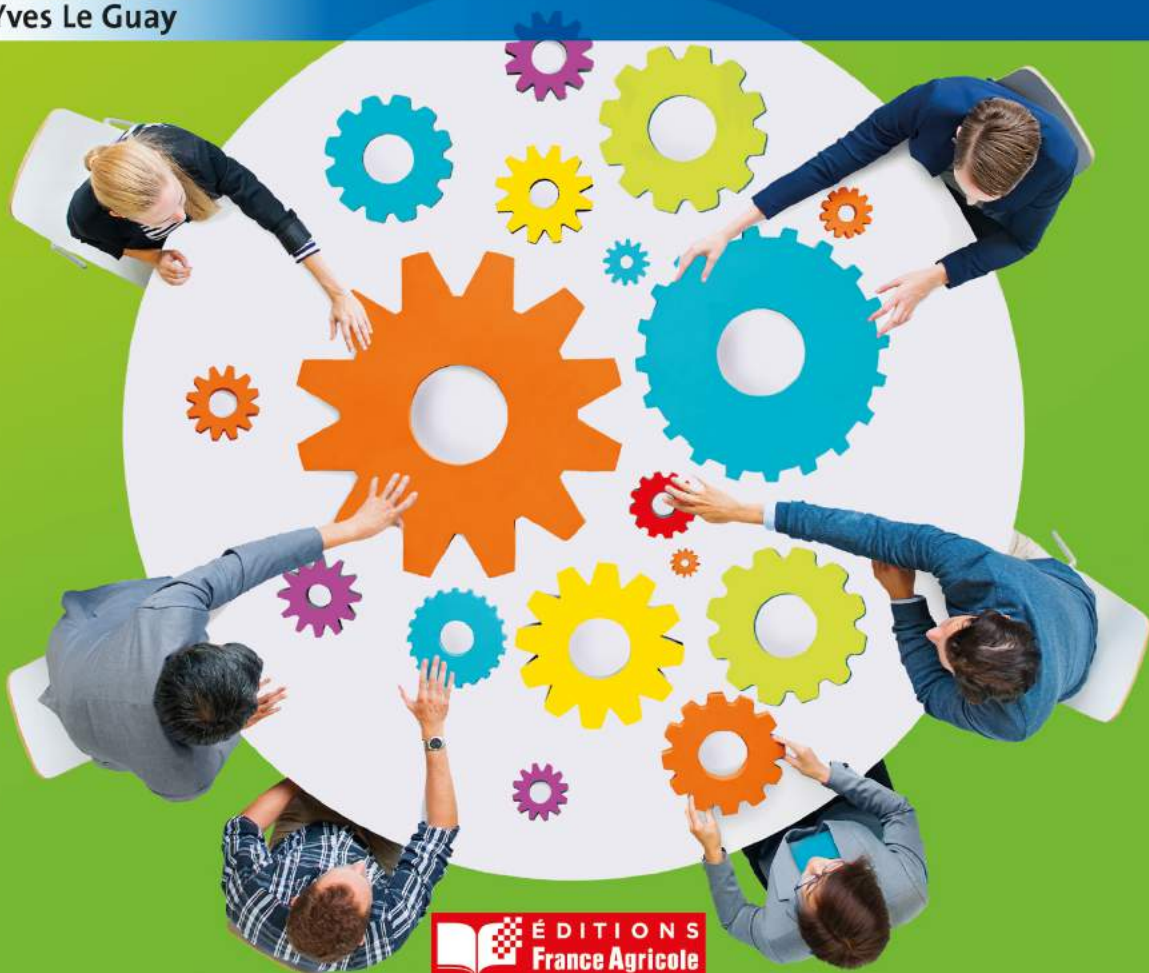




# Vivre et travailler en équipe un GAEC sur le vif

- Douze ans de la vie d'un groupe
- Des situations du quotidien des agriculteurs
- Pour des relations humaines riches et apaisées

Yves Le Guay



# Introduction

Suivre sur une longue période la vie d'un groupe d'agriculteurs associés et en tirer des enseignements utiles à tous, agriculteurs ou non, tel est le fil conducteur de cet ouvrage. Nous avons voulu saisir sur le vif les discussions des membres du groupe. Ce sont leurs dialogues que nous rapportons ici, par séquences espacées de deux mois, en général. Pourquoi ce laps de temps ? Parce que ces chroniques sont parues durant une douzaine d'années dans la revue bimestrielle *Agriculture de Groupe*<sup>1</sup>, éditée par l'association GAEC et Sociétés, qui représente et défend, depuis plus de cinquante ans, l'agriculture sociétaire.

Il s'agit donc d'une saga où l'on retrouve les membres du même GAEC<sup>2</sup>, aux prises avec la vie du groupe. Souvent interviennent des partenaires, voisins, enfants, clients, etc. Le fil est chronologique et non thématique. Il se déroule au fur et à mesure de la vie du groupe et de l'évolution des personnes ainsi que de leur ferme. Partis à trois membres d'une même famille, déjà associés sur une exploitation diversifiée, ils vont prendre une stagiaire qui deviendra plus tard... Mais ne déflorons pas l'histoire, que nous vous laissons découvrir.

