

Se réaliser dans les relations entre associés

Fiche 1 :

Des personnalités qui s'accordent



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 personnalités qui s'accordent

Enjeu

Les associés ou futurs associés doivent apprendre à se connaître, se reconnaître pour prendre en compte les personnalités afin de s'organiser et de fonctionner.

Ce n'est pas parce qu'on est voisins ou anciens copains d'école que la connaissance mutuelle est suffisante. Il faut aller plus loin : travailler ensemble constitue une forme d'engagement.

Définition

Personnalité : individualité consciente.

La personnalité de chacun lui fait jouer un rôle différent dans le groupe. C'est précisément l'ensemble des comportements associés à un rôle qui va influencer les relations entre les personnes.

Éléments de compréhension

Dans toute forme collective d'entreprise, les personnalités évoluent dans deux sphères différentes : la sphère professionnelle de la sphère sociale.

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 de projets pour l'avenir, assument les charges et partagent les éventuels bénéfices. En fonction des statuts qui les lient, elles ont plus ou moins de « 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 mains occasionnels sont appréciables) la mère de l'autre (qui est la première conseillère du fils, ce qui exaspère sa femme !). Et puis il y a celui qui n'est plus là mais qui a tant marqué ceux qui restent, parce qu'il était visionnaire ! Certains sociologues l'appellent l'Evhémère. C'est une personnalité encore marquante dans la culture et dans la vie de l'organisation.

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 voire 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 papier pour mieux les matérialiser dans son esprit.

Groupes rencontrés

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

- Le groupe a pour souci le bien être des membres et du salarié.
- Les besoins personnels du salarié sont pris en compte. Par exemple, le fait d'emmener à l'école ses deux jeunes enfants (trois et six ans) : il adapte de façon autonome ses horaires.
- Le salarié est motivé par le métier agricole. Ancien champion international de judo, il pourrait être professeur dans ce sport, mais préfère travailler en agriculture.

Groupe d'assolement en commun dans la Sarthe

- Les responsabilités sont réparties en fonction des goûts de chacun. Par exemple, celui qui a beaucoup d'intérêt pour le matériel, est responsable de son entretien.
- Les membres ont le sentiment que leurs compétences sont reconnues dans le groupe.
- Grâce au groupe, l'un des membres :
 - o a élargi ses compétences,
 - o est moins déprimé qu'auparavant.
- Place de chacun dans le groupe :
 - o Un tel est un peu « décalé » dans le groupe, d'après ses collègues.
- Besoins : vacances :
 - Une année, chaque membre a pu partir.
 - Il n'y a pas de programmation collective des vacances. Chacun part en fonction de ses besoins et de ses possibilités.

Groupe Point de Vente Collectif dans le Doubs

- Les membres du PVC ont peu de vie commune hors du Groupe PVC, mais cela est souhaité par eux. Quelques amitiés interpersonnelles.
- « *Le groupe PVC, c'est plus fort que entre des collègues de boulot.* »
- Les préoccupations extra-professionnelles et familiales sont partagées entre les membres du groupe à l'occasion des réunions.
- « *Le magasin n'est pas un outil (comme une Cuma ou comme une formation), c'est une vie (un choix de vie).* »

Groupe Gaec dans le Morbihan

- « *J'aimerais bien savoir si Paul n'a pas des besoins personnels qui justifient qu'il veuille ses weekends avec autant de rigueur dans les dates. De même, Luc a sa famille en ville, il faut savoir lui dire de décrocher pour rejoindre sa famille. On entend que les enfants ont besoin de leur papa.* »
- « *C'est à nous spontanément de faire un bilan de notre vie, car la partie privée va influencer la partie professionnelle.* »

Groupe Point de Vente collectif en Haute-Vienne

- D. : « *Chacun produit au mieux et s'implique dans le magasin.* »
- M. : « *Les nouveaux venus s'intègrent plus facilement. Le travail et les outils mis en place portent leurs fruits.* »
- X. : « *En 2005, suite au départ de plusieurs associés, il y a eu une vague de nouveaux arrivants. Les « anciens » leur ont naturellement laissé la place, on avait besoin de souffler après le conflit qui nous a secoués. Les nouveaux ont bien trouvé leur place.* »
- « *Aujourd'hui en terme d'implication on est au maximum.* »
- « *Le niveau de coopération est bon.* »

Modalités de travail et outils mobilisables

Il est conseillé à tout groupe d'associés, avant toute réunion préalable d'organisation, de partir en vacances trois jours ensemble avec conjoints et enfants, en faisant bourse commune. Ce test révèle les personnalités de chacun.

