

#15 *Comment faire vivre le projet dans la durée ?*



L'association améliore les conditions d'exploitation

Elle améliore les conditions d'exploitation par le regroupement de moyens, le partage du temps de travail, la rationalisation des tâches, le partage des joies du métier mais aussi de ses contraintes. Et si devenir un agriculteur est un projet professionnel, c'est également un projet de vie. L'association confronte ainsi les associés à l'exercice du partage au sens large. Un groupe se définit par son nom, sa mission, son but commun, ses activités, ses règles, sa structure, son histoire ... Il s'agit alors pour les associés de dynamiser cette vie de groupe, en réinterrogeant régulièrement ces fondamentaux, afin d'en assurer la pérennité.

En effet, la place de chacun dans un groupe évolue au fur et à mesure de son développement personnel et professionnel, en fonction de ses activités et des relations. Les contours du groupe peuvent aussi évoluer, comme lors de l'entrée d'un nouvel associé, qui apportera des compétences nouvelles et devra trouver sa place au sein du collectif de travail.

Le groupe doit donc savoir s'adapter par la communication, la concertation, le consensus pour favoriser les conditions de réussite.

Le projet d'association

Il se base sur des éléments factuels et organisationnels, mais aussi humains.

C'est l'ensemble de ces dimensions qu'il faut prendre en compte afin d'assurer la pérennité.

Prendre des décisions

En société, ce sont les statuts qui définissent les modalités de prise de décision (quorum, majorité simple, consensus, unanimité ...). La décision du groupe se distingue de la décision individuelle par le fait qu'elle repose sur une diversité de points de vue et d'expertise, dont l'expression doit être favorisée lors de la prise de décision.

Il est toutefois possible de distinguer des décisions qui engagent l'ensemble du groupement (décisions stratégiques) de celles qui ne concernent qu'un atelier ou un poste de travail. Dans le premier cas, il faut s'assurer de l'accord de l'ensemble du groupe alors que dans le second, un système de délégation de pouvoir sera plus approprié, la capacité d'agir étant reconnue à celui qui a la compétence et la responsabilité de tel ou tel atelier.

Toutefois, la responsabilité d'un atelier ne signifie pas une totale indépendance et l'associé se doit de rendre compte de ses décisions au groupe.



On peut souligner trois modalités de prise de décisions :

- **Le consensus** : une décision par consensus implique un accord mais ne signifie pas nécessairement un accord de tous au même degré. Le consensus permet aux différences entre les membres d'être reconnues et de cohabiter. Ce mode de prise de décision est à privilégier dans des petits groupes.
- **La majorité** : la prise de décision à la majorité est simple et rapide à appliquer. Mais il faut faire attention aux minoritaires qui, s'ils ne sont pas entendus, risquent d'évoluer en force de contestation ou en sous-groupe d'exclus. Ces attitudes étant dangereuses car source de conflits postérieurs. "Ainsi, dans le cas d'une décision importante (nouvelle stratégie de commercialisation par exemple), ce mode de prise de décision n'est pas recommandé.
- **L'unanimité** : la décision à l'unanimité oblige les membres à une implication forte dans le projet. Ce processus peut être long du fait de la concordance des avis à rassembler. Il faut être attentif au fait que l'unanimité peut cacher des degrés d'adhésion au projet parfois différents au sein du groupe.

Enfin, il est important de consigner les décisions prises, ainsi que les modalités de prises de décision, au sein d'un registre des délibérations et/ou d'un cahier de réunion, afin de pouvoir s'y reporter si nécessaire.

Stimuler le groupe, entretenir le lien entre les associés

L'engagement, c'est le désir d'appartenance en toute confiance à un ensemble où les partenaires sont complices et complémentaires c'est cette dynamique qui génère la mobilisation, l'action et la production. **Cela demande la diffusion de l'information, la communication, la convivialité, l'action en commun.** Il est donc important de stimuler cette vie de groupe en distribuant des tâches, en fixant des échéances, en relançant et entretenant une dynamique.

Il ne faut pas non plus avoir peur de se confronter à ceux qui dérogent au contrat et ne respectent pas leurs engagements (ex : non-respect des permanences, non transmission des informations aux autres associés, ...). Mettre en évidence les comportements passifs est nécessaire pour en comprendre les raisons et aider les personnes à contribuer au travail commun.

L'assemblée générale, inscrite dans le fonctionnement statutaire du groupe, peut devenir un lieu d'échange et de dialogue privilégié pour maintenir et renouveler le projet collectif.

Au-delà de ce temps annuel, des **réunions de « bilan humain »** peuvent être organisées périodiquement. Véritable « temps de pause » pour les associés, ces moments privilégiés permettront à chacun de s'exprimer sur ses attentes, ses sources de satisfaction ou d'insatisfaction. **L'écoute devient alors primordiale, afin d'entendre et intégrer ce que chacun exprime**, et chercher collectivement des pistes de solutions permettant aux associés de se sentir à l'aise dans le collectif de travail.

Il convient aussi de noter que les principes de fonctionnement et d'organisation du travail, définis lors du montage de l'association, ne sont pas immuables. Certains événements importants peuvent réinterroger la façon de faire des associés. C'est le cas, par exemple, lors de l'intégration ou de la sortie d'un associé, un agrandissement de la structure, la mise en place d'un nouvel atelier.

Le groupe doit donc bien se penser comme une structure dynamique, amenée à évoluer.

Stimuler le groupe

Gérer les désaccords et les conflits

Un **désaccord** est une différence de point de vue, à un moment donné. Il se distingue du **conflit** dans le sens où ce dernier porte une dimension d'affrontement, faisant intervenir à la fois des éléments rationnels et émotionnels. Le conflit peut alors évoluer en crise et paralyser le fonctionnement du groupe.