Des lecteurs nous ont plusieurs fois demandé si les personnages étaient réels. Bien sûr qu'ils sont vivants ! Tout du moins dans l'imaginaire du conteur, qui rassemble ici de nombreuses situations observées et entendues dans des groupes. Sont-ils des modèles ? Au lecteur d'en juger.

Chaque séquence est accompagnée d'une fiche méthode qui théorise un aspect évoqué dans le dialogue des personnages. Huit de ces fiches sont inédites. Tous les thèmes abordés sont relatifs aux relations humaines au sein d'un groupe et avec son environnement. Ils se partagent à peu près équitablement entre la psychologie des individus ( $\Psi$ ), les relations interpersonnelles ou la communication de groupe (C), et la vie de la société (S) – ces symboles étant indiqués dans la table des matières. Il y a néanmoins, comme toujours, une part d'arbitraire dans ce classement, car ces thèmes sont liés.

Le cadre de référence théorique est construit principalement à partir des apports de l'Analyse transactionnelle (AT) et de la Communication non violente (CNV), dont les concepts sont présentés en évitant autant que possible le jargon. Une présentation de l'AT est donnée en fin d'ouvrage.

Nous remercions chaleureusement GAEC et Sociétés, qui nous a fait confiance durant toutes ces années et nous permet de publier ce recueil de chroniques.

Bien sûr, la saga se déroule dans un contexte donné, celui de l'agriculture française au début du XXI<sup>e</sup> siècle, et plus particulièrement d'une exploitation de forme sociétaire. Mais dans ce décor, nous nous intéressons principalement aux relations qu'entretiennent les personnages ; celles-ci ne sont pas spécifiques aux agriculteurs et agricultrices. Ces

---

1. Voir [www.gaecetsocietes.org](http://www.gaecetsocietes.org).

2. Groupement Agricole d'Exploitation en Commun, société civile spécifique à l'agriculture.

chroniques peuvent donc s'adresser tout autant à d'autres groupes et institutions agricoles et même, au-delà des paysans, à d'autres catégories socioprofessionnelles et à d'autres collectifs de travail, proches ou éloignés des champs et des élevages.

Il y a plusieurs façons d'entrer dans ce recueil. Le lecteur peut suivre la saga dans l'ordre du récit et jeter un coup d'œil aux fiches, sans s'y attarder, pour garder le contact avec les aventures du groupe. Il peut, à l'inverse, choisir dans la table des matières les fiches qui l'intéressent et s'y reporter directement. Un candidat à l'installation sociétaire ou un associé installé peut même bousculer l'ordre et suivre un fil qui correspond à sa situation, depuis l'origine du projet jusqu'à la transmission, bien des années plus tard. Nous lui proposons un itinéraire dans une seconde table des matières.

Yves Le Guay

# Sommaire thématique

Thèmes	Fiches	N°
<b>1. M'engager en groupe et y trouver ma place</b>		
S'engager dans une société agricole	Fusionner les deux GAEC ?	9
Se préparer à s'associer	Alors, tu t'associes avec nous ?	26
Choisir le nom de la société	Quel nom pour le GAEC ?	15
Fondements de l'agriculture de groupe	Pourquoi vous être associés en GAEC ?	16
Valeurs	On n'achète pas	50
Prendre sa place	Où est ma place ?	22
Oser s'affirmer	Je n'ose pas	49
Travailler en couple	C'est chouette de travailler en couple ?	28
S'entendre entre frères	Ah, j'y crois pas !	44
Travailler en famille	Encore un Dumontier au GAEC ?	70
Quelle place pour les conjoints non associés ?	Le GAEC, ça t'intéresse ?	27
<b>2. Établir et renforcer la cohésion du groupe</b> (cohérence de la structure et coopération entre les personnes)		
Partenariat	Ça veut dire quoi « être partenaires » ?	41
L'autorité dans le groupe	Au fait, qui est le chef, ici ?	29
Objectif commun		<b>Bonus</b>
À quoi servent les règles	Ah, les règles !	34
S'organiser en groupe	Dites voir, comment on s'organise ?	13
Culture commune		<b>Bonus</b>
Distinguer famille et exploitation	Famille et exploitation, c'est tout un !	52
Efficacité en équipe et bonne entente	Vous avez vraiment de la chance !	32
Estime de soi	Alors, comme ça, tu n'es pas un bon éleveur ?	54
Confiance	Fais-moi donc confiance !	53
Appartenance	Je n'appartiens à personne !	42
Reconnaître et développer les compétences des associés	Mon associé n'est pas compétent !	37
Coopération	Établir un bon niveau de coopération	68
S'engager à l'extérieur	Le GAEC d'abord !	3

