

# La gestion des relations humaines dans les exploitations laitières : présentation d'une méthode d'accompagnement des éleveurs

P. REVEST

BTPL, la Futaie - 72700 Rouillon

**RESUME** - Les besoins des éleveurs laitiers évoluent en terme de sécurité, de capacité à investir, de temps de travail et de qualité de vie. De ce fait, la mise en commun de moyens humains (sociétés, salariat, sous-traitance...) est amenée à se développer, notamment avec l'arrivée des sociétés civiles laitières. Avec la nouvelle PAC, le contexte se complexifiant, il faudra une bonne entente et de la cohésion pour prendre les bonnes décisions et orientations si on est en groupe. Les aspects humains deviennent un facteur de réussite ou d'échec au même titre que la technique et l'économie. Depuis plusieurs années, l'équipe Recherche et Développement du BTPL travaille sur le terrain avec l'appui d'experts extérieurs sur ce sujet.

L'objectif : Créer et entretenir un esprit d'équipe pour une bonne cohésion des structures sociétaires dans la durée et promouvoir le métier de producteur de lait. Une méthodologie a été mise au point pour accompagner les producteurs. Cette démarche d'intervention se décline en quatre étapes qui doivent être contractualisées entre éleveurs et accompagnateurs : établissement du contrat de départ entre les éleveurs et l'accompagnateur, entretiens et comptes rendus individualisés, réalisation et rédaction d'un diagnostic partagé et accompagnement du plan de progrès en réunions, évaluation du chemin parcouru.

Les différentes pistes de progrès sur lesquelles le groupe est amené à travailler sont : définir les objectifs communs, identifier le rôle de l'animateur, positionner les personnes et leur environnement vis-à-vis de la structure, préciser la répartition des tâches et responsabilités, les règles de fonctionnement et prévenir les conflits. La méthode est commune aux exploitations existantes et aux projets d'association. En revanche, les objectifs peuvent être différents. Des sessions de sensibilisation et de formation ont été mises au point pour les producteurs et leurs conseillers.

## People Relationship Management: presentation of a method to support dairy farmers

P. REVEST - BTPL, la Futaie - 72700 Rouillon

**SUMMARY** - Dairy farmers' expectations are evolving in terms of safety (security), capacity to invest, labour time and quality of life. As a consequence, we can see that the sharing of human resources (in a society or partnership or the sharing of employees or externalisation) is now more common especially with the arrival of the new French status for partnership : "dairy civil society" (société civile laitière). With the new CAP reform, the context is getting more complex : within a group, if you want to succeed in taking the right decisions and good strategies, you'll have to get on very well together and cooperate and communicate effectively. People issues (and relationships) become a real success factor or failure factor at the same level as economics and technical aspects. For a few years now, the team for research and development of BTPL (Dairy consultants) has been investigating the subject with the support of external experts. The goal : to create and to cultivate a good team spirit to get better cohesion of societies or partnerships in the long term. To promote the profession of dairy farming a specific 4 step method has been developed to support dairy farmers : setting up an initial contract between the farmer and his advisor, interviews and reports on an individual basis, making and writing of a "shared" diagnosis and a future action plan, evaluation of the previous steps. Each step of the method needs a contract between the dairy farmer and his consultant.

The group has to work on various progress tracks that are the following:

to define the common objectives, to identify a group leader, to position the people correctly within the partnership or society, to define how tasks and responsibilities are allocated, to set up rules for the group in the society, to prevent conflicts.

This methodology is the same both for existing societies and for new ones. However, the objectives may be different. Training sessions have been developed for dairy farmers and also for the advisors.

### INTRODUCTION : LA GESTION HUMAINE : UN ENJEU-CLE POUR LES ELEVAGES LAITIERS DE DEMAIN ?

Les besoins des éleveurs laitiers évoluent en terme de sécurité, de capacité à investir, de revenu, de temps de travail et de qualité de vie. De ce fait, la mise en commun de moyens humains se développe de plus en plus (constitution de sociétés, salariat, groupement d'employeur, sous traitance), l'arrivée des sociétés civiles laitières accélérant le phénomène. Il faut les mettre en place en tenant compte avant tout du facteur humain et de la finalité recherchée.

