

Accompagner le travail dans les exploitations laitières

Démarche de conseil travail dans les grands
ou futurs grands troupeaux laitiers

Le projet Orgue a produit des outils modulaires à destination des conseillers pour accompagner les éleveurs laitiers souhaitant optimiser leur organisation du travail, ayant l'intention de s'agrandir ou devant faire face à un changement dans leur collectif de travail.



SOMMAIRE

PARTIE 1

5

DÉMARCHE DE CONSEIL TRAVAIL
DANS LES GRANDS OU FUTURS
GRANDS TROUPEAUX LAITIERS

6 Comment explorer le travail dans toutes ses dimensions ?

8 Une boîte à outils pour accompagner les éleveurs laitiers sur le travail

PARTIE 2

9

PRÉSENTATION DÉTAILLÉE
DES ÉTAPES DE LA MÉTHODE
D'ACCOMPAGNEMENT

10 Étape 1 : faire connaissance / découvrir

10 Étape 2 : diagnostiquer

11 Étape 3 : faire exprimer / co-construire le(s) projet(s)

12 Étape 4 : évaluer l'impact des scénarios sur le travail

13 Étape 5 : formaliser un plan d'actions

PARTIE 3

15

PRÉREQUIS : LA POSTURE
DU CONSEILLER TRAVAIL

16 Les conditions à réunir pour mener un accompagnement autour de la question du travail

17 Les enjeux de l'accompagnement humain

PARTIE 4

19

ILLUSTRATION DE LA MÉTHODE
À PARTIR DE SITUATIONS
EMBLÉMATIQUES

20 Pallier un départ à la retraite

29 Faire face à une instabilité de main-d'œuvre

40 Produire autant avec moins de main-d'œuvre ou plus à main-d'œuvre à constante

PARTIE 5

55

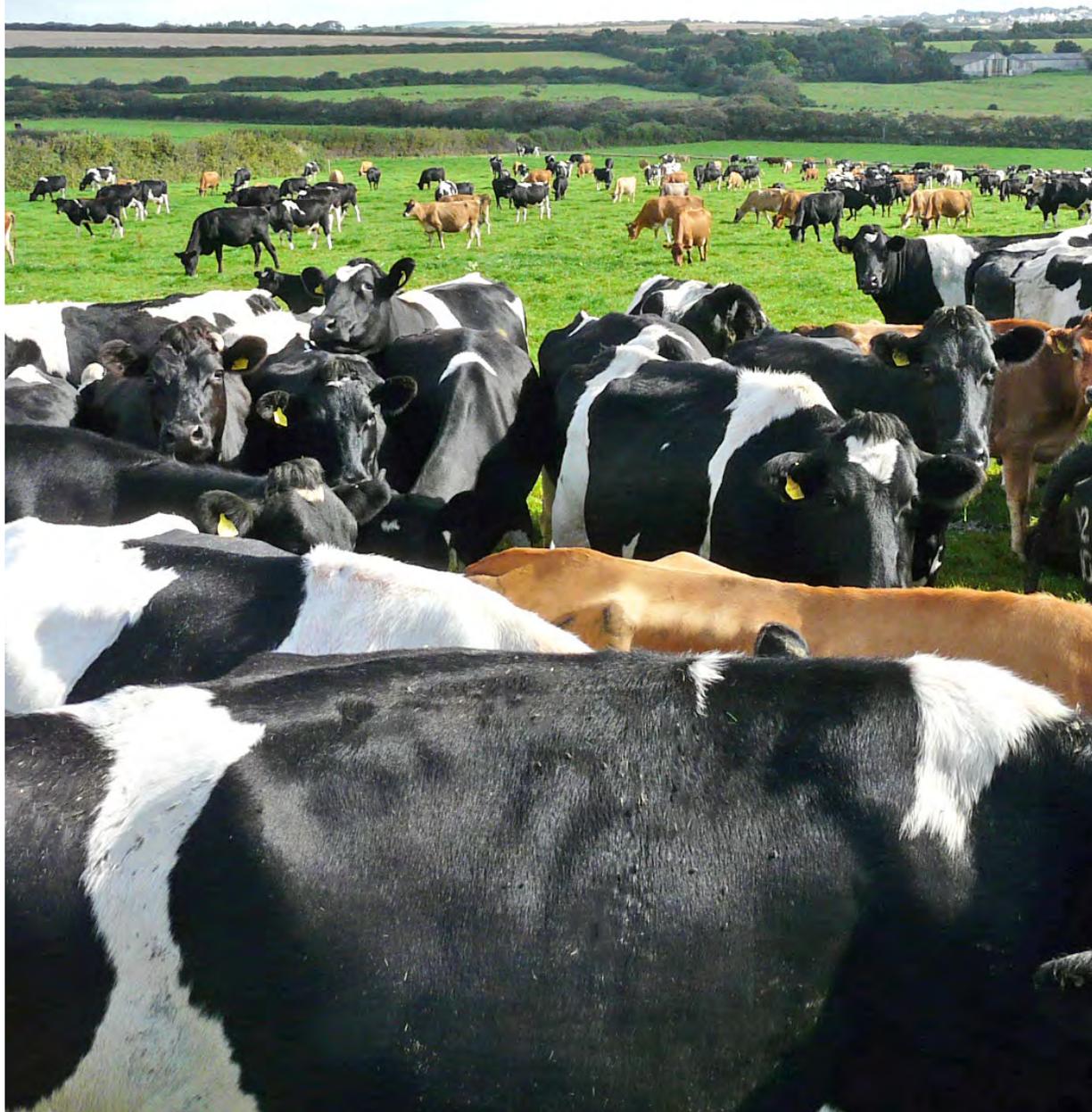
BIBLIOGRAPHIE
POUR ALLER PLUS LOIN

PARTIE 6

59

ANNEXES

Grand troupeau laitier pâturant britannique



Démarche de conseil travail dans les grands ou futurs grands troupeaux laitiers

Dans un contexte de libéralisation du marché, la filière laitière française connaît une évolution rapide de ses structures, marquée notamment par trois phénomènes :

- 1. l'agrandissement des troupeaux,**
- 2. l'émergence de nouveaux collectifs de travail,**
- 3. le développement de technologies innovantes (automates, capteurs...).**

L'objectif général du projet ORGUE est de produire des connaissances et des outils afin de contribuer au renforcement de la durabilité sociale et de la transmissibilité des systèmes laitiers d'aujourd'hui et de demain.

Surcharge, difficultés relationnelles, trop grande amplitude horaire, la question du travail s'impose parfois de manière brutale dans les grands troupeaux laitiers. Le manque d'anticipation ou la sous-estimation de l'impact des changements structurels sur le travail peut être une première explication. Une autre explication peut résider dans la difficulté à identifier puis à mettre en œuvre les adaptations nécessaires.

Des interrogations apparaissent sur la durabilité des grandes exploitations laitières et leur capacité à être transmises. L'organisation du travail, la qualité de vie et la gestion des relations humaines deviennent des enjeux majeurs pour beaucoup d'éleveurs, mais aussi pour l'ensemble de la filière afin de développer son attractivité et d'assurer la pérennité des exploitations en place.

L'évolution rapide des structures laitières pose la question de leur accompagnement. Les prises de décisions stratégiques nécessitent un recul et une approche qui demandent de la méthode et du temps de réflexion, notamment pour tenir compte de leur impact sur le travail.

COMMENT EXPLORER LE TRAVAIL DANS TOUTES SES DIMENSIONS ?

Se pencher sur le travail c'est commencer par écouter les plaintes des éleveurs : « *La traite dure trop longtemps* », « *Je termine mes journées trop tard* », ... Mais c'est surtout aborder des aspects qui ne sont pas toujours clairement exprimés ou identifiés : le sens du métier, le fonctionnement relationnel du collectif de travail...

Le travail des éleveurs a été décrit à travers trois dimensions (Dedieu et Servièrre, 2011) :

1. la productivité du travail, qui est un déterminant majeur de la compétitivité,
2. l'organisation, qui relie la main-d'œuvre, les conduites d'élevage, les équipements et les autres activités des ménages,
3. le métier qui intègre l'identité professionnelle, les savoirs et les compétences.

Aborder ces trois dimensions et explorer les champs qui les composent (figure 1) nécessite une approche pluridisciplinaire. Dès lors comment, pour un conseiller se retrouvant la plupart du temps seul dans les premières prises de contact, ne pas passer à côté de l'essentiel et accompagner au mieux les élevages laitiers ? Les partenaires du projet ORGUE ont été interrogés sur les problématiques que soulève l'accompagnement des élevages sur le travail (figure 2). Il leur a été demandé ce qu'ils attendraient d'une boîte à outil pour faciliter cet accompagnement.

Figure 1 : Les 3 dimensions du travail selon le CasDar Travail en 3D

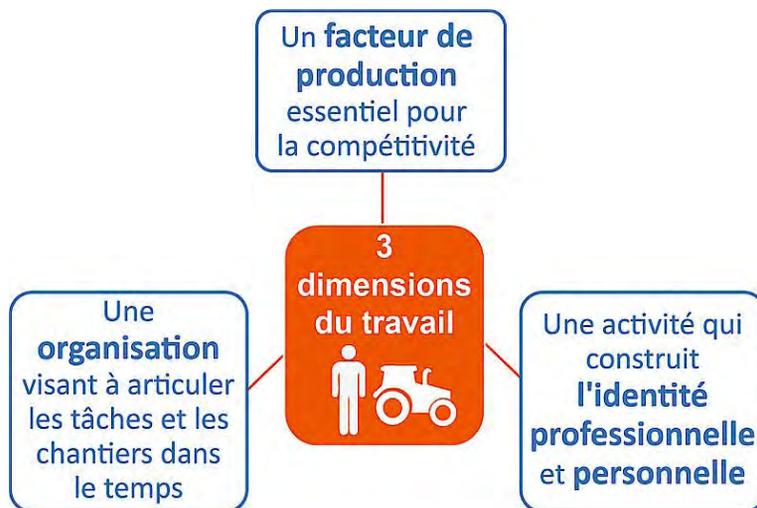


Figure 2 : Les problématiques des conseillers pour accompagner les éleveurs sur le travail

Conseil vs Accompagnement :

- Comment jongler entre les deux postures ?
- Faut-il jongler entre les deux postures ?
- Comment prendre du recul par rapport aux questions posées par les éleveurs ?

Le financement du conseil travail :
comment vendre du conseil stratégique ?

Comment faire prendre du recul aux éleveurs :

- Comment faire prendre conscience à un éleveur des conséquences sur le travail et la qualité de vie d'un agrandissement, d'un projet ?
- Comment faire prendre conscience à un éleveur que le véritable problème n'est peut être pas celui qu'il exprime ?
- Comment faire pour ouvrir le champ des possibles ?
- Comment faire sortir les éleveurs dépassés par le boulot de leur exploitation ?

Démarche et outils :

- Comment utiliser la boîte à outils ?
- Comment répondre à la demande des éleveurs ?
- Quels moyens (humains, financiers...) et outils mobilisables et quels autres interlocuteurs à interpeller ?
- Comment repréciser la problématique des éleveurs, en la resituant plus largement et en la décentrant, dans son contexte (filière, territoire, histoire familiale) ?

Les compétences du conseil "Travail" :

- De quelle compétence s'entourer pour répondre à un problème psychologique ?
- Que faire quand le questionnement de l'agriculteur dépasse mon champ de compétence ?
- Comment me mettre en relation avec différents autres experts ?

Écoute, posture et éthique du conseiller "Travail" :

- Comment accompagner un collectif dont l'ambiance est mauvaise tout en restant serein ?
- Comment prendre en compte l'ensemble des membres du collectif de travail dans l'accompagnement ?
- Comment réussir à avoir l'avis de l'ensemble du collectif sur un projet d'évolution ?
- Comment définir la véritable problématique de l'éleveur ?
- Comment "déshabiller" les propos d'éleveurs pour comprendre, voir clair sur le projet (face immergée de l'iceberg) ?
- Comment faire émerger les besoins des agriculteurs lorsqu'ils semblent assez peu bavards ?
- Comment faire exprimer la pensée des éleveurs sans dérapier sur la vie privée ?

La mise en œuvre du plan d'action :

- Comment mettre en mouvement les agriculteurs ?
- Comment accompagner dans la durée ?
- Comment fixer un calendrier de travail ?

Aborder la question du travail pour les conseillers soulève des questions auxquelles il est parfois difficile de répondre par manque d'expérience, de formation ou de méthode adaptée. Les besoins suivants sont apparus :

- faire s'exprimer les éleveurs sur le travail pour « faire émerger la face cachée de l'iceberg »,
- savoir recueillir l'avis de l'ensemble du collectif de travail,
- passer d'une posture de conseil à une posture d'accompagnement,
- rendre les éleveurs acteurs dans l'élaboration de solutions adaptées à leur situation,
- identifier à quel moment les préoccupations soulevées par les éleveurs amènent à se tourner vers d'autres compétences.

UNE BOÎTE À OUTIL POUR ACCOMPAGNER LES ÉLEVEURS LAITIERS SUR LE TRAVAIL

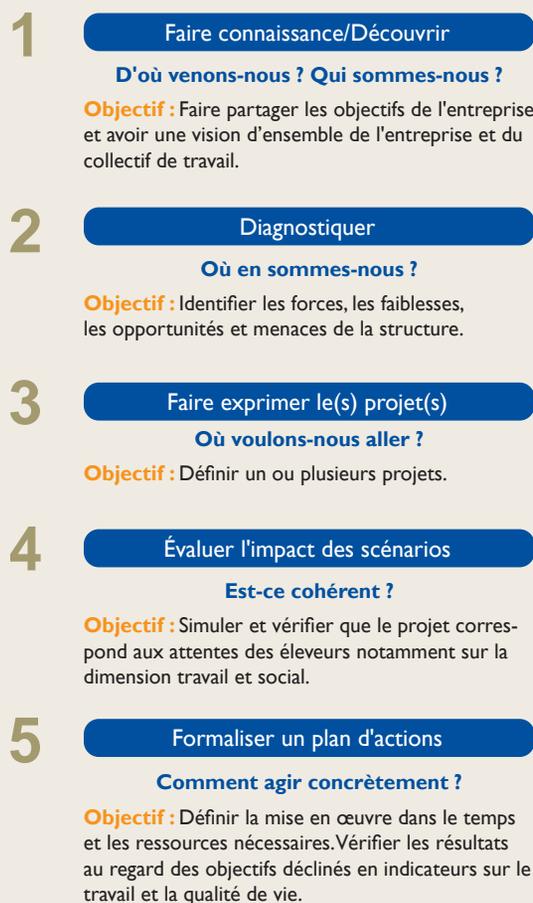
La boîte à outils comporte 5 étapes pour chacune desquelles ont été définis un objectif et un cadre pour l'atteindre (figure 3). Nous avons aussi proposé un certain nombre d'outils destinés à faciliter la réalisation de chaque étape. Il appartient à chacun de compléter cette boîte à outils.

Il n'y a pas d'ordre chronologique à respecter, l'essentiel étant de couvrir l'ensemble des dimensions qui composent le travail pour actionner les leviers d'adaptation les plus pertinents.

Parallèlement au recueil des besoins en nouvelles compétences, conseillers et éleveurs se sont également exprimés sur les thèmes d'intérêt dans les grandes exploitations laitières.

Concernant le travail, les points qui sont ressortis concernent : les relations humaines entre associés ou avec les salariés et la stratégie d'entreprise ou plutôt le manque fréquent de stratégie clairement définie.

Figure 3 : Les 5 étapes de la boîte à outils



Présentation détaillée des étapes de la méthode d'accompagnement

Le but des 5 étapes de la méthode d'accompagnement est de permettre à l'ensemble des individus du collectif de travail de s'impliquer et d'adhérer à une vision claire et partagée du projet et ainsi le rendre possible en facilitant sa mise en œuvre.



ÉTAPE 1 : FAIRE CONNAISSANCE, DÉCOUVRIR

L'objectif de cette première phase est de faire partager les objectifs de l'entreprise, d'avoir une "photo" claire des moyens de production et du collectif de travail. Pour cela, le conseiller interrogera l'histoire et les fondamentaux des membres du collectif de travail.

Pour réaliser la trajectoire de l'exploitation, on peut retracer dans le temps les événements marquants de l'entreprise (y compris ceux à venir) et les évolutions qui en ont résulté sur les thèmes du collectif de travail (UMO, type de travailleur), des ateliers (lait, viande...), des volumes de production (taille du troupeau, litrage produit, SAU...), des techniques, des bâtiments et des technologies employées.

Pour caractériser le collectif de travail, on recherche qui fait quoi, qui est responsable de quoi, comment sont prises les décisions, quel est le planning de travail et l'adéquation entre motivations, missions et envies des membres.

Pour faire exprimer l'identité, on interrogera sur les valeurs, les ambitions, les motivations du/des chef(s) d'exploitation : ce qu'ils aiment faire / environnement familial, le sens du métier et leur mode / règles de fonctionnement.

Pour le conseiller, cette phase contribue à la compréhension de l'histoire et du fonctionnement de l'entreprise et favorise la vision partagée de l'identité de celle-ci.

Le conseiller s'appuiera sur des questions ouvertes favorisant l'expression et s'assurera de la présence de tous les associés.

ÉTAPE 2 : DIAGNOSTIQUER

Cette étape revient à amener les exploitants à se poser la question de "où ils en sont". L'objectif est de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la structure, en accordant une place prépondérante à la thématique travail.

Une fois l'ensemble des éléments descriptifs de la structure récoltés, l'accompagnateur veillera à faire prendre du recul aux exploitants sur leur situation par un jeu de questionnement et de reformulation.

Les informations seront synthétisées sous forme d'une matrice "Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces" (Voir annexes).

Ce travail collectif permettra de dégager une vision partagée de la situation en confrontant la perception de chacun des associés.

Pour le conseiller, cette phase apporte des éléments sur ce qui motive le projet.

Il sera illustré par des indicateurs concrets sans pour autant aboutir à un audit technico-économique complet.



ÉTAPE 3 : FAIRE EXPRIMER / CO-CONSTRUIRE LE(S) PROJET(S)

Cette phase vise à identifier un ou plusieurs projets et surtout d'en clarifier les contours. Cela revient à demander où les exploitants veulent aller. Le conseiller pourra se retrouver avec différents cas de figure.

