

Les agriculteurs ont de très bonnes raisons de préférer travailler à plusieurs, que ce soit en société ou avec des salariés. Partager le travail et les outils, mais aussi les contraintes permet une souplesse d'organisation inaccessible lorsqu'on travaille seul. Complémentarité des compétences, des envies et des aspirations créent un élan profitable à tous. Mais pour cela, les associés doivent s'accommoder de leurs différences et s'entendre sur leur fonctionnement, leur projet commun. Cette condition de la bonne entente est au moins aussi importante que la rentabilité économique et les bonnes performances de l'exploitation. Et elle se cultive au quotidien pour faire que les incompréhensions éventuelles ne se transforment pas en conflit. Il existe des manières simples de ne jamais en arriver au pire, et même des accompagnements possibles, du simple conseil jusqu'à la formation proposée à tous les associés d'un même Gaec.

Pour de bonnes relations humaines sur l'exploitation

Coordination du dossier

Nathalie Darras (chambres d'agriculture de Bretagne) avec Paul Jégat (Terra).

Rédaction

• **Chambres d'agriculture de Bretagne :** Hélène Paris, Annette Hurault, Véronique Vannier, Nathalie Darras.

• **Terra :** Paul Jégat, Claire Le Clève, Arnaud Marlet.

Quand rien ne va plus

Incongru quand tout va bien, le sujet des relations humaines au travail devient explosif quand tout va mal. Le constat vaut aussi bien sur l'exploitation agricole que dans toute autre entreprise. En agriculture où il existe désormais plus de chefs d'exploitations en Gaec qu'en individuel, les conflits entre associés peuvent aussi empoisonner le quotidien. Ces situations peuvent être résolues, c'est l'objectif d'Agrimédiation Bretagne. Elles peuvent aussi être anticipées au travers de formations et d'accompagnements proposés par les chambres d'agriculture aux associés en Gaec mais aussi aux futurs installés.

En agriculture, le travail à plusieurs n'est pas seulement une habitude, c'est une nécessité cultivée sous les formes les plus variées depuis des siècles. Avec plus ou moins de réussite selon les époques, les techniques, les pratiques et les modèles d'organisation du travail. Aujourd'hui, le modèle le plus commun en France, c'est celui de l'agriculture familiale et, de plus en plus souvent, sous une forme sociétaire, particulièrement en Gaec lorsque plusieurs personnes de même statut de chef d'entreprise agricole et parfois issus de la même famille - frères et sœurs, conjoints ou parents et enfants - décident de partager travail, capital, outil et revenu. Cette évolution est d'autant plus fulgurante qu'elle bénéficie d'un cadre juridique et administratif qui ne pose que très peu de limites à cette expansion. Ces limites à l'agriculture sociétaires sont plutôt structurelles, liées à la taille de l'exploitation



Jérôme Chabanne

et du cheptel, et aux opportunités d'agrandissement. Bref, tout ou presque concourt à cette expansion sociétaire.

L'obstacle des conflits

Et dans l'élan de la constitution du Gaec, tout concourt également à ne pas imaginer de limites autres que structurelles, donc techniques et économiques à cette expansion. Il en existe pourtant une qui est presque toujours ignorée, la limite humaine, celle de la capacité à travailler ensemble. Et elle est primordiale. Quelques décennies de recul sur l'agriculture sociétaire démontrent en effet que les premiers obstacles sur lesquels se sont fracassés nombre de Gaec n'avaient pas toujours de fondement économique. Les raisons profondes de ces échecs étaient parfois, voire souvent, liées aux facteurs humains et aux relations dégradées entre les associés. Mais l'impossibilité de déterminer précisément et de quantifier les causes de ces échecs suffit à expliquer que le problème ait été longtemps et largement sous-estimé.

Agir avant

Aujourd'hui, alors que le nombre des associés en Gaec a littéralement explosé ces der-

nières années, cette dimension des relations humaines ne peut plus être ignorée. Elle est même devenue une préoccupation suffisamment forte pour que des dispositions nouvelles soient mises en œuvre. Ainsi, les candidats à l'installation - qui optent majoritairement pour la formule sociétaire - peuvent désormais participer - avec leurs associés - à une formation intégrant la question de la relation entre associés.

