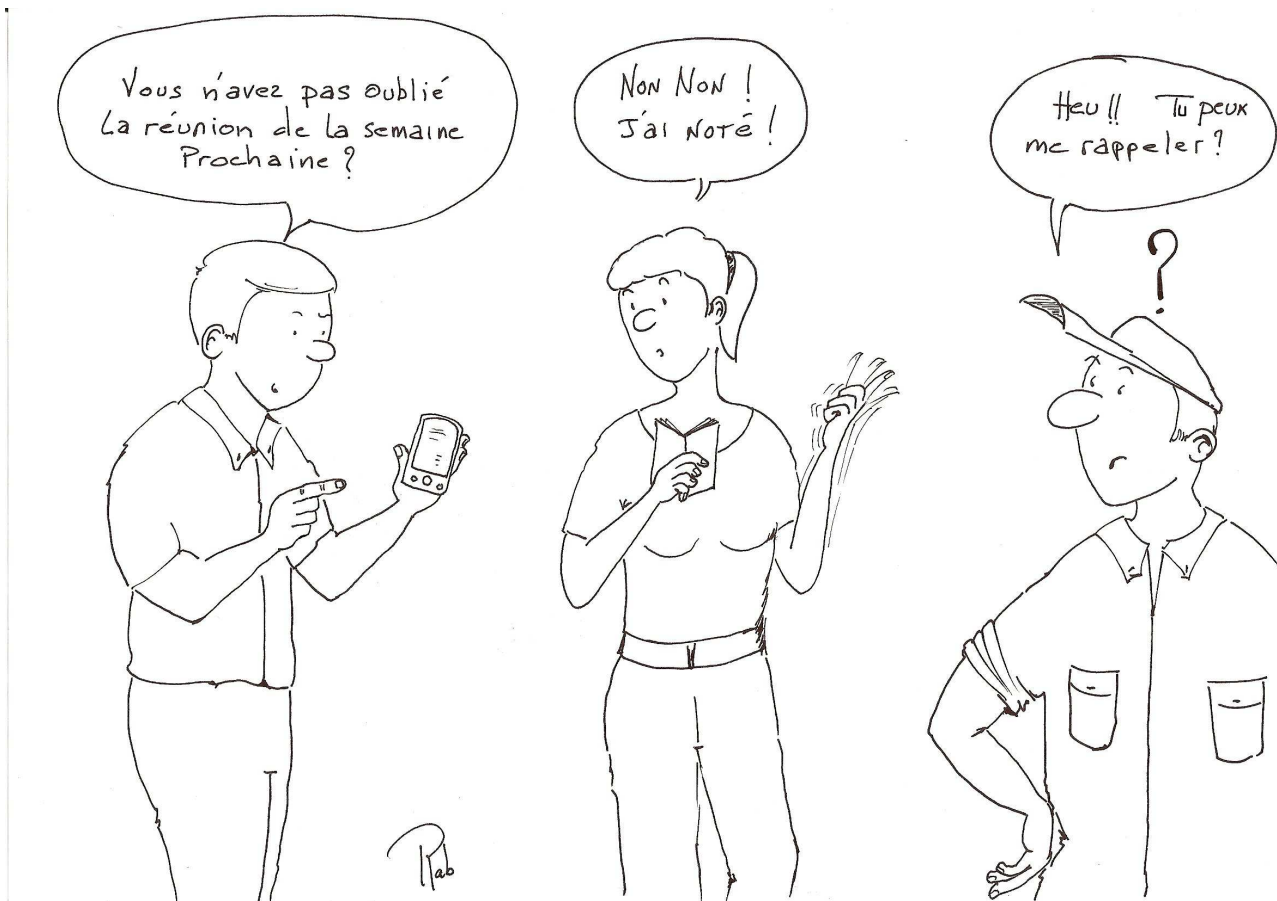


Se réaliser dans les relations entre associés

Fiche 6 :

Un système de communication qui fonctionne



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.

