

#14 Comment s'accorder avec des personnalités différentes ?



Avant de s'engager dans une société, plusieurs conditions sont à vérifier collectivement

Elles concernent trois domaines :

- Un **projet** commun,
- Des **personnalités** qui s'accordent,
- Un **contrat** clair et négocié.

S'associer, ce n'est pas simplement travailler ensemble, cela implique de partager le travail, le revenu, le capital, les risques, les décisions et les responsabilités. Les associés ou futurs associés doivent apprendre à se connaître, se reconnaître pour prendre en compte leurs personnalités afin de s'organiser et de fonctionner. Ce n'est pas parce qu'ils sont voisins ou anciens copains d'école que la connaissance mutuelle est suffisante.

Il faut aller plus loin : travailler ensemble constitue une forme d'engagement.

La démarche collective du projet est importante car elle permet l'expression des aspirations de chacun, la confrontation des points de vue, la négociation des choix. C'est ce qui permet au groupe de se constituer, en approfondissant la connaissance mutuelle. En effet, la personnalité de chacun lui fait jouer un rôle différent dans le groupe.

Les aspects relationnels sont l'une des clés de la réussite : il n'est pas aisé pour la plupart d'entre nous d'aborder franchement ces questions relationnelles. Nous échangeons spontanément sur des points techniques : type de bâtiment à construire, marque et puissance du tracteur à acheter,... et ce, d'autant plus que nous pouvons nous entourer des conseils de nombreux techniciens.



Il sera souvent plus difficile de livrer notre projet de vie, de dévoiler notre personnalité, notre caractère,... autrement dit, d'exposer une part de notre intimité.

La richesse d'une société provient de ces différences acceptées.

Des personnes qui acceptent leurs différences

Chaque associé a sa propre personnalité, une perception des choses différente, des valeurs, des croyances et des certitudes...

Pour bien s'accorder, il faut être complémentaires, donc différents mais avec des caractères compatibles. L'amitié et même l'affection familiale ne suffisent pas à garantir la bonne entente pour s'associer.

Comme dans le sport, **une équipe performante valorise les aptitudes de tous ses membres dans un effort coordonné.** La vraie compétence relationnelle provient de la volonté de chacun de vouloir construire ensemble et en permanence un projet collectif.

Inventaire des compétences

L'intérêt du travail à plusieurs est de pouvoir associer des compétences complémentaires, qui rendent le collectif de travail plus efficace. Il est donc nécessaire que chaque associé, individuellement, ait conscience et formalise ses propres compétences et qu'il puisse également connaître et intégrer celles des autres. Cela permettra par la suite, lors de l'organisation du travail, de répartir les tâches à réaliser en fonction des compétences de chacun.

Deux points d'attention à retenir :

- On peut raisonner en termes de compétences actuelles, mais aussi de compétences potentielles (à acquérir, par la formation entre autres).
- Le fait d'aimer faire quelque chose n'induit pas nécessairement que l'on soit compétent pour le faire, et inversement. Il faut donc trouver le bon équilibre.

Les différents types de compétences à identifier :

- **Techniques agricoles pures** : l'élevage, la conduite des cultures, la comptabilité...
- **Transversales** (*non spécifiques agricoles*) : capacité d'écoute, de négociation...
- Et **celles que chacun aspire à développer** : nouveau mode de commercialisation, nouveau mode de culture...

Le fait d'écrire et de partager cette liste de compétences permet de la fixer dans la mémoire de chacun et donc de s'y reporter.

Parfois, le regard de l'autre permet aussi de valoriser des compétences ou dispositions dont on n'avait pas conscience soi-même.

IMPORTANT

Identifier les besoins et les partager avec le groupe.

Prendre en compte les besoins

Au-delà des compétences, il est important que chaque associé exprime ses propres besoins, ceux qu'il doit absolument assouvir, sans quoi il sait qu'il n'est pas bien. Ces aspects sont plus subtils et plus personnels mais il est important de les identifier et les partager avec le groupe. En effet, on ne s'associe pas seulement avec des personnes disposant des compétences techniques ou transversales, mais bien avec des personnes complexes. Identifier les besoins de chacun permet par la suite de mieux comprendre les modes de fonctionnement, les positions ou réactions qui peuvent surgir.

On peut identifier différents types de besoin :

- Les besoins **physiologiques** : le respect de certains rythmes biologiques (*sommeil, sieste, alimentation...*)
- Les besoins **de disponibilité en termes d'horaires** : pour aller chercher les enfants, pour aller en réunion professionnelle...
- Les besoins **de loisir** : parce qu'il/elle aime le foot, la photo...
- Les besoins **d'échange, de dialogue ou d'explication** : pour mieux comprendre, puis adhérer à l'idée et la mettre en mouvement etc.

