

Faciliter la transmission dans les collectifs grâce à l'attention portée aux facteurs humains

L'humain, c'est le cœur battant et le cerveau de toute organisation collective. Des collectifs se sont dissous faute d'avoir pris en compte les facteurs humains, d'autres ont pu se pérenniser en les prenant en compte au quotidien.

Les collectifs enquêtés ont le plus souvent conscience de l'importance du facteur humain. Ils l'abordent intuitivement en questionnant les besoins et envies des personnes, en structurant des espaces de régulation, des tensions, en transmettant le savoir-faire du collectif en matière de communication entre les personnes. Enfin, la convivialité et le « bien vivre ensemble cette aventure entrepreneuriale collective » font aussi partie de la culture à transmettre.

Les besoins et envies des personnes

Pour s'engager dans la durée, les personnes ont besoin de se projeter dans l'avenir, de participer, ainsi que de signes de reconnaissance et de sécurité.

« Dans notre GAEC, nous pensons qu'il faut s'associer avec des personnes qui nous ressemblent. S'associer, c'est comme un mariage, c'est engageant sur un temps long ».



Un Gaec en Aveyron

En analyse transactionnelle (théorie de la personnalité, des rapports sociaux d'Eric Berne), on parle de besoins de base, appelés « soifs », par exemple :

- soif de **structure** : comprendre le « processus », comment les choses vont se passer ; comprendre où est ma place dans l'organisation et où sont les autres ; besoin de structurer mon temps pour avoir suffisamment de signes de reconnaissances.



« Dans notre collectif, la mise en place de l'autogestion a permis la structuration. Quand le cadre est bien posé, cela permet d'être libre d'agir, et de se sentir bien ».

Un collectif d'une vingtaine de personnes dans le Doubs

- soif de **stimulation** : sentir que je suis sollicité.e, que je peux donner et recevoir ; sentir que je suis en lien avec le monde, les autres ; utilisation des 5 sens.
- soif de **reconnaissance** : avoir des signes de reconnaissance, des transactions de communication qui me font me sentir vivant(e), valorisé(e) et respecté(e).

« J'apprends du collectif. Je ne pensais pas forcément m'installer en collectif au départ, et là j'en suis content. »



Un membre d'un GAEC en Isère

Les besoins sont fonction de chaque individu, et le collectif est un lieu où chacun pourra satisfaire ses besoins. Toutefois, le collectif ne peut pas répondre à tous les objectifs individuels.



« Parfois les projets personnels ne correspondent pas au projet de la ferme, il y a des dissensus qui créent des tensions. »

Un collectif en Ile-et-Vilaine

Des espaces d'échanges, de régulation et de convivialité

La prise en compte des besoins de chaque membre doit être intégrée au fonctionnement du collectif. Cela se traduit de façon très concrète par l'organisation d'espaces d'échanges, de régulation au sein des collectifs.

« Le point noir dans notre GAEC, c'est d'arriver à maintenir une communication pendant les périodes de rush. C'est pour cela que c'est bien de garder des réunions de manière régulière. Plus c'est régulier, plus c'est facile de libérer la parole ».

Un GAEC en Isère

« Nous organisons des apéros trimestriels où chacun.e invite qui veut et la règle est qu'on ne parle pas travail ».

Un GAEC dans le Lot

La dimension relationnelle est essentielle à prendre en compte pour le fonctionnement durable du collectif. Ceci est d'autant plus vrai dans les moments de tensions et de stress tels les pics de travail, les aléas qu'ils soient climatiques ou du marché.

« Notre collectif mobilise des outils de l'éducation populaire pour animer nos réunions (animation tournante, le coin des chichis, météo, etc.) »

Une ferme collective en Ile et Vilaine

Ces moments d'échange sont essentiels pour se re-synchroniser sur les besoins ou envies des membres du collectif : faire une pause, prendre ou laisser une responsabilité, faire autre chose ou sortir du collectif.

Savoir transmettre le savoir-faire du collectif dans l'écoute, l'accueil et la gestion des envies et besoins des personnes, est un signe de maturité et garant de sa stabilité dans le temps.

Le mot « convivialité » signifie « vivre avec l'autre » et se réfère à l'idée du bien-vivre ensemble. La convivialité a vocation à imprégner la culture du collectif, autour de trois dimensions :

- la proximité entre les personnes,
- la simplicité dans les relations,
- la bonne humeur.