Le BTPL (Bureau Technique de Promotion Laitière), en tant que prestataire de services, principalement auprès des coopératives laitières et de leurs adhérents, rencontre régulièrement des structures associatives qui expriment leurs difficultés relationnelles. Tout groupe humain peut traverser des phases de tension ou de régulation, notamment lors de mouvements d'associés. C'est un facteur de

croissance si on sait les vivre, les gérer et éviter qu'elles ne tournent en conflit. Il faut pouvoir les détecter au bon moment pour anticiper.

Avec la nouvelle PAC, le contexte devient de plus en plus complexe. C'est la fin des modèles, les solutions d'adaptation pour les exploitations peuvent être très variées. Les décisions, quand elles sont prises à plusieurs, vont demander encore plus d'entente et de cohésion.

On se rend compte, de plus en plus fréquemment, que la maîtrise technique et la rentabilité économique, bien que primordiales, ne suffisent plus pour assurer la pérennité de l'exploitation. Les aspects humains ont trop souvent été négligés. Sur les exploitations, la cohésion du groupe est un préalable à la mise en place d'un projet d'avenir.

Pour les coopératives laitières, s'investir dans ce domaine, c'est accompagner l'évolution des structures d'exploitation, maintenir la motivation pour la production de lait, promouvoir le métier d'éleveur et développer une relation de confiance avec ses adhérents.

## 1. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

De Juin 2002 à Août 2003, un groupe d'ingénieurs du BTPL a suivi une formation - action de 8 jours avec le consultant Yves Le Guay. Cette action a permis de mettre au point une méthode d'accompagnement des éleveurs et des outils pédagogiques. Cette formation s'est appuyée sur la pratique de terrain des ingénieurs BTPL, les situations rencontrées et sur la propre expérience du formateur. Lors de l'élaboration de la méthode, chaque étape a été mise en pratique en intersession sur des exploitations et validée ou améliorée à la session suivante. Cette démarche d'intervention se décline en quatre étapes qui doivent être contractualisées entre éleveurs et accompagnateur :

- établissement du contrat de départ. C'est l'objet de la première visite où sont présents tous les éleveurs,
- entretiens (2 heures) et comptes rendus écrits individuels avec chaque acteur de l'exploitation ou du projet. Un guide constitué de questions ouvertes est fourni avant les entretiens pour que les éleveurs puissent les préparer,
- réalisation et rédaction d'un diagnostic partagé et accompagnement du plan de progrès en réunions (2 à 3 demi-journées),
- évaluation du chemin parcouru à des moments clés décidés par le groupe.

La méthode est commune aux exploitations existantes et aux projets d'association. En revanche, les objectifs peuvent être différents. Dans le cas d'une exploitation sociétaire existante, cela consiste à faire un diagnostic du fonctionnement actuel, identifier les points forts et points faibles, rétablir la communication et les conditions relationnelles nécessaires pour progresser s'il y a conflit et enfin mettre en place les solutions concrètes et les pérenniser dans le temps. Dans le cas d'un projet d'association, l'objectif est tout d'abord de répondre à la question : êtes-vous faits pour travailler ensemble ? Ensuite, c'est partir sur de bonnes bases et construire la future association. Il s'agit de clarifier les objectifs personnels de chacun et mieux comprendre ceux des autres, définir les règles de base pour le fonctionnement futur et élaborer les contours d'un projet partagé. Par ailleurs, des sessions de formation ont été mises au point pour les éleveurs (d'une durée de 3 jours) et les conseillers (5 jours).