Un système de communication qui fonctionne

Définition et enjeux

Communiquer signifie partager, mettre en commun, échanger (cf. latin « communicare », même racine que communier). La communication dépasse largement la notion d'information, qui veut dire la diffusion de messages. Ce qui est en jeu est l'échange avec l'autre.

S'il y a échange, on parle de processus relationnel. Ce processus relationnel existe entre les membres de l'organisation et aussi entre les membres de l'organisation et sa sphère sociale, son environnement.

La capacité des individus à bien communiquer dans le cadre de relations associées est fondamentale pour l'efficacité et la pérennité de l'organisation collective. Cette dimension relationnelle est stratégique car elle conditionne la réussite de l'organisation.

Bien communiquer permet :

- de partager des informations,
- de réguler des tensions, des désaccords,
- de faire coopérer les personnes,
- de créer du lien, de la proximité, de la convivialité entre les personnes,
- de prévenir bon nombre de conflits de personnes.

Eléments de compréhension

La communication existe entre des personnes si celles-ci s'écoutent et manifestent la volonté de comprendre ensemble une même situation. Il faut qu'il y ait l'émetteur qui émet le message et le récepteur qui reçoit le message.

Le mode de diffusion du message doit être adapté au récepteur et aux objectifs de la communication. Par exemple, un message diffusé par Internet nécessite de vérifier que le récepteur du message utilise et apprécie ce canal d'information. Autre exemple : si vous souhaitez évoquer un point délicat avec une personne, il vaut parfois mieux favoriser l'échange oral, en tête à tête, plutôt qu'un écrit, plus officiel ou qui laisse des traces (cf. courriel). Dans d'autres cas, l'écrit peut précéder l'oral.

Ce qui compte, avant tout, c'est comment l'autre a reçu et s'est approprié le message. Autrement dit, le « *Ca y est, je lui ai dit, maintenant c'est réglé* », ne fonctionne pas toujours... Il s'agit de vérifier si l'autre a bien compris.

Communiquer est un exercice exigeant, difficile et permanent, car l'échange avec l'autre induit de nombreux facteurs que nous ne maîtrisons pas toujours et qui évoluent en permanence.

Comment travailler ce point ?

1. Se faire accompagner par un animateur

Il est tout à fait nécessaire, pour faciliter l'instauration et le maintien d'un bon climat relationnel (comme pour l'ensemble de la démarche d'ailleurs), que le groupe soit accompagné par un animateur. Il est le révélateur du fonctionnement ou dysfonctionnement du groupe, intervient lors de tensions, etc.

Pour le point de vente collectif que nous avons rencontré en Haute-Vienne, un animateur extérieur au groupe a organisé et suivi toutes les étapes et tous les temps forts du projet : au démarrage, pendant le conflit, à la sortie de certains associés, à l'entrée de nouveaux associés. Son accompagnement relationnel est extrêmement important pour les membres du groupe. Il suit aujourd'hui les acteurs du deuxième magasin de produits fermiers à Limoges.

Deux agriculteurs du point de vente collectif témoignent :

« Pour un groupe comme le nôtre, un accompagnateur était indispensable. Sans lui, nous n'aurions pas dépassé le stade de projet. Un œil extérieur est nécessaire. »

« L'accompagnateur avant d'être un expert, est un « animateur né ». C'est cette compétence qui me paraît essentielle à la réussite d'un tel projet. Il est capable de reformuler, synthétiser. Il nous apporte de la méthode, nous fait construire des outils. Il est diplomate mais confronte les gens. »

« (À l'occasion d'un conflit) Nous avons fait appel à l'accompagnateur. Il a envoyé un questionnaire individuel à chacun, a dépouillé les réponses, puis il a organisé une réunion collective, durant laquelle il a « mis les pieds dans le plat ».

L'accompagnateur formé et qualifié agira de façon subtile. En effet, en « mettant les pieds dans le plat », on pourrait le casser...