Puis un travail de groupe peut s'engager :

- L'intervention d'un animateur est vivement recommandée pour encadrer chaque séance de travail. Sa présence neutre sera facilitatrice pour le groupe.
- Il s'agit pour chaque participant de faire un petit bilan de personnalité en quelques points simples,

Bilans

« J'aime / je n'aime pas »

J'aime...

Quelques exemples :

« *J'apprécie la rigueur de Luc, surtout quand ça engage les finances.* »
« *Je trouve que Valérie a toujours l'art de détendre l'atmosphère.* »
« *Tu es toujours positif...* »
« *J'aime travailler dans les champs, ... ou avec le troupeau.* »

Je n'aime pas...

Quelques exemples :

« *Tu m'énerves quand tu fais ton chef...* »
« *J'aime pas quand on n'est pas tous d'accord.* »
« *Faut te dégager de ton père...* »
« *Je n'aime pas la compta, ... ou la mécanique.* »

Qualités / défauts

De la même manière, chacun essaie de nommer des qualités et défauts des autres membres du groupe. Une consigne : l'obligation pour chaque défaut de citer une qualité « en miroir », et inversement. Cela évite le style « procès ».

Défauts...

Quelques exemples :

« *Luc se prend pour un petit chef.* »
« *Valérie est maniaque.* »
« *Jean-Yves est trop pointilleux quand il s'agit du troupeau.* »

Qualités...

Quelques exemples :

« *Luc a le sens de l'organisation.* »
« *Valérie est ordonnée.* »
« *Jean-Yves est un excellent éleveur.* »

Liste des besoins

Il est important que chacun exprime ses propres besoins, ceux qu'il doit absolument assouvir, sans quoi il sait qu'il n'est pas bien.

On distingue :

- 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 **loisirs** : parce qu'il aime le foot, la photo...
- les besoins **d'explications** pour mieux comprendre, puis adhérer à l'idée et ensuite se mettre en mouvement, etc.

Le fait d'écrire, d'afficher cette liste des besoins permet de la fixer dans la mémoire de chacun et, le cas échéant, de s'y reporter.

Inventaires des compétences

Types de compétences à identifier :

- **techniques agricoles** pures : « *l'élevage c'est lui, les cultures c'est moi, la compta c'est elle...* » ;
- **transversales** (non spécifiques agricoles) : « *celui qui sent quand cela ne va pas, c'est elle...* », « *celui qui va en réunion c'est lui* » ;
- **autres** ;
- et celles **que chacun aspire à développer** : « *j'ai toujours eu envie de monter un point de vente collectif* », « *Depuis longtemps, je voulais passer en bio...* ».

On peut aussi raisonner en termes de compétences actuelles et potentielles.

Là encore, le fait d'écrire, d'afficher cette liste des compétences, permet de le fixer dans la mémoire de chacun et donc de s'y reporter.

Jeu type Monopoly

Le jeu, nommé « Destin » et disponible dans le commerce, peut être utilisé collectivement avant le bilan individuel de personnalité. Ressemblant au Monopoly, mais avec des règles différentes, il permet à un nouveau groupe en constitution de se partager des rôles, de découvrir ensemble des règles de jeu et de se les approprier collectivement, de faire émerger, sans retenue pendant le jeu, les traits de caractère de chacun (réservé, dominateur, leader, mauvais joueur, consensuel, impulsif...).

Exemple de typologie de comportements dans un groupe

Le bavard

Il subit la pression du silence du groupe car il a peur du silence. C'est souvent un faux timide. Le stress le pousse à parler. Il n'est pas susceptible car on lui dit souvent qu'il parle trop. Par conséquent, il ne faut pas hésiter à lui demander d'être bref, d'en venir aux faits, lui rappeler les impératifs d'horaire, il ne s'en formalisera pas.

Le leader négatif

Souvent c'est lui qui voudrait être animateur à la place de l'animateur. Il profite du rôle de régulateur qui interdit à l'animateur d'intervenir trop sur le fond pour imposer autoritairement ses idées et ses méthodes. Il s'adresse à



« Se réaliser dans les relations entre associés »

l'ensemble du groupe et cherche à former des clans. Il faudra s'appuyer sur le groupe pour l'intégrer et lui rappeler la nécessité de progresser ensemble vers l'atteinte des objectifs fixés.

Le passif

Il est inhibé, timide, souvent « ailleurs », regarde peu le groupe et est très susceptible. Il a besoin d'être rassuré, valorisé. Il ne faut pas le provoquer, ni le blesser.

Le leader positif

Il n'impose pas ses opinions mais cherche plutôt à dynamiser le groupe. Il regarde les autres et s'adresse au groupe. A l'extrême, son comportement peut rendre le groupe passif.

