

# Se sentir bien dans son métier avec le « lean management »

En Ile-et-Vilaine, des éleveurs de Ceta (1) se forment à « l'amélioration continue ». Objectif : trouver des astuces pour alléger leur charge mentale.

**N**athalie Marais est productrice de lait en Gaec à quatre associés à Guichen. Emmanuel Robert est éleveur de porcs et de volailles avec son frère à Janzé. Durant l'hiver, ils ont participé à une formation proposée par les Ceta sur le « lean management ». Objectif : analyser les dysfonctionnements de l'entreprise et trouver des pistes d'amélioration. « Dans nos fermes, nous sommes tous chargés. Happés par le quotidien, nous ne prenons plus le temps et le recul nécessaires pour réfléchir à notre avenir », constate Antoine Touchais, président de la Fédération départementale Ceta. D'où l'idée, avec l'appui du cabinet conseil Sens & Co, d'adapter les méthodes de gestion des grandes entreprises à l'agriculture.

D'octobre à avril, un diagnostic a été réalisé dans une dizaine de fermes par des éleveurs extérieurs : rédaction de notes sur les bonnes pratiques et les points à améliorer, photos pour détecter les mauvaises postures... Afin d'apporter un regard neuf, le groupe était mixte (porc, lait, volailles). « La première chose que l'on voit souvent, c'est le risque santé », explique Marc Bergeon, de Sens & Co.

Chez Nathalie, la formation s'est traduite par une réorganisation de l'atelier, avec l'emplacement de chaque outil dessiné à la craie. Une place



## Efficacité.

« Toutes les astuces permettent de chasser le gaspillage de temps et d'énergie, qui seront investis dans par ailleurs », explique Nathalie Marais et Emmanuel Robert, accompagnés de Marc Bergeon (à d.).

pour chaque chose et chaque chose à sa place est un des grands principes de la méthode. « J'avais aussi tendance à garder tous les papiers, j'étais submergée ». Utilisation de classeurs, de codes couleurs par thème, archivage... Elle a rationalisé son travail, gagné du temps et réduit sa fatigue.

## SE LIBÉRER L'ESPRIT

Emmanuel n'avait aucun problème de classement, lui qui a été plus de dix ans responsable qualité dans une coopérative d'insémination artificielle. « Je consacre une demi-journée par semaine à l'administratif pour ne pas laisser les papiers s'accumu-

ler. Une facture n'est prise en main qu'une fois avant d'être classée. Plus de chèque, d'enveloppe, de timbre, en un seul clic, le virement est effectué. » Grâce au « lean management », l'éleveur a surtout changé son regard sur la gestion du personnel. « Une question essentielle pour moi, qui suis le seul à plein temps sur l'élevage (160 truies et 3 poulaillers). Mon frère est à 30 %, nous avons une salariée à 80 % et un stagiaire en contrat de qualification, explique le producteur. Nous avons besoin de formaliser davantage. »

Ecrire ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit est un autre objectif pour progresser. Un semainier avec les principales tâches à réaliser hors astreinte a été mis en place, un tableau avec les objectifs techniques affiché, des fiches suggestions et anomalies... « Avec le management participatif, on discute, on n'impose plus, résume Emmanuel. On avance mieux si les collaborateurs adhèrent. » C'est aussi une source de fidélisation des salariés. « Cette formation montre que se sentir bien dans son travail amène à penser positivement le métier », se réjouit Antoine Touchais.

Isabelle Lejas

(1) Centres d'études et de techniques agricoles.

## ASTUCES

► Pour la gestion des stocks, un trait de repère sur l'étagère permet de constater rapidement le stock minimum et de déclencher la commande. Pour les aérosols, le couvercle est enlevé lorsque le produit est commencé afin de ne pas risquer de se retrouver avec une bombe vide en pleine intervention.

► Le support de botes, surélevé de 20 cm au-dessus du sol, permet de balayer sans tout relever.

## EXPERT MARC BERGEON, CABINET SENS & CO

### « Prendre de la hauteur sur son activité »

« Le "lean management" nous vient du Japon, notamment de l'entreprise Toyota. L'objectif est de faire apparaître les problèmes pour les résoudre. Multi-casquette, au cours d'une journée, l'agriculteur peut tour à tour être opérateur (travail d'astreinte), technicien hautement qualifié, gestionnaire ou négociateur commercial. C'est une grande force de l'entrepreneur mais l'accumulation de tâches aussi diverses peut mener à la saturation. La méthode va permettre de se recentrer sur l'humain,

prendre de la hauteur sur son activité... Que du bon sens paysan.

Avec les Ceta, l'idée a été de transposer la méthode appliquée à l'industrie. Plus que dans le monde de l'entreprise, il y a dans les Ceta une culture du partage et de la bienveillance qui a beaucoup facilité notre travail. Il ne faut pas s'attendre à une révolution. Le "lean management" signifie l'amélioration continue. Comme son nom l'indique, l'évolution qui se fait pas à pas. »