2. Créer les conditions de la communication

Observer l'attitude de chacun au sein du groupe

Ce qui fait qu'une relation va être constructive passe beaucoup par l'attitude de chacun au sein de l'organisation :

- avoir envie d'échanger, de parler,
- être positif, généreux dans ses relations,
- percevoir l'échange avec l'autre comme une source d'enrichissement, d'évolution pour soi et non comme une source de conflit, de combat,
- savoir se remettre en question,
- oser prendre des risques, s'exposer aux critiques.

Quelques outils pour adopter une attitude constructive :

- Le coton-tige pour se déboucher les oreilles ;
- La balayette pour balayer ses idées reçues, ses a priori ;
- Le diapason pour se mettre en harmonie ;
- Des lunettes roses pour voir le monde de façon positive, constructive ;
- Une burette d'huile pour faciliter les échanges entre les personnes ;
- Un sourire car l'humour est une porte d'entrée de la communication.

« Purger » rapidement les tensions et les désaccords

Il est essentiel que chaque individu, dans toute organisation, puisse exprimer ses besoins, ses émotions, ses désaccords. Si ce travail de purge n'est pas fait régulièrement, l'individu ne se rend pas disponible pour avancer.

« *Ca va s'arranger...* » Cette phrase aussi quelquefois nous arrange bien, car elle nous évite de nous engager dans des explications. Pourtant, il est essentiel de ne pas attendre en cas de tensions et d'intervenir au plus vite pour que ça ne dégénère pas. Dans le Cercle d'échanges de Charente-Maritime Sud, « *une fonction de prévention et de résolution de conflits est assurée par une administratrice qui intervient personnellement dès qu'elle est interpellée ou qu'elle ressent une tension* ».

Consacrer du temps et un lieu à l'échange pour créer l'ambiance

Communiquer nécessite du temps pour l'expression des besoins et pour l'écoute. Vérifier la bonne compréhension des messages constitue, dans le travail, une garantie d'efficacité. Ce n'est pas une perte de temps car cela évite souvent les dysfonctionnements.

Dans un point de vente collectif du Doubs, « *les associés prennent le temps de dialoguer chaque lundi. Chaque associé est très attaché à « écouter le groupe ». Le respect des autres est très important* ».

La personne est au centre de toute communication, quel que soit son objet : le problème à traiter, la description du travail à faire, l'objectif à atteindre passent d'abord par des personnes qui se parlent.

D'où la nécessité :

- de favoriser des moments privilégiés réguliers : le matin, le soir, tous les lundis...
- d'établir des habitudes, des « rites », chacun sait qu'il peut s'exprimer dans ce cadre, c'est une sécurité. Etablir des règles de communication attachées au moment choisi. Par exemple, le soir, on parle 10 minutes sur le travail de la journée, le matin on parle programme, 5 minutes, en fin de semaine, on parle événements, 15 minutes etc. les temps et les thèmes sont respectés.

Créer l'ambiance dans un lieu

Où va-t-on échanger ? N'importe où ? Non, sûrement pas. Le choix du lieu est essentiel pour créer l'ambiance de la situation :

- au bord des champs ?
- au bureau ?
- à l'atelier ?...

Il faut choisir un lieu approprié pour que chacun se sente à l'aise.

Quel aménagement ?

Il est important, si on le peut, de prévoir une pièce spéciale conviviale avec du café, des boissons, avec des panneaux d'affichage et de la documentation élémentaire.

Ce peut être aussi à l'atelier, dans un coin où l'on peut s'entendre et se voir.

Le lieu et l'aménagement de ce lieu créent l'ambiance d'une situation. Si l'ambiance n'est pas bonne, il est difficile de communiquer de façon constructive.

3. Optimiser le système d'information

Dans toute organisation collective, il est indispensable de mettre en place un système d'information pour l'ensemble des membres de l'organisation. Un système d'information bien structuré prévient bon nombre d'incompréhensions et de mésententes.

