

Réseau Économique de la Filière Équine

Témoignages n° 3

Organiser le travail : la clef de réussite des centres équestres

Les centres équestres sont des structures équines très particulières. Plus que des compétences techniques, ils requièrent les qualités d'un chef d'entreprise : savoir manager, communiquer, organiser, programmer, planifier. D'où la nécessité de bien concevoir l'organisation générale des tâches et du travail.

Éditorial

Dans un centre équestre, ce n'est pas l'élevage qui est au cœur du système, mais la prestation de services et, en tout premier lieu, l'enseignement de l'équitation.

Pour garantir une rentabilité, les centres équestres doivent atteindre un nombre de licenciés et d'élèves suffisant. Au-delà de l'enseignement proprement dit, beaucoup cherchent à diversifier les prestations avec des cours collectifs ou individuels, stages, randonnées, coaching, équithérapie... Ils visent aussi différents publics : jeunes, adultes, scolaires, handicapés, comités d'entreprises...

L'idée de départ est souvent de « remplir » un planning de travail, notamment les phases creuses en périodes scolaires, et d'optimiser les investissements ou la main-d'œuvre disponible.

Cependant, plus un système est diversifié et plus sa gestion est complexe, plus il nécessite une réflexion en amont sur l'organisation et la répartition des tâches.

Les trois centres équestres qui témoignent dans ce bulletin mettent bien en évidence la problématique de l'organisation du travail. Ils insistent tous sur le risque de « se faire déborder », sur la nécessité d'avoir un dialogue permanent et organisé avec les personnes travaillant sur la structure.

A l'heure où de nombreux cavaliers envisagent la création d'un centre équestre, il convient de rappeler aux porteurs de projet qu'ils doivent veiller à ne pas multiplier les activités en saturant leur temps disponible. Même passionnés, les futurs installés doivent raisonner leurs activités en terme de travail et penser à se ménager des temps de repos.

Philippe DEMAEGDT

Président des Conseils des chevaux de Haute et Basse-Normandie



TÉMOIGNAGES

- > Travail d'équipe, feuille de route et recours à l'entreprise
- > Optimiser son temps pour gagner en qualité de service
- > S'organiser pour fermer 8 semaines



Implanté à 15 km de Caen, le poney club des Ecuries de l'Odon possède des équipements et des infrastructures récentes. L'activité « enseignement », créée seulement depuis 2005, progresse d'année en année et atteint, en 2010, plus de 250 licenciés. Adeline NICOLAS, directrice du centre, n'en reste pas là et souhaite développer, autant que possible, l'activité à partir d'un point fort : une organisation de travail digne d'une conduite d'entreprise.

Des objectifs de travail en équipe

Selon Adeline «*Le management ne s'improvise pas : pour que l'équipe de 5 personnes progresse, l'important est de bien attribuer les missions à chacun dès le départ, dès l'embauche des salariés ! Soigneurs, enseignants, personnels d'entretien effectuent leur tâche spécifique selon leur feuille de route. Mon conjoint, qui travaille à l'extérieur, participe partiellement à la marche de l'entreprise. Pour moi, il s'agit d'orchestrer l'équipe en facilitant les échanges entre tous. Les briefings formels sont peu nombreux dans l'année. Nous privilégions les échanges quotidiens. Laisser une part aux instants de convivialité, ça compte aussi ! A Noël, par exemple, notre réunion d'équipe se prolonge par un repas de famille*».

Spécialiser les fonctions de chacun et pouvoir être remplacé

La programmation des heures de cours et des chevaux à travailler est affichée, au début de chaque semaine. Ce planning des reprises rythme le travail de chaque collaborateur du centre.

Travail d'équipe, feuille de route et recours à l'entreprise

- Johan, conjoint travaillant à l'extérieur, s'occupe bénévolement de la gestion globale de l'établissement et des relations avec les partenaires extérieurs (banque, centre comptable, voisins agriculteurs). Lui aussi, passionné par l'élevage, prend en charge la fenaison, les apports de fumure et l'émoissage des 45 ha de prairies : « *un travail que j'apprécie !* » nous dit Johan.