Éléments de compréhension

Dans toute forme collective d'entreprise, les personnalités évoluent dans deux sphères différentes :

- La sphère **professionnelle** regroupe, au sens strict, les personnes (et *uniquement celles-ci*) qui sont engagées juridiquement dans la forme collective d'entreprise : elles y travaillent, prennent des décisions, font des projets pour l'avenir, assument les charges et partagent les éventuels bénéfices. En fonction des statuts qui les lient, elles ont plus ou moins « voix au chapitre ».
- La sphère **sociale** est plus large : elle comprend toutes les personnes de la sphère professionnelle à laquelle s'ajoutent toutes les personnes qui gravitent autour : le conjoint de l'un, les enfants de l'autre, le père de l'un (*aujourd'hui en retraite, mais dont les coups de main occasionnels sont appréciables*), la mère de l'autre...

Le groupe a une fonction de **facilitateur** de la réalisation individuelle des personnes. La confrontation des personnalités permet de les roder les unes aux autres. L'interaction sociale dans le groupe, les processus relationnels, favorisent le changement et font progresser les projets individuels.

Il s'agit de travailler en **coopération**, c'est-à-dire un mode de relation et d'organisation entre des acteurs qui mutualisent des moyens, des risques, des actions... en vue d'un but commun qui sert l'intérêt de tous.

Les associés se situent donc dans **l'interdépendance : chacun a besoin de l'autre et, ensemble, ils sont plus performants**. Ils réalisent d'avantage de choses et développent leurs compétences.

Il serait vain de croire qu'il y a une limite imperméable entre la sphère professionnelle et la sphère sociale. Il faut les distinguer et voir leur articulation.

Il est important, avant de mettre en place une forme d'organisation collective, que chaque individu prenne conscience de ces deux sphères et les schématise sur du papier pour mieux les matérialiser dans son esprit.

Quelques recommandations

- Le projet d'association doit **être partagé avec des personnalités qui s'accordent** (à noter : il est possible d'utiliser des outils de connaissance de soi/connaissance de l'autre...).
- Le projet d'association doit **reposer sur un contrat clairement établi** (apports de chacun, organisation du travail, rémunérations, conditions de sortie...). Travailler ensemble à la formalisation de ces points permet de sortir des « cela va sans dire » qui caractérisent parfois la période « euphorique » de démarrage de projet.
- **Prévoir une période d'essai d'environ 1 an**, avec si possible un accompagnement humain. Si le stage de pré-installation n'est pas possible, prévoir de **ne pas faire de gros investissements pendant cette période d'essai**, pour une sortie éventuelle d'associé entraînant de moindres conséquences financières.

Exercice à faire entre associés

Prendre un temps de réflexion individuelle pour identifier trois compétences, trois qualités et trois défauts sur chacun de ses associés. Avec la consigne de l'obligation pour chaque défaut de citer une qualité « en miroir », pour éviter le style « procès ». Par exemple, un associé peut avoir comme défaut d'être maniaque mais comme qualité miroir d'être ordonné.

Suite à ce temps de réflexion individuelle, vient la mise en commun, idéalement avec l'appui d'un accompagnateur extérieur, dont la présence neutre sera facilitatrice pour le groupe. La restitution doit permettre à chacun d'entendre les avis des autres sur sa personnalité et, à partir de cela, de construire des modalités communes de travail qui tiendront compte des compétences, qualités et défauts de chacun.

Les tests de personnalités

Il existe différents types de tests de personnalité qui peuvent apporter des indications sur votre façon de fonctionner et donc la potentielle adéquation avec vos associés. Toutefois, si ces tests peuvent aider à comprendre comment chacun fonctionne, sur quels ressorts sont basées ses réactions et prises de décision, ils ne prennent pas en compte le « phénomène » de groupe. Comment tester la « bonne entente » ? La meilleure recommandation reste encore de procéder par étape, en commençant par de l'entraide, du matériel en commun (*copropriété, CUMA...*) afin de tester progressivement le fonctionnement collectif.

*Des exemples de test utilisés en agriculture :
Test compétences professionnelles, Optimiser son
Potentiel Relationnel, Ennéagramme...*

Tester
progressivement
le fonctionnement
collectif

« Il y a le partage du travail, mais aussi le partage des risques, de la réflexion. Qui dit partage des risques dit aussi partage des coups de mou, des coups de blues, quand il y en a ! C'est important, surtout quand on vit des périodes de crises : on voit bien que celui qui est tout seul sur sa ferme, c'est plus difficile à passer, il faut avoir le moral tous les jours. Quand on est à deux, à trois ou à quatre, il y en a toujours un pour remonter le moral de l'autre quand ça ne va pas, et c'est important. »

Pour aller plus loin :

- Se réaliser dans les relations entre associés. GAEC & Sociétés – Trame. 2009
- S'installer en société : un projet de vie, un projet qui se réfléchit ! Guide pour l'installation en agriculture. Jeunes Agriculteurs Massif central – GAEC & Sociétés, 2012



Fiche rédigée par Anne Jais-Nielsen, Alexandra Villarroel et Victoria Timmerman, GAEC & Sociétés

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations financé par le Cniel



en partenariat avec

APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