Thèmes	Fiches	N°
<b>3. Se réunir pour partager et avancer ensemble</b>		
Se réunir entre associés	Se réunir ? Pourquoi donc ?	7
Le bureau de la société	Un bureau indépendant	5
Un temps d'inclusion au début de chaque réunion	Réunion : prendre le temps de rétablir le lien	67
Pour des réunions efficaces	Nos réunions ne sont pas efficaces !	23
Anticiper	S'associer avec André ?	8
Prendre une décision en groupe	Bon alors, qu'est-ce qu'on décide ?	12
De l'émotion à la décision	Alors on y va, j'espère ?	60
Rédiger le compte rendu		<b>Bonus</b>
Aborder les relations humaines en assemblée générale	Profitons de l'AG pour discuter des relations au sein du groupe	66
<b>4. Bien communiquer pour entretenir la bonne entente</b>		
Communiquer dans un groupe	On a un problème de communication	64
Sortir des non-dits	Je ne peux pas lui dire !	38
Se dire les choses en face	Tu veux donc me mettre à la retraite !	2
Exprimer son émotion		<b>Bonus</b>
Jeux psychologiques	Vous voulez donc nous bouffer tous !	14
Signes de reconnaissance	Vous êtes formidables !	17
Comment demander	Comment leur demander ?	18
Répondre à une demande	J'ai quelque chose à vous demander	19
Savoir dire « non »	Ça y est, te voilà encore une fois président ?	30
Peur	J'ai peur !	55
Négocier gagnant-gagnant	Je voudrais une vraie responsabilité d'associée	36
<b>5. Développement personnel</b>		
Mieux se gérer dans le temps	Je ne m'en sors pas !	21
Prendre soin de soi	Je n'en peux plus	65
Peur de réussir	Ah, réussir !	43
La face cachée du don	Ça vous plaît de travailler pour rien ?	31
Passivité	Tu t'y mets quand ?	45
Besoin de stimulations	Alors, comme ça, tu nous lâches ?	47
Prendre sa place de patron	Être patron ne va pas de soi	58
Culpabilité	C'est de notre faute	61
Deuil	On ne peut rien contre la mort	69
Croyances	J'en suis pas capable	71
Bonheur	On est heureux, nous ?	72

Thèmes	Fiches	N°
<b>6. Réguler les tensions, prévenir et traiter les conflits</b>		
Les enfants sur la ferme	Le GAEC n'est pas une garderie	4
Aborder les sujets sensibles	Pas si simple d'aborder les sujets qui fâchent !	57
Que faire de la colère ?	S'associer avec ces gens-là ? Non !	11
Prendre en charge	Que faire ? Le prendre en charge ?	33
Communication non violente	J'ai eu envie de lui rentrer dedans	59
Manipulation	Arrête ton cinéma !	51
Responsable de ses besoins	Savoir ce que je veux vraiment	35
Symbiose	C'est toi, l'adhérent, pas ton père !	46
Conflits de générations	Ah, ces vieux, alors !	62
Accompagnement	Alors, ça va mieux avec tes associés ?	40
Médiation	Ils sont tout le temps sur mon dos !	39
<b>7. Transmettre</b>		
Transition entre générations	Place aux jeunes !	6
Manque de main-d'œuvre : salarié ou associé ?	Tu travailles trop pour ce que tu gagnes !	10
Changement	Il faut se bouger	63
Accueillir un stagiaire	Et si on prenait un stagiaire ?	1
Rencontrer l'Autre	On part en voyage	20
Choisir un associé	Qu'est-ce que vous mijotez donc ?	25
Accueillir un nouvel associé	Un salarié ou un associé ?	48
Remplacement	Qui va te remplacer ?	56
Laisser la place	Alors, vous voulez vous passer de moi ?	24

# Et si on prenait un stagiaire ?

**Maryse:** Tu sais, Bruno, le vœu que je formule pour la nouvelle année qui arrive ? C'est bien sûr que toute la famille soit en bonne santé, nos trois enfants, nos parents à la retraite, nos frères et sœurs... Mais je vais te dire ce que je voudrais pour nous : c'est travailler moins ! Nous approchons les quarante ans, l'un et l'autre ; nous avons le droit de lever un peu le pied et de faire autre chose que travailler sans cesse, sept jours sur sept, toute l'année. Tu ne trouves pas ?

**Bruno:** Eh bien, moi, Maryse, mon souhait, outre la santé pour toute la famille, c'est surtout que le cours de la viande se redresse et que l'horizon de la PAC s'éclaircisse...

**Maryse:** Tu n'as pas envie, toi, de travailler moins ? Écoute, ça fait au moins vingt-cinq ans qu'en tant qu'aide familial puis associé avec ton père, tu trimes pour faire de l'exploitation ce qu'elle est aujourd'hui : un GAEC qui fait vivre deux familles, celle de ton frère Pierre et la nôtre. Moi, j'aime bien ce que je fais, la transformation fromagère et la vente... Comme toi, le travail ne me fait pas peur, mais parfois je suis lasse... Si on prenait un stagiaire, il pourrait nous aider. Tu sais, ça fait plusieurs fois qu'on est sollicités par le centre où j'ai passé mon BPREA et par d'autres lycées. Ils recherchent des GAEC, mais j'ai jamais voulu donner suite parce que je sentais qu'avec ton père ç'aurait été difficile ; il a son caractère ! À présent qu'il a pris sa retraite, c'est à nous de décider.

**Bruno:** Laisser mes vaches à un jeune qui n'y connaît rien et surtout s'il n'est pas d'origine agricole, je vois pas ça d'un bon œil. Déjà, un week-end sur deux, c'est Pierre qui traite ; au début, je n'étais déjà pas rassuré. D'ailleurs, tu vois bien qu'on ne trime pas, comme tu dis, sept jours sur sept, puisque l'avantage d'être en GAEC, c'est justement de se libérer un dimanche sur deux et de prendre quinze jours de vacances par an.

