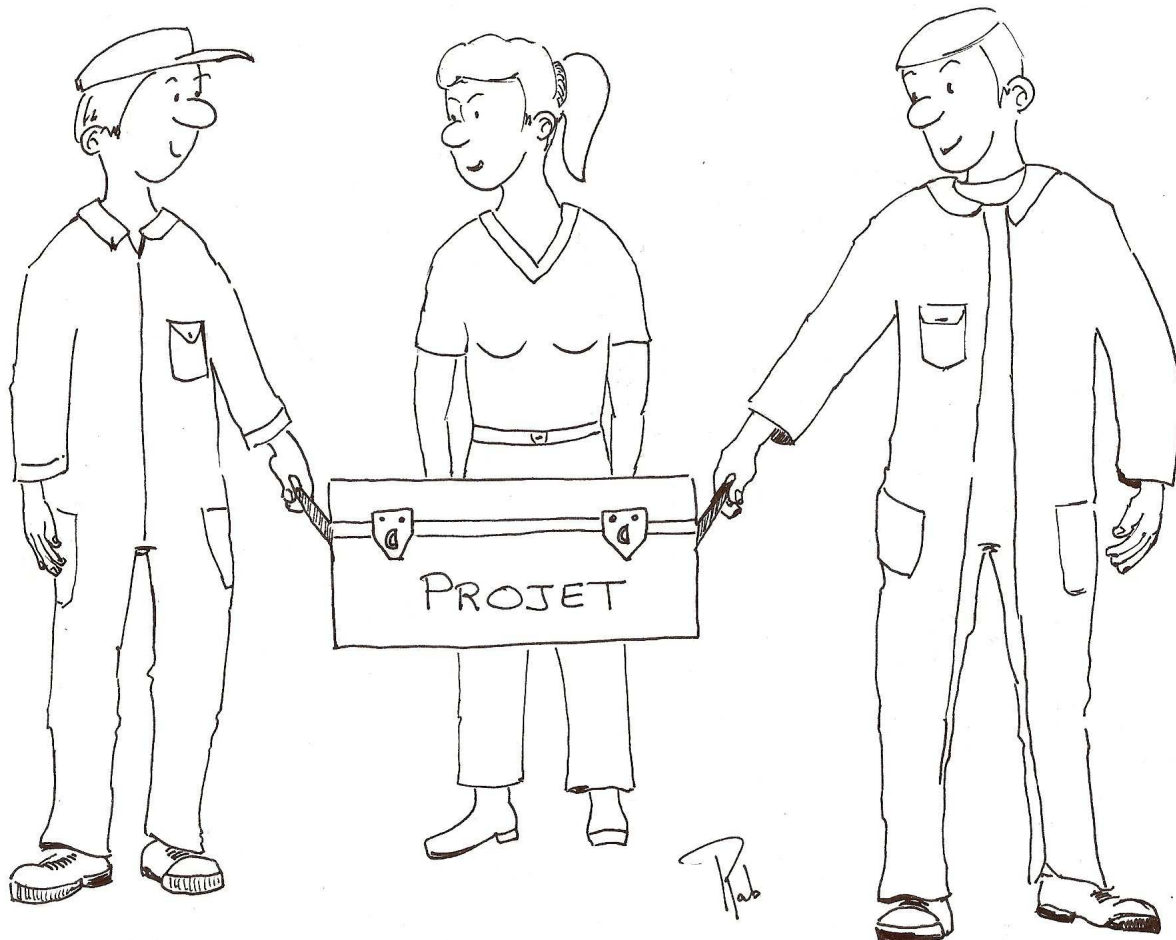


## Se réaliser dans les relations entre associés

### Fiche 2 :

### Des projets personnels exprimés, un projet commun cohérent



## **Rappel des points de vigilance pour de bonnes relations humaines entre associés**

1. Des personnalités qui s'accordent,
2. **Un projet commun,**
3. Un contrat entre associés,
4. Des règles pour bien fonctionner ensemble,
5. Une organisation claire,
6. Un système de communication qui fonctionne,
7. Un pouvoir reconnu et partagé.

