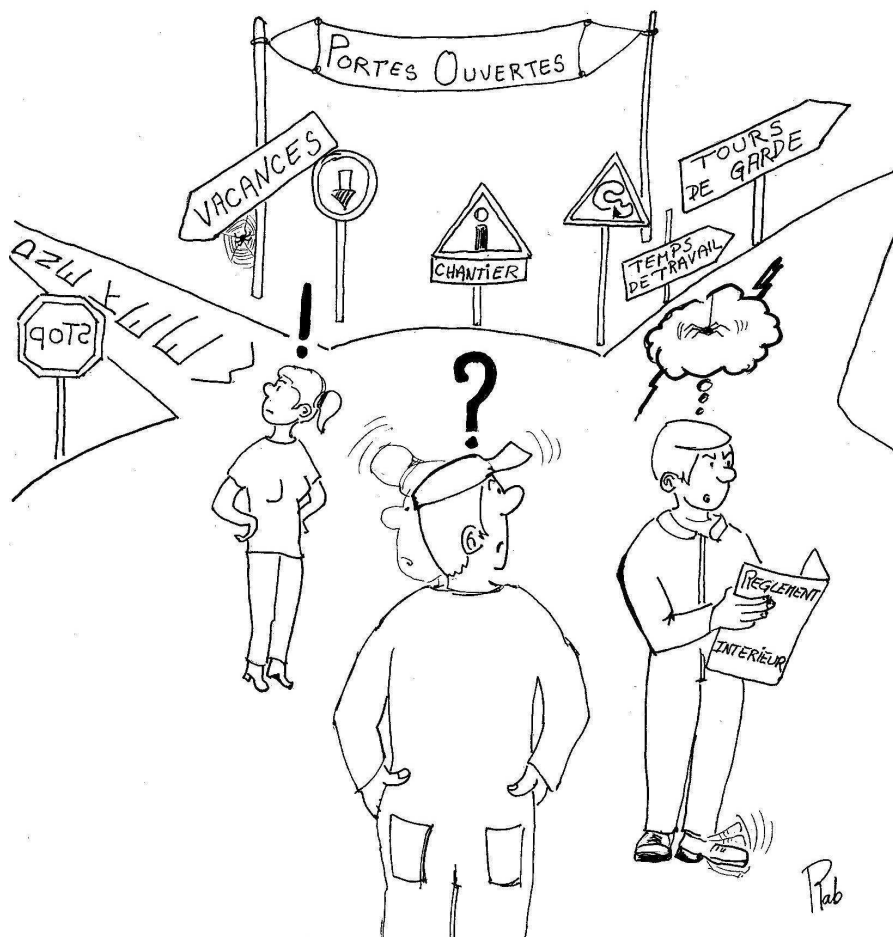


Se réaliser dans les relations entre associés.

Fiche 4 :

Des règles pour bien fonctionner ensemble.



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 règles pour bien fonctionner ensemble

Définition

Pour fonctionner ensemble, travailler et avoir de bonnes relations entre eux, les associés doivent prévoir un certain nombre de règles qui vont régir leur activité.

Ces règles doivent être explicites, connues, négociées et susceptibles d'évolution.

Enjeu

Que les associés comprennent qu'il est utile pour eux d'élaborer et adopter des règles qui sont autant de repères, de butées, de limites, de procédures qui aident le quotidien et le contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise, à court, moyen et long terme.

Éléments de compréhension

Une règle n'est pas seulement une « chose sévère », une punition ou un instrument de punition, une contrainte, une entrave à la liberté. Pour avoir un sens, elle doit avoir été acceptée, et au mieux élaborée, voire choisie par l'individu et le groupe. En ce sens, la règle devient un outil qui évite conflits et discussions inutiles.

Pour être utile et efficace, la règle doit correspondre aux objectifs de l'entreprise. Elle ne constitue pas un principe moral, mais est un outil d'entreprise qui sert de cadre collectif à chacun et à l'entreprise.

Il faut que la règle ou le corps de règle soit en harmonie avec les valeurs communes de l'association.

Le corps de règle dans l'association agricole (de production) peut prendre la forme des statuts de l'organisme, d'une part, et du règlement intérieur, d'autre part.

Les statuts

Les statuts sont le contrat fondateur de l'organisation au plan juridique.

Dans l'exemple du Gaec, ils comprennent les éléments suivants :

- La distribution des droits de vote,
- Les règles de majorité selon chaque type de décision,
- L'organisation de la gérance,
- Les clauses d'agrément en cas de cession de parts,
- La clause d'exclusion d'un associé,
- Les clauses de retrait ou de dissolution.

Le règlement intérieur

Le règlement intérieur comprend l'ensemble des règles nécessaires pour un fonctionnement quotidien de l'organisation.

