

Outils, savoir faire et savoir être pour accompagner la réussite des associations



Emmanuel Béguin
Institut de l'Élevage



Christelle Récopé
Chambre d'agriculture de l'Oise
Michel François



AS Aisne Comptagri

Et la participation de tous les membres du groupe régional « favoriser la réussite des associations »

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »

Pourquoi s'intéresser aux associations ?

Quels enjeux pour l'élevage régional ?

- **L'exploitation associative (= association) est un mode d'organisation qui répond aux attentes de qualité de vie des éleveurs**
 - Facilite l'accès à du temps libre : congés, week-ends...
 - Permet le partage des responsabilités (moins de stress) et la mutualisation des compétences (élevage, cultures...)
 - Favorise la dynamique humaine : partage, échanges, émulation ...
- **L'association a un rôle important à jouer en matière de pérennité de l'élevage**
 - Transmission /installation = > transfert progressif du capital (élevé en élevage) et du savoir faire...
 - 36% des exploitations d'élevage sont en association (40% en bovin lait) et ¼ des exploitants individuels citent l'association comme une stratégie d'avenir
 - L'association répond à une diversité d'attentes et de projets : transmission-pérennisation du patrimoine, projets innovants, regroupement partiel...

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »

Pourquoi s'intéresser au fonctionnement des associations ?

- **Le manque de prise en compte des aspects relationnels et organisationnels au sein des exploitations associatives génère des dysfonctionnements**
 - Rigidité dans l'organisation => peu de temps libre, moindre souplesse pour s'adapter aux aléas, plus faible efficacité de la main-d'œuvre...
 - Manque d'échanges au sein du collectif => incidences négatives sur les performances techniques et économiques...
 - Tensions entre associés => mauvaises conditions de travail, insatisfactions (objectifs personnels non atteints), ruptures ...
- **La recherche d'épanouissement individuel de chaque associé au sein du collectif va monter en puissance**
 - L'individualisme progresse dans la société
 - Les modes d'organisation des associations doivent s'adapter aux attentes individuelles des associés

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »



Exemple 1

SCEA Pôle lait de Courson

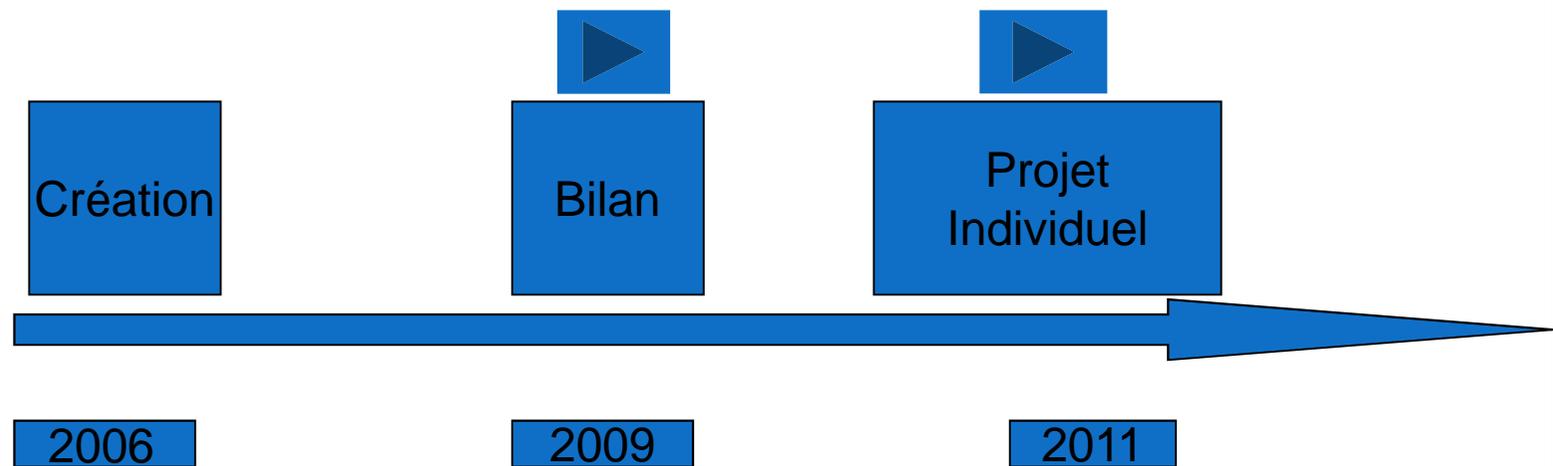
Un accompagnement
dans
la durée

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes
pour améliorer l'organisation de leur travail »