## **Des projets personnels exprimés, un projet commun cohérent**

Cette fiche vise à expliciter l'importance de l'échange entre les associés sur leurs valeurs, leurs motivations et leurs objectifs. Ce travail est un préalable avant la création d'un collectif de travail et d'investissement. Sur cette base de travail viendront se mettre en place tous les éléments nécessaires à de bonnes relations humaines entre les associés.

### **Les enjeux**

La participation à une entreprise collective (Gaec, groupement d'employeurs, point de vente collectif, atelier de transformation...) est d'abord un choix de stratégie des différents participants. Individuellement, même si ce n'est pas souhaitable, on peut accepter une stratégie non claire ou en perpétuelle adaptation. Par contre, dans un projet collectif qui implique des investissements financiers de chacun, il est indispensable de définir la stratégie commune. L'absence d'objectifs clairs peut générer des tensions entre les associés, car certaines décisions seront prises en désaccord avec les attentes ou la vision stratégique de l'un ou l'autre.

La phase de départ ou d'arrivée d'un associé est une phase clé qui nécessite de reprendre ces objectifs. Pour accueillir un nouvel associé, il faut lui montrer qu'il ne doit pas, de gré ou de force, s'intégrer dans la stratégie existante. Reprendre ensemble la stratégie et les objectifs permet de montrer que la nouvelle stratégie se construit avec lui. Les équilibres précédents étaient construits avec le sortant, les nouveaux équilibres doivent s'élaborer avec l'entrant. Ceci peut aussi être l'opportunité pour un associé d'exprimer son vœu de modifier certains éléments de la stratégie. Par exemple, dans son évolution personnelle un associé peut avoir envie ou besoin de changer dans son métier de tous les jours, il doit pouvoir exprimer son vœu de reprendre la responsabilité qui était confiée au partant.

Expliciter les objectifs individuels, les faire connaître à ses associés, construire des objectifs communs est une opération essentielle qui influencera le fonctionnement comme l'organisation au sein de la structure collective. Cet exercice de mise à plat du projet est indispensable à chaque moment clé de la vie de la structure : abandon ou création d'une production, changement des partenariats, mouvement de personnes.

En cas de désaccord sur les valeurs et les objectifs il est souvent raisonnable de penser à abandonner le projet de création d'une structure commune. Cela n'empêche pas de garder sous une forme plus simple une certaine collaboration. Par exemple, un projet d'assolement en commun peut être abandonné, mais le groupe pourra garder une organisation d'entraide, de copropriété et de Cuma pour gérer ensemble les chantiers.

## Définitions

### Projet :

Ce qu'on a l'intention de faire. Dessin, entreprise. Première idée d'une réalisation, première rédaction d'une chose.

### Motivations :

Ensemble de facteurs conscients ou inconscients qui déterminent un acte ou une conduite.

### Valeurs :

Parmi les seize définitions du dictionnaire Hachette pour le mot valeur nous pourrions retenir :

- *Importance, intérêts accordés à une chose ;*
- *Caractère de ce qui est reconnu digne d'estime, de ce qui a de la qualité ;*
- *Caractère de ce qui est recevable, de ce qui peut faire autorité du point de vue d'une règle ou d'un ensemble de principes.*

En conséquence quand nous demandons à une personne d'exprimer ses valeurs, il s'agit d'explicitier les éléments qui ont de l'importance, qui sont dignes d'estime, qui représentent pour elle la qualité et/ou qui pour lui font autorité du point de vue des principes. Il s'agit bien d'exprimer son point de vue personnel.

### Objectif :

But que l'on se propose d'atteindre » dans le dictionnaire Hachette. En conséquence c'est un résultat concret que l'on vise. Il peut se chiffrer, se placer dans une échelle de temps.

## Éléments de compréhension

Au moment d'entrer dans un collectif, chacun a des **motivations individuelles**.

Plus tard, il peut y avoir une **vision commune** du métier : « *Pour nous la vente directe, c'est la relation avec la clientèle, on pourrait dire que la présence personnelle au point de vente est plus importante que l'activité de production* ».