**Maryse:** Je sais que tu aimes tes vaches presque autant que ta famille, mais tu n'es pas obligé de les confier totalement au stagiaire ; tu peux le prendre avec toi à la traite. Et puis, il viendra à la fromagerie ; ça soulagera aussi ta mère, qui fait encore les fromages avec moi presque tous les jours. À soixante-trois ans, elle a bien le droit de se reposer, d'autant qu'elle le fait quasi bénévolement.

**Bruno:** C'est parce qu'elle le veut bien !

**Maryse:** Et surtout parce que, contrairement à d'autres belles-filles, on s'entend à merveille, toutes les deux !

**Bruno:** Et tu le logerais où, ton stagiaire ?

**Maryse:** Ce n'est pas *mon* stagiaire; ce doit être le stagiaire du GAEC, c'est-à-dire des trois associés, tous patrons, tous maîtres de stage, à tour de rôle. Quant au logement, chez nous, il n'y a guère de place; les trois enfants occupent les chambres. Je pense que tes parents pourraient l'accueillir. D'ailleurs, j'en ai déjà parlé à Alice, qui ne demanderait pas mieux. Tu penses, maintenant que ton petit frère, à vingt-huit ans, est parti au Sénégal, ils se retrouvent un peu seuls, tes parents. Et puis, Victor, depuis son opération cardiaque, est devenu bien plus patient. Y a qu'à l'observer avec les enfants; il n'est plus maire, il est enfin devenu grand-père.

**Bruno:** Tiens, voilà mon frère justement. Avec ce froid, il sera content de boire un café. On va lui en parler. Alors, Pierre, qu'est-ce que tu penserais, toi, de prendre un stagiaire ?

**Pierre:** Si vous voulez un stagiaire, c'est votre affaire; moi, je ne veux pas m'en occuper ! Quand je travaillais aux services techniques de Franc-la-Ville, on en a pris plein, des stagiaires JEV<sup>3</sup>; un bon pour trois mauvais, pas motivés, ou pas dégourdis, ou pas travailleurs. Ils venaient un jour, pas le lendemain, surtout s'il faisait froid. Impossible de compter sur eux ! Les stagiaires, je sais ce que c'est et j'ai donné, merci !

**Maryse:** Écoute, Pierre, quand tu as fait ta formation BTS horticole, et moi mon BP, on a été bien contents de trouver un maître de stage, sinon on n'aurait pas pu obtenir notre diplôme. Reconnais qu'un stage, c'est le meilleur moyen d'apprendre le métier et, tu sais, s'ils choisissent l'agriculture, en général, c'est qu'ils sont motivés.

**Pierre:** Alors, il faut un gars motivé et courageux, qui sache travailler et qui discute... Parce que les gens qui discutent pas, j'aime pas ça; on sait pas ce qu'ils pensent.

**Bruno:** Tu dis ça pour moi ?

**Pierre:** Toi, tu parles pas beaucoup, mais t'es mon frère, c'est pas pareil.

**Maryse:** Le stagiaire, ça pourrait être une fille... À la traite et aux fromages, ce serait aussi bien. Je veux bien m'occuper de chercher. Il faudra que le GAEC corresponde à ce qu'elle cherche et que nous, tous les trois, on soit d'accord pour travailler avec elle, lui apprendre le métier et répondre à ses questions.

**Bruno:** Et moi, avant qu'on s'engage, je veux vérifier si ça peut marcher.

---

3. JEV : jardins espaces verts, métiers du paysage.



## Annexe

# Accueillir un stagiaire

Marc, vigneron du Beaujolais : « Je suis reconnaissant envers le directeur de centre de formation qui nous a révélé que nous, paysans qui n'avions guère fréquenté l'école, nous étions capables d'apprendre des choses aux jeunes. Depuis cette époque, j'ai pris un stagiaire tous les ans, de diverses régions de France, et j'ai beaucoup appris à leur contact. » Ainsi est résumée la richesse des stages : ouverture et partage.

En agriculture, les formations qualifiantes incluent une ou plusieurs périodes de stage en ferme. Maître de stage, maître exploitant, maître d'apprentissage, tuteur..., l'agriculteur établit avec le stagiaire ou l'apprenti une relation de subordination différente de celle d'un employeur avec son salarié, parce que l'objectif n'est pas le même. Il s'agit de transmettre un métier, à travers six fonctions :

- accueillir le jeune ;
- contribuer à son éducation ;
- transmettre les savoir-faire et le goût du métier ;
- suivre son projet scolaire et professionnel ;
- évaluer sa progression ;
- entretenir un partenariat avec l'établissement.

## 1 – Accueillir

Créer et entretenir avec le jeune des relations positives : trouver la juste position de chacun. Le stagiaire est un adolescent ou un jeune adulte, une personnalité en train de se structurer, parfois désorientée. Le tuteur n'est ni un prof ni un copain, mais un professionnel référent. Il fixe les règles, donne les directives, fournit au jeune les informations nécessaires, l'encourage et le stimule, le protège, le rappelle à l'ordre quand c'est nécessaire, s'intéresse à lui.

