



Yves Le Guay

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 23
Agriculture de groupe N° 346
(juillet/août 2006)

Encadré : *Pour des réunions efficaces*

Nos réunions ne sont pas efficaces !

Le GAEC du Rû-Boimenu résulte de la fusion, l'an passé, de deux GAEC connus du lecteur. Quatre agriculteurs y sont associés : André Boimenu, Pierre Dumontier et son frère Bruno avec son épouse, Maryse. Chaque chronique nous fait partager une tranche de vie des associés.

Bruno : Je sors fumer une cigarette.

Pierre : Merci de nous épargner ta fumée !... mais pendant ce temps-là, qu'est-ce qu'on fait ? on arrête la réunion ou on continue ?

Bruno : J'en ai pas pour longtemps, continuez.

André : Ça voudrait dire que la discussion ne t'intéresse pas !

Bruno : La réunion dure trop pour moi. Rester enfermé et assis plus de deux heures, c'est trop long. J'ai besoin de bouger.

Maryse : Et de fumer !

Bruno : Oui, ça me détend. D'autant qu'on parle d'engager un nouvel associé, c'est une question qui me stresse parce que je ne vois pas clairement l'avenir.

Pierre : Alors faisons une pause ; j'en profite pour passer un coup de fil.

Maryse : Oui, mais pas plus d'un quart d'heure car nous n'avons pas épuisé le sujet... Je fais un café ?

Tous : Ouiii !

André : C'est vrai qu'au bout de 2 heures, j'ai des fourmis dans les jambes et mon attention se relâche.

Maryse : Qu'est-ce que je devrais dire, moi qui reste au bureau des heures durant !

André : Eh bien justement, toi, tu en as l'habitude, pas nous qui sommes le plus souvent dehors, occupés à des tâches manuelles.

Maryse : Pauvres doudous, va ! Vous voilà bien fragiles !

André : Si tu me prends sur ce ton là, j'ai de quoi te répondre quand nous nous demandons s'il vaut mieux rechercher un ou UNE associée, comme si nous n'avons pas assez d'une femme dans le GAEC !

Maryse : Seule femme associée avec trois hommes, j'aimerais bien le renfort d'une autre femme.

Pierre : En attendant, nos réunions ne sont pas efficaces ! Elles ne commencent pas à l'heure ; on ne sait pas quand elles vont se terminer ; il y en a toujours un ou une qui sort pour une urgence ; on est dérangés par le téléphone...

Maryse : C'est vrai. Et puis on saute d'un sujet à l'autre dès qu'il y en a un qui pense à quelque chose ; comme s'il ne pouvait pas attendre qu'on ait fini ce qu'on est en train de traiter !

André : Je vous trouve sévères. On se réunit chaque semaine ; on s'informe mutuellement ; on discute ; quand quelqu'un n'est pas content, il le dit et on l'écoute. On parle du présent et de l'avenir ; on prend des décisions... C'est déjà super !

Pierre : T'as raison, Dédé, mais on est trop brouillons. On se raconte des anecdotes, on rigole même de bons coups...

André : Faut bien rire de temps en temps ! Moi, j'aime travailler dans la bonne humeur.

Maryse : Mais que ça ne nous empêche pas de mettre un peu de rigueur dans nos réunions : respecter les horaires, s'écouter mutuellement, se donner un ordre du jour et s'y tenir...

André : Il y a au moins une chose bien faite, c'est le compte-rendu.

Pierre : Grâce à Maryse qui tient le cahier de sa belle écriture ronde et qui nous demande à chaque fois ce qu'elle doit noter.

Maryse : Quand je demande « *Qu'est-ce que je note sur ce sujet* », c'est pour nous obliger à prendre une position claire.

André : Grâce à ça, malgré le désordre de nos réunions, nous arrivons à des décisions argumentées. Dis, Pierre, comment vous faites à la CUMA ?

Pierre : Depuis 3 ans, on a bien progressé. Il y a un animateur de séance qui prépare l'ordre du jour et conduit la réunion.

André : C'est toi, en tant que président ?

Pierre : Oui et j'espère rendre cette fonction tournante pour me décharger et permettre à chacun d'expérimenter l'animation.

Maryse : Et si on mettait ça en place ici ?

Bruno : Qu'est-ce que vous êtes en train de mijoter pendant que je ne suis pas là ?

Maryse : Eh bien, nous voulons améliorer l'efficacité de nos réunions.

Bruno : Donc prévoir une pause au bout d'une heure quand ça doit durer plus longtemps.

Maryse : On pourrait retenir cette idée si tout le monde est d'accord et se donner un animateur de séance, à tour de rôle, qui prépare l'ordre du jour et conduit la réunion.

Pierre : Et se donner quelques règles comme *commencer et finir à l'heure et écouter l'autre avant de prendre la parole*.

Bruno : Eh ben dis donc, ça va devenir militaire !

Pierre : Un peu de rigueur n'empêche pas la bonne humeur.

Maryse : Écoutez, je vous relis ce que j'ai noté pour vérifier qu'on est bien d'accord...