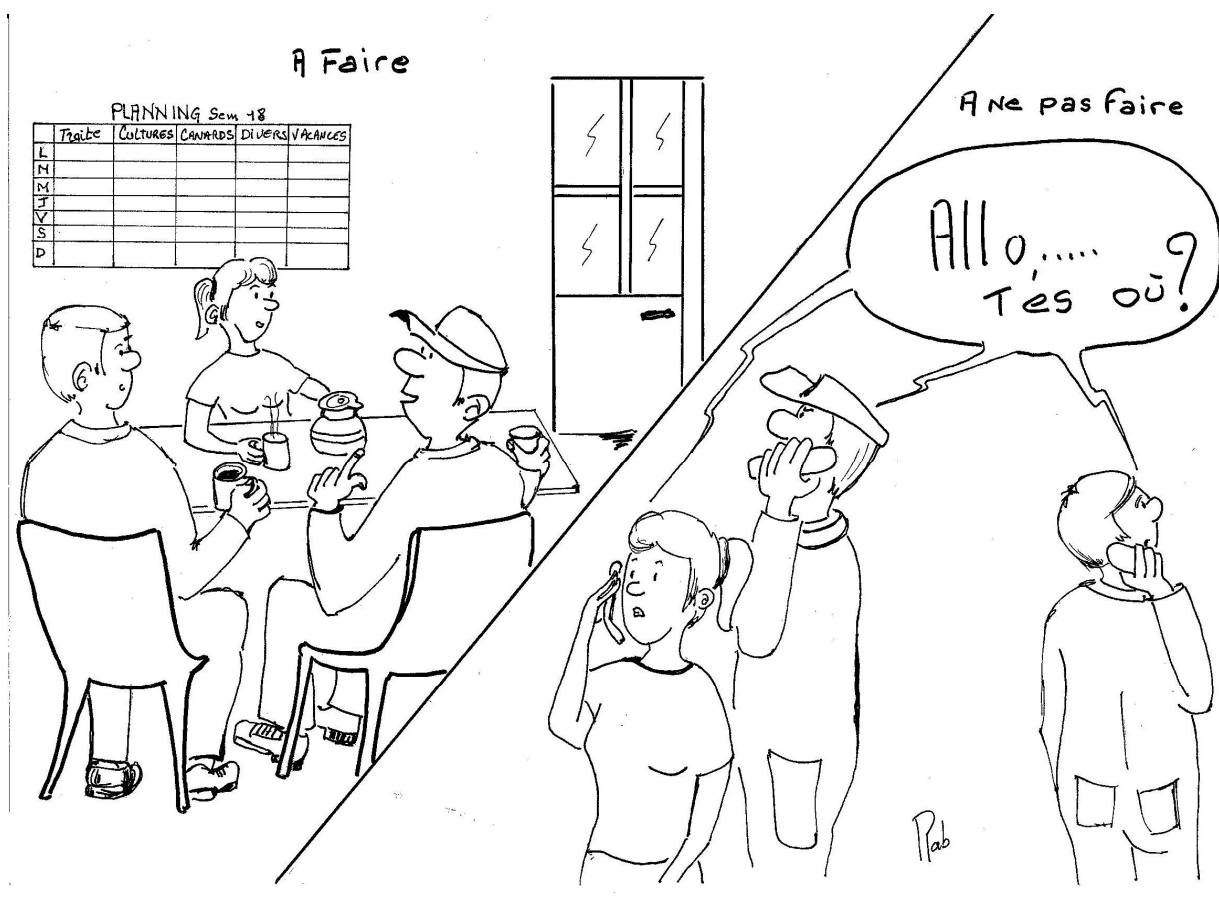
Dans un bureau (d'exploitation ou autre), les panneaux d'affichage, les documentations, les outils fax, courriels, Internet, les téléphones (portable, fixe), l'équipement C.B., sont indispensables pour une bonne circulation et appropriation de l'information.