Leur Histoire



Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes
pour améliorer l'organisation de leur travail »

Création

GAEC POLETZ

Joseph et Francine
LETERME

- Exploitation polyculture-élevage en bio
- GAEC avec 3 associés, départ d'un associé.
- Quota lait: 150 000 L

- Exploitation polyculture-élevage en système traditionnel
- Individuelle
- Quota lait: 334 000 L

SCEA POLE LAIT DE COURSON

Accompagnement à la création

- Au niveau relationnel
 - Phase individuelle avec les conjoints
 - Motivations de chaque futur associé
 - Vision de la place de chacun dans la société
 - Phase collective d'échanges
 - sur la place de chacun dans la société
 - Détermination des apports en travail
 - Organisation du travail
 - Apprendre à communiquer : Se faire entendre et entendre l'autre.

Accompagnement à la création

- Au niveau Technique
 - Conduite du troupeau
 - Moyens de production mis en commun: bâtiments, fourrages, animaux,...
- Au niveau Economique
 - Choix de méthode de valorisation de nos apports
 - Prévisionnel de résultat
 - Répartition du résultat

Accompagnement à la création

- Au niveau Juridique
 - Choix de la société
 - Détermination des règles de fonctionnement



Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes
pour améliorer l'organisation de leur travail »

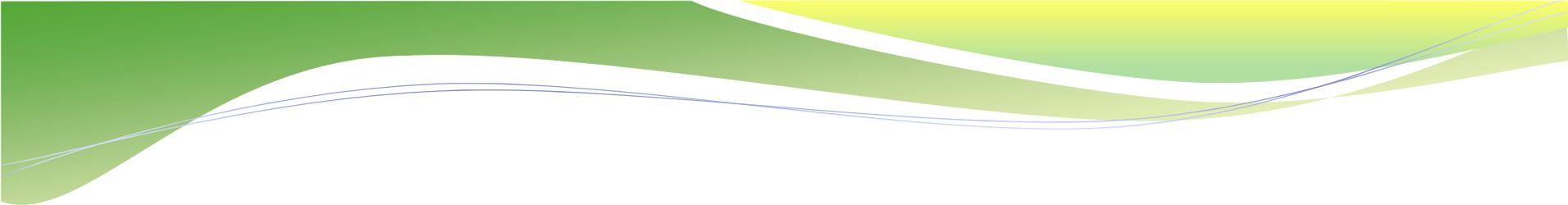
Bilan

- Annuel:
 - Favoriser les échanges entre associés
- Ponctuel:
 - Bilan relationnel et fonctionnel de la société:
 - Faire le point sur l'organisation du travail, la communication, la place de chacun dans la société, les conditions de travail, gestion des différents, réalisation des objectifs initiaux, vision de l'avenir,.....



Projet individuel

- Besoin de connaître l'avis de tous sur le projet d'un des associés
- Organiser la réflexion pour ne pas se mettre de la pression mutuellement
- Un intervenant extérieur pour:
 - Aller plus loin dans l'expression.
 - Clarifier nos propos.
 - Mesurer les conséquences, de nos choix individuel, sur la vie du groupe.