Par exemple, dans un Gaec ou une société agricole, il comprendra au minimum les points suivants :

- la gestion des actifs dont la société n'est pas propriétaire mais qui sont à sa disposition (par exemple, les terres, les constructions...);
- l'organisation du travail, les ateliers ;
- l'organisation de la gestion (par exemple, l'organisation pratique de l'assemblée générale) ;
- la gestion du résultat, les rémunérations,
- la communication (réunions, bureau).

Faire évoluer les règles tout au long de la vie de l'organisation

Pour que les règles gardent leur valeur et continuent d'être utiles, il faut les adapter à chaque changement significatif dans la vie de l'entreprise collective. Il est possible à chaque assemblée générale de vérifier si les statuts et le règlement intérieur n'auraient pas besoin d'évoluer. Cela permet d'avoir une validation régulière des règles de fonctionnement de l'organisation.

Recourir à des ressources extérieures

Néanmoins, le droit, malgré les exercices sur le sens et le choix, reste aride et compliqué. Son langage-même, son vocabulaire est parfois incompréhensible. C'est pourquoi il est intéressant de savoir recourir aux services de personnes dont c'est le métier, qu'ils travaillent dans un service agricole comme la Chambre d'agriculture, le centre de gestion, un syndicat ou une association. Il est aussi possible d'acheter des prestations à un conseiller juridique ou un avocat.

« Gaec et sociétés » propose des outils, des documents, des personnes-ressources et formations relatifs à la règle dans l'entreprise.

Pour aller plus loin, le groupe peut se former sur le sujet, en s'inscrivant dans une formation inter-entreprises, agricole ou non, ou encore en commandant une prestation, un accompagnement visant l'information, l'acquisition de concepts et de connaissances, voire même l'élaboration des règles avec l'appui de l'intervenant. Ce dernier doit être compétent sur deux aspects : spécialiste du droit, d'une part, et formateur ou consultant, d'autre part.

La règle et le conflit

Le corps de règles dans l'association prémunit chacun contre un certain nombre de conflits. A elle seule, elle ne va pas forcément tous les empêcher ou les résoudre, mais elle participera à une logique de fonctionnement harmonieux et dynamique. Pour être efficace et pleinement utile, la règle ne doit cependant pas être lourde. Attention à la surproduction de règles !

Dans certains cas, à certains moments de la vie du groupe, le bon sens commun l'emporte et la bonne intelligence, qui est un art de vivre ensemble, c'est-à-dire en société, domine et rayonne pour le profit de tout un chacun.

Mais parfois le conflit survient et se développe. Dans ce cas, la règle, référence objective et commune, permet de prendre du recul, individuellement et collectivement, en examinant avec davantage de froideur et de calme la situation. En tant que référence objective, écrite, publiée, accessible par tout ceux de l'association, la règle participe alors à créer entre les associés un regard équitable, raisonné et raisonnable. C'est pourquoi elle devient alors un outil de dialogue, de communication, même en tant de crise.

Evidemment si la crise est trop forte, l'intervention d'un tiers, conseiller expérimenté ou médiateur, sera nécessaire pour gérer le conflit.

La règle, en cas de conflit, prévoit aussi la façon de faire : un parcours, une méthode à suivre, c'est-à-dire une procédure. Celle-ci prévoit non seulement les étapes à suivre, seul ou accompagné. Elle définit aussi des délais, visant en général à garantir la réflexion des parties ou protégeant leurs intérêts.

L'état avancé du conflit peut amener au procès, au recours au juge. Même dans ces cas, sachez que bien souvent une étape de conciliation est proposée.

Illustrations

Voici des éléments relatifs aux règles de fonctionnement que nous avons relevées dans les organisations que nous avons rencontrées. Nous les présentons au regard de différents thèmes.

Groupe d'emploi, groupement d'employeurs d'un Cercle d'échanges, Charente-Maritime