Pour les membres d'un groupe d'assolement en commun dans la Sarthe, « les moyens de communication sont : la réunion, le tableau dans la salle de réunion, avec les informations sur l'assolement, les rendez-vous, les stockages, les numéros de portable des collègues, etc. ».

Pour les membres d'un groupe d'emploi d'un Cercle d'échanges en Charente-Maritime, « les moyens de communication entre les membres sont : les réunions, le planning, le bulletin des adhérents du Cercle, le téléphone portable, le salarié qui fait le lien entre les membres ».

Ces outils sont d'autant plus performants s'ils sont présentés et assimilés par tous, et si chacun est à l'aise dans leur utilisation, ce qu'il faut vérifier.

Attention à l'abus de communications informatiques ! Il est impératif dans ce domaine de se donner des règles : se rappeler, par exemple, la nécessité de participer aux réunions, de prendre avec soi la version papier du dernier compte-rendu, etc. Ces outils ne remplacent en aucun cas le besoin d'échanges entre les personnes. Ces différents canaux de communication sont complémentaires : ils ne doivent pas s'exclure les uns les autres !



4. Pratiquer deux méthodes de communication

Les méthodes pour bien communiquer sont très nombreuses. Nous avons choisi d'en présenter deux qui sont utilisables par tous, avec un peu de formation et d'exercices pratiques.

4.1. Apprendre à écouter en pratiquant les techniques d'écoute active

Il existe deux niveaux d'écoute :

- 1) l'observation de la personne
Nous écoutons avec nos oreilles mais aussi avec nos yeux : l'attitude, le regard, les mains, la tête en particulier, traduisent l'état d'une personne, l'attention qu'elle porte à l'autre.
- 2) l'analyse du sens des mots, du contenu des propos
Il s'agit d'être vigilant : éviter les jugements hâtifs, ne pas penser pour ou à la place des autres, et vérifier que ce que l'on croit avoir compris est bien ce que l'autre a voulu dire en posant des questions ou en reformulant (voir ci-dessous).

Pour mieux écouter : questionner et reformuler

Le questionnement

Ecouter ne suffit pas pour comprendre l'autre car ce que nous entendons n'est pas forcément ce que l'autre a voulu dire : souvent nous interprétons les propos de l'autre en fonction de nos valeurs, de notre culture... Les questions ouvertes permettent de vérifier par le dialogue : *Qu'est-ce que tu veux ? En quoi c'est important pour toi de... ? Qu'est-ce que cela te permet d'obtenir, de faire, d'avoir, d'être ... ?*

La reformulation

La reformulation montre aussi la volonté de comprendre le point de vue de l'autre.

Pour reformuler il faut garder à l'esprit la question : « *Qu'est-ce que cela signifie de son point de vue ? Et s'en assurer : « Selon vous... » « En d'autres termes », « Vous voulez dire que... », « Si j'ai bien compris... »* Reformuler permet de résumer une intervention longue (pour faire ressortir l'essentiel et souligner les points d'accord et de désaccord) ou valoriser la parole de l'autre (on se sent écouté, compris, cela donne confiance en soi).

12 points pour améliorer l'écoute :

- 1) mettre son interlocuteur à son aise,
- 2) regarder son interlocuteur,
- 3) laisser parler l'autre : comment écouter si je parle ?
- 4) montrer à l'autre qu'on l'écoute : ne pas faire autre chose en même temps,
- 5) se mettre à la place de l'autre,
- 6) éviter les jugements hâtifs,
- 7) ne pas penser pour ou à la place des autres,
- 8) être patient : ne pas interrompre,
- 9) rester calme,
- 10) poser des questions montre l'écoute et encourage l'autre à continuer,
- 11) résumer ou reformuler les propos de l'autre témoigne de l'intérêt que l'on porte à l'autre,
- 12) rester toujours attentif à l'autre.

