caisse dans la camionnette.

Vincent : Il suffit de demander, Vincent est là, surtout pour aider une super nana ! Au fait, t'es pas mariée, toi ? Pas même un petit copain ?

Caroline : Ben dis donc t'attaques direct, toi !

Vincent : Nous, paysans, on n'a pas de temps à perdre. D'ailleurs ça sert à quoi les salamalecs ?

Caroline : Et Patricia, la médiatrice, qu'est-ce que tu en penses ?

Vincent : T'es au courant ? Tu la connais ?

Caroline : De réputation, seulement ; je sais qu'elle est bien.

Vincent : Elle est pas canon, tu sais, mais, finalement, on a fait du bon boulot avec elle.

Caroline : C'est le plus important, tu crois pas ? Alors, ça va mieux avec tes associés ?

Vincent : Oui, y a du progrès. Nos positions se sont rapprochées. Mais attention ! C'est pas magique ; il faut du temps pour tout mettre au point.

Caroline : Au moins la colère est retombée et vous avez pu vous parler et vous écouter ?

Vincent : Pour la première fois, j'ai eu l'impression que mon père et Damien écoutaient ce que j'avais à leur dire, au lieu de me faire des reproches. Faut dire que j'étais tout le temps sur la défensive dès que je les sentais venir sur mes platebandes.

Caroline : Tu veux dire le troupeau limousin ?

Vincent : Faut que tu comprennes une chose : je suis rentré au GAEC des Tilleuls quand Maurice, le frère de mon père est parti en retraite. Lui, c'était un éleveur hors classe. Il vivait que pour son troupeau ; il faisait les concours et tout ; tu peux voir ses médailles ; même à Paris, il en a gagné ! Au moment des vélages, il était aux petits soins. Il était pas marié, tu comprends, alors il y passait tout son temps.

Caroline : Un passionné quoi ! Mais toi, t'es pas marié non plus...

Vincent : Moi, j'ai pas une vocation de célibataire. Je fais partie d'un orchestre, je sors le week-end, je prends des vacances, j'aime les voyages...

Caroline : Et tu dragues les nanas...

Vincent : Arrête ! Ne me fais pas cette réputation.

Caroline : Je veux dire que t'es un gars normal de... quel âge, au fait ?

Vincent : Bientôt 26, et toi ?

Caroline : Encore 28 pour quelque temps.

Vincent : T'es jeune aussi, donc tu me comprends. Tiens, j'y pense : on va faire une fête avec les copains pour mon anniversaire ; je t'invite. T'as pas le droit de refuser !... L'agriculture, c'est bien mais y a autre chose dans la vie. T'es d'accord ?

Caroline : Et pour revenir à la médiation, si je comprends bien, tu leur as dit que tu ne voulais pas faire comme ton oncle.

Vincent : Figure toi que je leur avais déjà dit avant, mais ils n'en tenaient pas compte. Ils continuaient à me reprocher les mauvais résultats du troupeau et à me dire « fais ci, fais ça ». J'en n'avais rien à faire de leurs conseils ! Jamais ils ne se sont intéressés à moi. C'est pas de ma faute si on a eu la maladie des muqueuses ! Pour eux, je devais remplacer l'oncle, point barre. Les GAEC se plaignent de ne pas trouver de candidats à l'installation ; je vais te dire : c'est normal : ils ne savent pas écouter les jeunes !

Caroline : Et alors, tes associés, eux, t'ont écouté ?

Vincent : Eh bien ! ils ont admis que j'avais d'autres attentes et un autre mode de vie que Maurice et que si je lui succède, ça ne veut pas dire que je le remplace.

Caroline : Et pas encore toutes ses compétences...

Vincent : Évidemment ! Il a plus de 40 ans d'expérience. Tu crois que ça me fait plaisir de voir les bêtes malades, les veaux qui ne profitent pas... quelquefois, je suis découragé et j'ai envie de tout envoyer promener... alors je vais faire de la musique. Y en a d'autres qui boivent ; chacun sa drogue !

Caroline : Et toi, au fait, tu les as écoutés ?

Vincent : J'suis pas plus bourrin qu'un autre ; si on m'écoute vraiment, je peux aussi les écouter. C'est ça le dialogue et sans dialogue, y a pas d'entente.

Caroline : Vous avez établi de nouvelles bases ?

Vincent : La médiation, c'était pour qu'on se parle et qu'on se mette d'accord sur une piste de progrès. En 2-3 séances, c'était terminé ; on s'était compris et, crois-moi, on était tous les trois soulagés. Maintenant, il faut mettre au point une organisation...

Caroline : Qui tient compte des besoins et des capacités de chacun. C'est ça ?

Vincent : Tu parles comme une intello !

Caroline : Me dis pas ça, tu me fais rougir !

Vincent : C'est pas une critique ; il en faut, même chez les paysans.

Caroline : Et pour cette nouvelle organisation, vous êtes accompagnés ?

Vincent : Oui, Patricia nous a proposé un deuxième contrat. Elle nous aide justement à clarifier nos compétences, nos goûts, nos contraintes. Mon père est souvent parti en réunion ; il faut rétablir l'équilibre. En réalité, on se rend bien compte que ce dont on a besoin, c'est pas d'une solution venue d'ailleurs mais d'une aide au dialogue.