Des aspects de vie personnelle ne doivent pas être négligés : « *Nous n'avons jamais demandé à notre nouvel associé ses motivations pour passer d'une exploitation individuelle à un Gaec. Mais aujourd'hui on constate sa rigueur sur les horaires le soir et les plannings. Peut-être que c'était sa première motivation* » nous explique un associé d'un Gaec qui vient de s'agrandir. « *Nous n'avons pas voulu parler des aspects de la vie privée, mais, avec le recul, je le regrette. Ma vie personnelle a évolué, certains matins j'arriverai plus tard, il faut que je leur en parle. Pas la peine de créer des incompréhensions si je ne réponds pas au téléphone à 8 heures.* »

Chacun doit être clair sur ses motivations en termes de participation aux activités. Il doit savoir les responsabilités qu'il aimerait garder ou prendre, celles qu'il ne veut pas faire ou celle où il veut faire confiance à ses associés. « *Les choix de phytosanitaires, de variétés sont des décisions importantes. Je comprends donc quand mon collègue me sollicite au moment de la décision, même si les cultures ne sont pas ma spécialité.* »

A contrario, quand ce travail n'est pas fait, on aboutit à des réactions du type : « *Maintenant qu'ils sont deux hommes, j'espérais qu'ils se débrouilleraient, cela me pèse un peu mais je ne l'ai jamais dit. Cette insatisfaction personnelle est de ma faute.* »

Pour réussir à vivre ensemble dans leur entreprise collective les associés doivent pouvoir se créer un minimum d'**objectifs communs** qui vont se mettre au service des objectifs individuels en entrant dans le groupe.



Se réaliser dans les relations entre associés.

Souvent les éleveurs laitiers créent un Gaec pour partager les astreintes de week-end. Si l'un d'entre eux veut en plus ne pas être d'astreinte quand sa femme infirmière est en week-end, il est essentiel de l'expliquer aux autres. Les associés du Gaec peuvent en effet adapter leur emploi du temps pour prendre en compte les impératifs de l'épouse infirmière. Le mari de cette dernière sera satisfait et volontiers attentif à une attente d'un collègue.

Pour réussir la création du collectif, il est donc essentiel de prendre un temps de recul pour expliciter son projet personnel. Il faut ensuite se donner les moyens de l'**expliquer aux associés** : s'ils ne sont pas obligés de partager les motivations, il est essentiel qu'ils en aient connaissance.

Autour de ces objectifs individuels, le collectif doit se créer des objectifs communs, qui devront être **formalisés**. Généralement il est préférable de garder une trace écrite auquel chacun pourra se référer s'il a besoin avant de prendre une décision au nom du collectif. La forme écrite n'est pas la seule trace, l'essentiel étant la même compréhension par tous de l'objectif, il peut parfois suffire que l'un des associés reformule l'objectif (cf. la fiche communication). « *Georges est la voix du groupe. Au cours des réunions, il est capable, après un temps d'échange, de résumer le débat et de proposer une décision. Les fois suivantes il nous rappellera ce que nous avons fixé comme objectif. Si nous n'avions pas cela nous passerions beaucoup trop de temps à refaire nos discussions.* »

Bien sûr il faut **ajuster les objectifs** quand les choses évoluent. La situation personnelle de chacun peut changer, donc les attentes personnelles vont s'adapter. Le contexte peut aussi être différent, chacun aura sa propre perception et donc la direction qu'il souhaite prendre. Ce travail de **réflexion** sur ses attentes personnelles et ses objectifs, comme le **partage** avec les collègues pour construire des objectifs communs, doit donc être refait régulièrement, sans toutefois le remettre en cause perpétuellement. Quand de petites tensions apparaissent, il faut vérifier s'il n'y a pas lieu de recalibrer les objectifs, ou tout simplement de s'expliquer sur l'évolution de ses attentes personnelles. Par exemple, un associé qui a un projet immobilier personnel cherchera à augmenter les prélèvements personnels et souhaitera donc modérer un projet d'investissement qui nécessitera plus de dotations aux amortissements.