Si je me tais, si j'écoute, si je reformule, alors l'autre prend confiance en lui, peut s'exprimer : des solutions apparaissent et le problème se résout souvent plus vite.

Pour en savoir plus : « Les techniques d'écoute active », article Travaux et Innovations n° 144, janvier 2008.

4.2. Dire et se dire les choses positivement avec le « Parler Girafe »

La Communication Non Violente (CNV) est une méthode qui crée entre les individus des relations fondées sur l'empathie, la compassion, la coopération harmonieuse et le respect de soi et des autres. Cet outil de communication verbal, appelé le « langage Girafe », sert à prévenir ou à résoudre des conflits entre des personnes. Il permet aussi d'améliorer la relation à soi-même, et aux autres. La CNV chasse les mauvaises habitudes de communication, comme mettre une étiquette sur chacun, le dénigrement, le reproche, l'insulte, le mérite, la comparaison, l'exigence.

Une méthode en 4 temps :

- 1) Observer la situation : en distinguant l'évaluation de l'observation, en décrivant des faits sans juger.
- 2) Reconnaître le sentiment : en nommant le ressenti avec un vocabulaire affectif.
- 3) Identifier le besoin sous-jacent : verbaliser le besoin qui engendre le sentiment
- 4) Exprimer une demande recevable formulée pour satisfaire les besoins : en utilisant un langage clair et précis.

Cette méthode apprend aussi à accorder, dans le dialogue, le temps et l'espace dont l'autre a besoin pour s'exprimer et se sentir compris, reconnu.

Les bénéficiaires de la CNV :

- La CNV apprend à écouter l'autre, qui s'exprime souvent avec maladresse. Elle apprend à comprendre les intentions véritables cachées derrière les mots.
- Le respect de soi par la prise en compte de ses sentiments, de ses besoins et le respect de l'autre par la reconnaissance des siens.
- L'accueil de l'autre et de sa différence.

Pour en savoir plus : « Parler « Girafe » plutôt que parler « chacal », article Travaux et Innovations N°147 – avril 2008.

5. Investir du temps dans la formation

Aujourd'hui, la prise en compte de la dimension relationnelle est reconnue comme essentielle. Trop d'organisations collectives, notamment de Gaec, se sont dissoutes faute d'avoir pris en compte les facteurs humains. Cette approche humaine peut se faire, lors de formations, en amont de l'association. Au Cercle d'échanges de Charente-Maritime Sud, « 14 adhérents ont été formés aux relations humaines avant d'accueillir apprentis et stagiaires 6 mois ».

Il est important que les temps de formation accompagnent les acteurs dans la mise en œuvre des différentes étapes. Dans un Gaec du Morbihan, les associés ont fait une formation aux relations humaines de deux jours, intitulée « Dynamiser les relations entre associés », avec la Chambre d'agriculture. Cette formation leur a permis de faire le point sur leur fonctionnement relationnel, un an après le regroupement. « C'est à nous spontanément de faire un bilan de notre vie car la partie privée va influencer la partie professionnelle ». Les membres du Cercle d'échanges précédemment cité se sont formés à « la communication interpersonnelle et à la stratégie de communication avec Trame » tout au long de leur projet. Au sein du groupe d'assolement en commun dans la Sarthe, un agriculteur qui a participé à la formation aux relations humaines avant d'entrer dans l'organisation collective dit que deux points ont été marquants pour lui : « Ne pas se refermer en tant que personne et l'importance de l'ordre du jour en réunion ».

Ressources

En complément des ressources déjà citées dans le texte :

- « Objectif Communication – Guide pour les agriculteurs qui veulent communiquer sur leur territoire », fiches « Adopter une attitude constructive » et « Parler du métier et convaincre » - Trame - 180 pages, avril 2007.
- Guide des relations humaines employeur/salarié -, Trame/Fnasavpa, mars 2007.
- www.trame.org , rubriques « Communication » et « Conditions de vie et emploi, relations humaines ».



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