Soit les exploitants ont une vision avancée et claire d'un projet, soit il faut explorer le champ des possibles en réponse aux enjeux "travail" identifiés lors de l'étape 2.

Dans le premier cas, l'objectif sera de s'assurer de la compatibilité du projet avec le cadre de référence de tous les associés et qu'ils en aient une vision partagée.

Dans le second cas, le conseiller amènera les exploitants dans un premier temps à explorer les options possibles. La démarche part de la situation rêvée des exploitants, comme s'ils avaient à disposition une « baguette magique ». Il s'agira ensuite d'explicitier la place et le rôle des associés, les indicateurs de réussite, les raisons des choix, les missions de chacun, les moyens de production nécessaires, la conduite du troupeau et des surfaces, les compétences et savoir-faire requis.

Enfin, le résultat des réflexions sera confronté au contexte de départ pour obtenir un projet réaliste et le décliner de façon précise selon des objectifs « SMART ».

Le conseiller fera appel aux questions ouvertes, à la reformulation, au "non jugement" et à la synthèse. Il veillera aussi à approfondir et aborder tous les domaines d'autant plus si l'éleveur n'y pense pas ou les évite.

Les objectifs doivent être SMART :

(Source Wikipédia)

Spécifique

L'objectif doit être simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par tous rapidement. Si l'objectif est trop complexe, il faut le décomposer en plusieurs plus petits objectifs.

Mesurable

Définir des objectifs quantifiables, mesurables. Les retombées attendues doivent pouvoir être chiffrées et mesurées.

Atteignable

L'objectif doit être suffisamment grand pour qu'il soit un défi, mais il doit rester suffisamment petit pour que les acteurs acceptent d'y adhérer.

Réaliste

Les capacités de l'entreprise (main-d'œuvre, compétences, moyens de production, environnement...) doivent permettre de réaliser les objectifs.

Temporellement défini

Définir une limite dans le temps permet de générer un engagement fort. La date doit être précise.

ÉTAPE 4 : ÉVALUER L'IMPACT DES SCÉNARIOS SUR LE TRAVAIL

L'objectif de cette étape est de vérifier que le projet, dans sa déclinaison opérationnelle, correspond aux attentes des agriculteurs : est-ce cohérent avec les valeurs, aspirations et attentes des éleveurs ?

Il conviendra d'expliciter les incidences du scénario sur les dimensions humaine, sociale et travail. Les indicateurs technico-économiques pourraient apporter un éclairage dans des choix qu'auraient à faire les agriculteurs. Ils ne constituent pas le cœur de cette étape.

On procédera à une vérification point par point de la cohérence globale du projet avec les acteurs du collectif. Dans le cas de scénarios multiples, le collectif donnera un avis sur chacun d'entre eux et se prononcera sur ses préférences.

Cette phase rend lisible les incidences du/des projet(s) sur le travail des agriculteurs dans toutes ses dimensions. Cela leur permet d'ajuster le projet et la manière de le conduire et ainsi d'être rassuré en y voyant clair.

Figure 4 : Exemple de tableau pour mettre en cohérence le scénario et les objectifs

Situation de départ	Scénario 1	Scénario 2
<ul style="list-style-type: none">• Dimensionnement technico-économique• Identité (valeurs, vision du métier)• Quantité de travail• Impacts sur l'organisation, le rôle/la place de chacun, les responsabilités, les prises de décision• La manière dont le travail sera réalisé• Les compétences à mobiliser• La facilité de remplacement / le niveau de polyvalence• Intégration de l'environnement social (temps disponible pour les week-ends, les congés, la famille, les loisirs)• Santé / bien être / qualité de vie		
Associés 1		
Associés 2		
Associés 3		

ÉTAPE 5 : FORMALISER UN PLAN D'ACTIONS

Cette étape vise à définir le mode opératoire pour mettre en œuvre le scénario choisi : comment procéder concrètement pour mettre en œuvre le projet ?

Une fois le projet défini, choisi et partagé par l'ensemble du collectif, il est nécessaire de définir un plan d'actions pour le mener à bien. Cela revient à définir les actions à mettre en œuvre dans le temps, prioriser et identifier les ressources nécessaires tant matérielles qu'humaines.

L'idée ici est de permettre au collectif de se mettre en mouvement, de se lancer dans le projet et d'identifier les risques dans la mise en œuvre. Pour le conseiller, le plan d'actions va lui permettre de définir des points d'étapes, de suivre l'avancement du projet et d'alerter le collectif sur d'éventuelles dérives.

Plusieurs outils simples existent : rétroplanning, tableaux de bord ou diagramme de Gantt pour mieux suivre l'avancée du projet.

Dans la mise en œuvre d'un plan d'actions, on va chercher à répondre à des questions simples :

- **Qui ?** Quel va être le rôle de chacun, à qui allons-nous faire appel ?
- **Quoi ?** Quelles vont être les tâches et le rôle de chacun, les résultats attendus (indicateurs) ?
- **Comment ?** Quels vont être les outils et ressources nécessaires à la réalisation du projet ?
- **Où ?** Où vont se situer les différentes actions à réaliser ?
- **Quand ?** Quels vont être les délais de réalisation de chaque tâche, dans quel ordre, quelles priorités ?
- **Pourquoi ?** Dans quel but faisons-nous ces tâches ?

Figure 5 : Exemple de rétroplanning

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 10
Tâche 1	■	■							
Tâche 2			■	■					
Tâche 3				■					
Tâche 4				■	■				
Tâche 5					■	■	■	■	
Tâche 6						■	■		
Fin du projet									■

Il n'est pas essentiel que le conseiller réalise le plan d'actions. Les exploitants doivent s'approprier le projet qu'ils ont choisi et en définissent la chronologie. Le conseiller doit rester vigilant pour aider à prioriser les actions, à respecter une chronologie efficace en interrogeant sur les risques à réaliser (ou non) telle ou telle action.



Prérequis : la posture du conseiller "travail"

Le sujet, l'objet du conseiller travail est un champ très vaste. Les dimensions à investiguer sont multifacettes et les objets à étudier, à réfléchir peuvent être dans la personnalité, l'homme, l'intime si l'on peut résumer ainsi tout comme dans des objets très concrets.

Certains éleveurs vont évoquer le volume de travail, pour d'autre le sujet sera la charge de travail, la gestion de l'astreinte, ou la répartition du travail. Certains vont parler de la répartition des tâches notamment lors d'un changement au sein du collectif. Le sujet des relations humaines peut être un vrai sujet, souvent tabou. Certains osent de plus en plus parler de la charge mentale, et de la pénibilité physique liées à l'intensité et au rythme du travail. La gestion du stress, de la santé ou de la sécurité sont aussi autant de points qui seraient à aborder par un conseiller travail. Il y en a sûrement d'autres.

Ces différentes dimensions sont parfois évoquées d'une part par l'agriculteur lui-même (mais de manière assez peu spontanée en général) ou par le conseiller qui en fonction de sa discipline va s'investir de l'objet. Les disciplines qui côtoient le plus régulièrement l'éleveur laitier sont la zootechnie, la santé, la gestion, l'économie, le management s'il y a du salariat, avec la sécurité. Chacun d'entre nous entre sur un sujet avec bien souvent un prisme lié à ses missions et à ses compétences. L'accompagnement sur des questions ou sujets relatifs au travail nécessite de disposer à la fois d'une vision globale et aussi d'une certaine expérience pour oser se lancer et rebondir sur des termes pouvant mener aux sujets listés précédemment.

LES CONDITIONS À RÉUNIR POUR MENER UN ACCOMPAGNEMENT AUTOUR DE LA QUESTION DU TRAVAIL

Disposer de compétences techniques et de savoir être

L'expert ou accompagnateur travail dispose d'une expérience, il a vu de nombreuses situations et est formé. Il a commencé avec un travail de tutorat. Il dispose d'outils autant pour investir le sujet (dit brise-glace, avec des diagnostics faciles d'accès) que des outils pour faire cheminer l'élève ou le collectif. Il est important d'avoir de l'expérience et d'avoir vu de nombreuses situations pour pouvoir avoir une capacité de prise de recul dans ce conseil spécifique.

Il faut également être adaptable, agile et ainsi s'adapter à chacun/chacune et à chaque situation. Chacun doit se sentir unique et écouté : chaque situation doit être considérée comme nouvelle, en repartant d'une page blanche sans faire, au moins dans les premiers temps, référence à d'autres situations déjà vécues.

De façon à accorder l'attention nécessaire aux personnes accompagnées, il faut aussi savoir repérer si l'on est soi-même disponible pour accompagner, recevoir, dire les choses ici et maintenant. Si ce n'est pas le cas, mieux vaut passer la main à un collègue, car nous sommes les uns les autres parfois parasités par des événements personnels, familiaux ou autres, qui ne nous laissent pas assez de disponibilité à ce moment-là.

Identifier la problématique de l'élève et les modalités de réponses

Après ces considérations sur l'accompagnateur, des conditions supplémentaires sont à réunir pour réaliser un accompagnement sur le travail. L'élève va vouloir investiguer une problématique qu'il évoque directement ou qui est sous-jacente à l'expression de sa demande. Mais est-ce que son collectif est prêt ici et maintenant à explorer ce sujet ? Est-ce que cela concerne une personne ou toute la structure ? Et est-il pertinent de traiter cette problématique au sein du collectif ou bien au sein d'un groupe de formation, ou encore d'un groupe d'échange ?

Différents niveaux d'analyse peuvent être conduits en parallèle en fonction de la problématique posée et du niveau à laquelle elle peut être résolue (seul, avec son collectif de travail etc.).

Le conseiller quant à lui aura en charge l'identification du sujet, de juger de sa propre compétence pour le traiter et de la faisabilité de l'accompagnement au sein de son équipe ou de sa structure/entreprise. Savoir identifier ses limites dans l'accompagnement ne doit pas être vécu comme un 'défaut' mais bien comme une compétence en tant que telle.

Définir un cadre d'accompagnement

Pour accompagner un individu, un collectif ou un groupe, il faut poser avec lui un cadre de fonctionnement. Celui-ci est un prérequis à l'instauration d'une relation de confiance. Il comprend *a minima* les éléments suivants :

- **Confidentialité** : Le contenu des échanges ne doit pas être divulgué à d'autres personnes, le sujet du travail étant sensible et certaines informations pouvant être confidentielles.
- **Loyauté/honnêteté** : il faut veiller à ce que chacun puisse s'exprimer, dire ce qui lui tient à cœur, que la parole de l'élève/des élèves accompagné(s) soit respectée.
- **Consentement** : il permet de donner de la valeur à son choix d'être là. Il faut expliquer à l'élève/aux élèves ce que l'on va faire pendant le/les rendez-vous (ce que cela pourrait remuer en lui/en eux, en fonction des situations), et que la démarche implique un investissement de sa/leur part
- **Neutralité/impartialité** : le rôle du conseiller est d'être présent pour chacun des élèves accompagnés, de la même manière, sans favoritisme.
- **Information** : Le travail avec le conseiller est source d'informations, qui peuvent être utilisées ou non, librement par les élèves suivis.
- **Indépendance** : le conseiller n'est pas influencé par d'autres prescriptions ou services annexes à proposer.

L'écoute active en quelques mots



Il s'agit d'abord d'utiliser un questionnement de type ouvert, semi-directif (« *je vous pose des questions, vous parlez, je vous écoute, je reformule éventuellement* »). Cela permet

de recueillir les représentations et les points de vue de la personne concernée. Il faut éviter de donner son point de vue ou sa vision. Dans beaucoup de cas, il s'agit d'aider l'agriculteur à développer sa capacité à résoudre son problème.

En effet, il faut porter une attention lors de l'entretien à rester à sa place : ce n'est pas une enquête, mais un échange. L'objectif est de faire exprimer sans porter de jugement.

Cette écoute active doit se percevoir de façon verbale et non verbale : l'observation de la posture, des mouvements, du regard est indispensable pour percevoir ce qui se « passe » chez l'interlocuteur. La prise de notes doit donc être succincte pour rester concentré au maximum sur l'échange.

L'attitude à adopter est l'empathie, c'est-à-dire la capacité à ressentir les émotions de quelqu'un d'autre, arriver à se mettre à la place d'autrui (l'empathie cognitive consiste à comprendre les idées d'un autre et l'empathie émotionnelle à partager ses sentiments). Il faut absolument tenir à l'écart les attitudes de sympathie ou d'antipathie. L'empathie manifeste une attention réelle, compréhensive et bienveillante à l'égard de la ou des personnes. Elle rend les individus disponibles et favorise l'acceptation de ce qui se dit et se vit à ce moment-là.

La demande de passage à l'expression par le « je » est nécessaire. Il faut accompagner l'éleveur à sortir des généralisations (« on » par exemple). Le passage par des exemples permet à la personne de retraverser des faits, des événements, des émotions ou des opinions nécessaires à son cheminement.

Chacun a son style, son art et sa manière d'accompagner. Le ton et le choix des mots ont leur importance. L'usage des silences est nécessaire pour autant il ne faut pas se priver d'explorer les résistances pour les assouplir et aider l'interlocuteur à les dépasser.

LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN

L'analyse objective de l'expression de l'éleveur est fondamentale avant de s'engager trop vite dans la résolution du problème, sous peine de passer à côté de la problématique de fond.

Pour ce faire, les compétences des conseillers constituent un élément décisif pour identifier l'existence d'un problème de travail. Le conseiller doit comprendre la demande de l'éleveur, l'aider à formuler sa problématique vis-à-vis du travail et lui proposer une réponse adaptée, solution ponctuelle ou accompagnement approfondi.

L'accompagnement est d'autant plus compliqué que les éleveurs évoquent leurs motivations à vouloir être autonome dans leur prise de décision. Dès lors, comment leur dire qu'ils sont sur un chemin, qu'il faut en visiter d'autres et que pour cela un accompagnement est nécessaire.

Cela implique donc de ces derniers d'accepter une forme d'intrusion dans l'intimité de la vie de l'entreprise, un investissement en temps et aussi financier. Ce sont là, les principaux freins à la mise en place de ce type d'accompagnement.



Illustration de la méthode à partir de situations emblématiques

Le projet ORGUE a permis d'identifier des situations types pour lesquelles la méthode pouvait s'appliquer. Celle-ci est détaillée à partir de 3 situations réelles d'accompagnements d'élèves réalisés durant le projet :

- (1) Pallier un départ à la retraite**
- (2) Faire face à une instabilité de main-d'œuvre**
- (3) Produire autant avec moins de main-d'œuvre (ou plus à main-d'œuvre constante)**

I- PALLIER UN DÉPART EN RETRAITE

Point téléphonique
1ère prise
de contact

Objectif :

Première expression du besoin de l'éleveur
et du cadre de l'accompagnement

Quelle est votre situation et quelles sont vos préoccupations aujourd'hui ?



O : J'ai 40 ans, un salarié et je suis associé avec ma mère qui part en retraite dans 6 mois. Je ne sais pas comment m'organiser pour faire face à cette baisse de main-d'œuvre.

Je vous propose d'intervenir avec un minimum de 3 rendez-vous



Chaque rendez-vous se passe sous forme de questions réponses pour clarifier votre situation et dégager une organisation future qui vous conviendrait. J'apporte une méthode et le résultat dépend aussi de votre engagement dans le processus d'accompagnement.

Cette méthode est centrée sur vous et vos priorités. Nous aborderons votre parcours, l'histoire de la ferme, la situation actuelle, principalement au niveau du travail, l'idée que vous avez de votre exploitation à terme et comment vous vous organiserez pour y arriver (plan d'actions).

BON À SAVOIR

- Insister sur le processus d'accompagnement (on pose des questions et on ne donne pas de réponse technique) sur la démarche stratégique de projet et les relations humaines.
- Insister sur l'investissement de l'agriculteur dans la démarche.
- Remettre l'agriculteur au centre du processus et présenter le déroulé.

Outils :

- Fiche posture
- Fiche d'identité de l'exploitation



I- Pallier un départ en retraite



Objectif :

Mise en confiance,
découverte de l'exploitant et de l'exploitation

Pouvez-vous vous présenter et me raconter votre parcours depuis votre installation (étapes clés axé sur le travail + pourquoi devenir éleveur) ?



O : J'ai un BTS ACSE et j'ai réalisé un CS lait. Je suis arrivé sur l'exploitation familiale en 2009 en tant que salarié, suite au décès brutal du salarié de l'exploitation. Je me suis installé avec ma mère en 2011 lors du départ à la retraite de mon père. J'ai toujours voulu être éleveur et je ne me voyais pas ne pas reprendre la structure familiale. En 2012 j'ai embauché un salarié qui est rapidement parti. J'ai refait une tentative d'embauche en 2016 qui a duré 2 mois puis j'ai repris un autre salarié qui est celui actuellement en place.

Pouvez-vous me décrire l'exploitation à l'heure actuelle ? (moyens de production ; objectifs/conduite technique...)



O : Actuellement, je produis 500 000 litres de lait vendus à une coopérative et j'exploite 85 ha de terres. J'ai un troupeau de 70 Normandes et vends 25 taurillons par an.

Quels sont vos partenaires professionnels ?



O : Mes partenaires essentiels, sont la Cuma, le vétérinaire, et F. un ami spécialisé en IA.

I- Pallier un départ en retraite

Pouvez-vous me décrire votre organisation, qui fait quoi, pourquoi, responsabilités/compétences, j'aime/j'aime pas ?