## Groupes rencontrés

### Point de vente collectif en Haute-Vienne

Les **motivations personnelles** des quatre personnes à l'origine du projet étaient relativement claires, écrites, explicites :

- Philippe a été 17 ans à son compte et a vendu pendant 10 ans en grandes et moyennes surfaces et sur les marchés. Il recherchait plus d'indépendance sur sa commercialisation et avait également une forte motivation pour le collectif. Le projet contenait une dimension philosophique et des valeurs fortes.
- La crise de la vache folle a motivé certains associés à mieux maîtriser la commercialisation et à communiquer sur leur produit.
- Paul recherchait une meilleure maîtrise de son produit, et particulièrement les pommes qui souffrent de trop de standardisation, une indépendance sur les prix et davantage de communication sur la qualité de ses produits.
- Sylvie a été attirée par le côté militant et la richesse humaine de ce groupe.

Le groupe s'est développé avec de nouveaux entrants.

Des divergences se sont révélées au quotidien et ont fini par générer un gros conflit, puis un retrait de plusieurs associés.

En effet, les motivations de démarrage du « noyau » de départ **n'étaient plus partagées** par tous. Les moyens d'arriver aux objectifs différaient.

Le groupe a alors entrepris un nouveau travail collectif sur son projet.

Aujourd'hui, les **valeurs portées par la structure** sont fortes et affichées (la Charte sur la vitrine du magasin). Extrait du prospectus:

« *Un concept original autour de valeurs fortes :*

- *Les producteurs de « ... » ont souhaité fonder leur démarche sur des valeurs simples mais essentielles :*
- *Proposer des produits qui ont du goût (...)*
- *Tous les produits fermiers proviennent des fermes limousines et des départements limitrophes (...)*
- *Un producteur est en permanence présent dans le magasin (...)* »

Par ailleurs les membres du groupe s'engagent à s'inscrire dans une agriculture durable, soucieuse de l'environnement.

Il est à noter que ces valeurs ne sont pas une « façade ». Elles sont portées par les associés.

## **Point de vente collectif dans le Doubs**

Pour passer de l'idée au projet, il n'y a pas eu vraiment de mise à plat.

Le débat autour de l'apport ou non par un possible nouvel associé d'un Comté produit en coopérative, alors que la règle était jusque là de ne vendre que des produits des agriculteurs, a amené le groupe à revoir les objectifs du PVC.

Le groupe a des valeurs :

- Le point de vente collectif est plus qu'un outil, c'est un mode de vie pour ses membres.
- Le respect de la loi du groupe. Il est interdit (voire répréhensible) de contester cette valeur.

## **Gaec dans le Morbihan**

Au point de vue technique, les valeurs sont les mêmes : N. était content de la certification pondeuse au sol, ils ont la même vision sur les questions environnementales.

En revanche, au moment de la création du Gaec, N. avait été ferme sur la séparation du privé et du professionnel. Cela s'est traduit par sa rigueur sur les astreintes, il s'en tient au planning. Alors que J.-F. est toujours prêt à donner un coup de main même le week-end. Son objectif, c'est « *la bonne entente, l'harmonie, que ça se passe bien* ».

S., de son côté, a réorganisé sa vie personnelle, ce qui la fait arriver plus tard le matin une semaine par mois. Elle s'est sentie obligée moralement d'en informer ses associés (alors que ça n'influe pas sur leur travail). Elle insiste sur le fait qu'on ne peut pas séparer complètement la vie privée de la vie du Gaec.

N. donne parfois l'impression à S. de rentrer dans la logique du salariat sur la gestion des horaires, ce qui n'est pas le cas de S. et J.-F.: « *Il a posé tous ses ponts du mois de mai, en pleine période de semis des maïs.* »

Dans ce groupe il y a donc des différences de valeurs et d'objectifs entre les personnes. Elles fragilisent le groupe. Aussi celui-ci a-t-il décidé de travailler sur les valeurs.

## **Assolement en commun dans la Sarthe**

A posteriori, voici les objectifs de départ que donnent les membres du groupe :

- C. :
  - o travailler en commun pour :
    - diminuer la pénibilité,
    - partager les responsabilités et les idées,
    - ne pas être seul et diminuer le stress dans des travaux tels que la moisson ;
    - sécuriser la marche de l'exploitation.
  - o Réduire les coûts de mécanisation.

- J.-Y. :
  - o Sortant d'une copropriété pour le matériel, J.-Y. cherchait une autre solution.
  - o Sortant de l'emploi d'un salarié à temps partagé avec des collègues, J.-Y. cherchait aussi une nouvelle solution pour la main d'œuvre.
- D. :
  - o Maîtriser les coûts de matériel,
  - o Sécuriser la marche de son exploitation (seul sur 160 ha), se prémunir contre le risque d'accident.
- P. (d'après ses collègues) :
  - o Renouveler une moissonneuse.