Au départ, il est ainsi nécessaire de le mettre à l'aise, mais aussi de le mettre en garde, et de passer un contrat, c'est-à-dire se mettre d'accord explicitement et s'engager sur les objectifs du stage, la contribution de chacun, les règles.

## 2 – Éduquer

Quand le stagiaire est mineur, mais souvent même après, le maître de stage a une fonction d'éducation. Il intervient sur le comportement du jeune, sa relation aux autres et sa relation au travail. Il lui transmet, par la parole et par l'exemple, les valeurs qui l'animent : respect des personnes, des animaux, du matériel, de l'environnement, sens du travail bien fait, fierté des produits. Il l'incite à développer son sens des responsabilités en lui fixant des objectifs et en lui confiant des tâches à sa mesure, qui l'obligent toutefois à se dépasser, puis en lui demandant d'en rendre compte. Quand il l'héberge dans son foyer, il l'invite à en respecter les règles de vie.

### **3 – Transmettre**

Que ce soit dans le domaine de la production, de la transformation, de la commercialisation, de l'administration ou de la stratégie d'entreprise, le maître de stage s'efforce de transmettre les savoir-faire qu'il détient. Il le fait avec bonheur dans ses domaines d'excellence et, pour ses points faibles, adresse le jeune à ses associés, d'où l'intérêt du stage dans l'agriculture de groupe.

La transmission d'un savoir-faire concret (traire, manier un animal ou un matériel...) se fait, idéalement, en cinq étapes :

- dire au stagiaire ce qu'on va faire et pourquoi on le fait (donner le sens) ;
- montrer (faire soi-même) ;
- lui faire dire ce qu'il a vu et entendu ;
- lui faire faire ;
- évaluer, faire refaire.

Au-delà des tâches, il revient au tuteur de transmettre l'amour du métier sans en cacher les contraintes et d'initier le jeune à la prise de décision en l'associant aux projets en cours. Conduire une exploitation, c'est prendre des risques et des décisions à court, moyen et long termes. Dans ces décisions interviennent des éléments rationnels (besoins de logement des animaux, respect de la réglementation, étude des devis...) et irrationnels (mes goûts et préférences, mon image, ma qualité de vie...). Les deux sont importants. L'agriculteur a toujours des projets dans la tête. Il en parle avec le stagiaire et l'associe au cheminement du projet. Il lui demande son avis et en discute, non pour le convaincre, mais pour l'entraîner à la réflexion, à la prise de recul et au partage.

### **4 – Suivre son projet scolaire et professionnel**

Pour faire le lien avec la pratique, le tuteur l'interroge aussi sur ce qu'il a vu en cours et sur ses résultats scolaires. Il l'encourage. Engagé de façon plus ou moins avancée dans son projet professionnel, le jeune a besoin qu'on l'aide à réfléchir à son avenir. Peut-être a-t-il peur d'aborder la question. C'est l'occasion, pour le tuteur, de manifester de l'intérêt, de donner son point de vue, voire d'aider le jeune à construire son projet en lui faisant rencontrer des personnes et vivre des expériences intéressantes, en facilitant son insertion dans l'environnement social et professionnel. Le stagiaire y puisera de la motivation pour le travail en entreprise et à l'école.

### **5 – Évaluer**

Évaluer n'est pas juger, et encore moins condamner la personne ; c'est donner du sens et de la valeur au travail du jeune, l'aider à réussir. Le stagiaire a besoin d'estimer le chemin parcouru et ce qui lui reste à faire pour devenir professionnel. L'évaluation est l'occasion d'un dialogue où chacun donne son point de vue sur l'entreprise, le savoir-faire pratique, le comportement de chacun. C'est l'occasion de vérifier de quelle aide le jeune a besoin pour progresser.

Prévoir au minimum une phase d'évaluation à chaque période de stage et à chaque apprentissage d'un nouveau savoir-faire.

## **6 – Entretenir un partenariat avec l'établissement de formation**

Engagés dans la réussite du jeune, formateurs et tuteur sont partenaires. L'information circule par le carnet de liaison, le téléphone, les visites en entreprise, les réunions. Une question, une suggestion, une demande, un problème ? J'appelle le formateur ! Lui aussi a besoin des tuteurs, notamment pour les évaluations, mais aussi pour mieux connaître la vie, la pratique, les problèmes des entreprises.

## **7 – Un seul maître de stage**

Un des associés assume plus particulièrement la responsabilité du stagiaire ou de l'apprenti. Il est l'interlocuteur du centre de formation et le référent du jeune, qui s'adressera à lui en priorité pour tout ce qui concerne les conditions du stage, l'exécution du contrat, les généralités sur l'entreprise, l'organisation quotidienne.

Accueillir un stagiaire sur la ferme est une décision à prendre en groupe, car c'est exigeant, malgré la contribution du stagiaire au travail. Outre le temps et la disponibilité à lui consacrer, le stagiaire peut bousculer les agriculteurs qui le reçoivent. Autre génération, autre mode de vie, autre relation au travail ; on peut se sentir remis en cause. La plupart de ceux qui vivent cette expérience en tirent profit, parce que le contact des jeunes les surprend, leur apprend des choses sur eux-mêmes, les incite à réfléchir au métier et les convie au partage.

