

Management déléгатif et participatif des salariés

Piloter un élevage laitier sans participer aux travaux



Salariat | Délégation | Autonomie | Management déléгатif

Bénéfice de la solution

- Assurer la continuité de l'activité
- Sécuriser la production par la gestion des ressources humaines

FERME PEARD (44) : Jean-Michel dirigeant, André, Erwan et Victor, salariés

Activité agricole : 80 VL, 3 salariés
 Activité transformation : Yaourterie
 Activité conseil : Invitation à la Ferme



Jean-Michel PÉARD a créé en 2006 un atelier de transformation laitière (Yaourterie) avec son frère en charge de l'exploitation. Il fonde également à compter de 2015 un réseau de fermes bio spécialisées en transformation laitière : Invitation à la Ferme (mutualisation d'achats, marketing, commercialisation, conseil technique de transformation). En 2018, avec son frère qui souhaite changer d'activité professionnelle, il ne trouve pas de remplaçant pour la ferme. Les activités étant liés, Jean-Michel fait le choix de reprendre l'exploitation avec uniquement de la main d'œuvre salariée.



Je n'avais que très peu de temps à consacrer à l'activité agricole, étant très investi dans Invitation à La Ferme et la yaourterie. J'envisageais au départ de recruter un salarié pour compléter le temps partiel existant sur l'exploitation. Ma réflexion a mûri au cours d'échanges avec d'autres employeurs de collectifs salariés, et en lien avec les apports du conseiller de la Chambre d'Agriculture. Nous avons construit une organisation reposant sur 2 permanents et augmenter le temps partiel du salarié en poste pour atteindre 2,75 ETP.

Il nous a fallu plus d'une année pour la prise en main de la production, et pour affiner notre fonctionnement, notamment la gestion du volume d'heures. Progressivement, nous avons adapté nos pratiques pour mieux gérer le temps de travail (externalisation de travaux à la CUMA, aménagements de bâtiments, équipements, simplification de pratiques...). Aujourd'hui, nous avons trouvé notre régime de croisière.

Mon pilotage repose sur 4 indicateurs : le suivi de la production laitière (prévision/réalisation), les fourrages (stocks, mise en place), la trésorerie et la comptabilité semestrielle, établie il y a deux ans. Nous avons un point "Ferme" chaque mois, pour le suivi de l'activité et les arbitrages ; les deux permanents pilotent techniquement les productions, organisent et réalisent les travaux : Erwan et André sont plus connus que moi au niveau de la CUMA, des techniciens et autres partenaires. S'il y a des projets, ils conduisent l'étude (technique, investissements, jusqu'au devis), et nous décidons ensemble.

Je réalise un entretien annuel (que j'envisage aussi de rendre biennuel) avec chaque salarié (mise à jour de la fiche de poste et détermination des objectifs individuels).

Je suis attentif au vécu de chacun, d'où l'importance des échanges informels, même très court assez régulièrement. Sur toutes nos structures, l'objectif est que tout le monde travaille dans la bonne humeur !

Financé par

Piloter un élevage laitier sans participer aux travaux



Avantages

- Des salariés impliqués et motivés, un collectif soudé
- Temps restreint consacré au pilotage de l'exploitation (échanges informels, réunion mensuelle, suivi de l'entreprise)
- Expertise dans la conduite de l'activité (recrutement de profils expérimentés)



Inconvénients

- Coût financier de la mise en place sur la première année (équilibre à partir 18 mois)
- 9 semaines en effectif réduit l'été (3 semaines de congés / salarié)

A noter

- **Difficulté de mise en œuvre**
Facile / Complexe / **Très complexe**
- **Temps de mise en œuvre**
Immédiat / **Sur la campagne** / Plus d'un an
- **Coût de fonctionnement**
< 5 000 € / De 5 000 à 20 000 € / **> 20 000 €**

Conditions de réussite

- Identifier les bons indicateurs de pilotage (ici, notamment, passage à une comptabilité tous les 6 mois)
- Posséder des compétences en management d'équipes
- Placer le recrutement en priorité de l'entreprise (y consacrer du temps et des moyens, anticiper ; réflexion sur l'attractivité ; période d'intégration et transmission des savoir-faire)
- S'adapter en termes de pilotage (gestion des temps de travail, partage des compétences, amélioration de l'outil...)
- Mettre en place des conditions permettant la fidélisation (délégation explicite, entretiens annuels avec objectifs, réunions spécifiques mensuelles, convivialité - ici avec le collectif des salariés des différentes structures, politique salariale)
- Ne pas substituer les charges salariales aux investissements : poursuivre l'amélioration de l'outil (ici : post-sevrage, aménagement de la salle de traite, distribution de fourrages (- bol + dérouleuse), stockage (photo), voitures électriques (photo), vélos à assistance électrique, réfection des chemins de pâturage et accès)

Contact

Marc LE JALLÉ – marc.lejalle@pl.chambagri.fr

Financé par