Pour des réunions efficaces

Un groupe qui s'entend bien a plaisir à se rassembler et la réunion contribue à sa bonne entente. Quand le lien est faible, que les tensions se font jour ou que la routine s'installe, les réunions sont rares et lourdes. Combien de réunions tournent en rond, s'égarant en discussions improductives ou en vaines querelles...! Or pour qu'une réunion soit efficace, elle doit être préparée, animée, suivie.

Comment s'y prendre ? Quelles compétences sont nécessaires ?

On se réunit pour quelque chose

Un groupe n'existe que quand il est réuni. Se réunir n'est pas un but en soi mais une nécessité des groupes. Les associés se réunissent donc pour :

- renforcer le **lien** d'appartenance au groupe, c'est-à-dire sa cohésion,
- gérer le **processus relationnel** interne et externe : se donner des signes de reconnaissance, prendre en compte les demandes des associés, réguler les tensions, prévenir les conflits, retrouver de l'énergie...
- accomplir une **tâche** : échanger de l'information, faire le bilan de la période écoulée, prévoir l'avenir, décider, s'organiser...
- redonner du **sens** à la démarche de groupe : pourquoi sommes nous associés, quel est notre projet commun ?...

Le contenu et la fréquence des réunions diffèrent selon que la société est en phase de construction de projet, en phase de croisière, en phase de changement ou de difficulté importante, voire de crise.

Des réunions différentes (à titre indicatif)

- 1/4 H tous les jours (autour d'un café) est une bonne formule quand les distances le permettent, pour échanger les informations courantes et organiser l'activité, au jour le jour.
- 1 heure par semaine pour regarder ensemble les documents (devis, factures, résultats techniques, etc...), régler les problèmes, organiser la semaine.
- 1/2 journée par mois ou par trimestre pour regarder les tableaux de bord techniques et économiques, prendre des dispositions d'amélioration, étudier les projets.
- 1 journée par an (au minimum) pour faire le bilan économique et relationnel et se donner un cap pour l'année qui vient. La présence d'un tiers impartial est utile pour accompagner ce moment-là.
- Faire la fête ensemble, avec les conjoints, une ou deux fois, par an permet aussi de renforcer le lien.

Où tenir nos réunions ?

Éviter le territoire propre d'un associé : son domicile, son atelier. Préférer un lieu neutre.

Une table, des chaises, dans une pièce claire, chauffée, calme, nettoyée, avec une cafetière et un frigo... bref, ce qu'il faut pour que chacun s'y sente bien. Le bureau, s'il est assez vaste, permet d'avoir à portée de main les documents et les tableaux. La courte rencontre quotidienne peut se faire dans un bâtiment d'exploitation, en évitant toutefois le bruit des machines et les courants d'air.

Les réunions conviviales peuvent se tenir à tour de rôle chez chaque associé ou dans une salle extérieure.

Préparer la réunion

Une réunion non préparée est déjà à moitié sabotée.

Chacun note au cours de la semaine, par exemple sur un tableau, les points qu'il souhaite porter à l'ordre du jour et prépare les informations nécessaires. L'animateur de séance, avant la réunion, veille à ne pas laisser dans l'ombre un point important et estime le temps nécessaire pour traiter tous les sujets.

Comment animer

Animer, c'est gérer le fonctionnement du groupe pour qu'il soit productif. L'associé qui anime la réunion, présente et fait valider l'ordre du jour, veille à ce que chacun s'exprime et que la discussion avance. Il écoute beaucoup, récapitule, sur chaque point, ce qui a été dit, et facilite la prise de décision. En cas de points de vue différents, il fait clarifier les arguments de part et d'autre et peut proposer de différer la décision. En cas de tension ou de conflit, il régule en faisant s'exprimer tour à tour chacun des protagonistes sur son ressenti et sa demande. *Tout peut être dit, sans réponse, par le message « Je », sans répéter à l'extérieur.* Il peut être utile de faire appel à un tiers pour faciliter la régulation.

Garder une trace écrite de la réunion pour :

- vérifier l'accord des participants sur le contenu,
- suivre les décisions pour s'assurer de leur mise en œuvre,
- informer les absents,
- s'y reporter par la suite, notamment à la réunion suivante, pour vérifier le chemin parcouru.

Clarifier le débat et pousser à la décision

L'associé désigné pour faire le C.R. interroge périodiquement le groupe pour définir ce qu'il doit noter, avec des questions du genre :

- *quels enseignements tirons-nous de cette situation ?*
- *quel est l'argument retenu ?*
- *quelle décision prenons-nous, précisément ?*
- *qui est chargé de quoi, quelle est l'échéance ?*
- *que dois-je noter ?*

Il peut aussi informer le groupe de ce qu'il a noté pour vérifier l'accord et corriger sa formulation.

Les réunions sont des moments clés de la vie du groupe. La bonne humeur y prévaut en général ce qui n'exclut pas une nécessaire rigueur et de la compétence en animation. Cela s'apprend.