# Être patron ne va pas de soi

L'adhésion à La Halte paysanne, un magasin de producteurs, est en discussion. Aujourd'hui, Pierre rencontre le responsable.

**Raphaël:** Ainsi, le GAEC du Rû-Boimenu est d'accord pour entrer dans le collectif de producteurs de La Halte paysanne, à la fin de l'année ?

**Pierre:** Là, tu vas vite en besogne !

**Raphaël:** Bien sûr ! Je plaisante. J'ai bien compris néanmoins que vous étiez intéressés, que vous souhaitiez nous connaître mieux, nous rencontrer tous, vous donner le temps de la réflexion.

**Pierre:** Oui, nous avons besoin de percevoir ce qui anime chacun des membres du groupe et nous voulons comprendre votre organisation collective pour voir ce que l'adhésion exigerait de notre part. Il s'agit d'estimer aussi comment le temps supplémentaire passé à la production et à la vente sera payé de retour.

**Raphaël:** Y a donc que l'argent qui compte pour vous ?

**Pierre:** Je perçois l'ironie de ton propos, mais tu seras quand même bien d'accord qu'il faut que chacun s'y retrouve : le groupe de La Halte et notre GAEC.

**Raphaël:** Bien sûr.

**Pierre:** Le nouveau débouché que tu nous offres nécessite d'accroître et sans doute de diversifier notre production de volaille fermière. Il exigera aussi, évidemment, du temps de présence à la vente. Nous devons intégrer tout ça dans notre organisation. Nous sommes déjà bien occupés ; il nous faudra prendre des dispositions.

**Raphaël:** Comme je te l'ai dit, il y a toujours au moins un producteur à la vente, épaulé, une partie du temps, par une salariée.

**Pierre:** Que signifie ta grimace ? La salariée vous pose-t-elle un problème ?

**Raphaël:** Eh bien, oui, ce n'est pas toujours facile avec elle.

**Pierre:** Que se passe-t-il ?

**Raphaël:** De nous tous, c'est elle qui passe le plus de temps au magasin. Elle y travaille à mi-temps alors que la présence des producteurs est tournante et ne dépasse pas un quart-temps.

**Pierre:** Donc, tout naturellement, elle prend le pas sur vous.

**Raphaël:** Exactement. Elle prend de l'ascendant, sans malveillance, mais d'une façon que je supporte de plus en plus mal, alors que certains collègues s'en accommodent. J'ai même l'impression que ça les arrange.

**Pierre:** Être patron ne va pas de soi. Toi ou d'autres avez une expérience d'employeur ?

**Raphaël:** Eh non ! Aucun de nous n'emploie de salarié sur l'exploitation ; un stagiaire, parfois, mais c'est différent. Et toi, tu as déjà été patron ?

**Pierre:** Avant d'entrer au GAEC, j'ai été salarié à la Ville, responsable d'une équipe. À la ferme, nous avons l'expérience de stagiaires et d'emplois temporaires, pas plus. Nous nous sommes rendu compte qu'il fallait, au salarié, un responsable et un seul. Autrement, il est ballotté entre des consignes contradictoires.

**Raphaël:** C'est ce qui s'est passé au magasin. Nous avons choisi Agnès sur la recommandation d'un des producteurs dont elle est la cousine.

**Pierre:** Aïe ! Premier danger.

**Raphaël:** Oui, au début, ça nous paraissait une garantie. Puis on s'est rendu compte de notre imprudence, mais c'était trop tard. Ensuite, chacun a voulu plus ou moins la commander. Comme elle est futée, elle a vite compris le parti qu'elle pouvait tirer de notre relative désorganisation.

**Pierre:** Vous en avez discuté entre vous ?

**Raphaël:** Plus ou moins, avec l'un ou l'autre...

**Pierre:** Mais pas en réunion de groupe ?

**Raphaël:** Eh bien, c'est pas facile, tu comprends, parce qu'Agnès participe à nos réunions mensuelles.

**Pierre:** Vous avez besoin de remettre à plat votre organisation, la place de la salariée, la responsabilité d'employeur. Ne faudrait-il pas que le groupe délègue à l'un d'entre vous la responsabilité de patron ?

**Raphaël:** Oui, sans doute, à un titulaire et un suppléant.

**Pierre:** Plutôt toi que son cousin !

**Raphaël:** Moi, peut-être, faut voir... Lui, sûrement pas ! La difficulté, c'est d'amener le sujet. Il y a beaucoup de questions courantes à aborder où la présence d'Agnès est utile.

**Pierre:** Et si tu faisais déjà un petit sondage auprès des collègues pour repérer qui ressent que la place de la salariée pose problème ?

**Raphaël:** Oui, j'en ai parlé avec la plupart; je connais leur point de vue.

**Pierre:** Y a-t-il une majorité qui voit le problème ?

**Raphaël:** Il faut que je complète le sondage, mais à première vue, oui. D'autres, je te l'ai dit, ça les arrange de la laisser diriger le magasin. Et puis, tu sais ce que c'est: on ne veut pas d'histoires.