Cette intervention sur la gestion des relations humaines se fait dans le cadre d'une charte de déontologie. Elle fait largement appel aux concepts de l'Analyse Transactionnelle (Berne 2005, Cardon *et al.*, 1993, 2004). L'Analyse Transactionnelle est une théorie de la personnalité, une philosophie fondée sur l'égalité des personnes dans la relation. Elle est aussi une méthodologie d'intervention contribuant à développer l'autonomie des personnes. Elle donne des clés de compréhension du comportement des personnes et de leurs relations. Parmi les apports de l'Analyse Transactionnelle, on trouve les diagrammes de structure et de lieux et le tableau de Fox qui constituent les fondements du diagnostic relationnel. Pour le plan de progrès, il s'agit de la notion de contrat d'accompagnement, des règles de fonctionnement en groupe (écoute bienveillante, respect des personnes, confidentialité, engagement dans la réussite commune...) et de la notion de coopération. Le contenu de la méthode est référencé dans un classeur mis à disposition des consultants formés (BTPL, 2003). Il fournit des fiches outils à destination du consultant

pour l'aider dans la réalisation de ces différentes étapes et des fiches à destination des éleveurs pour les éclairer et les aider à avancer dans le plan de progrès.

Les éléments des chapitres suivants sont issus de la méthodologie mise au point et sont le résultat de l'expérience et des observations de terrain. Ils ont été notamment illustrés et validés par des enquêtes en élevage menées conjointement en 2005 et 2006 par l'Institut de l'Elevage, les réseaux d'élevage et le BTPL dans le cadre d'une étude nationale sur les systèmes sociétaires. Cette étude a été réalisée avec le soutien de l'Office de l'Elevage.

## 2. LES ELEMENTS CLES POUR REPENSER LES RELATIONS HUMAINES DANS LES EXPLOITATIONS

La vie d'un groupe et sa cohésion sont étroitement liées au respect de plusieurs principes de base. Dans le plan de progrès, le groupe va travailler sur différents points.

### 2.1. CLARIFIER, PRENDRE EN COMPTE LES OBJECTIFS DE CHACUN, IDENTIFIER LES OBJECTIFS COMMUNS PORTEURS DE PROJET

Il est important de s'intéresser aux objectifs de chacun car, d'une part, un groupe sans objectifs communs n'a pas de cohésion et, d'autre part, connaître les objectifs spécifiques à chacun, c'est se donner une chance de pouvoir les satisfaire individuellement. Il y a trois niveaux d'objectifs : ceux de la personne, ceux de la fonction qu'elle exerce ou de l'atelier dont elle a la responsabilité et ceux de la structure. Ensuite, les objectifs de chacun peuvent évoluer avec le temps et devenir divergents. Cela nécessite pour le groupe de faire le point régulièrement sur les objectifs de chacun, voir comment ils ont évolué et chercher des compromis.

### 2.2. DEFINIR ET RECONNAITRE LE ROLE D'ANIMATEUR

Dans tout groupe il y a un animateur. C'est une fonction au même titre que les autres. La coordination du groupe par une personne est normale, naturelle et logique. S'il n'y a pas d'animateur, cela perturbe le fonctionnement du groupe. Il est facteur de sécurité et d'efficacité. Il connaît les objectifs de l'activité du groupe, les rappelle et suit leur réalisation. Il est le garant de l'organisation et des règles de fonctionnement du groupe. Il suscite un esprit de coopération, nécessaire à un bon fonctionnement. Il veille à ce que les besoins de chacun soient satisfaits. Il veille au respect de chacun. Il régule les tensions et gère les conflits. Il facilite l'expression de chacun, la prise de décisions et entretient la motivation.

### 2.3. POSITIONNER CLAIREMENT LES PERSONNES ET LEUR ENVIRONNEMENT VIS-A-VIS DE LA STRUCTURE

L'objectif est d'identifier l'animateur de la structure, les associés, les travailleurs sur l'exploitation et l'environnement extérieur. Dans l'environnement, on trouve toute personne se trouvant à l'extérieur de la structure et exerçant une influence à l'intérieur (sur le temps de travail, l'organisation, la prise de décision, le choix des orientations...). Ce sont la famille, les partenaires, clients, fournisseurs, administration, organismes professionnels, voisins, commune... Il faut analyser les pressions fortes pouvant être exercées par cet environnement sur un membre à l'intérieur de la structure. Il est important d'évaluer les éventuelles conséquences d'un associé se comportant

comme un salarié et ne voulant pas participer aux décisions et à la conduite de l'exploitation. Il travaille sur l'exploitation mais ne se situe pas dans la cellule décisionnelle. La difficulté pour identifier l'animateur est souvent un signe d'affaiblissement de la structure. Cela peut aussi être le cas lorsque beaucoup de personnes se situent dans ce rôle.