Caroline : Au début, tu étais contre et finalement tu te rends compte qu'avec un tiers, on avance bien plus vite. C'est super ! ... Oh là ! Il faut que j'y aille.

Vincent : Au fait, tu viendras seule ou accompagnée ?

Caroline : Tu verras bien... À plus...

à suivre...

Accompagnement

La routine menace tous les groupes comme peut les menacer aussi la suractivité, parfois l'agitation. Avec le temps, les agriculteurs associés ne sont pas à l'abri de relations qui se distendent, au point de devenir problématiques. C'est tellement fragile, un groupe !

Voyons comment y faire face, en particulier en faisant intervenir un tiers, accompagnateur.

Quelques signes de la routine

Rythmé par les saisons, les cycles de la reproduction et ceux de la production, le travail agricole peut devenir routinier. Beaucoup d'agriculteurs, ceux qui « vont de l'avant », cassent cette routine en introduisant du changement dans le système. Au danger de routine du travail quotidien s'ajoute l'usure des relations : absentéisme aux réunions, repli sur soi, ennui, lassitude, aigreur : « On n'a plus grand-chose à se dire », « à quoi bon répéter les mêmes choses ? », aspiration vers d'autres centres d'intérêt, à l'extérieur... Il est temps de se ressaisir !

Que faire pour réactiver les relations ?

Un nouveau projet ou un nouveau combat est un bon moyen mais le groupe n'en a pas toujours l'opportunité. À défaut, les associés ont tout intérêt à s'interroger sur les besoins de chacun et la manière de les satisfaire : besoins de reconnaissance, de place, de stimulation, de création, d'ouverture, de réussite, de sécurité, de structure, d'appartenance... Un tiers peut les aider.

Faire appel à un tiers

Absorbés par le quotidien routinier ou, au contraire, agité et stressant, les associés peinent à prendre du recul pour regarder où en est le groupe. Faire appel à un tiers est une façon de se contraindre à prendre le temps de la réflexion et du dialogue. La présence d'un accompagnateur permet de revisiter régulièrement les fondamentaux de l'entreprise : revenu, rentabilité des productions, commercialisation, équipements, travail, organisation du groupe, adaptation aux changements de l'environnement... et aussi, le plaisir au travail.

Chaque année, à l'AG, les associés, avec le comptable ou le conseiller, examinent la situation économique de la société et s'interrogent sur la stratégie de l'entreprise. De la même façon, un accompagnateur peut les aider à examiner leur fonctionnement relationnel.

De quoi a-t-on peur ?

Sans doute les associés craignent-ils de s'aventurer à parler des relations dans le groupe, un terrain à la fois intime (qui ne regarde personne) et peu familier. Ils n'ont pas toujours les mots pour parler de leurs émotions et de leurs besoins. Ils éprouvent -notamment les hommes- de la pudeur à aborder ces rives inconnues qui risquent de dévoiler des faiblesses jusque-là cachées. Pourtant, quel soulagement quand on a osé y aller et qu'on en sort grandi !

Qu'est-ce qu'accompagner

Le compagnon, étymologiquement, est celui avec qui l'on partage le pain. La métaphore suggère donc une proximité, un bout de route ensemble, une parole échangée en même temps que le pain et une réciprocité du don : chacun reçoit de l'autre.

Accompagner n'est donc ni conseiller, ni juger, ni exercer une autorité ou une pression mais plutôt écouter activement et cheminer ensemble. L'accompagnateur n'est pas un distributeur de recettes puisqu'il sait que « *la réponse est chez l'autre* » (Socrate). Il va donc aider le groupe à trouver la réponse adéquate au problème qu'il aura aidé à identifier.

Distinguer accompagnement et médiation

La médiation cherche à restaurer le lien entre les personnes lorsque la relation est dégradée, voire rompue (voir *Agriculture de Groupe* N°362). Elle est ponctuelle, au moment d'une crise. L'accompagnement, au contraire, se veut préventif. Il intervient à la création de la société ainsi qu'à l'arrivée ou au départ d'un associé, pour mettre au point l'organisation et les principes du fonctionnement relationnel. Il gagne à s'exercer dans la durée pour prévenir les difficultés relationnelles en revisitant périodiquement le dialogue, les règles, les besoins et la place de chacun au regard des objectifs de l'entreprise. Tout groupe est concerné. Pourquoi pas une séance par an ?

Comment ça se passe

L'accompagnateur établit un contrat avec le groupe qui précise l'objectif et les modalités de l'accompagnement. Cette phase, très importante, permet de repérer la problématique, de se mettre d'accord sur ce qu'on va faire ensemble, de se donner des règles et des limites. Ensuite, l'accompagnateur conduit un diagnostic qui sera partagé avec le groupe pour dégager des

pistes de progrès prioritaires. Enfin, se déroule un plan de progrès que le groupe peut mener seul ou accompagné et qu'il pourra évaluer à ses résultats.

Choix de l'accompagnateur

GAEC et Sociétés s'emploie à développer et animer un réseau de professionnels formés qui agissent dans le respect d'une déontologie. Les associés doivent pouvoir choisir, à proximité de chez eux, l'intervenant avec lequel ils se sentent en confiance.

Tout change autour de nous, il faut sans cesse s'adapter. Et au sein du groupe aussi, ça change ; un tiers « accompagnateur » aide ce changement à se réaliser au mieux de l'intérêt des associés.