Activités principales	Tâches associées	Qui fait ? Qui est responsable ? J'aime / j'aime pas (+; -)	Cocher les cases correspondantes				Commentaire
			Ql	Mo	Va	JP	
Cultures de vente	Travaux culturaux	Qui fait ?	X		Sol		récolte ETA
		Qui est responsable : Implantation, rotation, choix de variétés, fertilisation, traitement phyto, chantiers de récolte...	X				
		J'aime / j'aime pas (+; -)	X		X		
	Entretien du matériel	Qui fait ?	X				
		Qui est responsable : vidange, petite réparation...					
		J'aime / j'aime pas (+; -)					
Mécanisation	Choix équipement, matériel.	Plus largement sur la mécanisation : Qui est responsable des investissements ?					
Gestion administrative	Gestion administrative	Qui fait ?	Sanitaire			Factures	Saisi compte par Vir, compagnie d'O
		Qui est responsable : factures, comptabilité, analyse de gestion					
		J'aime / j'aime pas (+; -)					
Atelier élevage n°2 (à préciser) TAURILLONS	Conduite de l'atelier d'Elevage n°2 (herbi, volaille, porcins...)	Qui fait ?	X		OBS		
		Qui est responsable : alimentation, performance tk, soins...	ALIM		PAILLE		
		J'aime / j'aime pas (+; -)					
Atelier élevage n°3 (à préciser)	Conduite de l'atelier d'Elevage n°2 (herbivores, volaille, porcins...)	Qui fait ?					
		Qui est responsable : alimentation, performance tk, soins...					
		J'aime / j'aime pas (+; -)					
Transformation (préciser les produits)	Transfo de produits issus de la ferme	Qui fait ?					
		Qui est responsable : atelier de transfo (type, volume, qualité)					
		J'aime / j'aime pas (+; -)					
Commercialisation (préciser les produits)	Commercialisation de produits issus de la ferme	Qui fait ?					
		Qui est responsable : activité de commercialisation (communication, marketing, contact clients, points de vente)					
		J'aime / j'aime pas (+; -)					
Autres activités (à préciser)	Gestion activités : agro-tourisme, accueil à la ferme...	Qui fait ?					
		Qui est responsable : alimentation, performance tk, soins...					
		J'aime / j'aime pas (+; -)					

Pouvez-vous me décrire votre organisation ?

Activités principales	Tâches associées	Qui fait ? Qui est responsable ? J'aime / j'aime pas (+; -)	Cocher les cases correspondantes				Commentaire
			Ql	Mo	Va	JP	
BL	Traite des VL	Qui fait ?	Matin	Soir	X		2*8, A 2 - 1H
		Qui est responsable : qualité du lait, hygiène, santé mammaire	X	X	X		
		J'aime / j'aime pas (+; -)	Oui mass.	+	+		
	Suivi troupeau laitier (reproduction, soins)	Qui fait ?	X		X TEL		
		Qui est responsable : repro, sélection, suivi véto, traitements (vaccinations, parasitisme, boiteries, parage...)	X				
		J'aime / j'aime pas (+; -)	+	+	+		
	Alimentation des VL	Qui fait ?	X				Ration semi complète, 1 Distribution 1.25H
		Qui est responsable : ration, suivi fourrage, appro en concentré, suivi production laitière	X				
		J'aime / j'aime pas (+; -)	+				
	Conduites des génisses (alimentation, soins)	Qui fait ?	X				
		Qui est responsable : ration, soins, suivi développement morpho	X				
		J'aime / j'aime pas (+; -)	+				
	Conduites des veaux (jusqu'au sevrage)	Qui fait ?	Curage	X	Curage		2 Buvées au lait doux, Niche puis case collective
		Qui est responsable : plan de lactation, traitements, suivi développement	Identif	X			
J'aime / j'aime pas (+; -)			+				
Paillage/ raclage	Qui fait ?	X		X		VL, 20 min/jour, Tracteur	
	Qui fait ?	X		X			
	Qui est responsable : Gestion des prairies (semis, durée, clôture) pâturage, fertil, type de fourrages et dates de récoltes d'herbe	X		X			
Activités liées à la SFP	Gestion des pâtures, récoltes d'herbe	J'aime / j'aime pas (+; -)	+			11 paddocks tournant sur 21j	
		Qui fait ?	X		Sol		
		Qui est responsable : Implantation, choix de variétés, fertilisation, traitement phyto, chantiers de récolte...	X				
Conduite des cultures fourragères : maïs, méteils...		Qui fait ?	X		Sol	Semis & récolte ETA	
		Qui est responsable : Implantation, choix de variétés, fertilisation, traitement phyto, chantiers de récolte...	X				
		J'aime / j'aime pas (+; -)					

I- Pallier un départ en retraite

Décrivez-moi une journée type pour le travail d'astreinte



Planning de journée

Objectif Identifier la répartition des tache dans le temps, par travailleurs : QUI, QUOI, QUAND ?

QUAND QUI ?	05:00	06:00	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00
OLIVIER				VL TRAITE	Alimentation	Travaux de saison / divers			
VALENTIN				TRAITE	Lavage Veaux	Rabote Paille	Travaux de saison / divers		
MONIQUE						Veaux			
QUAND QUI ?	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00
OLIVIER		Pâturage, travaux de saison, bricolage			Preparation Ration	Taurillons	Autre		
VALENTIN		Travaux de saison, selon les besoins			VL TRAITE	Lavage			
MONIQUE					TRAITE	Veaux			

Qu'est ce qui est important pour vous dans le métier / dans votre travail ?



O : C'est de pouvoir faire face demain à la charge de travail supplémentaire liée au départ à la retraite de ma mère en juin et de garder du temps pour ma vie de famille.

BON À SAVOIR

Ce qui est important, c'est ce que dit l'exploitant. La réponse à une question peut ne pas avoir réellement de lien avec celle-ci. Dans le cas ci-dessus, nous aurions attendu des éléments liés à la motivation, aux valeurs ou encore à l'organisation du travail. L'éleveur nous fait part de sa préoccupation liée au départ à la retraite de sa mère.

Ce qui est important c'est qu'il y ait une bonne ambiance de travail et que tout le monde s'y retrouve.

I- Pallier un départ en retraite CADRE DE RÉFÉRENCE

Qu'est-ce qui pose problème à l'heure actuelle, quelles évolutions souhaitées ?



O : Je me pose la question de faire face à la reprise du capital de l'exploitation et d'arriver à faire le boulot. Je ne me vois pas m'associer.

Comment s'est faite l'embauche et comment se sont passés les premiers mois de travail du salarié ?



O : J'ai fait appel au service de remplacement suite à des problèmes de santé et puis j'ai proposé à V un contrat temps plein. Globalement, les relations se passent bien. V travaille en binôme avec ma mère pour la traite. Il a une meilleure relation avec elle qu'avec moi.

Une fois la retraite prise, comment se voit ML sur la structure, son rôle ?
Et qu'est-ce que vous attendez de ML sur la structure ?



O : Je n'attends rien de spécial de la part de ma mère si ce n'est du transfert de compétences sur les veaux auprès du salarié. Une fois à la retraite, elle souhaite se retirer totalement de la ferme.

Transition : Merci pour ces éléments, je vous propose un prochain rendez-vous au cours duquel nous prendrons un temps individuel avec vous et votre salarié V.



BON À SAVOIR

Il est aussi possible de questionner sur ce qui va bien et qu'il faut conserver

- Dans le cas d'un départ à la retraite, insister sur la structure foncière, la propriété, les comptes courants associés (CCA) et les parts sociales (PS).
- Il peut être utile d'observer les associés/salariés dans leur travail pour voir de quelle manière ils communiquent et interagissent dans le travail.
- Synthétiser et s'appropriier les premiers éléments avant le 2nd rendez-vous. Identifier les parties insuffisamment explorées, (re)formuler la problématique de l'exploitant.

Outils :



- Listing de questions clés
- Fiches
 - trajectoire
 - collectif de travail
 - qui fait quoi - tâches / lait ?
 - partenaires de l'exploitation
 - boussole
 - journée + semaine type + weekend (au besoin noter les différences d'organisation en fonction des saisons)
 - identité de l'exploitation

I- Pallier un départ en retraite



Objectif :

Expression des projets,
exploration des forces/faiblesses et opportunités/menaces de l'exploitation.
Validation de la problématique de l'éleveur.

Quoi de neuf depuis la dernière fois en lien avec ce que nous avons vu ?



BON À SAVOIR

Prendre un temps de reconnexion avec l'agriculteur là où l'on s'était arrêté dans le processus d'accompagnement est indispensable.

Parfois, on peut aussi laisser des « devoirs à la maison » à réaliser entre 2 visites, c'est l'occasion d'aborder ces points et cela permet facilement de faire le lien entre les interventions.

Je vous propose une synthèse des atouts, forces, opportunités et menaces (AFOM) de votre exploitation, à compléter ensemble.



ATOUTS

- Une "super" salle de traite
- Résultats économiques sains
- Bons résultats techniques
- Collectif de travail en place
- Bureau fonctionnel
- Informatisation



FAIBLESSES

- Bâtiments peu fonctionnels (paillage, raclage, distribution auge maçonnée)
- Des veaux un peu partout
- Barrière poussante qui patine
- Charge de travail en hausse
- Compétences du salarié (veaux)



OPPORTUNITÉS

- Le départ à la retraite est l'occasion de faire le point sur la situation



MENACES

- Santé de O... ?
- Pérennité de la main-d'œuvre salariée
- Taux d'emplois élevé de la zone
- Un seul associé

I- Pallier un départ en retraite

Voir
fiche méthode
de Dilts
(Annexe 11)

Je vous propose un exercice individuel pour aborder la vision « rêvée » que vous avez de votre exploitation

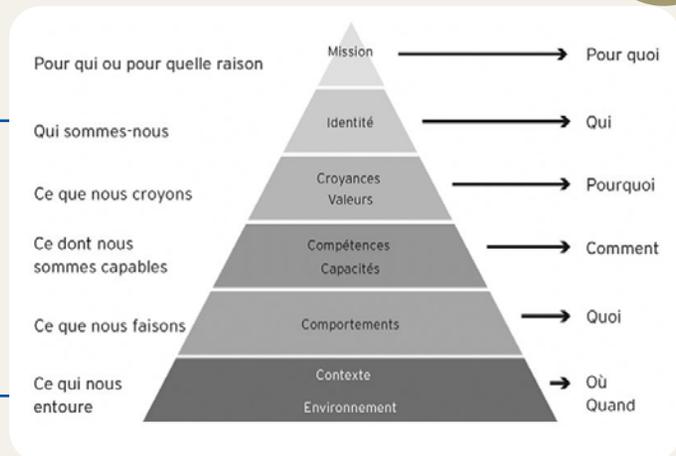


O : Je suis le pilier de l'édifice et je veux pérenniser ce qui m'a été transmis.

Je vous propose de réaliser le même exercice avec votre salarié.



V : Je fais le travail et puis voilà.



Relance : Cela te convient ? Tu aimerais quoi à la place ?



V : J'aimerais être plus consulté, notamment sur le choix des réformes.

Des scénarios au projet, avez-vous pensé à l'association ou à la robotisation ?



O : Je veux décider seul. Je ne me vois pas partager les décisions avec un associé. D'ailleurs il faut le trouver. Par ailleurs, j'aime traire mes vaches et comme ma salle de traite a 4 ans et est très bien équipée, je ne souhaite pas changer. Economiquement, je n'ai pas les moyens avec la reprise des parts sociales et du compte courant associé.

Reformulation / synthèse



Vous imaginez une structure identique avec une personne en moins pour faire le travail. Vous vous spécialisez dans le lait et arrêtez les taurillons. Votre problématique au-delà de faire face au volume d'activité est de pouvoir compter sur un « bras droit » pour vous seconder au quotidien et d'autant plus en cas de soucis de santé. Pour ce faire, un bras droit doit pouvoir bénéficier d'un certain niveau de responsabilité et d'autonomie pour s'investir et rester motivé.

- Garder la structure à l'identique
- Arrêt des taurillons et simplification
- Investir dans des éléments de confort/optimisation
- Repenser l'organisation pour travailler à 2
- Disposer d'un salarié « bras droit » investis dans son travail
- Se former au management de salarié

Transition : Lors du prochain rendez-vous, nous aborderons la cohérence des solutions choisies ainsi que la répartition et l'organisation du travail avec votre salarié. Un plan d'actions sera déterminé.



I- Pallier un départ en retraite



Objectif :

Valider les options retenues sur le projet et l'organisation.
Déterminer un plan d'actions.

BON À SAVOIR

En cas de détection d'une charge de travail importante, soit parce que l'exploitant l'exprime, ou bien parce que l'on repère une fatigue physique ou une charge mentale importante, un calcul rapide peut être réalisé avec la calculette temps de travail. Cela fait une base de discussion pour la suite

Outils :

- Fiche méthode Dilts
- Fiches SWOT / AFOM
- Calculette temps de travail



Qu'avez-vous retenu de nos deux dernières rencontres ?



O : Rien... Si ce n'est mieux planifier le travail à la semaine.

Avez-vous envisagé de réduire la production laitière ?



O : Oui, mais je ne peux baisser en volume car le rachat des PS et du compte courant associé correspond aux prélèvements de ma mère.

Matrice SWOT*/AFOM



OPPORTUNITÉS

Le départ à la retraite est l'occasion de faire le point sur la situation.

MENACES

- Santé de OL... ?
- Pérennité de la MO salariée
- Taux d'emplois élevé de la zone
- Un seul associé

ATOUTS

- Une super salle de traite
- Résultats économique sain
- Résultats technique bon
- Collectif de travail en place
- Bureau fonctionnel
- Informatisation

Consolider

Porter un regard extérieur sur le volet sanitaire (alternative en santé, trop d'hygiène tue l'hygiène, travail sur les EMB) tout en gagnant du temps dans les protocoles.

Développer

- Formation aux relations humaines, employeur de MO
- Prévoir des temps d'échange en collectif
- Valoriser le bureau en collectif pour des temps de partage/coordination

FAIBLESSES

- Bâtiments peu fonctionnels (paillage, raclage, distribution auge maçonnée)
- Des veaux un peu partout
- Barrière poussante qui patine
- Charge de travail en hausse
- Compétences du salarié (veaux)

Investissement

Investir dans une griffe automatisée trempage/désinfection
Télescopique + pailleuse portée
Robot racleur, à évaluer ?
Révision barrière poussante (galet caoutchouc).

Repositionnement/Arrêt

- Arrêt des taurillons
- Simplification du travail (nombre de buvées des veaux)
- Délégation des travaux des champs ?

* : S (strengths) : les forces (facteurs positifs d'origine interne) - W (weaknesses) : les faiblesses (facteurs négatifs d'origine interne) - O (opportunities) : les opportunités (facteurs positifs d'origine externe) - T (threats) : les menaces (facteurs négatifs d'origine externe)

I- Pallier un départ en retraite

BON À SAVOIR

Les « solutions » travail s'articulent autour de :

SIMPLIFIER	DÉLÉGUER	S'ÉQUIPER	ORGANISER
Arrêt de productions	Association	Mécaniser	Tâches
Conduite d'ateliers	Embauche	Automatiser	Trajets
Protocoles de suivi	Services	Informatiser	Informations
			Compétences

Je vous propose de réaliser un plan d'actions avec les axes de travaux suivants :



ACTION	RESULTAT / INDICATEUR	QUOI FAIRE	RESSOURCES	LIMITES / RISQUES	QUAND PRIORITE	ROLE DE CHACUN
Arrêt des Taurillons	gain de temps	vendre les males à 15j		impact financier ?	mars-19	OL
Sécuriser le système d'élevage	diminuer la pression	Chercher des alternatives en sa	Aller voir d'autre systèmes d'élevage	s'enfermer dans des pr	juin-19	OL
Simplifier le travail du système d'élevage	gain de temps	Passer à 7 buvees par semaine	Conseiller lait		mai-19	OL V
Monter en compétence	Meilleure entente	Formation employeur de MO	Organismes de formation ML	tensions dans le collect	hiver 2019 / 2020 été 2019	OL V ML
Mécaniser/le paillage	gain de temps	Devis telecopique et pailleuse		Sur investissement Cohérence parc matériel	sept-19	OL
Automatiser la désinfection des griffe et le trempage	gain de temps	Devis		Endettement?	hiver 2019 / 2020	OL
Réviser la barrière poussante	gain de temps	Prendre contact avec le réparat	Réparateur	ZERO !	mars-19	OL
Fluidifier la Com		Prévoir des temps d'échange à 2 Tuto informatique Redonner une utilité au bureau Formaliser le passage de consigne	V et OL	erreurs techniques, ant	dés mars 2019	OL V
Simplifier le dessilage	Gain de temps	péter les auges en beton ! Devis godet dessileur distribution gënisee toutes 2j distribution VL 6j sur 7j	Conseiller lait	Qualité de la ration dans le temps Ne pas anticiper la panne de la vielle dessileuse	été 2020	OL V
revoir la répartition des tâches et l'organisation de la journée de travail	Entier OL et V	revoir le plan de journée / sema	Conseiller OT-RH		dés mars 2019 object	OL V

BON À SAVOIR

Suite à la réalisation de ce plan d'actions, il convient de proposer à l'éleveur, le cas échéant, des contacts de structures de formation ou de conseil adaptés à ses besoins.

Prendre un temps de discussion et de partage de ce plan d'actions est essentiel à son appropriation. Il doit être au maximum co-construit entre les associés et le conseiller.

Y a-t-il d'autres points que vous souhaiteriez aborder maintenant ? Si non je vous recontacterai dans 6 mois pour évaluer la mise en œuvre du plan d'actions



2 - FAIRE FACE À UNE INSTABILITÉ DE MAIN-D'ŒUVRE

Point téléphonique
1ère prise
de contact

Objectif :

Première expression du besoin de l'éleveur
et du cadre de l'accompagnement

X m'a fait part de votre inquiétude concernant la pérennité de votre exploitation suite à vos difficultés à garder de la main d'œuvre. Etes-vous prêts à en parler ?



M : Oui bien sûr car c'est vraiment compliqué en ce moment.

Je vous propose d'intervenir sur quelques rendez-vous. Chacun se passe sous forme de questions réponses pour clarifier votre situation et mettre en évidence les points de blocage. C'est important que tout le monde participe.



J'apporte une méthode avec une trame d'intervention qu'on ajustera au fil des échanges. Le résultat dépendra aussi de votre engagement dans le processus d'accompagnement.

Cette méthode est centrée sur vous et vos priorités. Nous aborderons votre parcours, l'histoire de la ferme, la situation actuelle principalement au niveau du travail, l'idée que vous avez de votre exploitation à moyen terme et comment vous vous organiserez pour y arriver.

Vous pouvez juger certains échanges ou questions dérangeants, ils ont pour vocation de vous faire « avancer ». Certaines questions sont plus personnelles. Si vous souhaitez ne pas y répondre, vous êtes libre de dire « joker ». Je tiens à vous préciser que le contenu des échanges restera entre nous. Il vous appartient et je n'en ferai rien en dehors de nos entretiens.