Il n'y a pas eu de travail d'expression des objectifs individuels avant la création de l'assolement en commun. L'objectif du groupe n'est pas formalisé. Le groupe est néanmoins conscient que l'existence d'un projet commun cimenter le groupe.

Le groupe est réuni autour d'une même approche technique du travail (le sans labour).

C., J.-Y. et D. sont membres d'un Gda, et cela leur donne certaines valeurs communes.

Selon eux, il y a des qualités nécessaires pour participer au groupe :

- « la capacité à exprimer son point de vue, ses sentiments ;
- une ouverture d'esprit,
- l'esprit de groupe, le sens de l'engagement collectif. »

L'un des membres du groupe ne réunit cependant pas ces qualités, et cela pose problème.

## **Groupe d'emploi du groupement d'employeurs d'un Cercle d'échanges en Charente-Maritime**

### **Objectifs individuels :**

- M. :
  - o travaillait à temps plein pour un adhérent du Cercle ; quand celui-ci a pris sa retraite, Miguel a été orienté par lui vers le groupement d'employeurs du Cercle.
  - o Projet d'installation d'ici fin 2008. Pendant une période transitoire, il continuera à travailler pour le groupe.
- J.-P. :
  - o en mai 200, trouver une aide (« *coup de main* ») dans les vignes, dans arrosage ;
  - o aujourd'hui, son objectif : le confort de vie. Il a connu ce confort grâce à une collaboration avec un autre agriculteur (J.-F., le mari décédé de Catherine). Recherche ce même confort avec Miguel demain.
- G. : remplacement de son mari malade. Proposition faite par J.-F..
- J. :
  - o Actuellement petit utilisateur. Objectif fiscal.
  - o Aujourd'hui, souhait de « *lever le pied* », en août, septembre, octobre. Donc aura de plus importants besoins d'un salarié. Conséquence : changera de groupe d'emploi.

### **Objectifs communs :**

- Satisfaire des besoins de main d'œuvre ;
- Continuer à s'entendre ;
- Soutenir l'objectif d'installation de M., contribuer à l'installation d'un jeune ;
- Faire perdurer ce groupe d'emploi ;
- « *conserver* » M., même s'il change de statut.

### **Objectifs du groupement d'employeurs :**

Mettre en place des conditions favorables pour garder les salariés.



Se réaliser dans les relations entre associés.

### **Valeurs communes dans le groupe d'emploi:**

- Solidarité entre les membres du groupe d'emploi ;
- Confiance ;
- Amitié entre certains membres du groupe (J.-P. et J.-F.) ;
- Goût pour l'organisation à plusieurs : J.-P. a la quasi-totalité de son matériel en copropriété avec J.-F. et C. B. ;
- Entente entre les personnes ;
- Décontraction, souplesse, adaptation.

## **Comment travailler ce point**

### **Journée 1**

- Matin : échange oral sur les motivations et objectifs.
- Après-midi : travail individuel écrit sur les valeurs.
- Consultation après cette première journée par chacun de sa famille (conjoint, enfants, parents s'ils travaillent encore).
- 

### **Journée 2**

- Matin :
  - partage sur les valeurs.
  - Rédaction :
    - les valeurs que l'on accepte, qui s'accordent ;
    - celles qui ne s'accordent pas, qui ne sont pas négociables.
- Après-midi : réécriture des objectifs.

## **Animation**

La démarche sera facilitée par l'intervention d'un animateur auprès du groupe (J1 et J2). Cet animateur devra être neutre (ce n'est pas l'interlocuteur habituel du groupe ou de ses membres).

Les agriculteurs, pour trouver cet animateur, pourront s'adresser aux réseaux :

- Gaec & Sociétés,
- Chambre d'agriculture,
- Centre de gestion (si celui-ci pratique une approche « relations humaines »),
- Trame.



Document réalisé avec la participation financière du compte d'affectation spéciale pour le développement agricole et rural géré par le ministère de l'Agriculture et de la Pêche