L'actif positif

Il est intéressé, motivé, actif, prêt à agir, à innover. Il est le ciment du groupe. Il permet au groupe de se réguler. Un groupe qui fonctionne est majoritairement composé d'actifs positifs, actuels ou potentiels. Le bénéfice du groupe est de révéler les actifs positifs potentiels (cf. conclusion).

L'actif négatif

Il est déviant vis-à-vis du groupe et de son objectif. Il cherche à entraîner le groupe hors sujet. Sa tactique est de se taire et à la fin de tout détruire. Il s'appuie sur les opinions des autres pour « se faire l'avocat du diable. ». C'est une personnalité qu'il faudra contenir, lui demander son opinion en amont des autres membres et en absence de réponse le mettre en face d'une alternative. Traiter par l'humour lorsque ses avis sont pessimistes ou destructeur.

Source : Françoise Gadot, formatrice.

Ressources bibliographiques

- Travaux & Innovations (voir www.trame.org , rubrique Travaux & Innovations) :
 - o « Développer vos compétences relationnelles avec le Process Com ! » T&I n° 142, décembre 2007 ;
 - o « L'Ennéagramme, un outil au service de l'accompagnement » T&I n° 117, avril 2005 ;
 - o Article sur le Modèle Hermann dans le dossier Créativité (Page XIII) T&I n° 124, janvier 2006.
- Voir aussi Google « Les attitudes de Porter » très connues (support de beaucoup de tests...).

Travail en groupe, avec un animateur

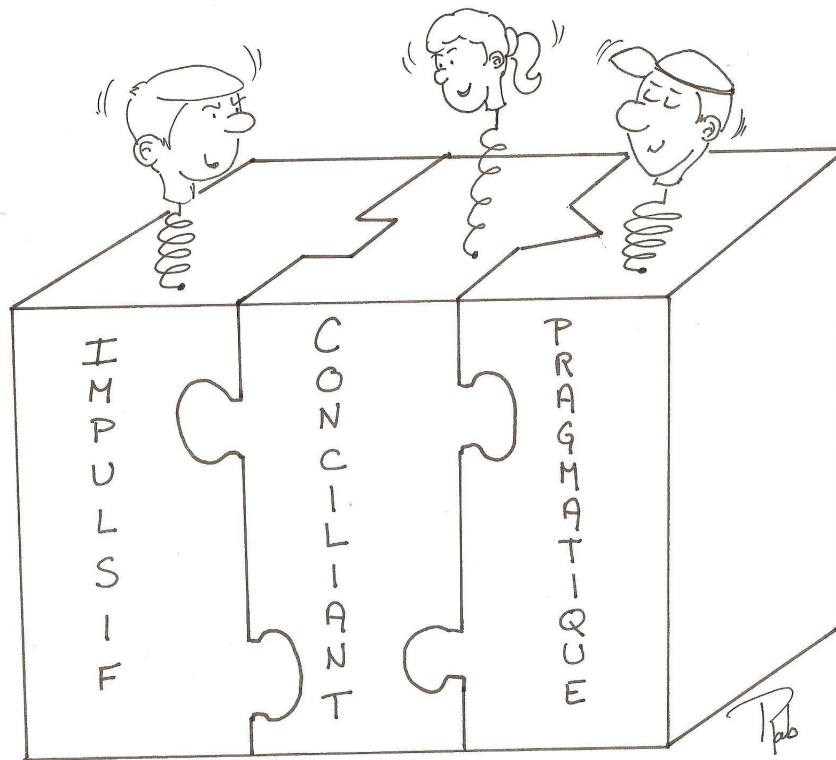
Chacun écrit sur une feuille, pour chaque membre du groupe, une qualité qu'il apprécie pour chaque personne. L'animateur fait ensuite, en toute confidentialité, un travail de remise au propre en composant une fiche par individu regroupant, pour chacun, l'ensemble de ses qualités que les autres apprécient. Puis chacun reçoit sa feuille et la conserve, sans mise en commun.

Ces points de bilan de personnalité seront plus tard naturellement partagés dans le groupe, de façon à en tenir compte dans l'organisation à mettre en place.

Ce travail est à faire à chaque nouvelle intégration d'un associé (y compris quand un salarié devient associé).

Conclusion

Le groupe a une fonction de facilitateur de la réalisation individuelle des personnes. La confrontation des personnalités permet de les rôder les unes aux autres. L'interaction sociale dans le groupe, les processus relationnels, favorisent le changement et font progresser les projets individuels. « *Je sais mieux ce que je vaudrais parce que le regard des autres me l'a révélé.* » (Claudine Jomier, agricultrice en Haute-Vienne).



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