BON À SAVOIR

- Insister sur le processus d'accompagnement (on pose des questions et on ne donne pas de réponse technique) sur la démarche stratégique de projet et les relations humaines.
- Insister sur l'investissement de l'éleveur dans la démarche.
- Remettre l'éleveur au centre du processus et présenter le déroulé

Outil :

- Fiche posture



2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre



Objectif :

Mise en confiance, découverte des exploitants et de l'exploitation

Nous sommes ensemble ce matin, êtes-vous bien disponibles jusqu'à 12h30 ?



Le but de ma venue, c'est de réfléchir ensemble à une nouvelle organisation pour faire face à l'évolution de la structure. Je n'ai pas de solutions toutes faites. Aujourd'hui nous avons besoin de mieux vous connaître tous les deux pour vous accompagner au mieux vers une organisation adaptée à vos objectifs personnels et professionnels. Pour cela, je vais vous interroger sur votre parcours, vos objectifs et sur l'histoire de l'exploitation. J'adapterai mon intervention selon l'avancement et le contenu de nos échanges.



F : Cela tombe bien que vous soyez là car nous en avons ras le bol des salariés. Je ne sais pas ce qu'ils apprennent à l'école mais c'est une catastrophe. Pourtant je sais ce que c'est, j'ai été salarié pendant 18 ans ! De toute façon, la pire erreur que j'ai faite c'est de m'être installé.

Justement vous dites que vous avez des difficultés avec vos salariés, qu'est-ce qui vous pose problème aujourd'hui ?



F : Vous savez moi je n'aime pas les feignants. Il faut toujours être derrière eux. Ils ont le portable en permanence avec eux, ils n'avancent à rien.

Et vous, M qu'est-ce que vous diriez sur les difficultés que vous rencontrées avec vos salariés ?



M : J'aimerais qu'ils restent plus longtemps. Ils partent trop vite aujourd'hui.

Je vous vois tourner en rond depuis le début de notre entrevue. Vous voulez en parler ?



F : Pour tout vous dire j'ai l'impression de perdre mon temps. Mais ce n'est pas forcément à cause de vous. C'est pareil avec les techniciens. Il faut que ce soit rapide et efficace car j'ai autre chose à faire.

Vous êtes libre de partir si vous voulez



F : Non je vais rester car je sais que c'est important

M : Je sais que nous avons un travail à faire je souhaite m'investir et F aussi donc je suis content qu'il reste.

2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre

Pour comprendre un peu comment vous en êtes arrivés là, est ce que vous pourriez vous présenter et raconter votre parcours depuis votre installation ?



Année	1986	1997	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2017
(Evènements extérieurs éventuels)	Ferme des grand- BAICOTX	Installation M + Cousin	Départ M	Rupture GAEC	Reprise poulaillers	Retraite du père	Retraite de la mère		
Evolution collectif de W (UMO, type de travailleur)	4 associés	6 associés	5 associés	3 associés	3 associés + 1 salarié	2 associés + F en salarié	2 associés		
Dimensionnement de l'atelier laitier									
Volume lait	400 000 L	600 000 L	600 000 L	600 000 L	600 000 L	600 000 L	600 000 L	600 000 L	600 000 L
Nb VL									
Autres productions (arrêt /démarrage autres ateliers, volumes, Cultures)	2 poulaillers	3 poulaillers + 14 ha		1 poulailler	3 poulaillers				4 poulaillers
Bâtiment/ Equipement / Technologies (marquant /travail)								Installation Robot de traite	Changement robot
Commentaires libres		Problème entente entre cousins		Départ de 3 associés avec la moitié des terres et 2 poulaillers			Association de F		

NB : Ici nous nous sommes essentiellement concentrés sur les évolutions de la main-d'œuvre car la taille de la structure n'a pas tellement évolué depuis 1997.

Pouvez-vous nous décrire l'exploitation à l'heure actuelle (moyens de production ; objectifs/conduite technique...) et quels sont vos projets ?



Main-d'œuvre

- EARL
- F et M
- 4 UTH (dont 2 UTH salarié)
- Père de F bénévole (15h/semaine)

Système

- Atelier lait : 600 000 L avec robot
- 4 poulaillers industriels sur 3 sites
- SAU : 100 ha : 50 Ha de SFP & 50 Ha de céréales

Remarques

- Éleveurs exigeants sur résultats techniques, économiques et financiers
- Pointilleux

Qu'est ce qui est important pour vous dans le métier / dans votre travail ?



F : Faire ce que j'ai envie de faire. Quand je débute le matin, j'organise ce que je dois faire. Si les objectifs de la journée ne sont pas réalisés, je rentre énervé à la maison.

BON À SAVOIR

En fonction des réponses, du temps d'échange et de la capacité des exploitants à s'exprimer, on aurait pu ici ouvrir la discussion autour de :

- « Vous parlez de faire ce que j'ai envie de faire ». Est-ce que vous voulez m'en dire davantage ? Ou comment vous pourriez le dire autrement ?
- La discussion aurait sans doute dû être ouverte avec M pour avoir son évaluation de ses réponses mais le niveau de pression et de tension de F nous a emporté dans l'échange qui suit.

Outil :



- Fiche posture

2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre

Comment vous organisez-vous sur la ferme ?



M : Je suis à 60% de mon temps sur l'atelier lait et à 40% sur le reste. Je travaille 55 à 60 h/ semaine. Un des salariés est à 80-90% du temps sur le lait. Le deuxième vient en soutien de F.

F : Je suis à 15% sur le lait et sinon je conduis les poulaillers.

Qu'est-ce qui vous fait vous lever le matin ?



F : Le boulot ! J'ai même hâte de partir travailler le matin. On n'a pas d'autre choix que de se lever tôt car on n'a pas le droit à l'erreur.

M : Réaliser mes tâches d'élevage pour réussir.

BON À SAVOIR

Même remarque qu'au-dessus. En fonction des réponses, du temps d'échange et de la capacité des exploitants à s'exprimer, l'on pourrait ouvrir la discussion autour de « on n'a pas le droit à l'erreur. » c'est fort comme mot. Vous vous levez le matin pour le boulot. C'est-à-dire...

Outil :



- Fiche posture

Décrivez-moi une journée type : fonctionnement, week-end, travail d'astreinte, congés.



F : Je me lève entre 6h30 et 6h45, je finis en même temps que M.

M : La journée commence à 7h15 et se termine à 19h. Les salariés ont les mêmes horaires. Ils ont 1 journée de repos par semaine et 1 week-end sur 2. Mon père vient aider 15h/semaine.

BON À SAVOIR

Nous n'avons pas la réponse concernant le travail d'astreinte le weekend et les vacances. Si l'on n'obtient pas toutes les réponses au fur et à mesure, il faut parfois quand même continuer à avancer car c'est le mouvement, l'enchaînement des questions qui donnent l'impulsion/l'élan pour continuer l'échange. Si les réponses sont indispensables, deux options : insister tout de suite ou noter les questions pour y revenir après.

Comment gérez-vous les imprévus ou les problèmes physiques ?



M : Justement, je sors d'une période où je ne pouvais rien faire sur la ferme. Du coup le travail se répercute sur l'autre associé. Il n'y a pas de surcroît d'activités pour les salariés. Ça nous permet aussi de se mettre à jour sur le côté administratif.

F : On gère, faut bien passer partout !

2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre

Comment avez-vous recruté vos derniers salariés ?



M : Le premier, nous l'avons trouvé sur Leboncoin. Le second *via* l'ANEFA.

Qu'est-ce qui est difficile pour vous quand vous embauchez un salarié ?



M : Nous ne posons pas les bonnes questions. Nous ne savons pas mener un entretien. Nous aimerions avoir comme un guide pour nous aider justement.

BON À SAVOIR

Les éleveurs annoncent un point de méthode. Ils ne savent pas faire ou pensent ne pas savoir faire. Ne pas juger. Il faut le noter et faire une proposition d'aller rechercher une trame de recrutement et d'entretien d'embauche auprès d'un collègue, de Pôle emploi ou d'un expert d'une OPA.

Outils :



- Fiche de poste
- Fiches CNIEL



Qu'est-ce qu'un bon salarié pour vous ?



F : Quelqu'un de maniaque, qui essaie de s'intégrer, qui prend des initiatives, qui pose des questions pour ne pas faire d'erreur.

M : Quelqu'un en qui nous pouvons avoir confiance, qui est autonome et à qui nous n'avons pas besoin de répéter plusieurs fois la même chose.

BON À SAVOIR

Pour vous un bon salarié c'est...

La reformulation de l'information donnée par les éleveurs permet de s'assurer que leurs propos sont bien ceux qu'ils ont formulé d'une part, mais aussi de les faire creuser, explorer davantage la question.

Qu'est-ce qui est le plus difficile pour vous dans le travail aujourd'hui ?



M : Gérer les salariés. Nous avons eu pas loin de 12 salariés depuis 2013. Celui qui est resté le moins longtemps est resté à peine une matinée.

F : Les salariés !

2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre

Comment vous sentez-vous dans votre rôle de manager ?



M : Je suis stressé 29 jours sur 30, fatigué par les arrivées et les départs de salariés. Je reste en permanence sur la retenue par peur que les salariés partent.

F : C'est plutôt M le manager des salariés.

NB : La gestion de la main-d'œuvre, le recrutement et le management ne sont pas creusés davantage sur ce premier rdv car il y a un réel "nœud". L'entretien se poursuit donc autour de la découverte de l'exploitation.

C'est quoi être agriculteur aujourd'hui, et demain ?



M : Une fierté de nourrir les gens ! Nous cherchons à faire un produit qui soit le meilleur possible pour le consommateur. Celui qui ne consomme pas ses produits ça veut tout dire. Nous avons beau produire du poulet industriel, je n'ai aucun problème à en manger car je sais comment nous les avons élevés. Nous avons aussi la chance de ne pas à avoir à se tracasser du côté financier.

F : C'est prouver que nous pouvons faire mieux que les parents et les générations précédentes.

NB : Les réponses apportées par l'un et par l'autre montre qu'il faut être précis dans ces questions. La réponse de F est vague et non spécifique au métier d'agriculteur.

Comment imaginez-vous votre exploitation dans 5 ans ?



F : La structure sera soit comme tout de suite soit moins grande. Il nous reste des prêts à rembourser pendant encore 5 ans.

M : Si nous n'arrivons pas à trouver de salariés qui nous conviennent, nous arrêterons peut-être un atelier quand les prêts seront remboursés.

BON À SAVOIR

Une autre méthode d'accompagnement est de proposer de fermer les yeux et de demander de décrire ce que la personne voit autour de lui.

- Qui voyez-vous ?
- Quels sont vos équipements ?
- Qu'est-ce que vous ressentez là dans 5 ans ?

Pour cette autre méthode d'accompagnement, prévoir entre 10 et 15 min par associé.

Qu'est ce qui pourrait vous faire peur ? Qu'est ce qui pourrait fragiliser la structure ?



M : De ne plus trouver de salariés. Nous ne parlons même plus de ce qui ne va pas car on a peur que les salariés s'en aillent. Nous nous entendons vraiment très bien mais nous sommes conscients que la gestion des salariés pourrait faire casser le GAEC.

F : Les seules fois où on s'engueule, c'est à cause des salariés.

2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre

Qu'est-ce qui est important pour vous dans les relations entre vous ?



M : Que chacun ait des responsabilités différentes. Qu'on se fasse confiance dans la gestion des ateliers et que nous soyons capable de dire stop à l'autre si jamais il y en a un qui monte trop en pression.

F : Avoir chacun un atelier à gérer sans que l'autre n'intervienne. Si jamais on fait un mauvais résultat ou un mauvais choix on n'en voudra pas à l'autre. Nous savons ce que c'est de travailler avec du vivant.

Il est déjà 12h20, alors pour tenir l'engagement des 12h30, je vous propose de conclure notre échange de ce matin. L'un et l'autre est ce que vous auriez une phrase de ce que vous avez retenu de cet échange ?



F : Je prends davantage conscience au travers de vos questions que notre fonctionnement relationnel est fragile. Je suis exigeant avec moi-même et sans doute beaucoup avec les autres. Autant personnellement que professionnellement, c'est certainement pour cela que les salariés ne restent pas. Je vis trop au jour le jour. Je gère mal mes émotions.

M : Même s'il n'y a pas eu de réponses à nos problèmes, il faut continuer à travailler ensemble sur notre organisation.

Je retiens F que vous avez dit cela.... Et pour vous M que vous avez dit cela...

Je vais vous donner du travail à faire en attendant notre prochaine rencontre. Les collègues de la chambre d'agriculture de Bretagne ont rédigé un document d'autodiagnostic qui est disponible en version papier que je vous remets.



BIEN VIVRE SON TRAVAIL EN AGRICULTURE

AUTODIAGNOSTIC

NB : J'ai noté un changement d'attitude de la part de F au cours de l'entrevue. Il m'a même remercié et souhaiterait continuer l'accompagnement et est prêt à payer la prestation qui était non facturée dans le cadre du CasDar ORGUE.

2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre



Je vous propose ce matin de revenir sur notre premier entretien. J'ai identifié des forces et faiblesses de votre exploitation. J'aimerais partager mon regard avec vous avant d'analyser vos réponses à l'autodiagnostic. Est-ce que des choses ont changé depuis notre dernier rendez-vous ?



F : Je ne parle plus aux salariés.

M : Je suis content que vous soyez là car j'ai peur qu'un des salariés soit sur le point de partir.

F : J'entends que vous êtes en colère, est-ce que vous pouvez dépasser cet événement pour que nous puissions travailler sur le résultat de l'autodiagnostic ?



F : Oui, oui, c'est bon.

En avez-vous déjà parlé entre vous ? Avec quelqu'un d'extérieur ?



M : J'en ai parlé à ma femme et au groupe d'agriculteurs avec qui je travaille souvent.

F : Non car je n'ai pas l'habitude de m'exprimer sur mes problèmes.

Voici ce qu'on a pu identifier comme atouts et faiblesses sur votre exploitation



ATOUTS



- Grande entente entre les associés, l'exploitation a des bases solides sans grande divergence de point de vue
- Indépendance des ateliers
- Fierté et confiance entre associés
- Ateliers techniquement performants

FAIBLESSES



- Travail nécessaire sur :
- Les styles de communication
 - Savoir parler et expliquer les choses avec tact et bienveillance
 - Améliorer la perception du salarié
 - Gérer les émotions et surtout diminuer le stress au quotidien pour libérer la pression

OPPORTUNITÉS



- Possibilité de rebondir plus facilement
- Volonté d'agir pour améliorer la situation
- Main-d'œuvre déjà en place dont 1 salarié bien intégré et capable de travailler en autonomie

MENACES



- Beaucoup d'opportunités de travail dans la région
- Départ probable des salariés si pas d'amélioration des conditions de travail : destabilisation du Gaec voire rupture

2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre

Est-ce que vous partagez ma vision de vos forces et faiblesses ?



M : J'avais bien conscience qu'il y avait des choses qui n'allaient pas trop sur l'exploitation mais le fait que ce soit écrit cela renforce mon envie de faire évoluer notre fonctionnement.

F : Notre exploitation est trop sensible aux facteurs humains et cela ne peut pas continuer comme ça.

Justement, le travail que vous avez démarré individuellement sur l'autodiagnostic va nous permettre de revenir sur certains points. Mais avant toute chose, pouvez-vous me dire s'il vous a été facile de le remplir ?



F : Oui c'était facile, les questions étaient compréhensibles par contre elles m'ont amené beaucoup de questions personnelles.

M : Nous tournons en rond depuis quelques années sur certains points. Il est grand temps de prendre un tournant et de se mettre en marche.

Pour analyser ce diagnostic j'ai 2 propositions à vous faire, soit on reprend ensemble question par question et je note sur un document vierge vos réponses communes, soit on repart de l'analyse croisée que j'ai faite et on explore les points de divergence. Avez-vous une préférence ?



NB : En partant du travail préparatoire on se concentre directement sur les points de divergence entre les associés et nous sommes très vite au cœur des points à travailler. En reprenant questions par questions on s'assure qu'il n'y ait pas eu des interprétations différentes qui auraient pu entraîner un biais dans les réponses.

• Fiche 1 Attitudes face au travail

Vous avez relevé tous les deux un déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle. Vous aimeriez disposer de davantage de temps en dehors de l'exploitation. L'un et l'autre vous n'avez pas la même facilité pour déléguer votre travail à quelqu'un d'autre, ni pour couper avec le travail.

• Fiche 2 Organisations du travail et gestion du temps

F vous semblez avoir envie de vous dégager du temps pour vous former et vous informer. M quant à vous vous aimeriez améliorer davantage vos horaires de travail.

• Fiche 3 Conditions de travail

Vous exprimez tous les deux une santé fragilisée par le stress (aléas climatiques et sanitaires) et les problèmes physiques (TMS). Vous souhaitez que cette situation évolue. M vous ne vivez pas bien vos astreintes de week-ends et souhaitez que cela change. Vous relevez tous les 2 des difficultés relationnelles dans le travail liées à vos salariés.

• Fiche 4

F vous aimeriez être mieux intégré dans votre environnement local et M en situation de tensions vous aimeriez être plus à l'aise pour aborder les problèmes.

• Fiche 5

Vous indiquez une insatisfaction à trouver de la main-d'œuvre permanente pour votre exploitation et la réalisation d'entretiens d'embauche. Vous souhaiteriez évoluer tous les deux pour mieux assurer l'encadrement des salariés. Dans un même temps, vous souhaiteriez encourager vos salariés à se former et à se dégager du temps pour cela et n'êtes pas satisfaits du turn-over sur votre exploitation.