- Malvina, stagiaire en BAP (Brevet d'Animateur Poney) à raison de 10 heures/semaine, prépare les poneys et donne quelques cours sous la responsabilité d'Adeline.

- Kevin, palefrenier soigneur, est responsable du paillage, de l'alimentation des poneys et des chevaux de propriétaires. « *Cette concentration sur un travail spécifique rend plus efficace le suivi de l'élevage. Personne ne se disperse !* » précise Adeline.

- Par ailleurs, Adeline tient à pouvoir être suppléée à n'importe quel moment dans ses fonctions qui concernent notamment l'animation, l'enseignement, et le travail des chevaux. C'est Rachel qui, dans ce cas, la remplace.

Une organisation gérée sur logiciel

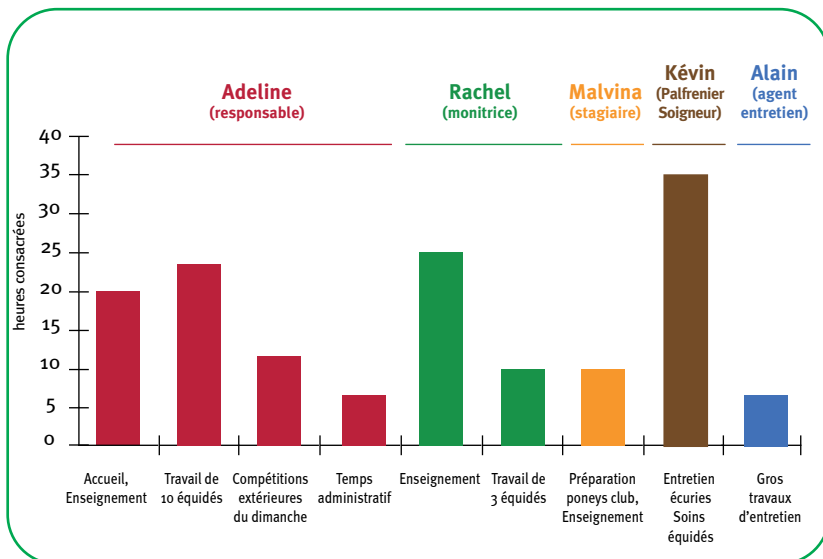
La gestion informatique permet de concevoir un mailing pour un envoi de courriers personnalisés aux clients, le traitement informatique des reprises et même la facturation. « *J'ai récemment investi dans un logiciel pour gérer la partie administrative. Cet outil me permet de programmer les reprises et la cavalerie. Je fais une économie d'une demi-journée par semaine. C'est flagrant ! J'obtiens une meilleure qualité de notre gestion d'heures de cours et de facturation aux clients par une analyse fine. Nos enregistrements sont directement valorisés par un traitement informatique.*

La saisie et le traitement des données se font instantanément, en présence des clients.

Tous les noms de poneys et des enfants auxquels ils sont attribués y sont signalés. Le planning est édité automatiquement !

Le coût de l'investissement en logiciel est de 2 500 € HT et de 1 500 € pour le prix de l'ordinateur et de la formation. Il nous faut compter 200 €/an pour la maintenance».

> Le «qui fait quoi» au centre



Faciliter l'accès aux paddocks

Le centre choisit ici de s'agrandir en surface, de créer des infrastructures nouvelles en matière de bâtiments et de paddocks, en préservant à chaque fois, l'aspect travail.

« Nos constructions sont en constante évolution. Nous essayons de prévoir et de concevoir les nouvelles infrastructures pour simplifier le travail, tout en assurant confort et sécurité. C'est primordial pour nous, pour les clients et pour les animaux » nous confie Adeline.

« En plus de vouloir augmenter notre activité économique par le nombre de pensions-herbage et d'obtenir une meilleure autonomie fourragère, nous prévoyons d'accroître la surface d'herbage pour un meilleur agencement. Nous rajoutons des paddocks supplémentaires tout près des bâtiments. L'accès au champ est direct : 200 à 300 m séparent les bâtiments de la limite de propriété. Le futur aménagement d'un couloir d'accès central aux 8 paddocks, simplifiera le travail d'alimentation des chevaux »...