**Pierre:** À ne pas vouloir faire de vagues, on prend le risque d'accumuler du ressentiment. Au GAEC, nous avons adopté le parti de nous dire les choses, quand ça ne va pas et aussi quand ça va... Tu te vois dire à Agnès: « J'observe un problème dans notre relation d'employeurs avec toi; je souhaite le mettre à l'ordre du jour de la prochaine réunion. Je te demanderai à ce moment-là de nous laisser discuter entre associés » ?

**Raphaël:** J'en profiterai pour lui demander comment elle voit sa place.

**Pierre:** Voilà une affaire qui va s'arranger, j'en suis sûr, si tu la prends à bras-le-corps.

**Annexe**

# Prendre sa place de patron

L'agriculteur qui emploie pour la première fois un salarié est souvent désarmé. S'il a été lui-même salarié, cette expérience lui donne quelques repères ; sinon, il en manque cruellement et risque d'agir selon ses croyances, de façon instinctive, c'est-à-dire, souvent, maladroitement. Devenir patron s'apprend : connaître la réglementation, se connaître et comprendre l'autre pour agir en conséquence.

Employer un ou des salariés confère une responsabilité particulière vis-à-vis de la personne et de la société en général, qui encadre l'emploi par le Code du travail. La loi prescrit les obligations de l'employeur et protège ainsi le salarié. La responsabilité d'employeur peut paraître lourde, mais la peur est souvent mauvaise conseillère ; l'absence de doute aussi.

La responsabilité vis-à-vis du salarié s'inscrit dans la relation managériale, qui est une relation de subordination. Celle-ci, plus ou moins directive, plus ou moins délégitimée, dépend de la maturité professionnelle du salarié. Elle évolue donc avec le temps. Comme toute relation humaine, sa qualité dépend pour moitié de chacune des parties. Il appartient au patron de prendre sa place. Quelle est-elle ?

## 1 – Pouvoir et autorité

Bien qu'il n'y ait pas de hiérarchie entre les êtres humains en tant que tels, il y a bien sûr une hiérarchie entre les fonctions : le lien de subordination. Le patron doit donc assumer sa fonction qui lui donne un pouvoir légitime : celui d'embaucher, de licencier, de récompenser et de sanctionner le salarié. Le pouvoir de donner des consignes et d'évaluer le travail accompli.

L'autorité, c'est-à-dire la capacité d'obtenir ce qu'on veut de l'autre sans exercer de pression, vient moins de la fonction que de la personne qui l'exerce. Elle dépend de son éthique, de sa compétence, de son mode de relation, adapté à la personne employée.

## 2 – S'affirmer<sup>74</sup>

Adopter une attitude autoritaire, user de violence dans les mots et les gestes, crier, menacer, dévaloriser l'autre... témoignent du manque d'autorité. De même, s'effacer, laisser dire et faire, ne pas arriver à se faire respecter ni à s'affirmer.

Il s'agit donc de trouver un juste milieu, de s'affirmer dans le respect de l'autre pour susciter son respect en retour.

74. Voir fiche n° 49.

### 3 – Veiller à la satisfaction des besoins

Pour que le salarié donne le meilleur de lui-même, il faut que ses besoins fondamentaux soient, autant que possible, satisfaits :

- sécurité physique dans le travail et psychologique ;
- structure: consignes claires, règles explicites, leader identifié et fiable ;
- stimulations par le sens qu'on donne à son travail, les projets, les défis, les encouragements, la possibilité de se réaliser ;
- reconnaissance pour ce qu'il fait et ce qu'il est.

### 4 – Adapter son mode de management

Le mode de management doit s'adapter à la maturité professionnelle du salarié. Celle-ci s'apprécie selon trois critères :

- il connaît les objectifs, les comprend et y adhère ;
- il est compétent pour les tâches ou les missions qu'on lui confie ;
- il est heureux d'appartenir à l'entreprise et même il en est fier.

Ces critères jalonnent des étapes :

1. Au départ, les indicateurs, à un niveau faible, appellent un management directif: « Voilà ce que tu as à faire et comment tu vas t'y prendre. »
2. Le management devient explicatif: « Voilà pourquoi je te demande cela, quels sont mes intentions et les résultats que j'attends. »
3. Au fur et à mesure que le salarié gagne en maturité, le patron négocie les tâches avec lui: « Quel est ton point de vue? Voilà le mien, mais je tiens aussi compte du tien. »
4. Lorsqu'il a atteint un haut niveau de maturité, le patron lui délègue une ou des missions avec une large autonomie.

### 5 – S'organiser

Dans un groupe d'associés, si tous sont patrons, le salarié sera ballotté de l'un à l'autre : il recevra des consignes différentes, des priorités contradictoires qui le déstabiliseront. Mieux vaut s'en tenir à l'unité de commandement. L'un des associés est désigné explicitement comme le référent du salarié. C'est lui qui entretient la relation de management, définit son emploi du temps, se préoccupe de ses besoins, y compris ses besoins de compétences et les réponses formation à y apporter, évalue le résultat de son travail, traite ses demandes, entend le point de vue des associés, propose au groupe les récompenses et les sanctions éventuelles. C'est lui qui, une fois l'an, au moins, prend le temps d'un entretien formel avec le salarié pour faire le point sur sa situation professionnelle et sur son avenir.