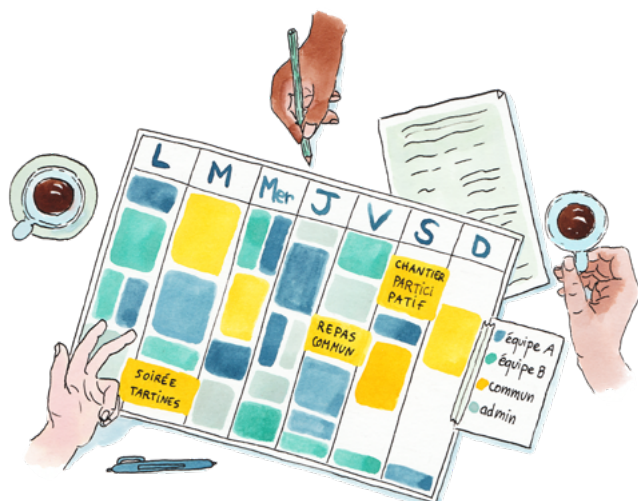
Les collectifs enquêtés sont attentifs au « bien vivre ensemble » et activent des leviers simples mais éprouvés pour que la convivialité soit une réalité au sein de leur organisation.

« Les jeudis au jardin, chantiers collectifs une fois par semaine, sont des moments de convivialité, de partage et d'interconnaissance. Ils sont précieux et contribuent à fédérer le groupe. Ce sont des moments de convivialité, de partage et d'interconnaissance. On travaille ensemble, les mains dans la terre quelle que soit la saison. Puis on déjeune ensemble. Repas partagé, partage de recettes, de gourmandises, on boit un verre. »

Une SCOP située en Ile-et-Vilaine

« C'est la base : les soirées tartines, le forum de l'assemblée générale, les chantiers participatifs, le forum des activités, les repas du vendredi midi, les événements culturels et festifs : tout cela concourt à la connaissance mutuelle et permet de penser les projets collectifs sur le lieu. »

Collectif situé dans un éco-hameau en Ile-et-Vilaine



Ces exemples démontrent que cultiver l'esprit d'équipe demande de consacrer du temps à la convivialité (repas partagés, pots en fin de réunion...) et permet de se découvrir dans un autre cadre, d'échanger sur d'autres sujets que ceux traités en réunion, de se trouver des affinités, mieux se connaître pour créer des liens, générer de la confiance. Cette confiance sera nécessaire pour parler et gérer les tensions au sein du collectif le plus sereinement possible.

Dans le même esprit, il est important de saisir les occasions de célébrer les succès du collectif pour nourrir les motivations du « je » et la cohésion du « nous ».

Gestion des tensions : en autonomie ou avec un appui extérieur

Communiquer signifie partager, mettre en commun, échanger. Cela va au-delà d'informer (diffuser des messages) : il s'agit bien d'établir une relation avec quelqu'un. La capacité des membres du collectif à bien communiquer est fondamentale pour l'efficacité et la pérennité de l'organisation collective, et ce dans toutes les phases de vie du collectif : lors de sa constitution, lors des entrées-sorties d'associé.es et plus largement dans le collectif de travail.

Parfois, le collectif n'arrive plus à gérer seul les tensions en son sein, d'où l'importance d'avoir conscience de ses limites et la possibilité d'avoir recours à une aide extérieure.

« Dans notre GAEC, Il y a eu des cas de tension au début, parce qu'on travaillait beaucoup et qu'on avait du mal à mettre en place des réunions. Nous étions fatigué.es. Nous avons fait appel à une médiatrice qui est venue deux fois pendant 2 heures. Elle posait des sujets sur la table et nous laissait parler. Cela a libéré la parole, on est reparti sur de bonnes bases ».

Un GAEC en Isère

« Avoir un.e intervenant.e extérieur.e est précieux. Le travail d'animation du groupe est déjà très difficile à mener au quotidien : ne pas prendre parti, faire en sorte que chacun s'exprime... Alors quand au sein de notre magasin de producteurs.trices, on doit travailler sur des sujets comme le fonctionnement humain du groupe, c'est encore plus difficile. Un.e intervenant.e externe est neutre. Elle/il peut questionner, amener un regard extérieur, permettre une prise de recul et amener le groupe plus loin. »

Un magasin de producteurs dans le Var

« Nous avons été accompagné.es largement au départ. Il faut assumer financièrement les accompagnements car la survie d'un collectif dépend de la remise en question permanente, qui s'objective forcément par un regard extérieur. Pour être stratège sur sa ferme, il ne faut pas être tout le temps dans l'opérationnel. »

Un GAEC situé en Loire-Atlantique

Dans tous les cas, il s'agit de mettre en place et de transmettre des modalités d'« hygiène de fonctionnement » des relations entre les personnes qui constituent le collectif. Cela ne s'improvise pas et demande d'avoir des compétences qu'il est important de transmettre quand elles sont présentes au sein du collectif.