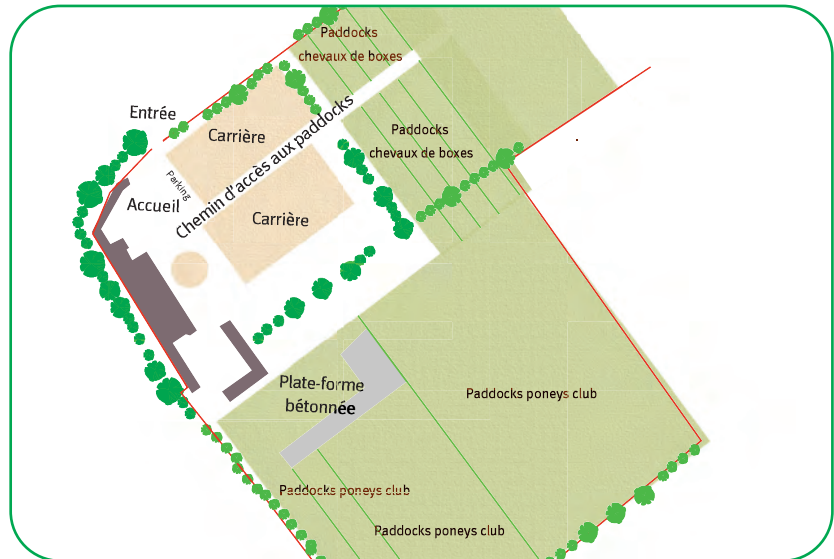
« Cette année, nous avons conçu une plate-forme d'alimentation bétonnée de 1000 m² au sol, à disposition des poneys. Notre intention est de la couvrir. Débouchant sur les paddocks des poneys, cette table d'alimentation réduit le travail de soins aux animaux durant l'hiver, tout en augmentant les aspects sécurité et propreté. Cet investissement nous soulage facilement d'une demi-heure de soins par jour ».

Externalisation de travaux d'entretien

L'établissement n'hésite pas à déléguer certains travaux dans une optique économique.

« Au début de mon installation, les 35 boxes de l'exploitation étaient curés à la main. Pour cela, il nous fallait employer deux personnes pendant une journée par semaine », nous précise Adeline. Aujourd'hui, une entreprise

> Plan de masse des écuries de l'Odon



externe cure les boxes tous les 15 jours, pour un coût de 6000 €/an. Cet appel à l'entreprise libère deux jours par semaine. Le coût réel est ramené à 1 000 €/an, si l'on tient compte des frais de main-d'œuvre économisés...

« Nous prévoyons aussi d'externaliser l'entretien de la pelouse et du parc fleuri... De la même façon, le fauchage de l'herbe et la fourniture de paille et d'orge se font en relation avec les agriculteurs voisins... »

La surveillance d'un lot d'équidés, en pension sur des herbages éloignés, est assurée par l'un des exploitants agricoles... En situation rurale, avoir une relation étroite avec le monde agricole est utile »...

« Tout ce qui libère du temps est apprécié. Nous prenons des vacances du 15 août au 1^{er} septembre et 2 à 3 journées à Noël. ».

Voilà une disponibilité qui, après 5 années d'installation, dénote d'une organisation pointue du travail et de la compétence des salariés !

> **Pascal Ferré**
Chambre d'agriculture du Calvados
p.ferre@calvados.chambagri.fr
www.calvados.chambagri.fr

FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

- > Les Ecuries de l'Odon,
Gérante : Adeline NICOLAS
 - > Baron sur Odon dans le Calvados (14) situé à 15 min de Caen
 - > Activités : Enseignement « baby poney » et « dressage et obstacles », compétitions, stages, pension
 - > Installations récentes : 38 boxes, 1 manège 30 x 14 mètres, 2 carrières de 70 x 30 et 65 x 35 mètres.
 - > 45 poneys dont 10 de propriétaires, 4 chevaux sur 45 ha de prairies.
- Retrouvez Les Ecuries de l'Odon,
www.ecuries-de-odon.com



Samuel GOURMEAUX, titulaire d'un BEES 1, s'est installé en 1999 en entreprise individuelle. Le Haras de la Chéchinère est une exploitation de 37 ha, située en zone rurale au nord de la région du Perche, dans l'Orne.