2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre

Je vous propose de lister avec vous les différents points sur lesquels vous souhaiteriez travailler pour avancer et déterminer ainsi l'ordre des priorités dans la réalisation de ces différentes actions :

Action	Résultats/indicateurs	Quoi faire	Ressources	Limites/Risques	Quand/Priorité	Rôles
Equilibre vie pro/vie perso	Rentier à 18 h max Partir 3 semaines en congés Aller chercher les enfants 1 fois par semaine à leurs activités périscolaires	Revoir l'organisation Apprendre à reporter ou déléguer certaines tâches Être moins pointilleux	F et M Conseillers OT/RH	Implication de chacun Capacité à prendre de la hauteur Respecter les nouveaux engagements	Le plus tôt possible	F et M
Temps en dehors de l'exploitation	Apprendre à couper le téléphone 3h/j	Choisir les heures Anticiper plus rapidement l'arrêt d'un ou plusieurs poulaillers	F et M Etude éco Technicien volailles	Performances techniques co-économiques	Le plus tôt possible Poulaillers voir hiver 2020	F en priorité
Délégation	Diminution du stress Gain de temps	Monter en compétences la main-d'œuvre salariée Développer la confiance et donc se former	Conseillers RH/ OT, médiateurs, spécialisés	Implication et volonté de chacun	Le plus tôt possible	F en priorité
Gestion du stress	Baisse de la charge mentale	Se former Apprendre à dire non aux autres et dire oui à soi Revoir son niveau d'exigence	Organismes de formations	Aucun	Juin 2019	M et F
Gestion des conflits	Capacité à dire les choses au bon moment pour M Forme et gestion de la colère pour F	Prévoir des temps d'échanges Cultiver le positivisme Oser parler pour M Prendre sur soi pour gérer ses émotions pour F	Médiateurs, Formations	Oser essayer	Automne 2019	M et F
Astreinte du weekend	Gérer dans de bonnes conditions les astreintes de weekends Baisse de la charge mentale Volume de travail Reporter certaines tâches Gain de temps	Anticiper et simplifier le travail du weekend Détailer et planifier davantage les tâches d'astreinte	F et M Techniciens travaillant sur l'exploitation	Garder la qualité des résultats	Été 2019	M
Mieux recruter	Garder ses salariés sur le long terme Être serein Adéquation besoins et profil candidat	Se former ou se faire accompagner Déterminer ses besoins Préparer sa fiche de poste et ses entretiens	Conseillers, ANEFA, Tutos, pôle emploi ...	Aucun	Au prochain recrutement	M et F
Management Des salariés et gestion des relations	Moins de turn over Communication fluide et sereine Baisse de la charge mentale et donc meilleure qualité de vie	Prévoir des temps et des lieux d'échanges Se former à la communication bienveillante Faire le point régulièrement Fixer des objectifs atteignables Donner les repères Faire reformuler	Participer à un groupe d'échanges d'employeurs Aller voir d'autres employeurs Organismes de formation Conseillers RH/OT ou médiation	Aucun	Maintenant	M et F

2- Faire face à une instabilité de main-d'œuvre

Les points soulevés sortaient de mon champ de compétences. J'ai donc proposé aux éleveurs de recourir à d'autres types d'intervenants (conseillers en gestion des ressources humaines, médiateurs...) et à d'autres modes d'interventions (formations, accompagnements ciblés).

Pour remplir ce tableau j'ai laissé 15 minutes à chacun des interlocuteurs pour le compléter et s'approprier la mise en œuvre des solutions.

Suite à la réalisation de ce plan d'actions, il convient de proposer à l'éleveur des noms et structures de formations adaptés à ses besoins.

Y a-t-il d'autres points que vous souhaiteriez abordés maintenant ? Si non, je vous recontacterai dans 6 mois pour évaluer la mise en mouvement du plan d'actions.



3 - PRODUIRE AUTANT AVEC MOINS DE MAIN-D'ŒUVRE (OU PLUS À MAIN-D'ŒUVRE CONSTANTE)

Mon collègue m'a fait part de vos préoccupations concernant votre organisation du travail et vos projets bâtiments ? Nous avons une méthode d'accompagnement pour traiter les problématiques d'organisation du travail, seriez-vous intéressé ?



A : Oui pourquoi pas

Je vous propose d'intervenir avec un minimum de 3 rendez-vous. Chacun se passe sous forme de questions réponses pour clarifier votre situation et dégager une organisation future qui vous conviendrait. C'est important que tout le monde participe.



J'apporte une méthode et le résultat dépend aussi de votre engagement dans le processus d'accompagnement.

Cette méthode est centrée sur vous et vos priorités. Nous abordons votre parcours, l'histoire de la ferme, la situation actuelle principalement au niveau du travail, l'idée que vous avez de votre exploitation à moyen terme et comment vous vous organiserez pour y arriver (plan d'actions). Certaines questions sont plus personnelles, si vous ne souhaitez pas y répondre, vous êtes libres de dire « joker ». Il n'y aura pas de bonnes ou mauvaises réponses, nos échanges sont confidentiels et sans jugement.

BON À SAVOIR

- Insister sur le processus d'accompagnement (on pose des questions et on ne donne pas de réponse technique) sur la démarche stratégique de projet et les relations humaines.
- Insister sur l'investissement de l'éleveur dans la démarche.
- Remettre l'éleveur au centre du processus et présenter le déroulé.

Outils :

- Fiche posture



3 - Produire autant avec moins de main-d'œuvre (ou plus à main-d'œuvre constante)



Objectif :

Mise en confiance,
découverte des exploitants et de l'exploitation

Nous sommes ensemble ce matin, êtes-vous bien disponibles jusqu'à 12h30 ?



A : Oui, cependant mon associé ne pourra pas être présent ce matin.

- Dans le premier rendez-vous, seul l'avis d'un des associés sera recueilli, les autres associés ne participant pas à la discussion. Il aurait été préférable d'avoir l'avis de tous. Dans les prochains rdv, il faudra bien s'assurer de leur présence.

Outils :

- Fiche posture
- Liste de questions



Pouvez-vous me décrire votre exploitation aujourd'hui ?



Les points essentiels sur les moyens techniques :

Main-d'œuvre

- GAEC (3 associés et une salariée) => 3,5 UTH (dont 0,5 UTH salarié)
- A, 32 ans installé en 2009, associé avec ses parents depuis 2010
- J, 32 ans nouvel associé depuis 6 mois
- L père de A, 59 ans, associé en retraite dans 1 an
- F mère de A, 58 ans, salariée à mi-temps sur l'exploitation en retraite dans 4 ans.

Système

- Atelier lait : 1 700 000 l
- Atelier poulet label 3 poulaillers 400 m²
- 250 vaches laitières
- 250 génisses
- 240 ha SAU dont environ 60 ha en céréales
- 90 ha sur le site principal avec le troupeau vaches laitières
- 90 ha sur le site génisses à 20 km
- 20 ha à 20 km à l'opposé du site génisses
- 40 ha de culture à 6 km

Ateliers bovins

- Bâtiments vaches :
2 lots 1 bâtiment logettes et 1 bâtiment aire paillé initialement pour les génisses.
- Salle de traite :
Roto 24 places

Pouvez-vous me décrire l'évolution de l'exploitation depuis votre installation ?

Vers quoi vous orientez-vous ?



A : Suite au départ d'un des associés il y a 6 mois, J est entré dans le GAEC. Ce qui a presque doublé le nombre de vaches laitières. Auparavant, il y avait 130 VL, actuellement on arrive à 250 VL. La référence laitière est passée de 930 000 à 1,7 millions de litres.

Depuis le 1^{er} novembre, la traite se fait donc en 2 lots car les bâtiments ne sont pas faits pour accueillir autant de vaches laitières. Elles sont donc conduites dans 2 bâtiments différents. Un lot pâture alors que l'autre lot reste dans un bâtiment logettes.

L'équipement de traite est un roto de 24 postes en traite intérieur. La traite dure 2h30 matin et 2h30 le soir. On a le projet de passer en traite robotisée avec 3 ou 4 robots pour absorber le départ des parents. Un projet avec 2 salariés et délégation des cultures a été envisagé et chiffré par le centre de gestion. Mais en discutant avec d'autres éleveurs autour de nous et compte tenu de nos expériences, nous pensons que c'est trop difficile de trouver des salariés qui puissent nous soulager les week-ends et correspondre à nos attentes.

3 - Produire autant avec moins de main-d'œuvre (ou plus à main-d'œuvre constante)

Comment se répartissent les tâches au sein du collectif actuellement ?



A : Moi, je m'occupe de tout l'atelier lait à l'exception des génisses qui sont sur le site de J. Je m'occupe aussi des papiers et de gérer les factures. J'insémine les vaches et je pilote l'atelier lait au quotidien (traite, tarissement, veaux, déclaration de naissance...). Les décisions importantes se prennent ensemble.

Ma mère s'occupe de la comptabilité et traite tous les matins.

J s'occupe des cultures et est responsable du site des génisses. Il pilote les cultures au quotidien.

Au niveau administratif la PAC et le PPF sont délégués, c'est J qui en est le responsable.

Depuis 4-5 ans, l'alimentation des vaches est déléguée en CUMA désileuse.

Nous sommes tous les deux dans un groupe de formation, moi dans un groupe lait et J dans un groupe culture.

Mon père est polyvalent et s'occupe des volailles.

Pouvez-vous nous décrire une journée type ?



A : La cadence et le nombre de vaches étant importants, la traite nécessite deux trayeurs en permanence.

Le matin ma mère fait toute la traite, mon père va ouvrir les poulaillers et traite le premier lot pendant que je pousse le premier lot et commence à nettoyer les logettes. Je traite le deuxième lot avec ma mère et mon père va chercher le deuxième lot au pâturage.

La traite dure 2h30 le matin et 2h30 le soir soit 5 heures par jour. Le soir, J vient nous aider à traire mon père et moi. Pendant la traite, les tâches concernant les veaux et les volailles sont effectuées.

Nous faisons tous les trois une pause-café vers 9h30.

J le matin commence en même temps que moi mais va directement sur le site génisses.

A : Ma mère fait les papiers. Moi avec mon père nous faisons toutes les petites bricoles qui restent à faire. La traite du soir reprend vers 16h00-16h30. Le soir tout le monde est rentré vers 19h, nous ne sommes pas des trainards ! Nous avons une vie de famille.

Est-ce que vous vous réunissez pour vous concerter ?



A et J : Le vendredi nous nous concertons pour organiser le travail de la semaine à venir.

Est-ce que votre organisation vous permet de conserver un équilibre avec votre vie personnelle ?



A : Oui justement nous souhaitons garder notre qualité de vie et avoir assez de temps pour la vie de famille et personnelle.

Je suis père de deux enfants en bas âge et mon épouse tient un cabinet d'esthéticienne

J aussi est papa de deux enfants et en attend un 3^{ème}. Son épouse est salariée dans la restauration.

3 - Produire autant avec moins de main-d'œuvre (ou plus à main-d'œuvre constante)

Comment vous organisez-vous pour les week-ends et les congés ?



A : En période de pointe pour le travail des champs J ne traite pas, c'est moi et mon père qui assurons la traite.

Nous avons un règlement intérieur dans lequel sont définies les responsabilités de chacun et les périodes de congés.

Chaque associé rentre un soir par semaine à 17h. Nous prenons trois semaines de congés par an. Le samedi matin tout le monde travaille. Mes parents gèrent un week-end sur deux et J et moi faisons l'autre week-end. Car traire seul le week-end c'est physique. Mon père s'occupe des volailles chaque week-end. Dans le cas de départ en congés, nous envisageons de prendre un vacher de remplacement. Pour le moment la situation ne s'est pas présentée. Nous verrons cela en juin quand mes parents partiront en vacances.

Comment faites-vous quand une personne est absente ?



A : Prendre un salarié cela n'arrive pas souvent. Ils sont difficiles à trouver et nous avons eu des expériences difficiles avec des problèmes de comportement.

Il nous arrive assez souvent d'avoir des stagiaires (bac pro, BTS, pas d'apprentis). Seulement ils sont plus intéressés par le tracteur que les vaches. Parmi tous ceux qui sont venus travailler sur la ferme seuls 30 % d'entre eux étaient animaliers.

Qu'est-ce qui vous motive dans votre métier ?



A : La passion du métier de l'élevage : je suis très animalier. J lui est surtout culture. Mais nous sommes polyvalents pour se remplacer.

Vous avez 4 sites distants de 20 km, avez-vous pensé à faire des échanges ? Ou à en laisser une partie ?



A : Personne ne voulait laisser « son site » : les exploitations sont familiales.

Nous aimerions faire des échanges de parcelles mais nous n'avons pas la possibilité de le faire. Sur le site génisses, nous avons la méthanisation qui est en train de se mettre en route et les effluents déjà sur place.

On a beaucoup parlé vaches et cultures mais pour les poulaillers comment voyez-vous la suite ?



A : Personne n'aime les poulaillers (ni J ni moi), c'est une vraie corvée !

Le poulailler est assez automatisé mais il faut rentrer les volailles tous les soirs (plein air) à la tombée du jour. Et les sortir tous les matins. C'est le cahier des charges du Label Rouge qui impose cela. Le fumier de volailles est intéressant car il est concentré ce qui permet de fertiliser les sites distants.

On en a besoin pour l'EBE, s'ils n'étaient pas là il nous faudrait produire 300 000L de plus ! Ce ne serait pas le même temps de traite !

Nous pensons à embaucher éventuellement un salarié. Nous avons une piste d'une personne qui cherche à s'installer en volaille.

3 - Produire autant avec moins de main-d'œuvre (ou plus à main-d'œuvre constante)

Comment allez-vous vous organiser quand votre mère partira à la retraite ?



A : Nous pensons déléguer la comptabilité, et éventuellement une partie des travaux des cultures.

On se pose la question de mettre des robots de traite. Comme on a deux personnes à remplacer, il faudrait que les robots remplacent l'équivalent d'une personne et que nous en embauchions une autre. Nous pensons que le robot pourrait aussi permettre d'attirer un salarié. Nous sommes prêts à adapter le système à la personne salariée si besoin. Dans l'idée, il faudrait quelqu'un en permanence au milieu des vaches, J aux cultures et le salarié en renfort où il y a besoin.

Du côté de l'alimentation, c'est déjà délégué à la CUMA. Mais le chauffeur de la CUMA est bientôt en retraite. Nous aurons peut-être besoin de s'organiser différemment si nous n'arrivons pas à le remplacer. Dans ce cas, nous devons probablement acheter une automotrice ou nous automatiserons l'alimentation si nous nous apercevons que nous avons plus de temps pour nous en occuper.

NB : en l'absence de l'associé responsable des cultures les questions sur la délégation des cultures seront complétées au deuxième rendez-vous pour s'assurer qu'il ne se sente pas lésé par cette délégation.

Est-ce que vous êtes d'un naturel stressé ?



A : Non j'aime bien l'informatique, je m'intéresse au robot. Je ne suis pas inquiet. On n'a peur de rien !

Avez-vous chiffré le montant de l'investissement ?



A : Il n'y a pas encore eu de simulation économique (c'est prévu le mois prochain avec la banque, le contrôle laitier et le vendeur de robot). Pour le moment, nous avons estimé l'investissement à 700 000 €, ce qui correspond à nos annuités actuelles.

J'aimerais faire avec vous un petit exercice de projection vers l'avenir. Comment voyez-vous votre ferme idéale dans 5 ans ? Fermez les yeux, qu'est-ce que vous voyez autour de vous ?



A : Une ferme propre nickel aussi propre que dans une entreprise ; avec un associé éventuellement en plus, un « cumiste » car j'aime travailler à plusieurs en collectif. Nous serons peut-être encore plus spécialisés. Le robot c'est le rêve du moment et pour plus tard nous automatiserons peut-être l'alimentation et l'entretien des logettes.

NB : l'exercice n'étant pas très concluant, pour approfondir sa vision du métier nous avons relancé sur une autre question.

Vous parlez d'un éventuel 3^{ème} associé. Quelle serait sa place ?



- Pas vraiment de réponse -

3 - Produire autant avec moins de main-d'œuvre (ou plus à main-d'œuvre constante)

Que seriez-vous prêt à laisser ?



A : Je veux bien laisser la main sur l'alimentation et le suivi du robot. Par contre les veaux, hors de question.

Qu'est-ce qui vous dérange dans votre situation actuelle ? Qu'aimeriez-vous changer ?



A : Ce qui me dérange c'est le manque d'ouverture et de vision avec les partenaires notamment avec la laiterie. Nous aimerions pouvoir fonctionner comme en céréales avec des contrats car tout de suite on a aucune vision à long terme sur le prix, le volume, ou encore le type de lait à produire. Nous avons peur de faire le mauvais investissement par rapport à ce que réclame le consommateur. On a une très mauvaise image vis-à-vis du consommateur. Cependant, nous nous sentons bien dans notre métier même si c'est serré financièrement. Nous recherchons à être le plus autonome possible (moins d'intrants possibles, concentré VL auto produit...).

Qu'est-ce que c'est pour vous être éleveur ?



A : C'est avant tout de produire du lait, produire du volume, élever des animaux.

POUR ALLER PLUS LOIN

À ce moment de l'entretien nous avons proposé de faire un tour de ferme, afin de relancer la conversation et s'imprégner du cadre de travail. Au cours de ce tour de ferme, nous avons constaté le manque d'ergonomie du site actuel compte tenu de l'augmentation du cheptel. A nous a montré les changements envisagés sur les bâtiments. Nous nous sommes également rendus compte que A avait l'habitude avec son père de s'investir dans un projet nouveau tous les ans. C'est aussi ce qui le motive dans sa vie professionnelle. De retour au bureau nous avons fait le point sur les leviers pouvant être actionnés afin de résoudre la problématique main-d'œuvre.

Demain quels sont vos objectifs en termes de week-ends et d'horaires ?



Avoir au minimum 1 week-end libre sur 2, idéalement 2 sur 3.

Garder l'horaire : 6h30-19h.

Nos parents ne comptent pas revenir sur la ferme sauf en cas de grosse journée.

NB : les objectifs sur les horaires et les week-ends sont clairement définis. Ils peuvent par la suite servir d'indicateurs pour évaluer l'efficacité des solutions mises en place. On recherche en effet des indicateurs dits SMART : (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables, Temporellement définis).

BILAN DES ÉCHANGES

À la lumière des échanges, je vous propose de faire un point sur le projet envisagé.

Pour pouvoir gérer les week-ends suite aux départs de vos parents, plusieurs leviers d'actions



Vous avez pensé à :

- La mise en place de robots
- Prendre un ou plusieurs salariés

Quelques points de vigilance restent à étudier sur le plan technico-économique :

- Possible surcoût alimentaire à la suite de l'installation des robots
- Etude économique indispensable à faire avant toute chose
- Révision de l'assolement et du système fourrager

NB : les aspects économiques restent essentiels même si l'accompagnement a pour objet l'organisation du travail, l'approche économique est un préalable indispensable.

