

Communauté d'exploitation / Résolution de conflits

Situations critiques et mesures de prévention

Lorsque des individus travaillent ensemble, des problèmes de toutes sortes peuvent se présenter: des accidents se produisent, des erreurs sont commises et des accords enfreints, des divergences de vues et des malentendus surviennent, etc. Ces choses arrivent et ne doivent pas forcément inquiéter, mais il est capital de réagir correctement pour éviter qu'un incident mineur ne se solde au final par un dysfonctionnement coûteux, ou qu'une dispute au sujet de telle ou telle situation s'éternise.

L'essentiel est une bonne culture de la discussion, autrement dit la capacité d'aborder même des sujets délicats de manière objective et respectueuse d'autrui et la volonté de s'écouter mutuellement avec sérieux. Si une telle culture est importante dans l'exploitation familiale, elle l'est plus encore dans tous les formats de collaboration interentreprises.

Il vaut la peine en outre de s'attaquer aux conflits potentiels à la source et de convenir à l'avance des mesures à prendre pour gérer les crises. Dans une communauté d'exploitation, les **risques d'escalade typiques** concernent les sujets suivants:

- **Franchise:** les membres d'une communauté d'exploitation doivent émettre leurs souhaits et leurs avis de manière franche et compréhensible sur les aspects opérationnels de la collaboration mais aussi dans une certaine mesure sur le plan personnel. Les données commerciales, les dossiers et les comptes doivent être accessibles à tous à tout moment.

Potentiel de conflit:

Critiques blessantes, dissimulations de faits, non-respect de la sphère privée, divulgation d'informations internes, mensonges, exagérations, blocages, refus de parler, dossiers égarés ou entachés d'erreurs, transactions inexplicables, inventaires douteux, etc.

Mesures:

Se réunir régulièrement pour échanger honnêtement et exhaustivement sur les travaux à faire et sur le développement de l'entreprise, répartir clairement les responsabilités, garantir l'accès (au moins droit de lecture) de tous les membres aux données commerciales (sur papier et numérisées), signaler et admettre ses propres erreurs, respecter les accords, exercer l'écoute attentive et la critique respectueuse - mais aussi valoriser les performances spéciales et ne jamais oublier des éloges. En un mot: cultiver une communication/conduite de discussion loyale (voir plus bas).

- **Ordre:** Il importe que les partenaires de la communauté s'y retrouvent facilement. Un minimum d'ordre est donc indispensable pour éviter de devoir constamment chercher les choses ou de les perdre, de bloquer des passages, etc.

Potentiel de conflit: Négligence, intolérance, entêtement, non-respect des règles, manie de l'ordre, collectionnisme, paresse

Mesures: Fixer des règles contraignantes, établir un degré d'ordre raisonnable, faire des plans et des marquages, prendre le temps d'apprendre et de se familiariser, organiser des actions de rangement communes, décider clairement qui fait quoi, etc.

- **Ponctualité:** la collaboration devient vite inefficace si l'on doit toujours attendre l'autre. La ponctualité est donc de rigueur – en cas de retard ou d'incapacité de travailler, le signaler immédiatement. D'un autre côté, on n'en est pas non plus toujours à une minute près.

Potentiel de conflit: Indifférence, manque de fiabilité, non-respect de l'heure fixée, oublis, intolérance, inertie, etc.

Mesures: Synchroniser régulièrement les agendas, établir des emplois du temps réalistes, prendre contact immédiatement en cas de retard ou d'incertitude, connaître et respecter les différents rythmes de travail des partenaires, etc.

- **Soin:** dans une communauté d'exploitation, on n'est pas seul propriétaire ou utilisateur des bâtiments, des terres, des installations, du bétail et du chédail; les moyens de production communs doivent donc être employés et entretenus avec un soin particulier, et leur utilisation professionnelle aller de soi. Être partenaires d'une communauté, c'est en outre avoir la chance d'améliorer ses compétences professionnelles par un échange mutuel. Des discussions régulières sur la manière d'utiliser convenablement animaux, bâtiments, équipements et machines et de s'en occuper au mieux déboucheront sur de bonnes pratiques communes.

Potentiel de conflit: Travail bâclé, manque de concentration, mépris des accords et des conseils, intolérance, attitude de donneur de leçons, négligence dans l'annonce de dommages, remise à plus tard de mesures d'entretien, observation du troupeau insuffisante, précision maniaque, standards de qualité différentes, etc.

Mesures: Échanger franchement sur la qualité du travail, chercher ensemble à l'améliorer, convenir de marches à suivre et de routines d'entretien / soin et s'y tenir, établir des listes de contrôle et des recettes et les fixer de manière bien visible aux bons endroits, répartir les tâches en fonction des compétences, évaluer périodiquement ensemble l'état des bâtiments et des équipements, etc.

- **Surmenage:** ce problème devrait en principe moins se poser dans communauté d'exploitation. Toutefois, un des partenaires pourrait être stressé par les exigences de l'autre, ou un objectif de rendement irréaliste décidé en commun ou par un associé stresser la communauté toute entière. Il est donc important d'aborder les problèmes de stress extrême ou de fatigue chronique et de chercher à les résoudre dans la communauté.

Potentiel de conflit: Ambition démesurée, mauvais investissement des ressources, perfectionnisme, programmes de travail ou objectifs de rendement irréalistes, potentiels de performance différents, intolérance, fierté blessée, absences fréquentes pour maladie ou blessures, etc.

Mesures: Prendre régulièrement des vacances et des congés (c'est un devoir!), admettre une surcharge de travail sans fausse fierté et chercher ensemble des solutions, investir dans des mesures qui allègent le travail (technologie, logistique, travailleurs supplémentaires, sous-traitance, etc.), vérifier sans cesse la stratégie de l'entreprise pour déceler les inefficiences, etc.

- **Savoir/savoir-faire technique:** un des atouts de la communauté d'exploitation est la possibilité de regrouper et de renforcer les compétences professionnelles des partenaires au service d'une gestion plus efficace. Mais il faut pour cela que les uns reconnaissent et respectent les connaissances et les capacités des autres et soient prêts à les partager. Souvent la chose est plus facile lorsque les partenaires ont des domaines de compétence différents et ne se font pas concurrence mais se complètent de manière optimale, alors qu'elle peut s'avérer difficile et avoir des effets contre-productifs si les deux voient leurs forces dans le même secteur d'activité et se mettent constamment des bâtons dans les roues avec des opinions et des décisions différentes.

Potentiel de conflit: Surestime de soi, mépris ou incompréhension des compétences du partenaire, concurrence destructive dans la même branche, attitude de «cavalier seul», paresse d'apprentissage, passions dispendieuses, intolérance, tendances non exprimées à la domination/au suivisme, etc.

Mesures: Connaître les forces et faiblesses professionnelles de chacun et adapter l'organisation de l'entreprise en conséquence, suivre des formations continues si nécessaire, attribuer des rôles clairs dans chaque branche de production (responsabilité principale, coresponsabilité, collaboration, travail auxiliaire, etc.), échanger fréquemment au sujet de domaines d'intérêt communs, contrôler et comparer périodiquement la rentabilité des différentes branches de production, consulter des experts externes en cas de divergences d'opinions, etc.

- **Performance:** personne ne peut être toujours ultraperformant, la quantité et la qualité du travail fourni varient selon l'heure de la journée, la saison, le type de travail, la personne, la phase de vie, etc. Cependant, il est dans l'intérêt des associés d'une CE de coordonner leur travail au mieux. Il faudrait à cet effet, idéalement, qu'il y ait concordance entre les prestations à fournir, le lieu et le temps de travail, les compétences, l'esprit d'équipe et la rémunération. Si l'équilibre n'est pas bon, des tensions apparaissent.

Potentiel de conflit: Compétences insuffisantes, manque de motivation, exigences démesurées, intolérance, inertie, obstination, manque de flexibilité, objectifs de performance incompatibles, mauvaise répartition du travail, planification chaotique, processus de travail compliqués, équipement technique inadéquat, etc.

Mesures: Planifier le travail méticuleusement, prévoir des incitations pour soutenir la motivation, mettre à disposition des équipements techniques correspondant aux objectifs de performance, discuter périodiquement des performances de tous, introduire éventuellement des indicateurs de performance définis ensemble, intégrer des composantes de performance dans la répartition du bénéfice, etc.

- **Répartition du bénéfice:** en principe, les associés sont solidairement responsables du succès économique de la CE. Cependant, leurs contributions respectives au résultat financier de l'entreprise commune en termes de capital, de terrain et de travail sont souvent différentes. Il importe de rémunérer le plus équitablement possible les moyens de production mis à disposition. À cet effet, les partenaires conviennent ensemble des règles et des bases de calcul. Si les conditions-cadre changent pendant la durée de la CE, ces règles sont adaptées en conséquence.

Potentiel de conflit: Attentes exagérées de réussite, répartition du bénéfice perçue comme injuste par rapport au travail fourni, planification financière irréaliste, comptabilité déficiente ou en retard, informations insuffisantes sur la marche des affaires, bases de calcul non adaptées à l'évolution des conditions-cadre (intérêts, valeurs locatives, taux d'amortissement, facteurs de performance, etc.), revendications injustifiées, maintien rigide des droits acquis, pingrerie, rancunes, etc.

Mesures: Convenir d'une clé de répartition acceptée par tous les partenaires et entérinée contractuellement, tenir une comptabilité correcte accessible à tous, faire appel à un expert externe pour les comptes annuels et les discussions sur les bilans, revoir périodiquement les taux de rémunération, etc.

- **Coûts:** le succès économique dépend aussi dans une large mesure de la maîtrise des coûts, à plus forte raison dans des grandes entreprises et la plupart des CE en sont. La taille et les ressources plus grandes d'une CE pourraient inciter certains à ne plus trop regarder à la dépense et à passer des commandes inutiles. À l'inverse, la nouvelle donne peut avoir un effet intimidant et induire un comportement d'achat trop prudent. L'échange d'informations et des questionnements critiques permettent de parer à ces dangers.

Potentiel de conflit:

Témérité, mesquinerie, flux d'informations insuffisant, mauvaise technique de négociation, achats non coordonnés, erreurs de planification, réticence à changer des routines dépassées, mise à dos de fournisseurs fidèles, etc.

Mesures:

Répartir clairement les responsabilités dans le domaine des achats, discuter et planifier ensemble la stratégie d'achat, cultiver consciemment et conjointement les relations avec les fournisseurs, intégrer des contrôles des coûts et des liquidités, convenir d'objectifs de coûts, interroger les partenaires en cas d'incertitude, etc.

- **Style de vie et de travail:** dans une CE, diverses histoires familiales, différents styles de vie et de travail se côtoient, qui sont plus ou moins compatibles les uns avec les autres. Un minimum d'affinité est toutefois de rigueur, qui permettra de tirer à la même corde lorsque des améliorations sont nécessaires et possibles, et de renoncer à mener des activités communes là où l'entente entre associés est moins importante. Ce dernier point s'applique évidemment surtout pour la sphère privée. Sur le plan entrepreneurial, il est impératif que les partenaires s'entendent – à défaut, mieux vaut renoncer à la collaboration dans le cadre d'une CE.

Potentiel de conflit: Principe de la performance ou principe du plaisir, perfectionnisme ou improvisation, ordre ou chaos créatif, proactivité ou attentisme, politique de l'autruche ou focalisation sur les difficultés, high-tech ou tradition, plein régime ou pédale douce, sport ou confort, élégance ou décontraction, orientation politique, orientation religieuse, etc.

Mesures: Avant de fonder une communauté d'exploitation, apprendre à bien connaître les caractères et les styles de travail des partenaires ainsi que leurs limites, inclure les différents modèles de personnalité dans la construction de la communauté, décider consciemment de l'intensité de la collaboration, exclure les domaines d'activité susceptibles de provoquer des conflits ; en cas de différences insurmontables, renoncer à fonder une CE et envisager d'autres formes de coopération si souhaité,

- ... et autres.

Plusieurs points de discordance peuvent se manifester simultanément. Une fois que la confiance a été altérée, d'autres motifs de crise se font jour rapidement et les choses s'enveniment. Corollaire : toujours aborder les conflits dès qu'ils apparaissent et les résoudre le plus rapidement et le plus complètement possible. Inviter régulièrement un expert à participer aux réunions, qui donnera un retour d'information sur les attitudes et les styles de communication.

Pour en savoir plus sur la gestion des conflits:

→ [Site web: Théorie des conflits \(Lien\)](#)

Offres de conseil concernant la gestion des conflits dans les CE:

→ [Communauté d'exploitation: Contacts et adresses \(Lien\)](#)

Approches de solution en cas de conflits graves au sein de la CE

En cas de conflit majeur ou chronique, les mesures suivantes peuvent être prises en fonction du degré de gravité :

1. **La confiance et la communication sont encore intactes au sein de la communauté:**

Organiser une discussion entre personnes concernées. Prévoir suffisamment de temps dans un lieu où l'on n'est pas dérangé. Pendant la discussion, être particulièrement attentif à une culture de communication franche et loyale. Vérifier l'adéquation des mesures prises, le cas échéant, lors d'une période d'essai, analyser leurs effets et les adapter si nécessaire. Selon le cas, inviter un expert externe à l'une des réunions, qui pourra donner un retour d'information général sur les attitudes et les styles de communication.

2. **La confiance et la communication sont entamées, mais fonctionnent encore plus ou moins:**

Organiser une discussion entre tous les associés pour régler le problème à l'interne si possible. Pendant la discussion, être particulièrement attentif à une culture de communication franche et loyale. Convenir à l'avance des objectifs de la réunion et consigner les résultats. Vérifier l'adéquation des mesures prises, le cas échéant, lors d'une période d'essai, analyser leurs effets et les adapter si nécessaire. Ici aussi, il peut être utile de solliciter le soutien d'un expert externe.

3. **La confiance a souffert et une communication ouverte n'est plus assurée:**

Solliciter un soutien professionnel (médiation, coaching, arbitrage) pour la résolution du conflit et obtenir pour cela l'accord explicite de tous les associés. Clarifier avec l'expert externe les objectifs de la consultation et convenir d'un calendrier et d'un budget. Participer de manière constructive au programme proposé par l'expert et s'employer avec sérieux à la mise en œuvre des mesures décidées.

4. **La confiance est rompue et la communication ouverte ne fonctionne plus:**

Examiner d'abord à l'aide d'un coaching* ou d'une médiation** si la communauté a encore une chance de survie. Si oui, procéder comme au point 3.

Si non, ne pas hésiter à envisager la sortie d'un associé ou la dissolution de la communauté. Faire appel impérativement à un professionnel, car dans les deux cas de figure, une communication ouverte et franche est plus que jamais cruciale. Le plus souvent, il faut le soutien d'un modérateur/coach et d'un fiduciaire/conseiller d'entreprise. L'investissement en vaut la peine dans tous les cas. En effet, une fin chaotique et litigieuse qui s'éternise coûtera non seulement beaucoup plus cher, mais laissera aussi de profondes blessures.

En cas de dissolution, suivre le programme proposé par l'expert de manière constructive et mettre en œuvre les mesures et les tâches décidées diligemment et avec sérieux. Si la dissolution est menée correctement et rapidement, les ex-associés pourront se remettre sur pied beaucoup plus rapidement et reconstruire leur avenir sans encombre.

*Coaching: un expert (coach) accompagne un groupe en tant que critique neutre pour l'aider à trouver une propre solution en menant une discussion structurée, sans proposer lui-même des solutions.

**Médiation: un expert (médiateur), ouvert à toutes les parties, conduit une procédure volontaire de résolution de conflit, le but étant de parvenir à un accord commun visant soit la réorganisation de la collaboration soit la dissolution.

Pour en savoir plus sur la gestion des conflits:

→ [Site web: Théorie des conflits \(Lien\)](#)

Offres de conseil concernant la gestion des conflits dans les CE:

→ [Communauté d'exploitation: Contacts et adresses \(Lien\)](#)