Les principales activités sont l'enseignement, l'encadrement de stages et les sorties en concours d'équitation. Il y a 260 licenciés.

La clientèle est plutôt locale la semaine, et parisienne les week-ends. Des accueils de groupes d'handicapés sont assurés pendant la semaine.

Une équipe de 7 personnes

L'enseignement est assuré par Samuel, sa femme, ainsi qu'une salariée à plein-temps. Cette dernière est également responsable des soins aux chevaux, avec deux apprentis en BEPA et CAPA. Les parents de Samuel, en retraite, gèrent l'accueil et le secrétariat tous les après-midi et la restauration des groupes. Au total, 4 équivalents temps pleins sont disponibles sur la structure.

« Le lundi est normalement une journée de repos mais souvent il y a du travail administratif. C'est un moment pour communiquer en famille. La main-d'œuvre

Optimiser son temps pour gagner en qualité de service

disponible suffit tout juste à couvrir la charge de travail. C'est fatiguant. Nous aimerions avoir plus de temps mais c'est un métier passionnant ».

Une diversité de prestations et un planning chargé

La charge de travail est variable sur l'année. Les vacances scolaires sont entièrement réservées à l'accueil de groupes d'enfants. Hors période scolaire, les cours sont assurés les mardis et vendredis soir, mercredis et samedis, toute la journée. Quant aux week-ends, toutes les deux semaines, de septembre à octobre et de mars à début juin, Samuel encadre les jeunes cavaliers sur les terrains de concours. Durant l'hiver, le club organise trois concours internes les dimanches.

Les autres week-ends, des animations sont proposées : *« la clientèle parisienne est demandeuse d'activités le dimanche, autant pour les enfants que pour les parents qui viennent pour de l'équitation plaisir. Une permanence le week-end est obligatoire ! »*. La salariée enseignante travaille les dimanches des vacances scolaires, et les apprentis, un dimanche sur trois. Ils ne sont pas annualisés. Ils récupèrent deux jours de repos dans la semaine.

Tous les matins, deux personnes assurent les soins aux chevaux et des groupes d'handicapés sont accueillis en parallèle, les mardis, jeudis et vendredis. L'après-midi est consacrée à la sortie au paddock et au travail des 17 chevaux et poneys

pour 2.5 UMO : *« tous les chevaux sortent au paddock au moins 1 heure par jour. La journée commence généralement à 7h30 pour se terminer vers 21h30, lorsqu'il y a des cours le soir ».*

S'organiser pour gagner du temps

La quantité de travail est tout juste couverte, *« nous sommes parfois limités en main-d'œuvre et des tensions peuvent se créer »*. Samuel cherche donc à gagner du temps sur les activités les plus chronophages : la sortie des chevaux au paddock, le travail des chevaux et le service d'écurie.

« J'envisage de réduire le temps passé à sortir les chevaux, en investissant l'année prochaine dans un marcheur. De plus, je suis en train de regarder pour acheter une balayeuse. Nous avons fortement réduit le temps passé aux écuries mais nous pouvons en gagner davantage ».

L'objectif de Samuel est bien d'optimiser le temps de travail pour accorder plus de temps aux tâches les plus importantes, comme assurer le relationnel avec le client.

« Améliorer nos conditions de travail, c'est augmenter la qualité de nos prestations ! ».

Réduire la pénibilité du travail

Le curage des boxes est réalisé par un prestataire, deux fois par mois. Ainsi, le service des écuries consiste donc à nourrir, pailler et balayer.



Surface couverte limitée, l'objectif est d'agrandir le manège

Pour faciliter la distribution des rations, ces dernières sont toutes composées d'un même mélange céréalier adapté aux besoins de la cavalerie.