D'autres pistes existent avez-vous réfléchi à :

- Diminuer le nombre de vaches traites en augmentant le niveau individuel
- Déléguer plus de travaux sur les cultures
- Déléguer l'élevage des génisses mais un site de méthanisation à côté valorise les déjections
- Diminuer l'âge au premier vêlage pour diminuer le nombre de génisses à élever (Vêlage 25-26 mois / objectif 24 mois)

A : Avec une baisse du nombre de vaches, j'aurais l'impression de régresser !

NB : la réaction d'Antoine permet de mettre en évidence une composante de son activité qui donne du sens à son métier. Il faut l'avoir à l'esprit car cela peut expliquer certaines résistances dans les solutions explorées.

Concernant l'organisation du travail :



L'atelier poulet n'est pas bien intégré dans la future organisation du travail.

La robotisation permettra-t-elle de compenser suffisamment les départs ?

NB : avant de conclure une date est prise pour un second rendez-vous afin de recueillir le point de vue de J et de laisser le temps au GAEC de murir son projet notamment d'étudier la faisabilité technico économique. Ils doivent notamment consulter un spécialiste bâtiment et leur banquier.

Partage du diagnostic à l'aide de l'outil SWOT/AFOM

À partir des éléments recueillis au premier rendez-vous, nous avons cherché à mettre en évidence les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces concernant votre organisation.



ATOUTS

- Productivité importante
- Complémentarité des associés
- Bon potentiel fourrager
- Ouvert aux opportunités (échanges de parcelles)
- Formation en groupe d'agriculteurs



FAIBLESSES

- Parcellaire avec beaucoup de distances entre les ilots
- Quantité de travail par personne très importante à terme
- Bâtiments inadaptés pour le nombre actuel de vaches
- Manque de recul et de références sur l'évolution envisagée (coûts, moins de main-d'œuvre, litrage élevé)
- Personne pour prendre en charge l'atelier volaille rentable



OPPORTUNITÉS

- Présence d'une CUMA mélangeuse
- Possibilité de faire jouer la concurrence sur l'achat d'un robot de traite



MENACES

- Absence de dialogue avec la laiterie. Manque de visibilité concernant « l'avenir » du lait : prix, rentabilité, cahier des charges, quantités
- Difficulté pour trouver des salariés
- Incertitude de la CUMA mélangeuse après le départ du chauffeur

En réponse au diagnostic, le tableau suivant (matrice AFOM) permet de réfléchir aux changements à apporter.

	OPPORTUNITÉS	MENACES
ATOUTS	<p>CONSOLIDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer à se former et à échanger sur l'organisation du travail • Consolider la CUMA mélangeuse en réfléchissant au remplacement à venir du chauffeur 	<p>DÉVELOPPER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendre l'exploitation attractive pour les salariés • Formation employeur de main-d'œuvre • Renforcer les relations avec la laiterie pour continuer à produire un lait adapté aux besoins de ses marchés
FAIBLESSES	<p>INVESTIR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Robotiser la traite et adapter le parc bâtiment • Faire jouer la concurrence entre les marques de robot y compris sur la maintenance • Bien réfléchir aux aménagements bâtiment • Mesurer l'impact économique des investissements futurs 	<p>REPOSITIONNER/ARRÊT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir au devenir de l'atelier volaille • Déléguer certaines activités : gestion, travaux des cultures • Rester en alerte sur les possibilités de regrouper le parcellaire

La production envisagée dans votre projet est très importante par rapport au nombre de travailleurs, nous n'avons pas de références équivalentes sur lesquelles s'appuyer.



A : Oui tout le monde nous dit ça !

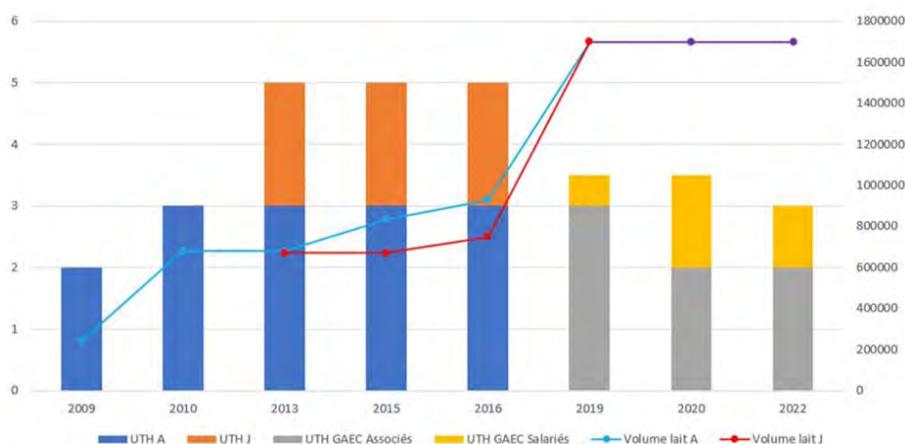
NB : Pour étayer nos propos nous présentons quelques références comparables en termes de production et d'équipement de traite issues des enquêtes ORGUE et échangeons sur le sujet. L'association est récente pour le moment c'est la « Lune de Miel » : comment déclencher les prises de consciences ?

Il n'est pas certain que la robotisation de la traite puisse compenser les départs en retraite des associés.



Afin de bien comprendre et visualiser votre évolution et vos perspectives d'avenir je vous propose de revenir sur vos trajectoires respectives et celle que vous allez vivre jusqu'au départ à la retraite des parents d'A.

Évolution de la main-d'œuvre disponible et de la production laitière avant et après fusion des exploitations



Depuis votre installation vous avez beaucoup évolué, qu'en pensez-vous ? Comment imaginez-vous la suite ?



A : Pour le moment nous sommes dans le projet et nous verrons après quand nous nous serons bien organisés.

NB : à ce moment de l'entretien J est présent. Nous avons posé les mêmes types de questions que lors de la première visite afin de recueillir son avis.

Globalement les réponses sont proches de celles d'A en termes d'objectif sur la qualité de vie, le temps libre et l'organisation du travail. Quelques éléments importants sont ressortis qui permettent d'envisager des adaptations sur l'organisation actuelle :

Il apprécie la diversité des tâches à accomplir et aime la polyvalence dans son métier. Il est donc ouvert à s'occuper plus des animaux et éventuellement déléguer des travaux de culture sans que cela ne lui pose de problème quant à sa place dans la société.

Il est attaché à une certaine indépendance dans son travail quotidien permise par l'existence de plusieurs sites qui aujourd'hui n'est donc pas vécu comme un inconvénient. Concernant les travaux des champs, en cas de délégation, il souhaite une délégation complète par poste par exemple tout le lisier, tous les semis, pour éviter d'investir dans du matériel en propre s'il n'est pas utilisé « à fond ». Il souhaite garder le suivi des cultures et les interventions phytosanitaires. Cet échange permet de compléter le cadre de référence et le projet envisagé (Cf. ci-après).

CADRE DE RÉFÉRENCE

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est central et les objectifs sont clairs en termes d'horaires, de week-ends et de congés.

	Associé A	Associé J
VALEURS	« La passion de l'élevage, je suis très animalier » « nickel », « propre » « Conserver notre qualité de vie » « J'aime travailler en équipe »	« Mon rôle c'est de gérer la partie culture » « Conserver notre qualité de vie »
AMBITION	Ambitieux, à la recherche de nouveautés et ouvert d'esprit : « Rien ne me fait peur ! Tous les ans on mène un projet ! » « On cherche à être le plus autonome possible »	« Chacun participe à des groupes techniques et c'est important »
MODE DE FONCTIONNEMENT	Indépendant et polyvalent « Le matin, chacun sait ce qu'il a à faire » « Je serais prêt à me spécialiser encore plus sur le lait »	Indépendant et polyvalent « On ne perd pas de temps, j'aime avoir mon propre site à gérer » « J'aime la polyvalence de mon métier » « Je reste prêt à déléguer plus de choses sur les cultures si besoin »

PROJET ENVISAGÉ ET OUVERTURE

Un projet de bâtiments avec intégration de 3 robots et l'embauche d'un salarié.

Une question en suspens : 3 robots et 1 salarié pourront-ils pallier l'augmentation de la charge de travail ?



Afin d'identifier plus finement les besoins de main-d'œuvre ou d'équipement, nous vous proposons de voir avec vous vos emplois du temps respectifs.

	06:30	07:00	07:30	08:00	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30			
A	Traite de 1 lots de vaches parfois 2 si J		café	Alimentation				pause du midi		entretien		traite																		
	Entretien des logettes		soins au veaux , vachestaries ou traite		repousse le maïs		silos de maïs et d'herbe à décou		insémination		veaux à déplacer		Bricolage et entretien		réunion		Bricolage		entretien des logettes											
	travail administratif en lien avec le troupeau laitier, facturation, commande, déclaration de veaux ...																													
J	traite 1 lot		soins aux génisses distribution				alimentation 1jour sur 2				pause du midi		entretien		traite 4 soir sur 5															
	Travail administratif quand la météo ne permet pas le travail aux champs prépare les papier pour PPF, Cahier d'épandage, PAC																													
	Travail sur les cultures prioritaire																													
P	Volailles		traite d'1 lot + logettes		café	Polyvalent est capable de tout faire				pause du midi		entretien		va chercher les vaches				va enfermer les poulets												
	va chercher les vaches au pré		gestion de l'herbe		Il est dans un rôle d'exécutant maintenant				bricolage		s'occupe des volaille				traite du 2ème lot à la tombé du jour		(parfois tard en été)													
M	Traite des vaches		et lavage salle de traite		café	comptabilité																								

À la suite du départ en retraite du père puis de la mère il faudra donc s'organiser pour faire :

100 % volaille ; 50 % de la traite ; 100 % de la comptabilité ; 40 % des soins aux animaux ; 100 % de la gestion du pâturage. Le père est très polyvalent ce qui lui permet de jouer un rôle un peu tampon sur les tâches à effectuer. Il est difficile de quantifier ce rôle qui est cependant essentiel pour assurer le bon fonctionnement de l'exploitation en apportant une certaine souplesse.



 A : il faut un salarié polyvalent.
J : il faut aussi s'adapter au salarié.

NB : S'ensuit une discussion sur le profil de salarié recherché, avec une prise de conscience de la nécessité de revoir l'organisation actuelle selon le profil de salarié. Un salarié polyvalent étant plus difficile à trouver, il faudra peut-être repenser l'organisation pour s'adapter à des profils moins polyvalents.

Rappel sur les étapes de la démarche

1 Faire connaissance/Découvrir
D'où venons nous ? Qui sommes nous ?

2 Diagnostiquer
Où en sommes nous ?

3 Faire exprimer le(s) projet(s)
Où veut-on aller ?
Que voulons nous changer ?

4 Évaluer l'impact des scénarios
Est-ce cohérent ?

5 Formaliser un plan d'actions
Comment agir concrètement ?

Au fil de l'entretien, les étapes de la démarche ne sont pas suivies de manière linéaire. Afin de s'assurer que les points importants de la démarche n'ont pas été oubliés, il est bon de faire un petit point de vérification.

Ce qui a été fait

Étape 1 : prise de connaissance découverte d'où venons-nous, qui sommes-nous ?

Étape 2 : où en sommes-nous (cf. AFOM) ?

En cours

Étape 3 : vers où voulons nous aller, que voulons-nous changer ?

Ce qui reste à faire

Étape 4 : impacts des scénarios (travail) est-ce cohérent ?

Étape 5 : plan d'action, comment agir vraiment ?

Au fil de la démarche, plusieurs outils ont été utilisés :

- Entretiens semi-directifs avec un jeu de questions ouvertes
- Outils issus des enquêtes ORGUE
 - Répartition des tâches et des responsabilités
 - Études des trajectoires
 - Des références sur des collectifs de travail
 - Emploi du temps
- Outil atouts faiblesses menaces opportunités (AFOM)



Projet envisagé

- Achat de robots avec aménagement et agrandissement des bâtiments existants pour les adapter à la traite robotisée. Cet aménagement s'accompagnera d'une baisse du nombre de vaches laitières grâce à une augmentation de la production permise par de meilleures conditions d'élevage.
- Embauche d'un salarié qui idéalement pourrait s'occuper des volailles.
- Déléguer la comptabilité.
- Actuellement, ni J ni A ne s'occupe des volailles et aucun des deux n'est motivé pour cela. Il faudra donc trouver des solutions pour gérer l'astreinte du plein air, notamment la sortie et la rentrée des volailles matin et soir. Sinon, céder les poulaillers, mais ceux-ci sont rentables.

Projet alternatif ?

NB : Les éleveurs sont aujourd'hui plutôt confiants dans leur capacité à pallier le départ des associés. Cependant nous les avons mis en garde sur la faisabilité de leur projet en termes de travail. Pour creuser cette difficulté nous avons souhaité explorer les marges de manœuvre supplémentaires, en cas de surcharge de travail constatée.

Si vos objectifs ne sont pas atteints, que pourriez-vous encore changer ?



NB : Pour envisager un maximum de solutions, les 7 leviers d'action ont été exploré : Embauche, Association, Automatisation, Délégation, Restructuration / Optimisation, Réduction, Simplification.

Synthèse des solutions explorées :

- **Simplification** : aujourd'hui les éleveurs ne voient pas de pistes évidentes de simplification. Pour eux tout est déjà bien simplifié.
- **Délégation** : les travaux des cultures peuvent être délégués, les éleveurs sont ouverts à plus de délégation et J qui est responsable des cultures est prêt à s'investir plus sur la partie élevage. C'est donc une piste qui reste envisageable.
- **Salariat** : pour faciliter l'embauche, les associés sont prêts à revoir leur organisation pour s'adapter aux capacités des salariés. Les associés ayant la capacité d'être polyvalents, il sera sans doute plus facile de trouver des salariés pour effectuer des tâches bien précises et spécialisées.
- **Association** : pourquoi pas mais pour le moment il n'y a pas eu de réflexion poussée sur ce que pourrait être la place d'un autre associé.

Résumé des adaptations supplémentaires possibles si besoin

- Déléguer certains travaux des cultures.
- Revoir la répartition des tâches selon les délégations et en fonction du salarié.

ÉTAPE 4 - IMPACTS DES SCÉNARIOS SUR LE TRAVAIL, EST-CE COHÉRENT ?

Indicateurs SMART

Quels sont les éléments, les indicateurs qui pourraient vous inciter à revoir votre organisation ?



Globalement, nous souhaitons conserver la qualité de vie actuelle et notamment :

- Des horaires 6h30 à 19h avec un impératif ferme le soir et une souplesse le matin ;
- Pouvoir se libérer à 17h un soir par semaine/associé ;
- 3 semaines de congés ;
- Un weekend sur 2 de libre voir si possible 2 week-ends sur 3.

Un autre élément important : nos épouses sauront nous dire si nous terminons trop tard ou si nous ne gardons pas assez de temps pour la famille.

ÉTAPE 5 - PLAN D' ACTIONS

Quels sont les éléments qui restent à travailler pour avancer sur le projet envisagé ?



Pour l'atelier lait

- Peaufiner le projet bâtiment, robots : l'impact économique et notamment le montant des investissements doivent être évalués en prenant comme objectif la rémunération attendue.
- L'impact technique est aussi à peaufiner : le système fourrager sera amené à évoluer avec des impacts probables sur l'assolement, les rotations et la conduite des cultures.
- Prévoir des visites sur des exploitations en traite robotisée en questionnant l'organisation du travail et la productivité.
- Commencer à anticiper l'évolution de l'effectif des vaches laitières, le but recherché étant une augmentation de la production par vache pour diminuer l'effectif.
- Assainir le troupeau avant l'arrivée des robots : la santé des mamelles est primordiale ainsi que la santé des pattes.

Pour l'atelier volaille

- Se mettre d'accord sur le devenir de l'atelier volaille
- Qui s'en occupera ?
- Comment ?

Salariat

- Rechercher un salarié et donc définir un ou des profils de postes.
- Se former pour être employeur (rédiger une offre d'emploi qui reprend les éléments importants du poste et du profil recherché, recrutement, obligations règlementaires, management...).

Suite de l'accompagnement

Après restitution de la synthèse des premières étapes, un temps de maturation est laissé aux éleveurs afin qu'ils puissent avancer dans leur projet de robotisation. En effet les éléments économiques et techniques doivent être explorés pour mesurer la faisabilité du projet. Rendez-vous est pris avec un conseiller bâtiment pour réfléchir aux aménagements et donc aux investissements nécessaires à la mise en place des robots. Lors de l'accompagnement nous avons fortement recommandé l'approfondissement de la partie économique avec un conseiller de gestion.

D'autre part, au vu des références disponibles et de l'organisation choisie, la robotisation seule est vraisemblablement insuffisante pour compenser l'ensemble des départs. Les solutions alternatives doivent être approfondies ce qui nécessite de la part des éleveurs de prendre conscience de leur nécessité.

Un troisième rendez-vous pourra être pris à l'issue de ces démarches complémentaires afin de valider un projet définitif et donc de détailler le plan d'action (étape 5).