- Argent :
 - o La cotisation au Cercle et à son groupement d'employeurs sont des conditions pour faire partie d'un groupe d'emploi.
 - o Les heures d'utilisation du salarié sont facturées mensuellement, avec des frais d'administration (1€/heure pour un CDI) ;
 - o L'évolution du salaire est décidé par le groupe d'emploi et entérinée par le Conseil 'administration de Cemes Emploi ;
 - o « *Il y a un principe général de rigueur financière au Cercle* ».
- Travail :
 - o Le travail est planifié :
 - Par un engagement annuel.
 - Le planning est révisé environ tous les 2 mois ½, par une réunion au Cercle. La date de ces réunions est aussi inscrite dans le planning.
 - o Il y a une priorité de mise à disposition du salarié auprès d'un des membres, qui est la plus importante utilisatrice et qui n'a quasiment aucune autre main d'œuvre sur son exploitation.
 - o Enregistrement des horaires du salarié :
 - par lui-même ;
 - il fait signer aux membres en fin de mois. « *Mais cette habitude s'est perdue* », ce qui constitue quand même un risque pour l'avenir.
 - « *La réalisation est en général proche de l'engagement annuel.* »
- Pouvoir :
 - o Le pouvoir se situe essentiellement au niveau du groupement d'employeurs (Ca, Ag) : pouvoir administratif.
 - o Le noyau des trois principaux utilisateurs (80 % du temps) a un pouvoir peut être un peu plus important que les autres utilisateurs pour la planification et les priorités de travail
- Information :
 - o Le planning de travail du salarié chez chacun des membres.
- Départ d'un membre :
 - o Préavis d'un an, sauf à proposer un remplaçant qui doit être accepté par le groupe.
- Arrivée d'un membre :
 - o Choix par le groupe et le salarié.

Groupe d'assolement en commun, Sarthe

- Répartition des produits, des charges et des résultats :
 - o au prorata des surfaces des membres ;
 - o ces surfaces sont entre 13 et 35 % de la surface totale.
- Pouvoir :
 - o un homme, une voix ;
 - o recherche systématique de l'unanimité.
Remarque : attention, pour prévenir les cas de conflit, et donc d'absence d'unanimité, il faut prévoir une règle de décision.
- Information : les réunions :

- une réunion bimensuelle,
 - matin (9h-13h),
 - dans la salle de réunion - bureau de l'un des membres (toujours le même) ;
 - l'ordre du jour est établi à la fin de la réunion précédente ;
 - une fois par trimestre, une réunion chez l'un des autres membres.
 - Départ/arrivée d'un membre :
 - pas de règle explicite ;
 - les membres estiment qu'un préavis d'un an est nécessaire tant à l'entrée qu'à la sortie.
- Remarque : il serait prudent que cela soit une règle écrite, et de prévoir le cas d'une sortie « soudaine », sans préavis...**
- Gestion des conflits : pas de règle écrite prévue.
 - Relations famille-entreprise : pas de règle écrite prévue.

Groupe Point de vente collectif, Doubs

- Décisions :
 - il y a nécessité d'accord à l'unanimité.
- Un travail sur les règles suite à un conflit :
 - Une pénible exclusion de membres a amené le groupe à formuler des valeurs et à refaire un règlement intérieur écrit donc des règles opposables.
 - Une formation a été montée avec la Chambre d'agriculture pour écrire des règles et les valider entre les membres.
 - Exemples de règles : tous les associés ont une voix, chacun fait le même nombre de journées de permanence quel que soit son chiffre d'affaire.
- Le travail :
 - des permanences égalitaires sont obligatoires pour chacun ;
 - le document planning des permanences au point de vente collective (PVC) doit être respecté par chacun.
- Information : une réunion chaque quinzaine le lundi.
- L'admission d'un nouvel associé :
 - il existe un « *délai d'approche* » avant adoption (plusieurs candidatures sont examinées).
- Les relations famille-entreprise :
 - volonté de tenir compte des mères de famille dans le planning des permanences.
- Conditions d'établissement et de révision des règles :
 - Au départ, les 3 exploitations fondatrices ont établi des règles : ne vendre que ce que l'exploitation produit.
 - A leur entrée dans le groupe, Gilles et Emmanuel ont eu une impression de lourdeur (trop de précisions, permanences égalitaires mal comprises, 15 % de prélèvement, que des produits de la ferme) : cela a été ressenti comme un frein au développement de l'agriculture de groupe. L'un des nouveaux a montré sa capacité à approvisionner le PVC en viande à condition de revendre la viande d'exploitations non membres du PVC. Cette capacité, bénéfique pour le PVC, a amené à redéfinir la règle.

Groupe Gaec, Morbihan

- Circulation de l'information
 - JF voit tout le monde. N et S se voient peu.

- Ils ont deux bureaux : un bureau technique sur le site des VL et un bureau administratif au siège social (distinct de la maison des parents et de celle de S).
- Ils ont prévu une réunion formelle une fois par mois, autour de l'activité et du règlement des fournisseurs.
- o N et JF se voient une fois par semaine pour le planning de travail et la gestion du matériel (disponibilité des tracteurs...).
- Règles de décisions :
 - o les décisions stratégiques sont prises ensemble (seuil de 1500 € de dépenses fixé oralement).
 - o Cette règle n'est pas toujours respectée et cela crée parfois des tensions : « *Une commande de terrassement et une commande de paille ont été décidées par mes associés sans que je sois consultée* ».
 - Remarque : pourquoi ne pas écrire la règle, ce qui sécuriserait le système de décision.**
 - o Avant 2006, JF faisait ses achats de cultures en en discutant avec S, maintenant il le fait avec N.
- Rémunération :
 - o Le capital est réparti à égalité entre les associés.
 - o S. reçoit 2/3 de la rémunération en raison de ses responsabilités professionnelles (elle conserve les indemnités).