En Bretagne, cette approche est devenue une priorité des élus des chambres d'agriculture, complémentaire de la recherche de solutions aux conflits entre associés à laquelle travaille Agrimédiation Bretagne, une toute nouvelle structure régionale née dans la continuité du relais médiation créé il y a quinze ans par la chambre d'agriculture du Morbihan.

Cette initiative, parmi d'autres, illustre un véritable travail de fond engagé depuis une dizaine d'années par les chambres d'agriculture et qui s'est traduit par un renforcement des moyens, des équipes et des accompagnements des agriculteurs.

Paul Jégat

Transparence

La transparence des Gaec est l'une des explications du succès de cette formule sociétaire. Selon ce principe de transparence, les aides PAC sont attribuées en considérant que chaque associé est chef d'exploitation. Le Gaec bénéficie alors des mêmes montants d'aides que si tous ses associés étaient des agriculteurs individuels, y compris le paiement redistributif instauré en 2015 et accordé en complément des aides PAC dans la limite de 52 hectares par exploitation individuelle.

Dans le cas d'un Gaec, ce paiement redistributif est proratisé entre les associés en fonction de leur nombre de parts.

L'agriculture sociétaire majoritaire

- En 2016, **57%** des chefs d'exploitation ou d'entreprise agricole exercent leur activité dans le cadre d'une société. Depuis 2015, avec l'application du principe de transparence pour les Gaec et la possibilité de constituer un Gaec entre époux, plus de **8 300** chefs - un effectif plus de six fois supérieur à celui de 2014 - ont basculé d'une EARL vers un Gaec.
- **49,2%** des exploitations ou entreprises agricoles sont constituées en société et elles représentent près de **265 000** associés.
- En Bretagne, **trois** installations sur **quatre** se font aujourd'hui en société, Gaec ou EARL principalement.

L'humain au cœur de l'accompagnement



→ L'ÉQUIPE, LES COORDONNÉES

Nathalie Darras : 06 13 37 27 79 / Nabila Gain : 06 79 08 72 93 / Annette Hurault : 07 86 88 17 06 / Agnès Jouin : 06 30 98 06 29 / Marie Loridan : 02 97 23 36 56 / Hélène Paris : 06 31 47 84 42 / Véronique Vannier : 06 22 53 21 54.

L'équipe relations humaines des chambres d'agriculture de Bretagne travaille en formation et en accompagnement individuel ou collectif sur la dimension humaine, avec les hommes et les femmes dans l'entreprise :

- Les relations entre associés : le projet commun, les relations, la communication la place et les rôles de chacun.
- Les relations employeurs/salariés : les relations et la communication avec les salariés, les personnalités et le profil de management, la motivation...
- La gestion des conflits entre associés : la médiation.
- Le projet professionnel et le projet de vie : "souhaits", compétences, valeurs, besoins,
- La gestion du temps, des priorités.
- La connaissance de soi, profils de personnalité MBTI.
- La confiance en soi, la gestion du stress, des émotions.
- Sa place dans l'entreprise, dans un collectif.
- La gestion du changement : ex. la reconversion professionnelle, la transmission, l'installation.



Sébastien Rouault

C'est tellement simple que ça devrait aller de soi

Il est éleveur laitier à Plemet et élu à la chambre d'agriculture des Côtes d'Armor. Membre du groupe régional relations humaines, Sébastien Rouault rappelle une évidence souvent oubliée, "être associé, c'est travailler tous les jours ensemble. Si tous les jours, on appréhende de retrouver ses collègues, ça peut devenir très compliqué". C'est pour cela qu'il préconise que les associés travaillent "sans avoir d'a-priori sur l'autre. Il vaut mieux se dire les choses... et réussir à les dire, rappelle-t-il aussi, c'est important de faire le point régulièrement et souvent, pas seulement lorsque le comptable vient. C'est tellement simple que ça devrait aller de soi", ajoute Sébastien en constatant que ce n'est pas toujours le cas. Plus simple encore, une bonne façon de s'épargner les difficultés, c'est de les avoir anticipées, par exemple "en se formant ensemble aux bonnes relations, en connaissant et en respectant le caractère et les compétences de chacun. "On avance plus vite quand il y a de meilleures relations". / Paul Jegat