## **6 – Mobiliser des ressources externes**

Comme il ne peut pas tout savoir, le patron fait appel aux services compétents pour obtenir les informations qui lui manquent en matière de définition de poste, recrutement, droit du travail, convention collective, contrat de travail, cotisations sociales, fiches de paie, congés, formation, etc.

## **7 – Acquérir des compétences**

Le patron développe sa capacité d'anticipation, d'ouverture à l'environnement, de décision, d'organisation et de relation.

C'est ainsi qu'il trouve progressivement sa juste place vis-à-vis du ou des salariés de la société. Il peut en répondre devant ses associés. C'est cela, être responsable.

# Objectif commun

L'objectif commun fait partie du **cadre** qui structure le groupe. Ce cadre comporte aussi les statuts de la société, les règles et leurs conditions d'amendement, l'organisation (qui est responsable de quoi), la culture du groupe et le leadership. Nous appelons cet ensemble structurant « l'autorité du groupe », parce qu'il s'impose à tous les membres. Les aspects du cadre qui concernent l'environnement du groupe, notamment ses clients, peuvent être communiqués à l'extérieur, par exemple dans une charte ; c'est le cas de l'objectif commun.

L'objectif oriente l'activité de la société. Il s'agit de l'objet général du groupe, sa raison d'être, sa finalité. Il est tourné vers l'environnement (clients, partenaires, territoire...) auquel le groupe apporte une **valeur ajoutée**. Quelques exemples :

- répondre à la demande de la clientèle ;
- fournir aux clients de bons produits qu'ils apprécient et dont nous sommes fiers ;
- nourrir les hommes ;
- participer à la vie et au développement du territoire ;
- développer une activité permettant à davantage de familles de vivre décemment de leur travail ;
- produire dans le respect de l'environnement et de la santé humaine ;
- contribuer au rayonnement d'une agriculture dynamique (par exemple, ferme pédagogique) à taille humaine ;
- défendre une économie locale et de saison ;
- vivre une solidarité avec d'autres groupes sociaux (consommateurs, paysans du Sud...), etc.

C'est la valeur que le groupe ajoute à son environnement qui motive son existence. Sans cette richesse produite, qualitative et quantitative, le groupe ne peut pas exister durablement. L'objectif définit son utilité pour la société. Évitions un foisonnement d'objectifs ; mieux vaut un objectif simple, facile à retenir, auquel le groupe pourra facilement se référer et dont il sera fier.

Cela n'exclut pas, en outre, des objectifs tournés vers les membres du groupe eux-mêmes : revenus, conditions de travail, qualité de vie, valorisation du patrimoine, famille, transmission... Mais ceux-ci ne devraient venir, en dépit des habitudes, qu'en second lieu. Quant à l'opportunité économique ou fiscale, elle ne peut pas suffire à cimenter un groupe<sup>115</sup>. Pour durer et grandir humainement – l'un ne va pas sans l'autre –, un groupe a besoin d'une étoile à laquelle accrocher sa charrue<sup>116</sup>.

114. Les quatre fiches bonus sont inédites.

115. « L'intérêt divise encore mieux les hommes qu'il ne les rapproche. » (Bernardin de Saint-Pierre, dans *Voyage à l'Île-de-France*, 1768.)

116. En référence à un proverbe chinois : « Si tu veux tracer ton sillon droit, accroche ta charrue à une étoile. »

## Comment s'organise la vie d'une exploitation agricole sociétaire ? Quels types de relations entretiennent les associés entre eux, avec leurs familles, voisins, clients et autres partenaires ?

L'ouvrage tente de répondre à ces questions en nous faisant partager leur quotidien et en mettant en avant la dimension de groupe.

Pendant une douzaine d'années, nous suivons l'évolution d'agriculteurs et de leur ferme. Trois associés sont déjà installés en GAEC familial sur une exploitation diversifiée et sont bientôt rejoints par une stagiaire qui, plus tard... mais ne déflorons pas l'histoire que vous allez découvrir !

Chaque séquence est accompagnée d'une fiche méthode qui théorise un aspect évoqué dans le dialogue des personnages. Tous les thèmes abordés sont relatifs aux relations humaines au sein d'un groupe et avec son environnement. Ils sont partagés équitablement entre :

- la vie de la société
- la psychologie des individus
- les relations interpersonnelles et la communication de groupe

Le cadre de référence théorique est construit principalement à partir des apports de l'analyse transactionnelle (AT) et de la communication non violente (CNV) dont les concepts sont présentés en évitant autant que possible le jargon.

Si la saga se déroule dans un contexte donné, celui de l'agriculture française au début du <sup>xxi</sup>e siècle, l'auteur s'intéresse principalement aux relations qu'entretiennent les personnages. Celles-ci ne sont pas spécifiques aux agriculteurs et agricultrices : ces chroniques s'adressent à tous les publics engagés dans la vie d'équipe, dans le monde agricole et en dehors.

---

*Yves Le Guay* est consultant, coach, formateur et médiateur auprès des exploitants agricoles et de diverses organisations.

ISBN : 978-2-85557-405-9



9 782855 574059