Repérer les prémices de tensions, les prévenir autant que possible et les réguler lorsqu'elles apparaissent, permet de favoriser un climat relationnel apaisé propice à l'activité, sans toutefois redouter l'affrontement des idées qui participe à la régénération du groupe.

Afin d'**éviter que le désaccord ne dégénère en conflit**, il convient d'organiser des **séances de parole** de régulation. Ces sessions permettent à chacun d'exprimer son ressenti, de dire son besoin, formuler des demandes et, le cas échéant, de négocier de nouvelles règles.

Pour aller plus loin : voir la fiche 12 « Comment résoudre les conflits ou les situations de crise ? »

Animer la vie du groupe

L'animation est un rôle, une fonction déléguée par le groupe, parfois sous forme d'un mandat officiel, à un de ses membres qui permettra de faciliter les échanges et d'être plus efficace. Elle est spontanée ou réfléchie, mais toujours décidée collectivement.

Il existe différents modes d'animation qui peuvent varier selon les situations.

- Le **mode directif** s'adapte bien à une situation d'exposés, d'apports d'informations techniques, et nécessite des qualités d'analyse, de clarté de pensée, de jugement et d'autorité.
- Le **mode « laisser-faire »**, non directif, favorise la créativité et l'expression libre des personnes mais manque d'efficacité quant à la prise de décision.
- Le **mode démocratique**, directif sur la procédure mais non directif sur le contenu, contribue au développement de la discussion et à la prise de décision. Un animateur démocratique devra toutefois avoir le sens de la clarification, de la reformulation et cherchera à synthétiser la pensée du groupe au fur et à mesure des échanges.

L'animation permet à chacun et au groupe d'objectiver sa pensée et parvenir ainsi à des décisions collectives.

En fonction du climat dans le groupe, de la présence ou non de points de tension ou de conflits, il peut être nécessaire de faire appel à un animateur extérieur neutre, voire à un médiateur dont la posture expérimentée garantira un cadre protecteur de discussion et aidera à renouer le fil du dialogue entre les associés.

Les points d'attention pour un bon fonctionnement de groupe

- **Le sens** : chaque membre du groupe a besoin de donner du sens à son travail et à son engagement même si ce besoin est plus ou moins important selon les personnes. Il est également nécessaire de savoir reconsidérer le projet, de lui redonner du sens, de lui fixer de nouveaux objectifs, tout en préservant des valeurs communes.
- **La tâche** : savoir s'organiser, se réorganiser en fonction de la charge de travail, des goûts et aptitudes de chacun, développer de nouvelles compétences.
- **Le lien** : c'est le ciment du groupe, ce qui tient les membres ensemble. Il est nécessaire que le lien du groupe soit fort afin que le projet vive durablement !
- **Le processus relationnel** : la pérennité d'un groupe passe par la manière dont les membres communiquent, manifestent de l'intérêt l'un pour l'autre, se donnent des signes de reconnaissance, s'écoutent, donnent leurs avis, demandent ce dont ils ont besoin, acceptent les demandes des autres ou les refusent et négocient.



« Il y a des contraintes aussi ! Il faut tout mettre en œuvre pour s'entendre, il faut discuter. Il faut un bureau, où l'on se sent bien et où on partage un repas ensemble, même un petit déjeuner, c'est très important. C'est un endroit neutre, tous les papiers de l'exploitation sont ici, tout ce qui est informatique, le téléphone, et ça permet de tout centraliser. Ce n'est pas comme si c'était chez moi, mon collègue serait peut-être mal à l'aise d'y venir. Tout le monde s'y sent bien, ça, on y tenait... »

Lorsque des dysfonctionnements surviennent

Un groupe n'est pas toujours en processus de croissance et peut vivre des phases plus complexes. Certains symptômes peuvent alors être révélateurs de dysfonctionnements.

Sur la base des constats observés, il est possible d'identifier les causes probables du problème et donc d'envisager des pistes d'actions.

Constats et symptômes

Constats / Symptômes	Causes probables du dysfonctionnement et pistes d'actions
Peu d'échanges entre les membres, absentéisme, repli sur soi.	L'autorité du groupe est en question : usage despotique du pouvoir, leader qui n'assume pas ses responsabilités, décalage de valeurs entre le leader et la structure, ... > Travailler sur le leadership dans le groupe.
Comportements individualistes, limitation de la tâche à son propre travail, désengagement face à la cohérence globale.	Croyance que tout est dans l'organisation des tâches, méconnaissance de l'importance des relations . > Revoir les motivations de chacun et du groupe, impliquer davantage les personnes dans l'activité.
Compétition malsaine, refus des responsabilités, jeux de pouvoir.	La/les personne(s) est (sont) en questionnement : elle(s) aspire(nt) à un changement, une évolution mais ne sait (savent) pas comment gérer cette évolution. Secret espoir de changer les choses en prenant le pouvoir. > Travailler individuellement avec la(les) personne(s) est nécessaire pour faire le point sur son (leur) évolution(s) professionnelle(s).
Les membres sont dans le passe-temps et non dans l'activité.	Les objectifs du groupe sont absents ou irréalistes, les références de la structure (ses objectifs, ses règles, sa culture) sont oubliées ou inadaptées à son activité. > Le groupe devra reprendre ses fondements (objectifs, valeurs, organisation) et redonner un sens partagé.

*D'après le diagnostic rapide de Gilles Pellerin, consultant formateur en Analyse Transactionnelle
Revue Agriculture de Groupe, dossier 96. 2011*

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.
- Un dossier revue Agriculture de Groupe n° 96 « Relations entre associés : comprendre et organiser le fonctionnement des groupements agricoles. »



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