Groupe Point de vente collective, Haute-Vienne

- Les règles sont précisées par écrit dans le contrat d'engagement et dans le règlement intérieur (RI).
 - o Argent : dans le règlement intérieur et le contrat d'engagement.
 - o Travail : dans le contrat d'engagement, par exemple l'organisation des permanences, leurs horaires.
 - o Pouvoir : prise de décision collective répartie entre le Conseil d'administration (10 administrateurs pour 20 adhérents coopérateurs) et le Bureau à 4 associés (1 président fixe + 3 administrateurs tournant).
 - o Circulation de l'information : la responsable administrative salariée se charge des comptes-rendus, des bilans financiers, des documents sur l'organisation quotidienne du magasin... et les envoie à tous.
 - o Lors de l'Assemblée générale annuelle, les associés font parfois une formation (redéfinition des objectifs, « *Comment dynamiser le magasin ?* », dernière Ag : élaboration des fiches de poste).
 - o Entrée d'associé :
 - définition de critères de sélection,
 - période d'essai : un mois.
 - Les parts sociales sont encaissées plus tard.
 - Question : est-ce une bonne idée ?**
 - o Régulation des tensions :
 - aujourd'hui, ils font une réunion du Bureau ;
 - en cas de gros conflit, ils peuvent faire appel à leur accompagnateur (consultant-formateur).
 - o Relation famille/entreprise : les coopérateurs sont vigilants, car au départ, les liens familiaux et amicaux trop forts ont posé des problèmes.
 - Remarque : cependant aucune règle n'a été écrite à ce sujet.**
- Les règles ne peuvent être révisées que lors de la réunion mensuelle du Bureau.

Comment travailler ce point ?

Etape 1 : travailler sur la notion de règle de fonctionnement

On peut reprendre la méthode de la fiche 3.

Exemple :

Règle : nom féminin, du latin *regula*. Instrument long, à arêtes vives et rectilignes, pour tracer des lignes.

Au sens figuré, principe, enseignement : les règles de la politesse, de la grammaire (synonymes : loi, norme règlement).

Ordre, discipline : rétablir la règle dans un couvent.

Exemple, modèle : servir de règle.

Statuts d'un ordre religieux.

Etc.

« Nouveau Petit Larousse » 1969.

Etape 2 : s'informer sur ce qui existe

Ensuite, il peut être intéressant de travailler sur le contenu et la forme que peut prendre la règle et le corps de règles dans l'entreprise, en regardant ce qui est proposé par les juristes, ou tout simplement les documents et outils juridiques existants dans l'association quand celle-ci existe déjà.

A cet égard, regarder, prendre connaissance, se questionner, discuter, ou simplement lire ensemble, à voix haute ou basse un règlement intérieur peut constituer un exercice stimulant. Apparaîtra ainsi l'utilité de l'outil juridique.

Ce travail consiste à passer de la lettre à l'esprit. La lettre pour la lettre n'a pas de sens, elle n'est qu'inutilité ou perte de pouvoir au profit des techniciens du droit qui sauront, eux s'en servir. A l'inverse, maîtriser le sens de la règle, c'est maîtriser son destin. En effet, ce faisant on adopte ou pas telle ou telle règle, on choisit ou pas telle ou telle forme pour l'entreprise.

Etape 3 : choisir des règles adaptées au groupe

Si les associés peuvent s'inspirer de ce qu'ils auront lus, il est important qu'ils définissent leurs propres règles. Chacun a intérêt et avantage à élaborer, du moins choisir, sa règle, en accord avec les autres associés, pour assurer son destin et renforcer la réalisation de son projet, plutôt que de subir ou ignorer la règle, ce qui a toujours de conséquences négatives.

Faire ce travail de façon collective est un plus indéniable : il permettra l'appropriation collective et le contrat social qui scelle l'avenir du groupe pour une durée décidée, déterminée ou indéterminée.

Méthode :

- chacun liste les règles qui lui semblent nécessaires,
- les associés mettent leurs productions en commun et discutent pour s'accorder sur le choix des règles.

Etape 4 : les rédiger

Le choix des règles étant fait, il faut les rédiger, et voir si elles prennent place dans les statuts, le règlement intérieur ou un autre document.

Durée indicative de la démarche :

Le travail suggéré peut être réalisé en une réunion d'une journée, au minimum.

Il sera facilité par l'accompagnement d'un animateur.



MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA PÊCHE

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



Se réaliser dans les relations entre associés.