

CHRONIQUE ressources humaines

Logiques individuelles et vie de groupe

Qu'il s'agisse de sociétés, de GAEC, de CUMA, de groupements d'employeurs, de magasins... les agriculteurs travaillent en groupe. Même si les individus sont souvent motivés pour partager une aventure collective, les groupes se constituent d'abord par rapport à des intérêts, chacun trouvant grâce au groupe le moyen d'atteindre ses objectifs. Pour autant, une fois créé, le groupe n'est pas la somme des individus qui le compose. Il devient un système à part entière avec sa propre vie de groupe. Quels sont les caractéristiques des groupes ? Comment prendre en compte les logiques individuelles dans le fonctionnement collectif ? Quels sont les moyens d'optimiser le fonctionnement humain des groupes ?

Qu'est-ce qu'un groupe ?

Un groupe humain est défini comme "un ensemble de personnes formant un tout et réunies par une caractéristique commune". Ainsi, tous les individus appartiennent depuis leur naissance à une multitude de groupes qui évolue sans cesse : famille, école, entreprise... Ces groupes sont eux même constitués de sous-groupes : fratrie, classe, atelier ou service... Les groupes, petits ou grands, sont partout et font partie intégrante de nos vies. Certains s'inscrivent dans la durée et d'autres sont éphémères mais, dans tous les cas, les groupes naissent, vivent et meurent. Ces différents groupes sont plus ou moins structurés en fonction de leurs rôles. Une foule rassemblée pour un meeting est un groupe peu structuré alors qu'une entreprise est, à l'inverse, un groupe organisé avec une hiérarchie, des rôles et des responsabilités différentes. Comme le rappelle la définition, le groupe est un ensemble de personnes formant un tout. Le

groupe n'est donc pas la somme des individus qui le compose. Il est le produit des interactions qui existent dans le groupe mais aussi entre le groupe et son environnement.

La culture collective agricole

En agriculture, le travail en groupe est présent. La famille, la solidarité, l'entraide sont des valeurs fortes qui favorisent les démarches collectives. D'autre part, le travail en groupe est souvent le moyen le plus rentable voir le seul moyen d'atteindre certains objectifs (installation, accès à du matériel, partage d'un salarié, mise en place d'un outil...). Dans leur grande majorité, les groupes agricoles sont de taille suffisamment restreinte pour que tous les membres puissent interagir ensemble. Chacun se connaît et a l'occasion d'échanger, de travailler ensemble. Enfin, les groupes agricoles sont des groupes de chefs d'entreprise où chacun a,

en général, le même pouvoir décisionnaire.

Logiques individuelles et fonctionnement collectif

Passer d'un fonctionnement individuel à un fonctionnement collectif apporte un certain nombre d'avantages mais ne va pas sans quelques concessions et renoncements. Travailler en groupe nécessite de faire des compromis et d'accepter de perdre de la liberté. Selon Alice Barthez, sociologue à l'INRA, un groupe est durable si, malgré ses renoncements, chacun se sent plus bénéficiaire en appartenant au groupe qu'en restant seul et si chacun a un sentiment d'équité. L'absence de ces deux sentiments risque de générer à plus ou moins long terme du stress, de la démotivation, des clivages, des conflits, des départs... Malheureusement, de nombreuses personnes jugent la répartition du travail inéquitable et ont l'impression de constamment "prendre sur eux" pour



La communication, l'équité, l'adhésion aux valeurs et des règles de fonctionnement claires sont des facteurs clés de cohésion d'un groupe.

faire fonctionner le groupe. On constate parfois, au sein d'un même groupe, des perceptions complètement différentes quand chacun affirme, par exemple, en faire plus que les autres. Qui a raison ? Qui a tort ? Dans ces situations, chacun juge par rapport à sa propre logique sans parvenir à se mettre à la place de l'autre. Or, les groupes ne sont pas constitués de personnes identiques. Les différences sont une source de richesse et de complémentarité quand elles sont acceptées et prises en compte dans le fonctionnement collectif. Si elles ne le sont pas, chacun se leurre en pensant que les autres fonctionnent comme lui, ont les mêmes intérêts... Au départ, tout va bien jusqu'au jour où les différences rejaillissent en générant des tensions et des oppositions que plus personne ne comprend. Selon Alice Barthez, "on passe trop souvent sous silence les différences entre les individus. On se focalise sur les ressemblances, on crée tous les germes des conflits à venir".