Travailler ensemble pour s'accorder ensemble

Les membres d'un collectif doivent bien se connaître, se reconnaître pour prendre en compte les personnalités de chacun, afin de s'organiser et de fonctionner ensemble. Toutefois, la connaissance mutuelle n'est pas suffisante : pour que l'efficacité d'un groupe soit maximale, il est bon de travailler ensemble à un objectif commun. Cela constitue une forme d'engagement.



« Le groupe est attaché aux valeurs humaines : la bienveillance, l'écoute et l'acceptation de la différence... »

Un magasin de producteurs en Haute-Vienne

« Ici on vient pour travailler d'abord, ensuite, on fait des rencontres humaines »

Une SCOP dans le Doubs



« Dans une CUMA, cela peut être l'organisation d'événements de type Rallye, Mecamaïs, journées de démonstration, qui fédèrent et améliorent la motivation du groupe. »

Une CUMA dans les Landes

« Les chantiers collectifs tous les mois permettent la présence d'un maximum d'associés, ce qui permet de se rencontrer et se connaître différemment. »

Un GAEC dans le Lot



Un rôle pour chacun

Afin de combler le besoin de structure et de reconnaissance, chaque membre du collectif doit avoir un rôle. Même si le rôle ne demande pas forcément le même engagement pour tou.tes. Ainsi, lors d'une arrivée ou d'un départ, il est bon de remettre un livret de bord d'un.e administrateur.trice par exemple, comme c'est le cas dans certaines CUMA, dans les Landes par exemple. Ce livret précise bien le rôle de chacun.e.



« Dans notre association, nous avons une bonne répartition des rôles en fonction des appétences et compétences de chaque personne. Des outils partagés pour la commercialisation, pensés par le collectif en fonction de leurs besoins sont bien utilisés par tous. »

Un collectif associatif en Normandie.

Un système de communication qui fonctionne

Communiquer nécessite du temps pour l'expression des besoins et pour l'écoute, d'où la nécessité :

- de favoriser des moments privilégiés réguliers : le matin, le soir, tous les lundis, chaque mois...;
- d'établir des habitudes, des « rites », chacun sait qu'il peut s'exprimer dans ce cadre, c'est une sécurité ;
- de créer l'ambiance dans un lieu : choisir un lieu approprié pour que chacun se sente à l'aise ;
- d'optimiser le système d'information : bien structuré (panneaux d'affichage, documentations, liste de diffusion mails, sms...) prévient bon nombre d'incompréhensions et de mésententes ;
- d'apprendre à écouter en pratiquant les techniques d'écoute active – cf. encadré ;
- d'investir du temps dans la formation sur les relations humaines, la communication, tout au long de la vie du collectif.

« Les moyens de communication sont un agenda commun, un Whatsapp, un tableau à la ferme où sont écrits les commandes et paniers AMAP et une partie où c'est pour la communication plus diverse. Il n'y a pas vraiment de planning de semaine car c'est très routinier, mais la planification est faite mi-novembre chaque année (le plan de culture et la commande des plants et l'assolement). Les décisions sont prises tous ensemble, les procès verbaux d'assemblée générale sont imprimés puis signés, puis scannés puis mis dans le drive. »

Un GAEC situé en Isère

« La communication est un point névralgique d'après tous les autres collectifs que nous côtoyons. »

Un autre collectif

« Les informations et moyens sont fournis par la coopérative : bulletins techniques toutes les semaines, SMS techniques, groupe Whatsapp, mailing, réunions techniques, verger collectif comme outil de formation et de démonstration... »

Une coopérative située en Haute-Vienne

L'écoute active

L'écoute active est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur et de le lui démontrer. Elle a été développée par le psychologue américain Carl Rogers.

4 étapes pour l'écoute active :

- instaurer un climat de confiance en focalisant son attention sur son interlocuteur.trice
- être pleinement disponible : être vigilant, éviter les jugements hâtifs ; se mettre à la place de son interlocuteur
- écouter au-delà des mots : observer la personne : attitude, regard... et poser des questions : « qu'est-ce que tu voudrais ? En quoi c'est important pour toi de... ? Qu'est-ce que cela te permet d'obtenir, de faire, d'avoir, d'être ... ? »
- reformuler pour s'assurer qu'on a bien compris : « Selon vous... En d'autres termes... Vous voulez dire que... Si j'ai bien compris... ».

Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com