

CHRONIQUE ressources humaines

# Les tabous du leadership en agriculture

■ De très nombreux agriculteurs travaillent en groupe sous des formes différentes (société, CUMA, magasin...) ou ont des engagements dans des associations, des syndicats, des communes... Ils sont dès lors confrontés à la question du leadership. Pour autant, cette question souvent délicate est rarement abordée. Les leaders ne sont pas toujours reconnus par le groupe et les personnes qui ont du leadership ne se positionnent pas forcément en tant que leader. Beaucoup de tabous subsistent, en effet, dans une culture agricole où la collégialité et la coresponsabilité sont des valeurs fortes. Pour autant le leadership n'existe-t-il pas ? N'est-il pas une clé de réussite des projets collectifs ?

## Leadership, de quoi parle-t-on ?

La notion de leader est complexe et pleine de sous-entendus. Le mot leader vient du verbe anglais "to lead" qui signifie guider, diriger, conduire, mener. Il a été introduit dans la langue française au XIX siècle pour désigner alors un meneur, un chef de file, un dirigeant, un acteur influent conduisant des personnes vers des objectifs. Dans le sport et dans l'économie, le terme leader est employé pour signifier premier ou meilleur : "l'équipe leader du championnat", "le produit leader sur le marché"... Ainsi, on considère souvent le leader comme le chef, le meilleur du groupe... Il y a encore, dans nos esprits, l'idée d'une supériorité du leader renvoyant les autres membres d'un groupe à la position de suiveurs. Pourtant, le leadership est une notion beaucoup plus subtile en dehors de toute idée de supériorité ou de domination. Retenons

ainsi la phrase de John Piper "Le but du leadership n'est pas de démontrer sa propre supériorité, mais de faire ressortir toutes les forces des gens qui nous entourent afin qu'ils avancent de plus en plus près du but désiré." Le leadership désigne alors la capacité à susciter la participation volontaire des personnes au regard d'objectifs suivis\*.

## Le leader et le groupe

Aucun leader n'existe en dehors d'un groupe. Sans le groupe, le leader ne peut rien faire. On peut même dire que c'est le groupe qui fait le leader. Comme le dit James Kouzes "Le leadership est dans le regard de l'autre". Ainsi, les leaders sont différents selon les groupes. Pour mieux comprendre, reprenons les principales fonctions du leader. Le leader doit être capable de rassembler le groupe, de communiquer clairement, d'obtenir la coopération de tous et de donner



Exercer du leadership, c'est être capable à la fois de rassembler largement, de communiquer clairement avec tous, d'avoir de l'influence dans les choix et de donner le cap en partageant une vision.

le cap en partageant sa vision. Ainsi, le leader doit sans cesse être à l'écoute et s'adapter au groupe. Selon Alain Duluc, psychologue et formateur en développement personnel à la CEGOS, la confiance est un élément clé du leadership. Le leader doit être crédible et inspirer confiance aux autres membres du groupe. Enfin, le leadership n'est pas toujours l'apanage d'une seule personne. Il peut être partagé au sein d'une équipe de direction, d'un conseil d'administration... par exemple.

## Le rôle clé de l'intelligence émotionnelle

Depuis une vingtaine d'années, les sciences sociales mettent en évidence l'importance de l'intelligence émotionnelle des leaders. L'intelligence émotionnelle consiste, rappelons-le, à raisonner ses actions et ses choix en prenant en compte les émotions, les siennes et celles des autres.

Aujourd'hui, il est admis notamment que l'empathie, l'esprit participatif et le sens relationnel sont des attributs importants du leader. Pour s'affirmer pleinement et susciter de la motivation autour de lui, le leader doit d'abord bien se connaître. Ainsi, la connaissance de soi et des autres est un levier essentiel du leadership.