Investir dans le fonctionnement humain du groupe

Alors que la rentabilité économique et la faisabilité technique des projets sont étudiées attentivement dès la mise en place des groupes, la compatibilité des individus et la capacité à fonctionner en groupe le sont rarement. Pourtant, 80 % des dysfonctionnements au sein des groupes sont liés à des problématiques humaines : manque de communication, incompréhension, mécontentement... Les groupes qui échangent au démarrage sur les points communs mais aussi les différences de chacun en termes de fonctionnement, d'intérêts et d'objectifs sont capables ensuite de mettre en place une organisation pertinente basée sur les complémentarités des personnes et la gestion anticipée des divergences. Alors pourquoi si peu de groupes travaillent sur ces questions ? La raison la plus souvent évoquée est le manque de temps. Il faut, il est vrai, un investissement en temps significatif pour mieux se connaître, partager les objectifs individuels, optimiser l'organisation du travail, mettre en place un système de communication efficace... Mais il y a aussi très souvent d'autres raisons plus profondes : peur de se dévoiler, peur de remettre en cause ses certitudes, sentiment de fatalité, croyances limitantes... Ces freins sont fréquents et empêchent les groupes d'anticiper et de gérer efficacement les problématiques humaines.

Claire Prévost

L'expérience d'Alexandra, productrice au sein du magasin "la fraîcheur du Berry"

Alexandra est productrice de pommes. Elle vient de s'associer avec d'autres producteurs pour mettre en place un magasin de produits locaux. Elle revient sur la mise en place du groupe.

"La création du magasin a été une aventure collective intense. Au départ, nous étions tous un peu grisés par le projet. Nous étions enthousiastes pour créer le magasin et nous avançons relativement vite malgré la complexité du projet. J'avais l'impression que nous étions tous sur la même longueur d'onde. Un jour en réunion, Yves, notre producteur de fromages, a proposé que nous fassions une formation pour mieux nous connaître et travailler sur le fonctionnement humain du groupe. Sa proposition nous

a fait un drôle d'effet. Nous semblions tous nous demander où il était allé chercher cette idée. Le groupe fonctionnait très bien et nous avions encore plein de questions urgentes à régler sur les plans économique, juridique et technique. Jacques a réagi vivement en lui affirmant : "Si nous sommes bons techniquement et économiquement, nous fonctionnerons bien. C'est donc là qu'il faut investir du temps". Pierre a tempéré : "c'est sûrement fort intéressant mais c'est un luxe. Tu sais bien que ce n'est pas jouable". Quant à moi, j'avoue que j'avais un peu peur de sa proposition. Fallait-il se dévoiler ? Que voulait-il dire par "travailler sur le fonctionnement humain du groupe" ? Heureusement, Yves a réussi à nous convaincre de faire ce travail. Ce fût très riche. Nous avons compris les objectifs, les goûts et les envies de chacun. Nous nous sommes aussi rendu compte que nous nous voilions la face sur certains points et qu'il y avait des incohérences à traiter pour ne pas en payer ensuite les pots cassés. Pierre a compris que le groupe ne lui permettrait pas d'atteindre ses objectifs. Il a décidé de partir. Ce

fût un crève-cœur pour tout le monde mais nous savions que nous évitions ainsi de futures tensions.

Puis il y a eu des prises de conscience sur les complémentarités au sein du groupe. J'ai été notamment rassurée de voir que mon aversion pour la comptabilité n'était pas partagée par tous et surprise de constater que les autres me voyaient comme un pilier de la vente ! Au final, nous avons réussi à mettre en place un fonctionnement basé sur nos complémentarités. Je ne vous cache pas qu'il a fallu faire des compromis pas toujours simples.

Mais cela s'est fait sans aigreur car nous avions tous le sentiment que c'était équitable. Finalement, Yves avait raison. Ce travail nous a permis de partir sur de bonnes bases organisationnelles et relationnelles. Nous avons désormais tous conscience que nous devons continuer à cultiver le dialogue pour être performants et sereins."

Questions pour réfléchir

- Quelle implication avez-vous dans des groupes ?
- Vous y sentez-vous gagnant ?
- Quels sentiments avez-vous par rapport au groupe ?