Bibliographie

Pour aller plus loin



PUBLICATIONS ET RÉFÉRENCES SUR LE TRAVAIL EN ÉLEVAGE

Page web du RMT travail en agriculture

Référentiel travail en élevage bovins lait. Synthèse de 190 bilans travail
Résultats d'enquête ; 2011
Synthèse Institut de l'Élevage



Organiser le travail sur son élevage laitier
Des leviers pour bien travailler ensemble
15 fiches sur le salariat et l'association ; 2018
Ressources humaines
Fiches CNIEL; Institut de l'élevage



Risques Psycho-Sociaux, stress, souffrance au travail ? Parlons-en
Ressources humaines ; 2005
Bande dessinée MSA



Réussir les regroupements d'exploitations laitières et la conduite des grands troupeaux
Conduite de projet ; 2008
Synthèse Institut de l'Élevage



Des références sur les temps de travaux en race Normande
Si vous aviez 2h30 de temps libre par jour, vous en feriez quoi ?
OS Normande, Inosys-Réseaux d'élevage, 2018



Inosys – Réseaux d'élevage. Des références sur les temps de travaux dans les exploitations laitières de Franche-Comté
Travail d'astreinte et niveau d'équipement des exploitations laitières du réseau d'élevage Inosys Franche-Comté (2021)



ACCOMPAGNEMENT SUR LE TRAVAIL



Le guide du Conseiller Travail en Midi-Pyrénées

Guide méthodologique à l'usage des conseillers agricoles pour intégrer la dimension Travail dans l'accompagnement des projets des agriculteurs ; 2008
Méthode d'accompagnement AREFA midi-Pyrénées avec la collaboration des conseillers Travail des Chambres d'Agricultures du Gers, de la Haute-Garonne et des Hautes-Pyrénées



Le travail dans l'exploitation agricole

Phase 1-2-3-4-5 ; 2008
Ressources internet



Parlons travail ! Comment améliorer la situation de l'agriculteur par rapport au travail

Des outils pour l'accompagnement ; 2011
PEP bovins lait Rhône-Alpes



Prendre en compte l'organisation du travail dans l'accompagnement de projets en élevage

Guide méthodologique COTE Changements et Organisation du Travail en Exploitation d'élevage ; 2010
Méthode d'accompagnement
Action de valorisation du programme PSDR Rhône-Alpes



Le travail sur mon exploitation

30 Fiches solutions ; 2009
Vivre l'élevage en Picardie



Le travail sur mon exploitation - Où en suis-je ? Comment faire mieux

Vivre l'élevage en Picardie ; 2008
autodiagnostic



Alléger le travail d'astreinte, de la traite et de l'alimentation

Fiches pratiques de l'éleveur laitier ; 2008
Chambre régionale d'agriculture de Bretagne

DIAGNOSTIC DE L'EXPLOITATION AGRICOLE



Méthodologie de diagnostic d'une exploitation agricole

Approches globale et systémiques ; 2008

BELOT Christian

Éducagri éditions



SOCIEL - Les 7 volets de la durabilité sociale

La durabilité sociale des élevages dans leur territoire (2019)

Casdar Sociel, Institut de l'Élevage



SOCIEL - Des guides d'entretiens pour étudier la durabilité sociale des élevages

Guides d'entretiens pour approcher la durabilité sociale auprès des éleveurs et des acteurs du territoire

Casdar Sociel, Institut de l'Élevage



CASDAR Travail 3D : Trois dimensions du travail, des organisations originales, des réseaux d'acteurs

Banque de ressources pour analyser trois dimensions du travail des éleveurs



Inosys – Réseaux d'élevage. Le travail d'astreinte dans des élevages bovins lait de Bretagne.

Travail d'astreinte en hiver et au printemps en élevage laitier. Résultats sur 32 exploitations du réseau d'élevage bovin lait Bretagne (2020).



Annexes

Prérequis

1. Les dimensions du travail

Étape 1

2. Trajectoire de l'exploitation (issue du CASDAR ORGUE)
3. Cadre de référence
4. Description du collectif de travail (issue du CASDAR ORGUE)
5. Répartition des tâches (issue du CASDAR ORGUE)
6. Plan de journée (issu du CASDAR ORGUE)
7. Semainier / Calendrier annuel
8. Carte du réseau professionnel (issue du CASDAR ORGUE)

Étape 2

9. Grille SWOT ou AFOM Travail (Atouts - Faiblesses - Opportunités - Menaces)

Étape 3

10. Définir un objectif avec la méthode SMART
11. Les 6 niveaux de la pensée selon Dilts
12. Analyse PESTEL

Étape 4

13. Évaluation des scénarii (issue du CASDAR ORGUE)

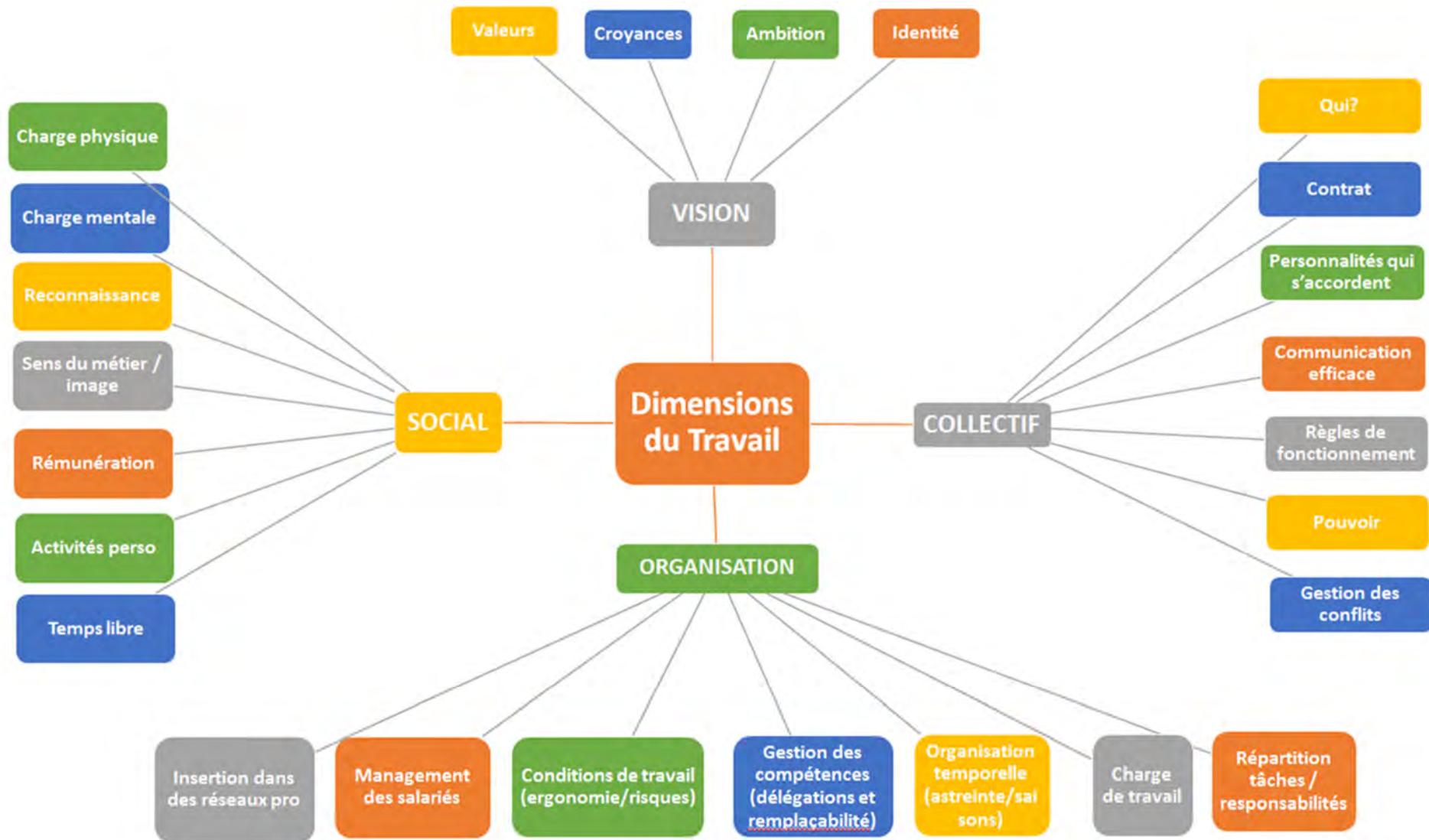
Étape 5

14. Plan d'actions

Questions clés

Prérequis

1. Les dimensions du travail



Représentation issue des travaux de CasDar Sociel - CasDar Travail en 3d

3. Cadre de référence

Objectif Le **cadre de référence** : c'est l'ensemble d'idées, d'opinions, de valeurs propres à un individu (ou à un groupe) et en fonction duquel cet individu donne un sens à ce qu'il dit ou reçoit.

Le cadre de référence de l'entreprise est la synthèse partagée des cadres de références individuels.

LE CADRE DE RÉFÉRENCE POUR L'ENTREPRISE	
<p><u>Valeurs – Motivations</u></p> <p>Qu'est-ce qui vous fait vous lever le matin ? Qu'est-ce qui vous anime, vous motive dans le métier ? Qu'est-ce qui vous permet de vous regarder en face, dans la glace ? Qu'est-ce qui est important dans votre activité ?</p>	<p><u>Ambitions</u></p> <p>Dans un monde idéal, à quoi ressemble votre activité ? Que voulez-vous, que recherchez-vous ? Comment voyez-vous votre exploitation dans 5 à 10 ans ? À quels types de résultats voulez-vous arriver ?</p>
<p><u>Règles de fonctionnement</u></p> <p>Qu'est ce qu'il faut pour que vous vous sentiez bien dans votre activité ? Pour que tout fonctionne bien, comment s'organisent les personnes / activités ? Pour que ça fonctionne bien, de quoi avez-vous besoin ?</p>	<p><u>Leviers et perspectives</u></p> <p>Quelles sont les prochaines étapes (retraite, reprise, installation...) Changements importants à venir (projet autoroute proche, Brexit, arrêt aide production sucre, PAT, évolutions réglementation...) Baisse d'annuités, programme de subventions...</p>

Valeurs – Motivations

Ambitions

Règles de fonctionnement

Leviers et perspectives

Activités principales	Tâches associées	Qui fait ? Qui est responsable ? J'aime / j'aime pas (+ ; -)	Cocher les cases correspondantes (n° intervenant tableau 1)												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Cultures de vente	Travaux culturaux	Qui fait ?													
		Qui est responsable : Implantation, rotation, choix de variétés, fertilisation, traitement phyto, chantiers de récolte...													
		J'aime / j'aime pas (+ ; -)													
	Entretien du matériel	Qui fait ?													
		Qui est responsable : vidange, petite réparation...													
		J'aime / j'aime pas (+ ; -)													
Mécanisation	Choix équipement, matériel.	Plus largement sur la mécanisation : Qui est responsable des investissements ?													
Gestion administrative	Gestion administrative	Qui fait ?													
		Qui est responsable : factures, comptabilité, analyse de gestion													
		J'aime / j'aime pas (+ ; -)													
Atelier élevage n°2 (à préciser)	Conduite de l'atelier d'Elevage n°2 (herbi, volaille, porcins...)	Qui fait ?													
		Qui est responsable : alimentation, performance tk, soins...													
		J'aime / j'aime pas (+ ; -)													
Atelier élevage n°3 (à préciser)	Conduite de l'atelier d'Elevage n°2 (herbivores, volaille, porcins...)	Qui fait ?													
		Qui est responsable : alimentation, performance tk, soins...													
		J'aime / j'aime pas (+ ; -)													
Transformation (préciser les produits)	Transfo de produits issus de la ferme	Qui fait ?													
		Qui est responsable : atelier de transfo (type, volume, qualité)													
		J'aime / j'aime pas (+ ; -)													
Commercialisation (préciser les produits)	Commercialisation de produits issus de la ferme	Qui fait ?													
		Qui est responsable : activité de commercialisation (communication, marketing, contact clients, points de vente)													
		J'aime / j'aime pas (+ ; -)													
Autres activités (à préciser)	Gestion activités : agro-tourisme, accueil à la ferme...	Qui fait ?													
		Qui est responsable : alimentation, performance tk, soins...													
		J'aime / j'aime pas (+ ; -)													

Type de travaux délégués	Surface/volume concerné	Estimation du temps délégué (½ jour par an)

7. Semainier / Calendrier annuel

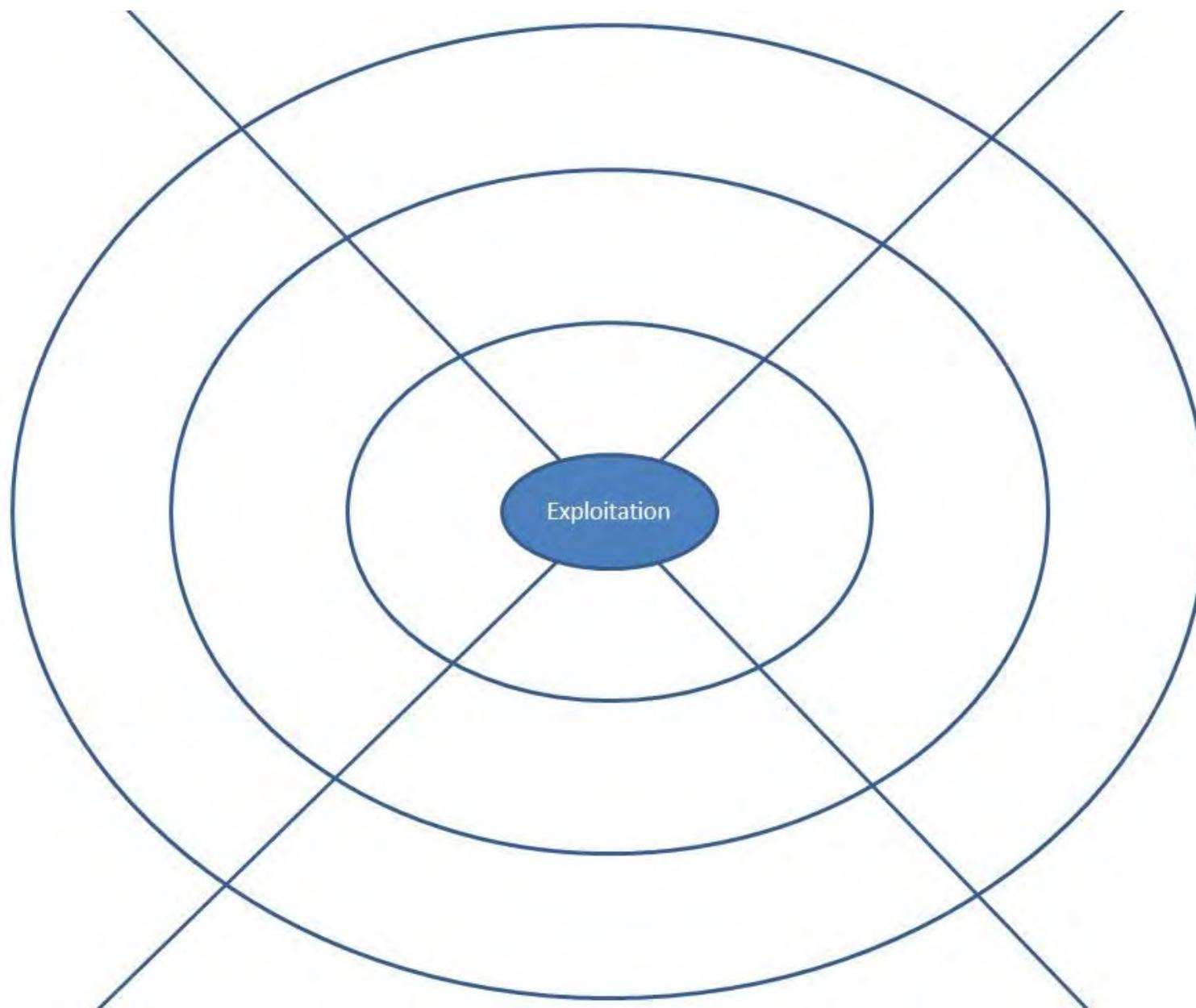
Calendrier hebdomadaire - semaine - du / au /

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
06:00							
08:00							
10:00							
12:00							
14:00							
16:00							
18:00							
20:00							
22:00							

Calendrier 2019

Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Décembre	
1 M		1 V		1 V		1 L		1 M		1 S		1 L		1 J		1 D		1 M		1 V		1 D	
2 M		2 S		2 S		2 M		2 J		2 D		2 M		2 V		2 L		2 M		2 S		2 L	
3 J		3 D		3 D		3 M		3 V		3 L		3 M		3 S		3 M		3 J		3 D		3 M	
4 V		4 L		4 L		4 J		4 S		4 M		4 J		4 D		4 M		4 V		4 L		4 M	
5 S		5 M		5 M		5 V		5 D		5 M		5 V		5 L		5 J		5 S		5 M		5 J	
6 D		6 M		6 M		6 S		6 L		6 J		6 S		6 M		6 V		6 D		6 M		6 V	
7 L		7 J		7 J		7 D		7 M		7 V		7 D		7 M		7 S		7 L		7 J		7 S	
8 M		8 V		8 V		8 L		8 M		8 S		8 L		8 J		8 D		8 M		8 V		8 D	
9 M		9 S		9 S		9 M		9 J		9 D		9 M		9 V		9 L		9 M		9 S		9 L	
10 J		10 D		10 D		10 M		10 V		10 L		10 M		10 S		10 M		10 J		10 D		10 M	
11 V		11 L		11 L		11 J		11 S		11 M		11 J		11 D		11 M		11 V		11 L		11 M	
12 S		12 M		12 M		12 V		12 D		12 M		12 V		12 L		12 J		12 S		12 M		12 J	
13 D		13 M		13 M		13 S		13 L		13 J		13 S		13 M		13 V		13 D		13 M		13 V	
14 L		14 J		14 J		14 D		14 M		14 V		14 D		14 M		14 S		14 L		14 J		14 S	
15 M		15 V		15 V		15 L		15 M		15 S		15 L		15 J		15 D		15 M		15 V		15 D	
16 M		16 S		16 S		16 M		16 J		16 D		16 M		16 V		16 L		16 M		16 S		16 L	
17 J		17 D		17 D		17 M		17 V		17 L		17 M		17 S		17 M		17 J		17 D		17 M	
18 V		18 L		18 L		18 J		18 S		18 M		18 J		18 D		18 M		18 V		18 L		18 M	
19 S		19 M		19 M		19 V		19 D		19 M		19 V		19 L		19 J		19 S		19 M		19 J	
20 D		20 M		20 M		20 S		20 L		20 J		20 S		20 M		20 V		20 D		20 M		20 V	
21 L		21 J		21 J		21 D		21 M		21 V		21 D		21 M		21 S		21 L		21 J		21 S	
22 M		22 V		22 V		22 L		22 M		22 S		22 L		22 J		22 D		22 M		22 V		22 D	
23 M		23 S		23 S		23 M		23 J		23 D		23 M		23 V		23 L		23 M		23 S		23 L	
24 J		24 D		24 D		24 M		24 V		24 L		24 M		24 S		24 M		24 J		24 D		24 M	
25 V		25 L		25 L		25 J		25 S		25 M		25 J		25 D		25 M		25 V		25 L		25 M	
26 S		26 M		26 M		26 V		26 D		26 M		26 V		26 L		26 J		26 S		26 M		26 J	
27 D		27 M		27 M		27 S		27 L		27 J		27 S		27 M		27 V		27 D		27 M		27 V	
28 L		28 J		28 J		28 D		28 M		28 V		28 D		28 M		28 S		28 L		28 J		28 S	
29 M				29 V		29 L		29 M		29 S		29 L		29 J		29 D		29 M		29 V		29 D	
30 M				30 S		30 M		30 J		30 D		30 M		30 V		30 L		30 M		30 S		30 L	
31 J				31 D				31 V				31 M		31 S				31 J				31 M	

8. Carte du réseau professionnel (issue du CASDAR ORGUE)



Etape 2

9. Grille SWOT ou AFOM Travail (Atouts - Faiblesses - Opportunités – Menaces)

L'analyse ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces) est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité.