## Les résistances à la notion de leadership en agriculture

Nous l'avons vu, le leadership est une notion complexe et connotée. Au-delà des leaders syndicaux, on ne parle pas beaucoup de leadership en agriculture. Pourtant, la culture de groupe y est forte. Les accompagnements ressources humaines réalisés dans les sociétés agricoles et les GAEC révèlent quasiment toujours des problématiques liées au leadership dans le groupe. Ce que l'on constate, le plus souvent, c'est une volonté de ne pas avoir de leader : "Ici on est tous chefs, on est tous égaux".

Mais la réalité est tout autre et démontre bien l'existence de leaders cachés qui ont plus d'influence que les autres dans le groupe. Ce leadership non admis est souvent à l'origine d'incompréhensions, de tensions et de frustrations au quotidien. Lorsque ces questions de leadership sont mises à jour et que le leader accepte son rôle, le groupe fonctionne alors beaucoup mieux.

Chacun prend alors conscience que le leadership est totalement compatible avec l'égalité décisionnelle liée aux principes de collégialité "chacun une voix" et de coresponsabilité "tous les associés sont responsables".

Chacun a le même pouvoir de décision mais tout le monde n'a pas les mêmes capacités de leadership. Une fois cela admis, le groupe prend conscience de la complémentarité des rôles. Le leader est certes nécessaire mais sans le groupe il n'est rien. Chacun a bel et bien un rôle à jouer. Ainsi, un leadership admis, assumé par le leader et reconnu par le groupe, est une clé de réussite des dynamiques collectives.

Claire Prévost

\* Source : Alain Duluc "Leadership et confiance" Dunod

## L'expérience d'Emilie, Pierre et Rémi, dans le "GAEC de l'égalité"

■ Emilie, Pierre et Rémy s'installent ensemble au GAEC de l'égalité. Dans le cadre du stage à l'installation, la conseillère en ressources humaines leur pose la question du leadership dans le groupe.

Tous les trois réagissent vivement expliquant que l'égalité est un principe fort pour eux et qu'il n'y aura pas de leader. Un an plus tard, la conseillère revient les voir pour faire le point. En confiance, chacun s'ouvre et fait part de son ressenti. Emilie est fatiguée. Elle a l'impression d'être plus sollicitée que les autres. Elle se demande pourquoi Pierre et Rémy attendent toujours qu'elle prenne l'initiative. Elle voudrait que Pierre et Rémy soient davantage force de proposition pour l'avenir du GAEC.

Pierre, quant à lui, trouve qu'Emilie prend beaucoup de place. Elle le bouscule un peu car elle veut toujours faire tout évoluer. Toutefois, Pierre

reconnaît à Emilie un vrai instinct et une forte capacité à mobiliser le groupe. Rémy, quant à lui, apprécie la situation. Il aime développer les projets d'Emilie. Elle initie et il met en pratique. Une fois le tour de table terminé, chacun semble avoir réalisé une prise de conscience. La conseillère sourit et interroge le groupe : "Alors, n'y a-t-il pas de leader dans votre groupe ?" Tous les regards se tournent vers Emilie.

Emilie acquiesce et répond "C'est sans doute vrai mais sans vous je n'y arriverais pas. Toi Rémy, tu es notre super expert qui va au bout des choses, et toi Pierre, tu es le garant de notre équilibre car tu veilles toujours au réalisme de nos projets". Quelle libération et quelle prise de conscience constructive pour les

membres du groupe ! L'esprit d'équipe et la coopération au sein du GAEC semblent bien partis !

## Questions pour réfléchir

- Quelles sont vos représentations, vos croyances concernant le leadership ?
- Pensez-vous être actuellement en position de leader dans un groupe ?
- Comment les groupes dans lesquels vous participez prennent en compte cette notion de leadership ?

**METAL CONSTRUCTION**  
Philippe SIMONNET

- Bâtiments Agricoles et Industriels
- Bardage bois
- Panneaux préfabriqués
- Aménagement intérieur

58000 Saint Eloi  
Tel : 03 86 57 24 57 - Port. : 06 76 45 76 48 - philippe.simonnet6@wanadoo.fr  
metalconstruction.fr