Exemple 2

SCEA de la ferme du Mesnil

Un accompagnement
au coup par coup

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes
pour améliorer l'organisation de leur travail »



Exploitation des parents

- 110 ha
- 260 000 litres de lait
- 2 UTH

1997

1998

2001

Reprise exploitation

- 140 ha
- 340 000 litres de lait
- 2 UTH

Projet entre
frère et sœur
2 UTH

L'administration
impose une mise en
commun des
exploitations des
enfants et des
parents

La fusion des 2 :
• 250 ha
• 600 000 litres de lait
• 4 UTH

Association avec un
voisin

- 287 ha
- 676 000 litres de lait
- 5 UTH

Associé habitué du
fonctionnement de
l'exploitation

Etudes techniques de la faisabilité des projets, Relationnel ignoré

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes
pour améliorer l'organisation de leur travail »



2003

Entrée dans le réseau des fermes de référence

- Bonne efficacité économique
- Bon niveau technique

2004

Remise des résultats de réseau:

- Les résultats éco sont bons
- Apparition d'un problème organisationnel dans le travail

• Ecoute des associés un par un:

- Mise en évidence d'un fonctionnement familial et non associatif
- Difficulté de voir la place du 5^{ème} associé et difficulté d'intégration

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »



2005

Sortie du 5^{ème} associé
➤ Manque de communication, projet humain non défini

• 250 ha
• 600 000 l de lait
• 4 UTH

2006

Embauche d'un apprenti

2007

Reprise d'une exploitation
➤ Choix non unanime

• 300 ha
• 760 000 l de lait
• 4,5 UTH

2008

Départ en retraite des parents
➤ Embauche d'un vacher à mi-temps

• 300 ha
• 760 000 l de lait
• 3 UTH et 1 bénévole

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »

2009

- Entrée des 2 conjoints
- Départ de l'apprenti

Début d'un travail sur l'humain

➤ Insuffisant

Reprise d'un chantier d'écoute afin de définir:

- Une procédure de fonctionnement
- Répartir les responsabilités et le travail pour chacun

2010

Départ du salarié

2011

- 300 ha
- 804 000 l de lait
- 50 bêtes viande/an
- 4 UTH et 0,5 bénévole

➤ Intervenant extérieur de confiance 1 fois par an pour:

- Faire un point de façon régulière
- Intégrer les besoins de chacun d'un point de vue personnel, familial dans l'organisation de l'exploitation

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »

Accompagner les associations, c'est possible et souhaitable

« L'association en élevage est avant tout un défi humain »

● Pour créer

- Nécessité de se connaître, d'identifier /clarifier ses aspirations et ses objectifs personnels et professionnels => entretiens individuels, formations
- Bâtir un projet commun à tous les associés => entretiens collectifs
- Définir en commun l'organisation du travail et les moyens de communication => entretiens collectifs, élaboration de règles collectives de fonctionnement
- Se donner le temps et les moyens de la réflexion !

● Pour pérenniser

- Réaliser des bilans en groupe => comment ont évolué les objectifs de chacun ? niveau d'atteinte des objectifs ? Satisfactions/insatisfactions ?
- Réévaluation régulière des règles de fonctionnement du groupe

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »

Où en sommes nous en région dans l'accompagnement des associations ?

« Accompagner les associations nécessite des outils, un savoir faire et savoir être et un fonctionnement en réseau »

● **Constitution d'un groupe régional**

- Groupe régional « association » qui fonctionne depuis 2 ans => 11 conseillers (Chambres d'agriculture, ELC3, Centres de gestion, Institut de l'Élevage)
- Fixation d'objectifs de travail : études du fonctionnement de 9 associations (stagiaire 6 mois), élaboration d'outils pour accompagner les associations, communication positive /association
- Acquisition de compétences avec l'appui d'experts (Y. Cariou d'Oxymore, A. Barthez consultante) : analyse de cas-concrets, apports méthodologiques et théoriques (sociologie, posture du conseiller, management ...)

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes
pour améliorer l'organisation de leur travail »

Où en sommes nous en région dans l'accompagnement des associations ?



- **Elaboration d'outils communs**

- L'association en élevage un défi humain (4 p.)



- Outil : Ma place dans notre association Où en suis-je ? Comment faire mieux ?

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »

L'Outil : Ma place dans notre association

Faites le bilan de votre situation dans l'association et envisagez des pistes pour l'avenir :

1

Un quizz pour faire le point

2

Quels sont mes envies et mes projets ?