Dans le cadre de la préparation d'une décision, le but de l'approche est de faire en sorte que les décideurs prennent en compte l'ensemble des facteurs internes et externes, de manière à maximiser les potentiels des atouts et des situations favorables, et à minimiser les répercussions des faiblesses et des menaces.

Dans le cadre d'une évaluation, l'analyse SWOT sert généralement à l'évaluation préalable de programmes d'action. En aidant à formaliser les points positifs et négatifs et à identifier les facteurs de l'environnement pouvant influencer favorablement ou défavorablement sur le déroulement du programme d'action, l'analyse SWOT permet de réduire les incertitudes et d'affiner ou d'évaluer ainsi la stratégie envisagée. (Source Wikipédia)

D'un point de vue plus opérationnel, l'idée est :

1. Identifier le contexte dans lequel vous bâtissez votre entreprise en classant les éléments en :
 - opportunités (clientèle, attentes des clients, mise en place d'infrastructures, réglementations ...)
 - menaces (concurrence, réglementation, conjoncture, ...)
2. Au regard de ces éléments de contexte, faites la liste :
 - des points forts
 - des points faibles

qui vous permettront de faire face aux menaces et d'en limiter leur effets ou vous permettront d'être mieux armé encore pour saisir les opportunités.

Exemple d'éléments internes clés : vos compétences, votre emplacement, vos équipements, votre solidité financière,...

3. En croisant grâce à l'outil SWOT ces différents éléments propres à votre projet, vous mettrez à jour

- les questions clés
- les facteurs de réussite

Qu'il vous faudra évaluer pour le projet.

La matrice SWOT/AFOM

Atouts

Faiblesses

Consolidation ?

Développement ?

Arrêt ?
Repositionnement ?

Investissement ?

Menaces

Opportunités

Etape 3

10. Définir un objectif avec la méthode SMART

La méthode SMART permet de définir des objectifs de l'entreprise de manière simple et claire pour qu'ils soient faciles à comprendre et qu'ils aient le plus de chance d'être réalisés.

Grâce à la méthode Smart, vous disposez de 5 leviers pour vous permettre de définir vos objectifs précisément, quantitativement, de manière réaliste et délimité dans le temps :

- S : spécifique
- M : mesurable
- A : acceptable
- R : réaliste
- T : temporellement défini

Spécifique (anglais : Specific) : un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail de la personne chargée de réaliser l'objectif : il doit être personnalisé. Par ailleurs, un objectif peut être également qualifié de simple car il doit être simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par la personne pour que celle-ci soit efficace car la complexité ralentit l'action. De plus, il doit être compréhensible également par tous pour que l'objectif ait une légitimité aux yeux de tous.

Mesurable (anglais : Measurable) : un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer. Il n'est pas possible de choisir un objectif que l'on ne peut quantifier ou qualifier par souci d'évaluation des moyens nécessaires pour l'atteindre.

Acceptable (anglais : Acceptable) : il doit également être partagé par les participants (Agreed upon) et orienté Action (anglais : action-oriented), on dit parfois également Acceptable et Ambitieux (anglais: Acceptable and Ambitious) : un objectif acceptable est un objectif suffisamment grand, ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs cet objectif doit être atteignable et donc raisonnable favorisant ainsi l'adhésion des participants à ce dernier. Ainsi, l'objectif sera plus facilement accepté par chacun des acteurs.

Réaliste (anglais : Realistic, même si on trouve une variante en Relevant, pour pertinent) : un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini. C'est-à-dire un niveau pour lequel le défi motivera le plus grand nombre de participants et évitera au mieux l'abandon de certains participants au fur et à mesure de la progression de l'objectif.

Temporellement défini (anglais : Time-bound) : un objectif temporellement défini est délimité dans le temps : une date butoir avec, éventuellement, des dates intermédiaires. L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis comme « d'ici 3 mois » et non pas par des termes flous comme « le plus rapidement possible ».

11. LES 6 NIVEAUX DE LA PENSÉE SELON DILTS

Cette grille de lecture permet par exemple de réfléchir aux processus de changements, à la cohérence d'un projet. Son utilisation aide considérablement à clarifier ses idées, à faire le tri, et engendre une forte motivation dans la concrétisation d'un objectif.

La pyramide se lit du bas vers le haut, du niveau qui décrit l'environnement, tout ce qui est à l'extérieur de nous, jusqu'au niveau identité, c'est à dire le niveau qui exprime ce que nous sommes au plus profond de nous.

1. ENVIRONNEMENT: (ESPACE ET TEMPS)

Regardez où vous vous trouvez en lisant cet article et répondez aux questions précisément et naturellement.

- Quel est mon environnement à cet instant? (bureau, extérieur, transport, ...)
- Avec qui je me trouve? (collègue, famille, amis, public inconnu...)
- Quel jour sommes nous, quelle heure, de combien de temps je dispose pour lire cet article ?

2. COMPORTEMENTS – ACTIONS

- Qu'est-ce que je fais concrètement? Qu'est-ce que je dis, exprime?

3. COMPÉTENCES – CAPACITÉS

- Comment je m'y prends concrètement pour faire ce que je fais?
- Quelles sont mes compétences, et mes savoirs dans cet environnement?
- Quelles sont mes stratégies?

4. VALEURS-CROYANCES

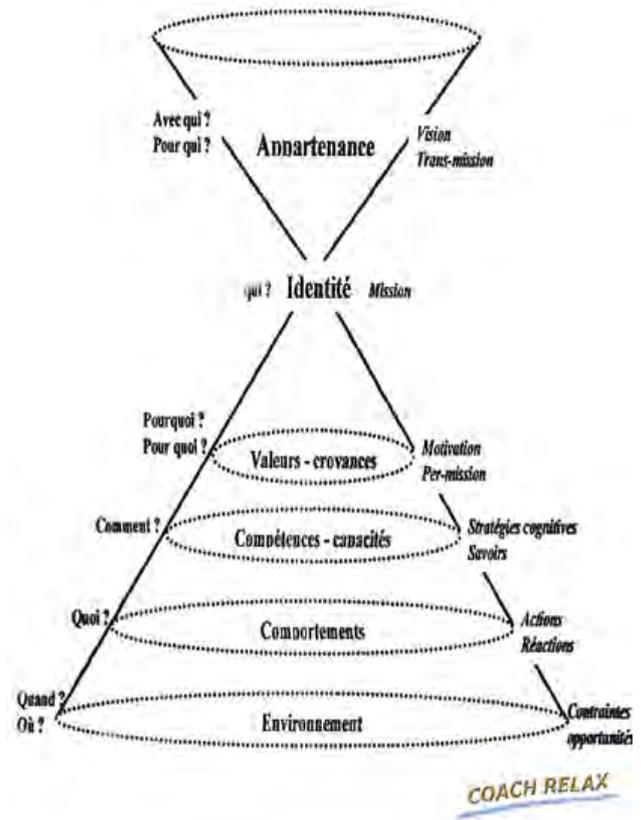
- Qu'est ce qui est important pour moi dans ce contexte?
- Je fais ceci pourquoi? Je crois en quoi ? qu'est ce qui me limite ?

5. IDENTITÉ

Je suis qui au plus profond de moi, dans ce contexte?

6. MISSION

A quel groupe suis-je relié, quelle est ma mission? A quel milieu plus grand j'appartiens ?



12. ANALYSE PESTEL

En quoi mon objectif sécurise mon entreprise ?

Quels éléments externes pourraient remettre en cause mon objectif ?

Quels éléments externes pourraient renforcer mon objectif ?

Sur quels points forts vais-je m'appuyer pour atteindre mon objectif ?

Quelles décisions dois-je prendre pour diminuer les risques climatiques, réglementaires, économiques,...

Comment rendre mon entreprise moins vulnérable aux éléments externes ?

Qu'est-ce qui bouge sur mon territoire au niveau des entreprises, des habitants... ?

La méthode d'analyse PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal) permet d'analyser l'impact de l'environnement macro-économique sur l'entreprise.

L'analyse PESTEL est notamment utilisée pour prendre du recul sur l'environnement dans lequel l'entreprise opère et identifier de potentielles opportunités et menaces dans le cadre d'une analyse SWOT.

Les variables composant l'analyse PESTEL sont des variables sur lesquelles l'entreprise n'a aucun contrôle mais qui ont un impact fort sur l'entreprise. De fait PESTEL est avant tout un outil permettant d'anticiper et de préparer l'entreprise à un scénario catastrophe. C'est également un outil utile pour préparer une expansion internationale. Détail des facteurs entrant dans l'analyse PESTEL.



POLITIQUE

Les facteurs politiques s'observent à 2 niveaux : au niveau national et au niveau local.

Au niveau national on trouve notamment les facteurs suivants :

- stabilité gouvernementale : risque de grève
- stabilité fiscale : impacts sur les impôts et investissements
- orientation politique des partis influents : pro/anti entreprise, risque de nationalisation

Et au niveau local :

- décision d'urbanisme : risque de travaux devant une boutique ou de déviation du trafic passant devant un restaurant par exemple
- stabilité fiscale : impacts sur impôts locaux et subventions

ÉCONOMIQUE

Les facteurs économiques rentrants en compte dans l'analyse PESTEL sont les facteurs pouvant avoir un impact sur la demande pour les produits et services de l'entreprise ou sur la compétitivité de l'entreprise.

- Démographie (âge, croissance de la population, répartition géographique, etc.) : impact sur la demande
- Croissance économique : impact sur la demande
- Inflation : impact sur la compétitivité et la demande (baisse du pouvoir d'achat)
- Taux de chômage : impact sur la demande
- Pouvoir d'achat : impact sur la demande
- Taux d'intérêts : impact sur la compétitivité (coût du financement, capacité à financer les investissements)
- Politique monétaire: impact sur la compétitivité (coût des imports) et sur la demande internationale

SOCIOCULTUREL

Les facteurs socioculturels concernent principalement les préférences et modes d'achat des segments de consommateurs ainsi que leur perception des marques en fonction du pays d'origine (dans le cadre d'une implantation à l'étranger).

- Habitudes de consommation : influence sur les modes d'achats
- Niveau d'éducation : influence sur les modes d'achats, et sur la capacité à trouver de la main-d'œuvre qualifiée

TECHNOLOGIQUE

Les facteurs technologiques rentrants dans l'analyse PESTEL sont ceux pouvant avoir un impact sur la demande (risque de substitution - par exemple l'impact de l'arrivée du mp3 sur les ventes de disques) ou sur la compétitivité de l'entreprise (nouveau mode de fabrication, gains de productivité).

- Innovation / Recherche et Développement
- Transferts de technologie

ÉCOLOGIQUE

Les facteurs écologiques ont été ajoutés relativement récemment à l'analyse PESTEL (anciennement PEST) pour prendre en compte l'influence grandissante des effets liés au réchauffement climatique sur l'économie.

- Météo : impact sur la production et sur la consommation
- Réglementation : coûts de démantèlement, droits à polluer

LÉGAL

L'analyse PESTEL se termine par l'analyse des facteurs juridiques pouvant avoir un impact sur l'entreprise. On s'intéresse principalement ici aux réglementations (protection des consommateurs, protections des salariés, protection de la propriété intellectuelle) et à l'efficacité de la justice (risque de corruption).

- Lois et réglementations
- Indépendance de la justice, jurisprudence

Source : https://www.thebusinessplanshop.com/blog/fr/entry/analyse_pestel

Etape 4

13. Evaluation des scénarii (issue du CASDAR ORGUE)

	Scénario 1	Scénario 2
MO associés MO salarié Délégation Productions et objectifs de productions + indicateurs tk (lait/vl, lait/ha, nb de VL, %renouvellement, Age vèlages...) Surfaces rdmnt Mode vente / commercialisation Bâtiments et équipements Revenu Temps de travail, temps libre Règles de fonctionnement / horaire Répartition des tâches / responsabilités		
Associé 1		
Associé 2		
Associé 3		
Associé 4		
Associé 5		
Associé 6		
Associé 7		

Etape 5

14. Plan d'action

- QQCOQP : Qui ? Quoi ? Comment ? Où ? Quand ? Pourquoi ?
- Quelles sont les actions à mettre en place ?
- Qu'est ce qui pourra me dire que l'action est réussie (indicateurs de résultats) ?
- Qu'est-ce qu'il faut mener concrètement ? Avec qui /quoi ?
- De quelles ressources ai-je besoins ?
- Quand entreprendre les démarches ?
- Quel sera le rôle de chacun ?
- Quels sont les obstacles qui pourraient m'empêcher d'atteindre mon objectif ?
- Que dois-je apprendre pour atteindre mon objectif ?
- Avec qui vais-je pouvoir échanger sur mon objectif ?
- Pour atteindre votre objectif, comment pouvez-vous faire différemment ?
- Comment faire pour ne pas perdre de vue mon objectif ?
- Me connaissant, quels sont les prétextes, les fausses excuses, pour ne pas atteindre mon objectif ?
- Me connaissant, quels sont les vraies excuses, pour ne pas atteindre mon objectif ?
- Quelles sont mes compétences/mes talents qui me permettront d'atteindre mon objectif ?
- Quelle sera ma première décision pour atteindre mon objectif ?
- Comment verrais je que je progresse vers mon objectif ?

ACTION	RESULTAT / INDICATEUR	QUOI FAIRE	RESSOURCES	LIMITES / RISQUES	QUAND PRIORITE	ROLE DE CHACUN

Questions clés

- Quelle est votre situation actuelle et quelles sont vos préoccupations aujourd'hui ? (à couper en 2 questions ?)
- Pour comprendre un peu comment vous en êtes arrivés là, pouvez-vous vous présenter et me raconter votre parcours depuis votre installation (étapes clés axé sur le travail + pourquoi devenir agriculteur) ?
- Pouvez-vous me décrire l'exploitation à l'heure actuelle (moyens de production ; objectifs/conduite technique...) ?
- Vers quoi vous orientez vous pour la ferme ? au niveau personnel, professionnel ? au niveau des ateliers ?
- Quels sont vos partenaires professionnels ?
- Comment vous organisez vous sur la ferme ?
- Comment sont réparties les tâches à l'heure actuelle ? Pouvez-vous me décrire votre organisation, qui fait quoi, pourquoi, responsabilités/compétences, j'aime/je n'aime pas ?
- Décrivez-moi une journée type pour le travail astreinte et aussi durant le week-end.
- Est-ce que vous vous réunissez pour vous concerter ?
- Est-ce que votre organisation vous permet de conserver un équilibre avec votre vie personnelle ?
- Qu'est ce qui est important pour vous dans le métier / dans votre travail ? / Qu'est-ce qui vous motive dans votre métier ?
- Qu'est-ce qui vous fait lever le matin ?
- Quels étaient vos rêves et vos envies quand vous vous êtes installé ?
- Dans la situation actuelle, quels sont vos craintes, vos freins et vos doutes ?
- Qu'est ce qui pose problème à l'heure actuelle, quelles évolutions souhaitées ?
- Qu'est ce qui est le plus difficile dans le travail aujourd'hui ?
- Comment gérez-vous les imprévus ou les problèmes physiques ?
- Comment avez-vous recruté votre/vos salarié(s) ? Comment s'est faite l'embauche et se sont passés les premiers mois de travail du salarié ?
- Qu'est ce qui est difficile quand vous embauchez un salarié ?
- Qu'est-ce qu'un bon salarié pour vous ?
- Comment vous sentez vous dans votre rôle de manager ?
- Comment envisagez-vous le travail après le départ de X ?
- Dans 5 ou 10 ans, votre exploitation vous la voyez comment ? (Qui est là ?, Qu'est-ce que vous voyez ?)
- C'est quoi être agriculteur aujourd'hui, et demain ?
- Quels sont les différents scénarii pour vous rapprocher de cet idéal ?
- De quoi et de qui, estimez-vous avoir besoin pour y arriver ?
- Quels sont les avantages et inconvénients de chaque scénario que vous voyez ?
- Sur quoi pensez-vous avoir les moyens d'agir concrètement ?
- De quoi pensez-vous avoir besoin pour atteindre vos objectifs ?
- Qu'est ce qui pourrait fragiliser la structure ?
- Quelle serait la place pour X ?
- Que seriez-vous prêt à laisser ? A déléguer ?
- Quel profil de salariés recherchez-vous ?
- Si vos objectifs ne sont pas atteints que pourriez-vous encore changer ?
- Quels seraient les éléments indicateurs qui pourraient vous pousser à revoir votre organisation ?
- Selon vous, quels sont les éléments à travailler pour avancer sur le projet envisagé ?
- Que se passerait-il si rien ne change ?
- Qu'avez-vous retenu de nos deux dernières rencontres ?
- Y a-t-il eu des changements depuis notre dernière rencontre ?
- Voulez-vous revenir sur certains éléments vus lors de notre dernier rendez-vous ?



Document réalisé par :

Philippe Briand - Chambre d'agriculture de Bretagne
Romain Dancet - Chambre d'agriculture de Normandie
Martine Verger - Eilyps
Anne-Charlotte Richard - Littoral Normand
Avec les contributions de Sophie Chauvat, Alizée Chouteau et Emmanuel Béguin - Institut de l'Élevage

Contact :

Emmanuel Béguin – Institut de l'Élevage - Coordinateur du projet ORGUE
Email : emmanuel.beguin@idele.fr Tél : 03 22 33 69 43 / 06 30 51 62 25

Mars 2022 - Mise en page : K. Brulat (idele) - Crédits photographiques : J. Fagon, La Buvette
Référence idele : 00 22 601 012