#### **2.4. PRECISER LA REPARTITION DES TACHES ET DES RESPONSABILITES**

Par nécessité, la répartition des tâches est généralement bien claire et bien connue entre associés. Il est utile de veiller à ce que les tâches correspondent majoritairement aux goûts de chacun. La polyvalence est souvent évoquée dans les exploitations pour faciliter le remplacement en cas d'absence et sécuriser le système. Elle est aussi importante pour que chacun puisse se rendre compte du travail effectué par l'autre, de ses conditions de travail et de ses difficultés. Cela permet de relativiser son travail à soi vis-à-vis de celui des autres. Cela renforce la cohésion du groupe par une meilleure connaissance et de la compréhension. On a tendance à confondre répartition des tâches et des responsabilités. On peut travailler sur un poste sans pour autant en avoir la responsabilité. Les répartitions des tâches et des responsabilités doivent être dissociées.

D'autre part, la notion de responsabilités est à préciser.

Qu'est-ce qui relève de la responsabilité individuelle ?

Qu'est-ce qui relève de la responsabilité collective ?

#### **2.5. ELABORER DES REGLES DE FONCTIONNEMENT CLAIRES, RESPECTEES PAR TOUS ET PREVOIR LEURS CONDITIONS D'AMENDEMENT**

Travailler en équipe nécessite de définir, au départ, un cadre minimum pour organiser le travail, les horaires, le temps libre, fixer la rémunération, la façon de prendre des décisions, la communication entre associés et prévenir les conflits. C'est l'objectif des règles de fonctionnement qui doivent faire partie intégrante du règlement intérieur des sociétés. Elles sont un facteur de protection pour le groupe. Elles sont aussi facteur d'efficacité dans le travail et pour la rentabilité de l'exploitation. L'objectif n'est bien évidemment pas d'être trop rigide et de réglementer, mais au contraire de se donner des repères pour mieux fonctionner en équipe. N'oublions pas non plus, qu'au bout de plusieurs années, il est toujours plus facile de modifier des règles existantes lorsqu'elles ne sont plus adaptées. En revanche, il est beaucoup plus difficile d'en fixer quand on n'en avait pas auparavant, quand les mauvaises habitudes sont prises et qu'il y a des tensions entre associés.

Ces règles existent-elles et sont-elles toujours à jour ? Ont-elles été suffisamment réfléchies, discutées et validées par chacun au départ ? A-t-on pris le temps nécessaire pour cela ? Les a-t-on fait évoluer avec le temps ?

#### **2.6. PREVENIR ET GERER LES CONFLITS : PREVOIR UN PROCESSUS DE REGULATION**

Tout groupe peut traverser des phases de crise : c'est inévitable et normal. Bien gérer la crise témoigne d'un bon niveau de maturité du groupe. Pour gérer la crise, un outil existe : c'est la régulation. Elle repose sur plusieurs principes : chacun doit comprendre et prendre du recul, exprimer son ressenti et écouter celui des autres. Elle débouche sur une négociation : chacun exprime une position, une demande, des propositions, chacun prend en compte le besoin et l'opinion de l'autre, le groupe identifie

différentes solutions possibles, chacun doit être capable de réviser sa position et au final, l'objectif est d'aboutir à un accord gagnant-gagnant. Après une crise, l'important c'est d'en retenir les leçons : c'est-à-dire définir ou redéfinir des règles de fonctionnement. La régulation peut être menée par l'animateur de la structure s'il est reconnu dans ce rôle, n'est pas impliqué dans le conflit et/ou a suffisamment de recul. Le groupe peut aussi faire appel à une personne extérieure qui, elle, pourra répondre à toutes ces conditions.

Sur chacun de ces points, il n'y a pas de modèle type à respecter. C'est à chaque groupe d'en définir le contenu et de construire le mode de fonctionnement qui lui est adapté. Le consultant joue le rôle de facilitateur dans la démarche et propose des solutions ; il ne doit pas faire plus de 50 % du travail.