3

Motivations personnelles et changements envisageables

4

Je réfléchis à des PISTES

5

Je passe à l'action

3

1 Un quizz pour faire le point

CES QUELQUES QUESTIONS DEVRAIENT VOUS AIDER À FAIRE UN RAPIDE BILAN DES ATOUTS ET FAIBLESSES DE VOTRE ASSOCIATION. CALCULEZ VOS POINTS SELON LES INDICATIONS CI-CONTRE.

	Oui	Non	Points	Précisez
1 Globalement je suis satisfait(e) de la répartition des tâches entre nous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2 Le volume global de travail sur l'exploitation est acceptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3 La charge quotidienne liée au troupeau est trop lourde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4 L'entourage intervient trop souvent dans nos décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5 Nous nous réunissons suffisamment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6 Il n'y a aucune règle entre associés. Chacun fait ce qu'il veut et ça me gêne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7 Nous faisons appel à un accompagnateur qui me convient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8 J'ai les responsabilités que je souhaite au sein de l'association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9 Les informations quotidiennes circulent bien entre les associés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10 Nous gérons ensemble l'évolution des objectifs professionnels de chacun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11 J'arrive à me libérer autant que je le voudrais dans la journée ou dans la semaine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12 J'arrive à partir autant que je le voudrais pour les week-ends et les congés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13 En cas d'imprévu ou en période de pointe, nous nous adaptons collectivement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14 Nous ne sommes pas tous les jours d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15 Les relations de travail sont parfois tendues entre nous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Faire s'exprimer chaque associé sur ses satisfactions / insatisfactions générés par le fonctionnement actuel de l'association

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »

L'Outil : Ma place dans notre association

2 Quels sont mes envies et mes projets ?

*Quand je me suis associé,
le plus important pour moi c'était ...*

*Aujourd'hui, qu'est ce que je veux pour moi ? pour ma famille ? pour mon travail ?
pour le groupe que je forme avec mes associés ? pour l'entreprise ?*



Identifier les souhaits et objectifs personnels et professionnels des associés et tenter de percevoir comment ils ont évolués dans le temps

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »

L'Outil : Ma place dans notre association

4 Je réfléchis à des pistes

Conscients de ce que vous êtes prêt à voir évoluer ou non dans votre association, vous pouvez désormais penser à impulser certaines améliorations dans l'organisation de votre collectif. Vous trouverez ci-dessous quelques idées de solutions et leurs critères de choix. Voyez-vous déjà certaines idées d'action qui pourraient convenir à votre situation ? Il en existe de nombreuses autres. Parlez-en dans votre groupe et n'hésitez pas à questionner vos conseillers pour faire le tour de la question et approfondir celles que vous envisageriez d'adopter.

Feuille 1		Exemples de pistes pour améliorer l'organisation					CETTE SOLUTION PEUT NOUS INTÉRESSER :	
SOLUTION PROPOSÉE	DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE	COMPÉTENCES	DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE	ÇA MARCHE SI :	RÉSULTATS ATTENDUS	OUI	NON	
Rotation des astreintes				Définition en commun Être respectueux et rigoureux Savoir déléguer	Équilibre entre les associés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Initier une réflexion sur les pistes d'amélioration et les actions à initier pour concrétiser les changements attendus ...

Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes pour améliorer l'organisation de leur travail »

Perspectives à cours terme

- **Elaboration d'un cadre d'intervention « harmonisé »**
 - Validation des modes d'intervention en se basant sur l'accompagnement de 8 à 10 associations (2011)
 - Poursuite des formations-actions avec l'appui de spécialistes
 - Formalisation du réseau régional : agrément des intervenants, identification de personnes ressources (médiateurs, consultants)
 - Animation du réseau : échanges sur cas-concrets...



Merci de votre écoute !
Vos réactions...

Les membres du groupe régional
« favoriser la réussite des associations »

Michel François, Christian Guibier, Nicolas Lion,
Alice Petit, Marc Lefèvre, Dominique Manneville,
Christelle Récopé, Nicolas Correur, Sébastien Daguenet,
Emmanuel Béguin



Amiens
7 avril 2011

Colloque « Donner aux éleveurs des outils et des méthodes
pour améliorer l'organisation de leur travail »