



# POURQUOI PARLER TRAVAIL EN COLLECTIF ?

## UNE APPROCHE POUR FACILITER LE TRAVAIL EN COLLECTIF

### CONTEXTE

Les collectifs d'agriculteur.ices jouent un rôle essentiel pour innover et répondre aux multiples défis actuels de l'agriculture. Ce sont des lieux d'expérimentation et de résolution de problèmes, de création de lien social, de réassurance face aux incertitudes liées aux changements, d'innovation et d'échange de connaissances et de pratiques pour engager une transition agro-écologique.

Pourtant travailler en collectif n'est pas un long fleuve tranquille. Que l'on partage des chantiers, des matériels, des salariés ou simplement des tours de plaine ou des temps d'échange, il y a toujours mille choses à régler pour organiser le travail et mille grains de sable pour l'entraver.

Une météo qui bouscule les plannings de chantier, une invitation qui n'a pas été envoyée à temps, une personne qui n'a pas fait ce à quoi elle s'était engagée, une machine qui casse... les occasions sont nombreuses pour créer des tensions. Plutôt que de se renvoyer la faute, de juger que c'est toujours l'autre qui n'a « *pas bien fait le boulot* », ne devrait-on pas se demander si on est sûr d'être d'accord sur ce qu'est faire « *du bon travail* » ?

Est-ce qu'on entend tous la même chose derrière « *une machine bien graissée* », « *un silo propre* », « *une comptabilité bien tenue* », « *un planning respecté* », « *une réunion bien organisée* » ou « *un hangar rangé* » ? Et si on essayait d'en parler.

### PARLER TRAVAIL POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES AGRICULTEUR.ICES

#### → PARLER « QUALITÉ DU TRAVAIL »

pour partager ce qui est important pour chacun dans son travail. Chacun a sa façon d'appréhender le travail, de l'évaluer avec ses propres critères. Pour que le nettoyage du silo soit « bien fait » faut-il qu'il soit décapé au karcher, ou bien un coup de balai suffit ? Est-ce mieux de travailler vite pour respecter les délais ou bien de donner un coup de main quitte à déborder du planning ? Juger la qualité du travail mobilise des critères d'efficacité, mais aussi de beauté et de justice.

La qualité du travail est la base de la qualité de vie au travail.

Ne pas être en mesure de faire ce qu'on estime être du « bon travail », ne pas respecter ses valeurs, finit par dégrader l'image de soi et les relations avec les autres dans le travail. Un travail perçu comme du « mauvais boulot » perd son sens et peut conduire à un désengagement dans le travail.

#### → PARLER TRAVAIL PRESCRIT

pour que ce qui est demandé n'aille pas à l'encontre de la représentation du « travail de qualité » de chacun. Les prescripteurs du travail des agriculteurs sont nombreux et dépendent du contexte de chacun : soi, les associés, la famille, les clients, les pairs, les groupes professionnels, les instances publiques, la société civile. Il est important que la prescription n'oblige pas à faire du « mauvais boulot ». De telles dissonances sont également sources de stress et de mal-être au travail.

### → PARLER RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

parce que c'est le regard des autres qui permet de s'affirmer en tant que personne, de sentir qu'on a une place dans un collectif. Les signes de reconnaissance, directs ou indirects, venant des bénéficiaires de notre travail, de nos supérieurs ou de nos pairs sont fondamentaux. Cette reconnaissance s'appuie sur des jugements portant sur la qualité du travail.

### → PARLER SENS DU TRAVAIL

parce qu'on a tous besoin de sens au travail, de faire quelque chose qui donne un sentiment d'utilité et qui soit conforme à ses valeurs.

Ces quatre piliers de la qualité de vie au travail sont interdépendants. Ils se mêlent souvent dans le discours d'un travailleur.