### **3. RESULTATS**

Cette méthode d'accompagnement a été utilisée depuis 2003 dans 55 situations d'exploitations. Il s'agit, pour moitié, de projets d'association et, moitié, de sociétés existantes. Sept formations en groupe ayant touché 75 éleveurs ont été organisées sur ce thème. Ces actions ont été menées par 10 consultants du BTPL. L'objectif est de démultiplier l'action en formant d'autres ingénieurs BTPL et des conseillers d'élevage.

Les difficultés rencontrées dans les exploitations sont le plus souvent liées à des objectifs divergents sur la gestion de l'entreprise et sur son projet d'avenir, à la prise de pouvoir par l'un des associés ou au contraire à l'absence d'animateur, à un manque de communication, à une accumulation de non dits et à des règles de fonctionnement inexistantes ou trop floues.

Dans tous les cas, pour progresser, l'accompagnateur aide le groupe à identifier les problèmes (cas d'une société existante) ou à les prévenir (cas d'un projet d'association). Il permet à chacun de donner son avis et son ressenti. Il aide à explorer les solutions possibles et à aboutir à un accord. Si le compromis n'est pas trouvé, la solution peut être de ne pas s'associer ou de se séparer à l'amiable plutôt que d'aller vers la rupture parce qu'on a trop attendu pour en parler. L'expérience acquise permet de donner quelques exemples de situations concrètes. On constate généralement une complémentarité d'objectifs entre associés ou futurs associés. C'est le cas d'un jeune qui, de son côté, veut s'installer, se former et qui voit dans l'association une solution plus séduisante et plus facile pour mener à bien son projet et, de l'autre côté, son ou ses futurs associés qui veulent améliorer leur qualité de vie en réinjectant de la main d'œuvre sur l'exploitation et préparer leur succession, ou alors, deux agriculteurs qui veulent partager les tâches, l'un étant plus intéressé par l'élevage et l'autre par les cultures. Pour l'un, il s'agit aussi et surtout de financer la mise aux normes, pour l'autre, c'est trouver une main d'œuvre complémentaire et l'opportunité d'agrandir la structure. Chacun y trouve son compte. Mais l'expérience montre que le groupe ne peut s'appuyer uniquement sur une association d'opportunités. La recherche d'objectifs communs est essentielle car ce sont eux qui donnent de la force et du ciment à l'édifice. Ils sont porteurs du projet d'entreprise et en sont le moteur. L'accompagnateur va faciliter l'émergence de ces objectifs communs. Dans les exploitations touchées par cette action, cela a pu prendre plusieurs formes : développer tel ou tel atelier, avoir une

équipe dynamique reconnue à l'extérieur, être respectueux de l'environnement, avoir un système extensif ou intensif, créer de l'emploi, avoir une bonne entente et de la convivialité, transmettre un outil viable... Les objectifs de chacun évoluent dans le temps. Il est conseillé de faire le point régulièrement. Cela fait l'objet des bilans humains que le groupe peut réaliser avec le consultant extérieur.

Vis-à-vis du rôle de l'animateur, on peut être amené à constater soit un pouvoir plus important de l'un des associés sur les autres, soit l'absence complète d'animateur. Le travail consiste d'abord à mieux répartir les responsabilités entre personnes pour rétablir la balance. Un document spécifique a été créé pour aider les éleveurs dans cette tâche. Ensuite, il s'agit, pour le groupe, de bien redéfinir le rôle de l'animateur, la personne qui sera en charge de cette fonction et s'assurer qu'elle est reconnue par tout le monde.

Pour maintenir la polyvalence entre associés dans les tâches à réaliser, les solutions peuvent être variées. Cela peut passer par un travail en commun régulier ou par une organisation tournante, par exemple toutes les semaines. Dans les sociétés où les associés sont nombreux, on peut créer des équipes à compétences partagées (tandems). Mais le groupe fera attention à ne pas créer des clans qui fonctionnent en autonomie sans communication entre eux.