Isabelle Salomon

Comme s'il manquait d'huile dans les rouages

Agricultrice en Gaec avec son conjoint à Locunolé, Isabelle Salomon est aussi élue à la chambre d'agriculture du Finistère. C'est à ce titre qu'elle participe au groupe régional relations humaines, une responsabilité qu'elle n'a pas choisie par hasard. Avant de devenir agricultrice, elle a été contrôleuse laitière. C'est là que, régulièrement confrontée à des situations difficiles entre associés d'exploitation, elle a pris toute la mesure du problème. "Trop souvent, les agriculteurs s'associent en ne réfléchissant qu'à l'aspect économique et technique de leur projet. Ils laissent de côté la question des relations humaines". Conséquence, la mécanique se met à tourner mal "comme s'il manquait d'huile dans les rouages". Isabelle est convaincue qu'il est possible et même simple d'éviter ce genre de problème, en faisant en sorte "que les choses soient bien cadrées et que ce soit écrit". Elle préconise aussi d'avoir préparé son projet "en connaissant les envies des uns et des autres". Et elle ajoute "que ce soit avec un tiers ou avec quelqu'un de la famille" et que, dans tous les cas, "les échanges entre associés se fassent dans un lieu neutre", c'est-à-dire ni dans la cuisine ni entre deux portes ou deux vaches. / Paul Jegat



Éric Touzard

Le relationnel, ça se travaille dans l'entreprise

Démographie oblige et montée en puissance de l'agriculture sociétaire, "en couple, avec salariés et/ou associés, la réussite de nos exploitations sera liée à la capacité de gérer toutes les ressources humaines", estime Eric Touzard. Agriculteur à Taupont (56), il préside le groupe relations humaines de la chambre d'agriculture de Bretagne. "Quand on est capable d'avoir de bonnes relations entre salariés et exploitants ou associés, c'est bénéfique pour l'exploitation". Le constat a motivé le développement dans les quatre départements bretons du relais médiation, initié dans le Morbihan, avec la formation, en nombre, de médiateurs. "Cette année nous assurons la promotion du relais auprès de nos partenaires". Nécessaire, le dispositif reste cependant curatif. Il faut aussi prévenir pour éviter la mésentente. "Nous devons agir dès l'amont pour intégrer cette dimension d'apprendre à travailler ensemble. C'est notre devoir à nous, chambre d'agriculture, d'accompagner cela, notamment en travaillant sur la formation, dès l'installation, mais aussi en donnant aussi des outils pour que les agriculteurs en société ou avec des salariés, soient consolidés. Tous les associés doivent être sensibilisés à ces formations sur les relations humaines", pour en garantir la réussite car une chose est sûre pour Eric Touzard, "le relationnel, ça se travaille dans l'entreprise". / Claire Le Clève

Jérôme Guillermic: "Mieux se connaître"

Passer de quatre à cinq associés, c'est ce que le Gaec du Lys de Plumélieu (56) a vécu en ce début d'année 2018. Mais pas n'importe comment. Les "quinquas" historiques de cette exploitation ont intégré Jérôme Guillermic, trentenaire, avec les motivations qui l'animent. Pour conforter leurs liens professionnels, et avec l'appui de la chambre d'agriculture. Ils se sont mis autour de la table durant deux jours. Tous les cinq, ont dit leurs attentes, leurs projets, leurs aspirations... pour bâtir de bonnes relations entre associés. Rencontre.

"On ne partait pas d'une mauvaise relation entre nous, pas du tout. L'idée, c'était de sortir de cette formation en se connaissant mieux et que les relations soient encore meilleures". Pari gagné. Et cette envie, c'est Jérôme Guillermic, le dernier intégré, âgé de 35 ans, qui a su la faire partager à ses nouveaux associés, sensibilisé entre autres par son parcours à l'installation effective depuis le 1^{er} janvier dernier sur le Gaec du Lys, (et des expériences marquantes de remplacement). *"C'est ce qui m'intéressait avec eux, ils ont autour de la cinquantaine mais ils ne sont pas sur la pédale de frein. Une société qui va de l'avant, c'est moteur",* apprécie cet ancien titulaire d'un BTS productions animales qui a complété son parcours par une maîtrise de commerce. Un dynamisme capital *"pour intégrer un jeune qui n'a pas les mêmes attentes que des associés aux carrières plus avancées"*.

Le salariat, pour voir

Là, à Plumélieu, sur deux sites distants, le Gaec du Lys produit du lait, 1,2 million de litres, du porc, 250 truies NE, de l'énergie sur les toits avec 315 ha de SAU... Entre les deux, faisant continuité, l'exploitation apportée par Jérôme le 1^{er} janvier 2018: *"c'est ce que je privilégiais pour mon entrée dans le Gaec, rame-*



> Après en avoir été salarié, Jérôme Guillermic s'est installé comme associé au Gaec du Lys à Plumélieu. Sensibilisé à l'importance des relations humaines en société, il est l'origine du suivi de la formation "Je construis de bonnes relations entre associés" proposée par la chambre d'agriculture, avec tous les associés du Gaec qu'il vient d'intégrer.

ner une ferme locale pour asseoir l'exploitation sur la commune. Le temps de trouver, ça a été très long". Après avoir fait des remplacements notamment sur l'exploitation il y a plus de dix ans, puis un détour par le négoce, Jérôme est recruté par le Gaec fin 2013. Il devient salarié en porc en vue de l'extension de cette production *"qui me convient bien. Mes parents étaient en lait mais je n'accrochais pas. En porc, on peut planifier, c'est calé, carré",* apprécie ce papa de deux jeunes enfants qui entend être disponible pour sa vie de famille.

"Le Gaec m'a mis en confiance"

L'idée d'intégrer le salarié dans la structure comme associé est aussi en arrière plan pour les exploitants. *"Travailler ensemble permet de faire le tour, se connaître, j'ai découvert Yannick Clequin (vice-président d'Evel Up, ndlr). Le Gaec m'a mis en confiance en m'intégrant tout de suite dans la boucle pour la remise des résultats, la trésorerie. C'était*

confidentiel et c'était rassurant". Quant aux futurs autres associés, *"le feeling passait bien avec tout le monde";* Laurent Moréac (cultures et énergie), Serge Le Toquin et Hervé Conanec (lait). Il aura fallu presque trois ans à Jérôme pour dénicher l'exploitation souhaitée pour s'installer avec le Gaec. *"C'est très long, on est mûr psychologiquement",* ... enchaînant le parcours à l'installation avec un objectif en 2017, celui de *"passer l'année à mieux se connaître",* se préparer à bien travailler ensemble dans la durée, une vraie construction, avec ses fondations, qui doivent être solides.

Cinq personnes, cinq tempéraments, autant d'objectifs

Alors, avant le grand saut, connaissant l'existence de la formation "Je construis de bonnes relations entre associés" proposée par la chambre d'agriculture, *"j'étais demandeur, attentif à ça aussi par le parcours à l'installation",* il l'a proposée à ses futurs associés. Cette sensibilité était

On a parlé de nous, rien que de nous, de nos priorités



pour de meilleures relations encore"

partagée. "Je n'ai pas eu beaucoup de mal à les convaincre", acquiesce-t-il. Accompagnés de deux formatrices, "neutres, formées, qui savent mener ces entretiens et permettent à tous de s'ouvrir et s'exprimer", Nathalie Darras et Hélène Paris, les associés passent deux journées sur mesure et à huis clos, ensemble. "On a parlé de nous, rien que de nous, de nos priorités et de ce qui était important pour chacun de nous". Et les attentes qui s'expriment différemment pour chacun, "ce sont cinq personnes, cinq tempéraments et beaucoup d'attentes" : obligations familiales pour les uns, projets techniques pour d'autres, engagements dans des responsabilités extérieures, envie de temps pour soi... "Ça a permis d'éclairer chacun sur les priorités des autres, de se comprendre. Notre vision, nos aspirations ont été entendues par les autres. C'est la diversité des caractères, toutes les idées qui vont enrichir le Gaec et permettre qu'il soit mieux mené que par une personne seule", estime Jérôme Guillermic.

Des outils concrets

"Intéressante, enrichissante, tout le monde a bien vécu cette formation, on a appris des choses essentielles sur nos associés", résume de cette formation Jérôme Guillermic qui, avec ses futurs collaborateurs, n'en sont pas repartis les mains vides. Ils estiment avoir "posé des mots sur les maux et dépatouillé bien des choses... On a réécrit une convention de fonctionnement qui a ensuite été validée sur les aspects juridiques par le cabinet comptable", énumère le jeune associé. "Les tâches de chacun sont bien définies. On se voit tous les mardis après-midi, une heure pour faire le tour des choses et on fait un petit compte rendu écrit qui est revalidé la semaine suivante pour vérifier si on n'a pas oublié de faire un truc prévu par exemple. Parfois, on fait cette réunion sur le temps de midi et on déjeune ensemble". Convivial. Et surtout, "cela permet de prendre en considération les attentes de chacun, de comprendre des fonctionnements différents pourvu que le travail soit fait. Que l'autre parte un peu plus tôt parce qu'il a une réunion ou ses enfants à prendre à la garderie, on comprend".

Les non-dits
Finissent
par ressortir
et envenimer
des situations

”

Remettre l'ouvrage sur le métier

Et le travail s'en ressent au quotidien, "parce que ça coule de source. Si on n'avait pas fait ça, il y a des petites choses qui auraient pu nous prendre vite la tête". Dès l'instant qu'on est plusieurs, "on ne peut pas faire l'économie de ça. Les non-dits finissent par ressortir et envenimer des situations", estime le jeune associé qui est intervenu à l'IUT de Pontivy pour faire part de son expérience "et les étapes d'intégration d'un jeune dans

une société et la prise en compte des relations humaines, tout aussi importantes que les aspects techniques". Pour autant, si de bonnes bases ont été construites, la bonne entente s'entretient avec soin. "On pourrait revalider les choses de temps en temps car chacun évolue. Une journée tous les deux ans, pour se redire nos motivations, nos aspirations, ce serait intéressant".

Claire Le Clève

"Apprendre à savoir dire ce qui va et ce qui ne va pas"



> Patricia Rocher a participé à une formation sur la communication entre associés.

Installée avec son mari, en production laitière bio et apiculture, Patricia Rocher a participé à la formation, "les bases d'une bonne association". Elle témoigne. "C'est une formation qui aborde la communication entre associés, et qui permet de se poser les bonnes questions, d'évaluer la qualité de sa communication, que l'on soit entre amis, famille ou tout simplement associés. Souvent, on pense que lorsqu'on est en famille, tout coule de source mais ce n'est pas si évident. Il ne faut pas croire que la personne sait forcément, il faut dire les mots. C'est la même chose sur la répartition des tâches, c'est important de le formuler. On aborde aussi la question du conflit. Qu'est-ce qu'un conflit ? Comment le désamorcer ? Faire la différence entre les faits et les sentiments... Les thèmes abordés sont diversifiés, tels que le règlement intérieur, les visions de l'exploitation. Quel projet ? Quel développement ? On s'attache aussi à comprendre l'autre et il faut parfois reformuler car on ne comprend pas forcément tous la même chose. Il faut aussi apprendre à savoir dire ce qui va et ce qui ne va pas, sans toutefois culpabiliser l'autre. L'objectif, c'est de pouvoir ensuite travailler sereinement ensemble et de se faire confiance. Je pense que lorsque l'on est deux associés, c'est bien de venir à deux car ça permet d'avoir la même information et la formation prend tout son sens. Pour moi, ce fût une véritable satisfaction, car même si on a conscience de l'importance de communiquer, c'est bien d'avoir des piqûres de rappel, et même aujourd'hui encore, il m'arrive de me replonger dans les notes que j'avais prises".

Arnaud Marlet

Préparer l'association: en famille aussi!

Il n'est pas rare d'entendre "en famille pas besoin de discuter: les choses se font naturellement, pas comme entre tiers, on se connaît depuis toujours". Pourtant parler travail, argent et place de chacun en amont de la mise en société est essentiel.

S'associer avec un ou des membres de sa famille est considéré plus ou moins tacitement comme un gage de compréhension mutuelle, facilitateur dans les relations. Néanmoins, s'associer et travailler en famille ne dispense pas de partager un projet et de définir en commun des règles de fonctionnement. Ces questions doivent être traitées en s'affranchissant des liens affectifs entre associés pour permettre à chacun de s'épanouir.

Dissocier relations familiales et professionnelles

Initier dès le départ un nouveau type de relations, notamment entre parents et enfants, est important. L'expression par chacun de ses souhaits dans le partage des responsabilités, la gestion du temps, les modalités de concertation et de prise de décisions permet de partir sur des bases claires et d'entrer dans un processus de dialogue d'égal à égal.

L'organisation matérielle peut faciliter la séparation entre sphères familiale et professionnelle: un lieu neutre pour se réunir et ranger les documents, des boîtes postales et électroniques accessibles à tous et dédiées uniquement à l'exploitation. Certains sujets sont parfois délicats à aborder en famille comme l'argent, les questions patrimoniales mais les évoquer tôt dans la réflexion est indispensable. D'autres, comme par exemple un changement de système, nécessitent de la diplomatie: "quand on arrive, il faut savoir faire des propositions d'évolution sans vouloir tout bouleverser en arrivant et dénigrer le travail accompli par les parents".

Prendre sa place ou la laisser

Les parents ont le souhait de protéger leurs enfants des déconvenues et des erreurs. Cela peut conduire à des hésitations à faire confiance ou



le souhait de superviser, d'être celui qui sait par expérience. Entre volonté de protéger et crainte de perdre le leadership face à la jeune génération, la frontière est parfois ténue.

De leur côté, les plus jeunes peuvent se sentir redevables vis-à-vis des parents ou des beaux-parents, ne pas oser se confronter par crainte de s'affronter. "Quand il y a des liens familiaux, ce n'est pas évident de se dire les choses: il y a non-dits". "Si certaines choses te dérangent, tu as peur de crever l'abcès car après, ça pourrait être pire. Comme c'est en famille, tu te dis qu'il y a trop de risques."

Prendre conscience de ses besoins, de ses craintes, en parler "à froid" et écouter ceux des autres permet une meilleure compréhension mutuelle. La proximité affective entre les associés ne doit pas empêcher, bien au contraire, chacun et chacune de dire comment il ou elle envisage son travail et la place qu'il ou elle souhaite avoir. C'est essentiel pour que relations familiales et logique d'entreprise cohabitent le plus harmonieusement possible.

Hélène Paris

Conseillère relations humaines

Se former pour "construire les bases d'une bonne association"

Cette formation mise en œuvre par la chambre d'agriculture s'adresse à toutes les personnes qui ont un projet de société, en famille ou entre tiers. Peuvent y participer les porteurs de projets qui s'installent en société et leurs futurs associés, ou bien des personnes installées qui ont un projet de regroupement.

En s'appuyant d'expériences, de cas concrets, d'exercices de mises en situation, le programme s'attache à traiter l'ensemble des points clés de réussite d'une vie en société, à savoir:

- 1/ Construire le projet commun avec son(ou ses) futur(es) associé(es), cohérent avec les objectifs de chacun.
- 2/ Clarifier les bases communes du règlement intérieur de la société, en incluant les aspects juridiques et financiers.
- 3/ Créer une dynamique positive de communication et de prise de décision en collectif. Réguler les tensions.
- 4/ Concevoir et mettre en œuvre une organisation favorable au fonctionnement collectif. (répartition du travail, des responsabilités, gestion de la circulation de l'information, concertation entre associés).

Cette formation de trois jours est une opportunité pour les associés de se poser les bonnes questions sur leur projet sociétaire où chacun a sa place et s'implique pour des relations harmonieuses.

Annette Hurault



Nicolas Dekeyser

Associé en production de maraîchage bio
(à ses côtés, son associée, Anne-Sophie Boursier).

"Mettre les choses à plat"

→ **En quoi est-ce important d'entretenir les relations lorsqu'on travaille ensemble tous les jours ?**

Nicolas Dekeyser. Cela permet d'être attentif au bien être des associés. Même si l'on se connaît, qu'on soit associés en famille ou entre amis, il faut installer et surtout maintenir la confiance avec ses associés.

→ **Qu'avez-vous mis en place, dans votre société, pour entretenir ces relations ?**

N.D. Nous avons commencé par suivre une formation sur les relations entre associés puis, chaque année, la conseillère venait faire le point avec nous. Elle nous écoutait d'abord individuellement puis elle nous faisait un retour à tous les deux. On faisait le point sur ce qui fonctionnait bien, ce qui fonctionnait moins bien et comment l'améliorer. On a pu ainsi mettre en place des outils pour gérer notre temps de travail

(plannings, suivi du temps de travail...) et améliorer la communication avec des réunions.

→ **Que vous a apporté le bilan relationnel réalisé par la chambre d'agriculture ?**

N.D. Cela devrait être obligatoire à l'installation car, même si le projet commun pour l'exploitation est bien partagé au départ, il y a souvent des objectifs (embauche, investissements...) qui ne sont pas atteints et qu'il faut rediscuter ensemble, en prenant en compte les envies de chacun.

Ce bilan permet de mettre les choses à plat et de les clarifier. C'est plus facile quand c'est une personne extérieure car on est prévenu que c'est confidentiel et sans jugement.

Propos recueillis par **Véronique Vannier**

Le MBTI, un outil au service des relations

Un outil qui permet de se découvrir quand on ne se connaît pas mais qui aide à se connaître différemment lorsqu'on se connaît déjà ! Parce que c'est un moyen de poser des questions différentes, ce test de personnalité vous invite à vous découvrir autrement. "Suivez-vous le plus souvent votre cœur plutôt que votre tête ou votre tête plutôt que votre cœur ? Parmi vos amis, êtes-vous un des derniers à apprendre ce qui se passe, ou au courant de tout sur tout le monde ?". Voilà le type de questions issus du test de personnalité MBTI. Vous explorez votre façon d'aborder le monde et de vous organiser : "êtes-vous plutôt tourné vers l'action ou vers la réflexion ? Plutôt concentré sur le présent ou tourné vers l'avenir ? Sur quoi vous appuyez vous pour prendre des décisions ?", ce test vous permet d'avoir une vision globale de votre personnalité : votre fonctionnement avec les autres, dans un cadre privé mais aussi sur un plan professionnel.

Véronique Vannier

Qu'est ce qu'il peut être terre à terre... Il faut innover ! Du changement !

Je ne comprends pas où il va chercher cette idée... C'est pas du tout réaliste.



Les relations, ça se cultive !



Voici quelques trucs et astuces pour entretenir une bonne ambiance au sein du groupe.

→ **Un bilan relationnel annuel : le diagnostic "bien-être" des associés !**

Pourquoi ne pas prendre un temps pour vous poser et faire un "check-up" de la santé relationnelle du groupe ? Vous passez bien du temps auprès de vos animaux, pour qu'ils soient performants et en bonne santé le plus longtemps possible. Et vous ? Et vos associés ? Savez-vous vraiment si tout le monde se sent bien, si chacun prend plaisir à venir travailler tous les matins ?

La période de clôture d'un exercice comptable peut être un prétexte pour vous et une occasion pour proposer aux associés cet état des lieux ; et si nous faisons un point sur nos relations pour compléter le bilan économique ?

→ Faire des réunions régulièrement et se dire ce qui va et ne va pas.

→ Mettre à jour son règlement intérieur pour tenir compte des évolutions de l'exploitation et des besoins de chacun (temps de travail, conditions de travail, responsabilité...).

→ Partager des moments de convivialité.

→ Besoin d'aide ? Et en cas de doute ou d'inconfort, parce que cela peut être difficile de s'aventurer sur le terrain à la fois intime et peu familier des aspects humains et relationnels, vous pouvez vous faire appuyer par une personne tierce, impartiale et qualifiée afin de faciliter avec le groupe l'expression des difficultés, des ressentis et favoriser la recherche de propositions d'amélioration.

Agrimédiation Bretagne: le relais médiation de Bretagne prend toute sa dimension

Avec un nouveau nom, qui permet d'identifier la particularité agricole du relais, un nouvel identifiant et une plaquette de présentation disponible auprès des antennes locales de tous les partenaires, Agrimédiation Bretagne sera officiellement mis sur les rails à l'occasion du Space.

Le dispositif régional sera inauguré lors de la signature des conventions avec les partenaires le mercredi 12 septembre au Space. Cette rencontre permettra le témoignage de médiateurs, la présentation d'Agrimédiation Bretagne et des résultats d'une étude réalisée par Hélène Amouriaux fin 2017 dans le cadre de son mémoire sur la médiation.

La médiation vise à renouer la communication, les relations entre les parties en conflit. C'est une démarche volontaire où chaque associé a sa place et s'implique pour sortir du conflit. Agrimédiation Bretagne parie sur un dispositif de médiation pour des agriculteurs en société et réalisé par des agriculteurs et des agricultrices ou des retraités formés à la médiation et accompagnés.

Selon les bénéficiaires et médiateurs enquêtés, la médiation par des pairs permet la proximité, la confiance. Les médiateurs connaissent les préoccupations des associés, ils ont pu être confrontés à des situations proches... Ainsi des associés ayant bénéficié de médiation et enquêtés ont pu dire : "Le fait que les médiateurs soient



> Le groupe de travail relations humaines des chambres d'agriculture avec de gauche à droite : Sébastien Rouault, Sophie Enizan, Hervé Thibout, Hervé Hoguet, Éric Touzard, Isabelle Salomon, Bernard Simon et Edwige Kerboriou.

des agriculteurs, c'est un plus. J'ai senti qu'ils nous comprenaient, qu'ils avaient déjà vécu la situation que nous rencontrions. Cela m'a aidé à me sentir en confiance". Ou encore : "le vécu d'agriculteur des médiateurs est vraiment aidant, ils percevaient bien nos difficultés. Leurs questions étaient pertinentes, bien ciblées, cela a permis d'aller rapidement au fond des choses. C'était pragmatique".

C'est la formation et l'accompagnement des médiateurs, qui permet de garantir leurs compétences, leur impartialité, leur capacité à prendre de la distance par rapport à leur vécu et à rester neutre. On veillera d'ailleurs toujours à ce que médiateurs et associés demandeurs de la médiation ne se connaissent pas.

82% des enquêtés sont satisfaits ou très satisfaits de la médiation. Ils la recommandent tous et pour 29% d'entre eux leur a donné envie de devenir médiateur

Nathalie Darras

Coordnatrice Agrimédiation Bretagne



→ **DEVENIR MÉDIATEUR**

La prochaine formation "devenir médiateur" se déroulera à Pontivy sur trois jours, le 25 septembre, le 16 octobre et le 20 novembre prochains.

Agrimédiation Bretagne

- **20** médiateurs formés : 11 femmes et 9 hommes.
- **42** partenaires associés : syndicats, banques, centres de gestion, assurance, mutualisme, coopératives, organismes de développement qui par leur soutien font connaître le relais médiation et diffusent les valeurs de la médiation et la sensibilité à la dimension humaine de la conduite d'entreprise.
- **4** animatrices départementales. Elles répondent à vos questions, organisent les médiations, accompagnent et forment les médiateurs, animent le partenariat départemental :
 - Côtes d'Armor** : Hélène Paris
 - Finistère** : Agnès Jouin
 - Ille-et-Vilaine** : Nathalie Darras
 - Morbihan** : Marie Loridan.
- Une coordination régionale : agrimédiation@bretagne.chambagri.fr, un numéro de téléphone unique : **02 23 48 27 11**.
- **L'Amgar** (association de médiation pour les groupes agricoles et ruraux) qui porte la charte de médiation, garantit le code déontologie de la médiation, facilite les échanges de pratiques et la formation des médiateurs.
- **71** médiations réalisées depuis 2003 par le relais médiation du Morbihan, cinq médiations portées par Agrimédiation Bretagne courant 2018.

Les quatre étapes de la médiation

- 1/ **L'accord sur le désaccord** : chacun s'exprime, précise les faits, son ressenti, sa position. On s'accorde sur les positions de chacun et les points à traiter.
- 2/ **La reconnaissance mutuelle** : l'émergence des besoins profonds de chacun permet une meilleure compréhension mutuelle, la reprise des relations
- 3/ **La recherche de solutions** : c'est une phase créative, ouverte sur des solutions variées. Les associés recherchent l'équilibre satisfaisant pour tous en évaluant les conséquences des différentes solutions proposées
- 4/ **La décision, l'accord** : les associés décident de la solution retenue avec un engagement réciproque de chacun. La médiation se conduit lors de temps d'écoute individuelle avec chaque personne, pour que chacun puisse exprimer ce qu'il a sur le cœur, puis lors de temps de partage collectif pour mieux se comprendre et trouver les solutions adaptées.