C'est le cas par exemple d'un éleveur presque dégoûté de son métier par *"le regard des autres"* : *"Je suis pas vraiment dégoûté de ce métier, mais plus du regard des autres. C'est ça le plus dur à vivre, moi mes vaches pâturent, les vaches sont sur la route, les gars vous... disputent parce qu'on les gêne, ils vont arriver en retard. Mais si vous dites que vous les laissez dedans, les gens vous disputent aussi parce que vous lâchez plus vos vaches pour manger de l'herbe. Ça s'appelle tourner en rond."*

Ce regard négatif *"des autres"* correspond à un manque de reconnaissance de ce que cet éleveur estime être un travail de qualité (faire paître ses vaches). Ces injonctions contradictoires finissent par lui faire perdre le sens de son travail.

## PARLER TRAVAIL POUR BIEN COOPÉRER

### → ÉCHANGER SUR CE QUI EST DU "BON TRAVAIL

Les désaccords sur ce qui fait un "bon travail" sont fréquents et même normaux bien que largement tabous. C'est une source infinie de tensions entre pairs ou entre prescripteurs et exécutants. Débattre et trouver des compromis sur la **"qualité du travail"** est une nécessité pour travailler ensemble.

Cela permet de rendre visible le travail, de passer du non-dit à l'explicite. Si le compromis n'est pas possible, comprendre pourquoi l'autre travaille différemment contribue à améliorer la coopération. C'est un défi permanent de l'organisation du collectif de créer les conditions pour que chacun ait les moyens de faire du "bon travail". Se poser la question de ce qui empêche de faire bien son travail est un bon point de départ pour améliorer le fonctionnement du collectif.

### → ÉCHANGER SUR LA RÉALITÉ DU TRAVAIL POUR COOPÉRER

Coopérer nécessite de dévoiler ce qu'est un « bon travail » pour chacun mais aussi de dévoiler comment chacun travaille : partager ses ficelles, son expérience, oser dire ses inconforts voire ses incompétences ou encore expliquer comment chacun s'arrange des règles du **travail prescrit**. Ces partages ne seront possibles qu'au sein d'un collectif où les membres se sentent en confiance, en coopération plutôt qu'en compétition. Établir une bonne ambiance de travail devient un véritable enjeu. En effet, c'est la richesse d'un collectif de travail et son efficacité que de capitaliser les expériences communes, de les partager et de savoir former les nouveaux venus. Ceux qui prescrivent du travail, que ce soit aux collègues en entraide, au chauffeur de la cuma ou à l'animateur.ice du collectif, sont-ils prêts à discuter avec ces derniers la qualité du travail et à écouter ce qu'ils ont à dire sur la réalité du travail telle qu'ils le vivent ?

Parler du travail pour “soigner le travail” (Yves Clot), permettre que chacun puisse faire ce qui est du “bon travail” à ses yeux est un facteur clef de santé au travail et une condition essentielle d’une coopération réelle.

- Est-ce que mon collectif prend le temps pour parler collectivement travail ?
- Est-ce qu’il a un lieu pour le faire ?

Pour faire parler du travail, vous trouverez dans les fiches méthodes

- Une rose des vents pour se repérer sans jamais perdre de vue les besoins fondamentaux de l’humain au travail.
- La méthode d’accompagnement générale de Co-Agil pour savoir à quels moments l’utiliser.

Pour aller plus loin

**Brives H., Grau M., Mazaud C.**, (à paraître), *Faire du « bon travail » en Cuma*, in Depoudent C. et al., *Construire, perdre, retrouver le sens du travail en agriculture*, Educagri.

**Grau M.**, 2021, *Perceptions du travail “bien fait” et impacts sur la coopération en CUMA dans un contexte de transition agroécologique* (Mémoire de fin d’étude). École Supérieure d’Agricultures, Angers, France.

**Clot, Y.** *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, avec Bonnefond Jean-Yves, Bonnemain Antoine, Zittoun Mylène. La Découverte, 2021.