Dans le domaine de la communication entre associés, l'essentiel du travail est de mettre en place ou restaurer des réunions régulières, par exemple, hebdomadaires pour planifier le travail, les rendez-vous, les absences, et mensuelles pour échanger sur les résultats et prendre les décisions d'importance. L'aménagement d'un bureau, neutre, accueillant et accessible à tous est régulièrement abordé dans la démarche. Des outils de communication sont créés en fonction des besoins du groupe : tableaux pour planifier le travail ou noter les points à aborder à la prochaine réunion, cahiers pour les comptes-rendus, documents de restitution des résultats obtenus par chaque atelier...

Cette méthode d'accompagnement permet aux éleveurs de gagner en bien-être et en efficacité. En effet, un groupe qui fonctionne bien sur le plan humain est plus à même de se mettre en situation favorable pour envisager l'avenir, être réactif, anticiper et développer des projets. La gestion des relations humaines est un préalable à la mise en place d'un projet d'avenir pour les exploitations sociétaires. Pour les conseillers en élevage, elle leur permet d'intervenir dans un milieu favorable (plus serein), de gagner eux aussi en efficacité, car le frein d'ordre humain vis-à-vis du conseil apporté sera levé, et de développer une relation de confiance privilégiée avec les éleveurs.

#### 4. DISCUSSION

Aborder les relations humaines et le faire avec un intervenant extérieur, ce n'est pas encore tout à fait dans la culture du monde agricole, même si cela évolue depuis quelques années. Et pourtant, c'est un facteur de réussite ou d'échec important, facteur qui a été bien identifié et pris en

compte dans les entreprises d'autres secteurs d'activité. Il est important de professionnaliser cette forme d'accompagnement aux yeux des éleveurs. Dans la démarche proposée, il s'agit bien d'être efficace, de s'appuyer sur une méthode structurée, de déboucher sur des solutions et des actions concrètes et de les pérenniser dans le temps. C'est aussi pour cela qu'il est important, avant de démarrer l'accompagnement, de bien expliquer la démarche, avoir l'accord de tous les acteurs du projet et enfin de contractualiser la relation entre les éleveurs et le consultant. Sur le plan des relations humaines, on constate un manque important de formation des agriculteurs. Développer l'entente, la cohésion, définir des règles de fonctionnement et les entretenir, cela s'apprend, on peut se former et cela doit devenir un réflexe quotidien. La formation devrait être un préalable à un projet d'association ou pour les jeunes agriculteurs durant leurs études ou leur parcours d'installation.

La méthode d'accompagnement proposée est valable pour les sociétés (GAEC, SCL...) mais aussi pour toute autre forme de mise en commun de moyens humains (saliariat, groupement d'employeurs, CUMA...).

Dans la gestion de conflits, cette méthode a des limites. Elle est valable pour un travail de régulation, lorsque les acteurs sont encore dans la capacité de se parler et ont envie de sortir de la crise. Elle n'est plus adaptée dans le cas contraire. Il s'agit alors d'un autre travail de médiation pour lequel c'est l'intervenant extérieur qui propose une solution médiane et négocie séparément.

#### CONCLUSION

Dans les associations d'éleveurs, les aspects humains sont trop souvent passés au second plan après la technique et l'économie. La démarche proposée inverse la tendance en remettant les hommes au premier plan, au départ du projet d'association comme tout au long de la vie de la société. Ceci pour plusieurs raisons. Il vaut mieux se dire que l'on n'est pas fait pour travailler ensemble au départ. Cela évite les échecs douloureux. Créer le lien entre les personnes, cela contribue à une meilleure qualité de vie et de travail. Enfin, renforcer la coopération au sein d'une équipe est un facteur d'efficacité du travail et une composante essentielle du revenu sur l'exploitation. Dans un contexte de restructuration des exploitations laitières et de baisse des prix du lait, la dimension humaine prend ici toute son importance.

**Berne E., 2005.** Structure et dynamique des organisations et des groupes. Les éditions d'analyse transactionnelle. BTPL, 2003. Organisation, fonctionnement et relations humaines dans les exploitations laitières, classeur réalisé par le BTPL constitué de fiches méthodes et outils

**Cardon A., Mermet L., Thiriet-Tailhardat A., 1993.** Les concepts clés de l'Analyse Transactionnelle. Les éditions d'organisation

**Cardon A., Lenhardt V., Nicolas P., 2004.** L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution