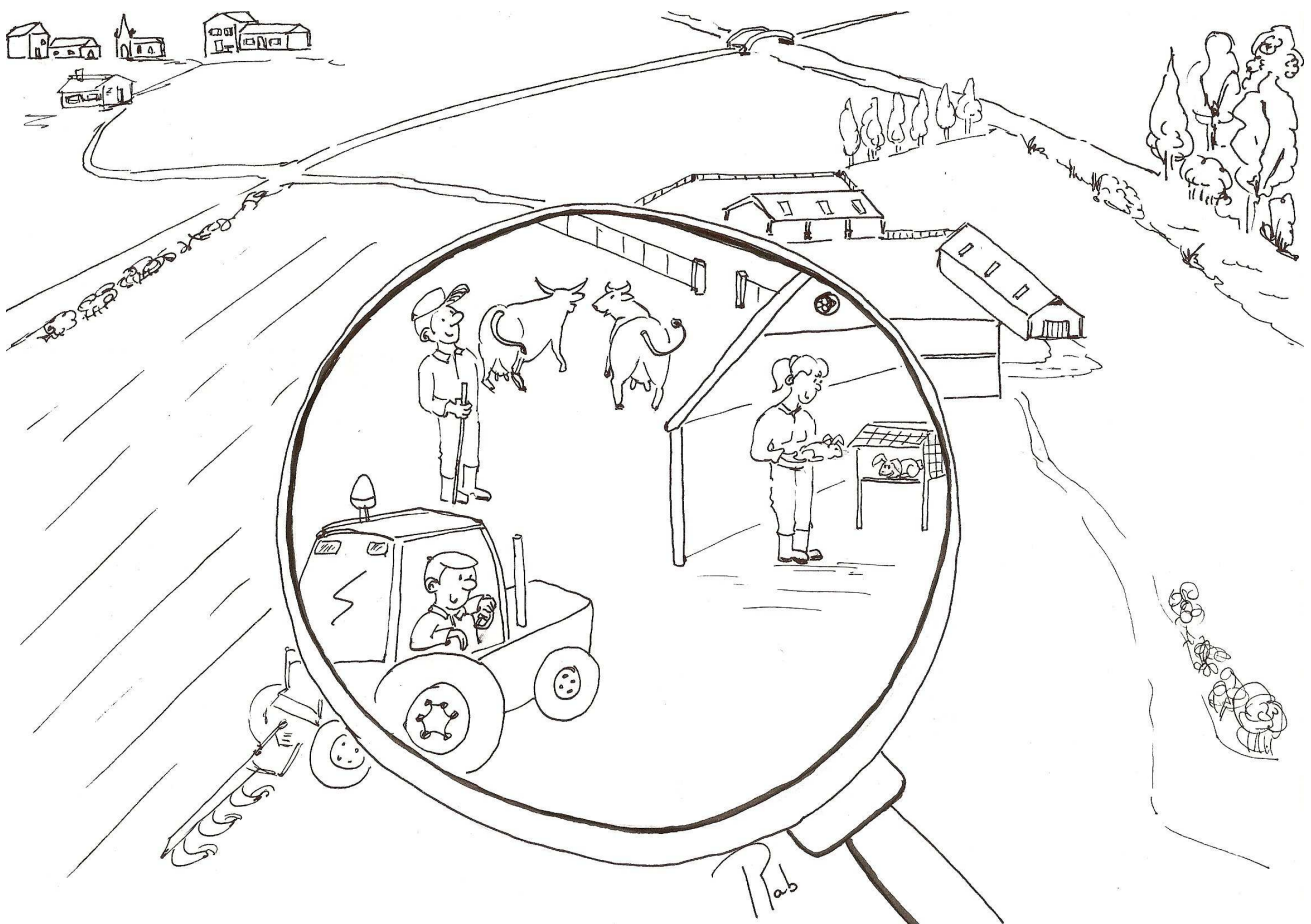


Se réaliser dans les relations entre associés.

Fiche 5 :

Une organisation claire.



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.

Une organisation claire

Définitions

Organisation : nom féminin. Manière dont les parties qui composent un être vivant sont disposées pour remplir certaines fonctions : *organisation du corps humain*. Préparation : *organisation d'une fête*. Manière dont un Etat, une administration, un service sont constitués : *l'organisation de l'armée*. Appellation de certaines organisations internationales. *Organisation scientifique du travail (OST)*, ensemble des activités coordonnées qui ont pour objet d'établir et de maintenir les meilleures conditions de travail dans toute entreprise, dans tout service et administrations publics ou privés, et qui sont fondées sur des principes ou méthodes résultant d'une recherche scientifique. *Nouveau Petit Larousse 1969* :

Commentaire : le premier élément de cette définition montre que l'organisation permet la vie.

Une organisation est toute structure suivant une logique propre pour l'atteinte d'un but spécifique. C'est un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Wikipedia.

Commentaire : l'organisation est au service d'un but : celui de l'entreprise. Elle va permettre d'atteindre les objectifs que se sont donné ensemble les associés pour leur entreprise.

Enjeu

Parmi les principaux enjeux d'une organisation claire, il y a :

- le fait que chacun sache de quoi il est responsable et qui fait quoi,
- le fait que chacun ait son domaine d'autonomie dans lequel il se sente à l'aise,
- l'efficacité du travail,
- les bonnes conditions de travail,
- le temps libre,
- de bonnes relations humaines.

Illustrations

Voici des éléments relatifs à l'organisation, et que nous avons relevés dans les structures que nous avons rencontrées.

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

- Complémentarité des activités des membres :
 - o C'est une condition de réussite d'un groupe d'emploi ;
 - o Cette complémentarité est trouvée par les animatrices du Cercle.
- Le planning :
 - o Le planning est ajusté environ tous les 2 mois ½, par une réunion au Cercle. La date de ces réunions est aussi inscrite dans le planning.
 - o Il s'adapte à l'initiative des membres ou du salarié.
- L'organisation opérationnelle du travail du salarié dans une exploitation est définie par chaque membre. Cependant le salarié est autonome et responsable dans son travail.
- Fonction administrative :
 - o Elle est assurée par les animatrices du Cercle.
 - o C'est une charge en moins pour les membres et donc une source de conflits en moins.
 - o Une animatrice sur les 3 est responsable du groupement d'employeurs du Cercle.
 - o Elle participe aux réunions du groupe d'emploi.
- Fonction de résolution de problèmes, de conflit entre les membres : assurée par une administratrice du groupement d'employeurs, qui provoque des réunions et fait sortir le conflit de l'implicite afin de la traiter.
- En cas de départ d'un des membres du groupe d'emploi, son remplacement est facilité par le réservoir que représente l'ensemble des adhérents du Cercle (plus de 300).
- Il n'existe pas au sein du groupe un membre chargé d'être le correspondant avec le groupement d'employeurs. « *Cela ne servirait à rien* ». Cela romprait l'égalité et l'harmonie entre les membres.
- Le groupe n'a pas le sentiment d'une organisation très formalisée. C'est parce que tout le travail d'organisation est assuré par le Cercle. L'organisation assurée par le Cercle libère les adhérents.
- Conditions pour que le groupe fonctionne (selon un des membres du groupe d'emploi) :
 - o « *Des employeurs souples, conciliants, prêts à adapter leur planning, sociaux.* »
 - o « *Que le salarié se plaise bien dans son emploi, dans le groupe, et qu'il soit lui-même adaptable.* »

Groupe d'assolement en commun, Sarthe

- Répartition des activités :
 - o cultures : Cédric,
 - o volailles : Denis, Pascal,
 - o porcs : Jean-Yves,
 - o chantiers :
 - Entretien du matériel (dont la moissonneuse) : Pascal ;
 - Pulvérisation : Jean-Yves et Cédric ;
 - Semis : tous.
 - o La conduite technique (par exemple le choix des variétés) est effectuée en commun.
- Répartition des responsabilités :
 - o Cuma :
 - Président : Denis,
 - Trésorier : Cédric ;
 - Secrétaire : Jean-Yves.
 - o GIE (pour les achats) :
 - Président : Jean-Yves ;
 - Trésorier : Pascal ;
 - Secrétaire : Cédric.
- Horaires :
 - o les membres du groupe enregistrent depuis 6 mois leur temps de travail journalier.
 - o Enregistrement papier ;
 - o Buts :
 - connaître les temps,
 - réfléchir à la question des temps de travaux dans l'assolement en commun.
- La réunion bimensuelle a un rôle important en termes d'organisation.
- Les membres ont le sentiment que leur organisation est claire.

Groupe Point de vente collective, Haute-Vienne

- Conseil d'administration : 10 administrateurs pour 25 adhérents coopérateurs.
- Bureau : 1 président fixe (Thierry) + 3 administrateurs tournant.
 - o Assume les décisions stratégiques.
- Responsable administrative : Sophie, salariée.
 - o Met en œuvre les décisions professionnelles,
 - o Assure la gestion courante du magasin.
- Les adhérents fonctionnent aussi par commissions : commission communication (Philippe), responsable du personnel (Ludovic), responsable de la décoration du magasin (Sonia), responsable de l'organisation de la cave (Bernadette)...
- Cette répartition est assez souple, sur les 25 coopérateurs, environ 10 sont très impliqués.

Comment travailler l'organisation ?

Recourir à des ressources extérieures

L'organisation peut parfois poser des problèmes que le groupe seul ne peut résoudre. Le recours à un conseiller, animateur, formateur ou consultant en organisation s'avère alors nécessaire. Il est intéressant de savoir recourir aux services de personnes avec une spécialité en organisation, qu'ils travaillent dans un service agricole comme la Chambre d'agriculture, le centre de gestion, un syndicat ou une association., ou dans une entreprise privée de conseil ou de formation.

Pour aller plus loin, s'il le désire, le groupe peut se former sur le sujet, en s'inscrivant dans une formation inter-entreprises, agricole ou non, ou encore en commandant une prestation, un accompagnement visant l'information, l'acquisition de concepts et de connaissances, voire même l'élaboration de l'organisation et avec l'appui de l'intervenant. Ce dernier sera alors double compétent : spécialiste de l'organisation, d'une part, et formateur ou consultant, d'autre part.

Organisation et régulation

L'organisation est une matière qui doit vivre et non rester figée. Elle doit s'assortir de régulation, à travers des réunions hebdomadaires, des ajustements mutuels entre les associés, une attitude générale et particulière à l'adaptation et la conciliation, et des redéfinitions, notamment à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle de l'association.

Parfois, à des moments clefs de la vie de l'association, ou sous l'impulsion d'un des membres, ou lors d'événements prévus ou imprévus, un accompagnement est nécessaire pour « rebattre les cartes » et faire le nécessaire travail de refondation qui permet à l'association de se propulser vers l'avenir, à nouveau avec enthousiasme, énergie et détermination.

Le Traviescope

Pour travailler entre associés, et avec un animateur, sur l'organisation du travail et la qualité de vie, il est possible d'utiliser la méthode Traviescope de Trame. Traviescope signifie « travail, vie, regarder ». L'outil approche l'organisation du travail à travers 5 dimensions : le temps de travail, les conditions de travail, la qualité de vie, l'organisation et les relations dans le travail, les équipements. La démarche permet de dégager des pistes pour améliorer l'organisation du travail. Elle est conçue pour favoriser l'expression de chacun sur le sujet et le débat dans le groupe. C'est un bon moyen pour confronter les points de vue des futurs associés avant la création d'une structure commune.

C'est aussi un excellent moyen pour faire le point après quelques années sur l'organisation du travail dans la structure et procéder à des évolutions. Ce travail pourra alors être fait à l'occasion d'une assemblée générale.

Un « Traviescope Société » a été adapté, à partir du Traviescope généraliste, par Trame avec le réseau de centres de gestion « Accompagnement Stratégie ».

Voir « Ressources bibliographiques ».

Proposition d'une démarche

Etape 1 : travailler sur la notion d'organisation

Il faut déjà réfléchir, dialoguer sur la notion-même d'organisation, et s'entendre sur le sens et le rôle qu'on va lui donner. Pour ce faire, un travail sur le mot lui-même, sa définition, ou ses définitions, ses acceptions, et les représentations individuelles et communes peut constituer une bonne base de travail.

Utiliser la même méthode que pour les fiches 3 et 4.

Etape 2 S'informer sur les outils possibles

Ensuite, il peut être intéressant de travailler sur la forme que peut prendre l'organisation dans l'entreprise, en regardant ce qui est proposé par les conseillers ou ce que pratiquent les collègues, ou tout simplement les documents et outils existants dans l'association quand celle-ci existe déjà. Le but n'est pas d'entrer dans la technique fine, mais de réfléchir au sens et à l'utilité de chaque outil.

Quelques outils propices à une meilleure organisation :

- agenda,
- calendrier,
- bureau (local, aménagement) *
- réunion hebdomadaire,
- tableau effaçable,
- assemblée générale,
- tableau de répartition des responsabilités entre les associés,
- ...

Exemple de tableau de répartition des activités

Actifs	Alain	Yves	Sylvie	Jérôme
Activités				
Cultures				
Elevage				
Transformation commercialisation				
Gestion Administration				
Autres : construction, Réparation.				

Voir « Ressources bibliographiques ».

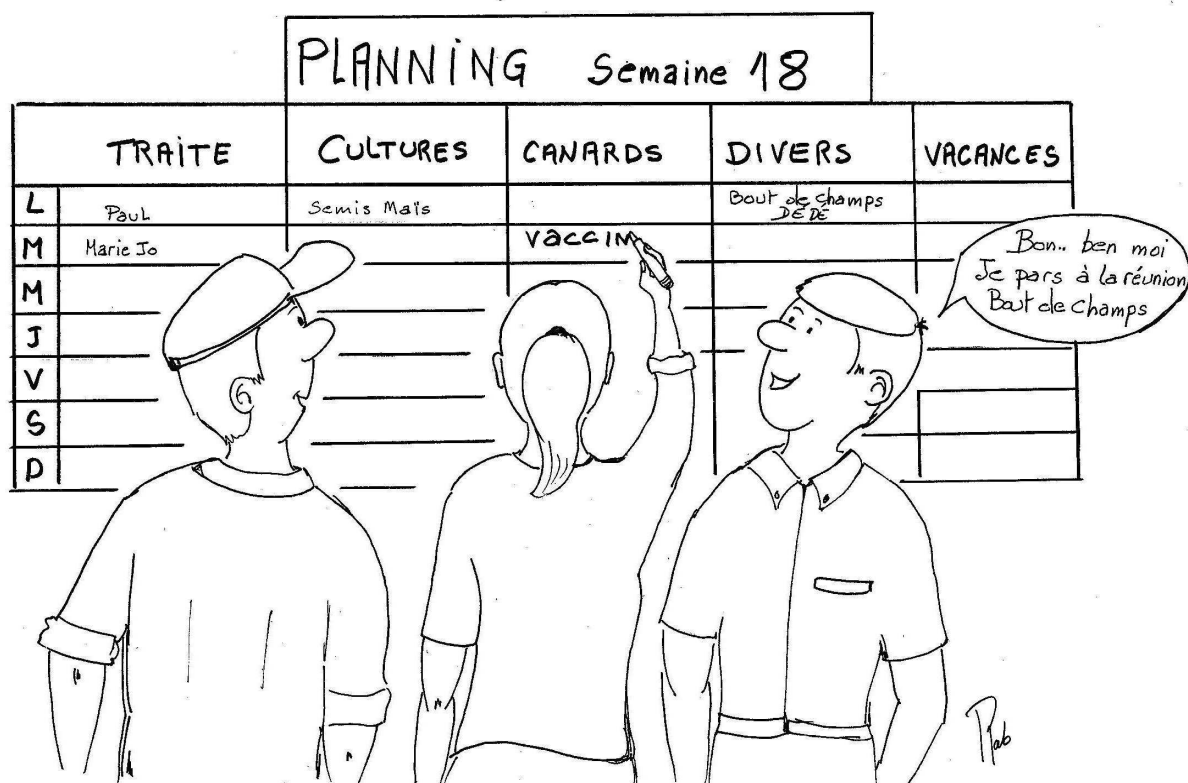
Etape 3 : Définir sa propre organisation

Définissez ensemble votre propre organisation : répartition des activités ; existence d'une réunion hebdomadaire ; si oui, jours et lieu ; remplacements ; existence et emplacement d'un bureau
Faire ce travail de façon collective est un plus indéniable, puisque cela permettra l'appropriation collective de l'organisation qui scelle l'avenir du groupe pour une durée décidée, déterminée ou indéterminée.

Pour être efficace et pleinement utile, l'organisation ne doit cependant pas être lourde. Attention à la sur-organisation improductive, voire contre-productive !

Durée indicative de la démarche :

Le travail suggéré peut être réalisé en une réunion d'une journée.
Il sera facilité par l'accompagnement d'un animateur.



Ressources :

- Sur l'organisation administrative : article « La paperasse : prendre le taureau par les cornes ! » Travaux & innovations, n° 148, mai 2008.
- Sur le Traviescope :
 - o Article dans le Journal de Trame : www.trame.org , Journal de Trame, n° 5, décembre 2001 (téléchargeable).
 - o Articles dans Travaux & Innovations : www.trame.org , Travaux & Innovations, Rechercher un article ou un numéro, Recherche plein texte, tapez « Traviescope ».
- Sur l'organisation du travail en général, de nombreux articles dans Travaux & Innovations, téléchargeables sur le site de Trame. Utilisez la recherche « plein texte » par mot-clef.
- www.gaecetsocietes.org
- www.trame.org , Nos thématiques ; Conditions de vie, emploi, relations humaines ; organisation du travail.



MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA PÊCHE

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



Se réaliser dans les relations entre associés.