Par ailleurs, l'exploitation ne possède pas suffisamment de bâtiments de stockage pour le fourrage. Le foin est donc situé à proximité des écuries. *« Je préfère enrubanner mon foin et le payer plus cher que de m'embêter à le couvrir d'une bâche qui ne tiendra pas ».*

Des bâtiments fonctionnels et sécurisés

Situées autour des écuries, les aires d'exercices ont été conçues dans le but d'avoir un environnement fonctionnel et sécurisé pour les clients et la main-d'œuvre. Pour Samuel, c'est aussi une manière de gagner du temps.

« Pour la clientèle, notre carrière est juxtaposée à notre manège. Ainsi, s'il vient une averse, les cavaliers peuvent rentrer au manège sans passer devant les écuries et risquer de chuter. La sellerie est proche des poneys à l'attache. Le moniteur peut ainsi avoir l'œil sur ses cavaliers et ses poneys ».

« Pour les salariés et les stagiaires, nos boxes sont munis d'une trappe pour nourrir. Cela évite ainsi les accidents et représente un vrai gain de temps sur une journée ».

Perspectives

« Nous souhaiterions développer notre structure en agrandissant le manège actuel et en rapprochant les autres écuries. Nous embaucherions un enseignant supplémentaire pour nous dégager du temps pour la famille ».

« J'ai plus ou moins réalisé mon objectif. Je mène mes élèves à un haut niveau de compétition mais j'aimerais gagner plus ! ». Finalement même si la passion est bien présente, Samuel voudrait vivre mieux de son travail et se dégager plus de temps.

FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

- > Haras de la Chéchinère, propriétaire M. Samuel GOURMEAUX
- > Soligny la Trappe dans l'Orne (61)
- > Activités : enseignement, stage, compétition, pension
- > Installations : 38 boxes, un manège de 40 x 20 et une carrière de 70 x 20 mètres, une sellerie, un club House et un gîte pour l'hébergement de groupes.
- > 4 UMO - 40 poneys, 15 chevaux, sur 37 ha

Retrouvez
le haras de la Chechinière,
www.haras-de-la-chechiniere.fr

> **Frédéric BUSNEL**
frederic.busnel@normandie.chambagri.fr
www.normandie.chambagri.fr



Depuis 15 ans, Matthieu et Alexandra Duprez dirigent le centre équestre des Ecuries de la Motte. Le domaine, qui dispose de tous les équipements nécessaires, est situé en zone périurbaine, à 5 mn de Lisieux. Le centre dispense d'abord un enseignement ouvert aux particuliers. Lorsque la clientèle habituelle n'est pas disponible, l'accueil de groupes complète l'activité du club.

Grâce à une optimisation du temps de travail, le centre est fermé 8 semaines par an.

Une main-d'œuvre adaptée à l'enseignement en stages

La main-d'œuvre repose sur le couple d'exploitants à temps plein, deux monitrices salariées à temps plein (2 ETP*), deux personnes en formation BPJEPS* et 2 BAFA* pendant les périodes de stages lors des vacances scolaires. Le volume de main-d'œuvre peut donc être estimé à environ 5,5 ETP sur l'année.

L'enseignement est réparti à raison de **350 heures** vendues par semaine en cours individuels et cours collectifs. Les reprises hebdomadaires s'étendent sur tous les niveaux, des débutants au Galop 7. Toutes les tranches d'âges sont accueillies, de babies à adultes et pour de multiples disciplines : jeux équestres, saut d'obstacles, dressage, promenades, voltige, etc.

S'organiser pour fermer 8 semaines

Les 2 personnes en formation participent à l'accueil clientèle, à l'entretien des écuries, aux soins des chevaux, à l'animation et à l'encadrement et des stagiaires hors temps d'enseignement.

En parallèle de ses activités d'enseignement de l'équitation, Alexandra Duprez veille à la bonne coordination des activités du centre. Son expérience de professeur d'anglais lui permet également d'animer des stages pour équitants anglophones.

Développer les activités en périodes scolaires

Le centre équestre a développé trois activités de base : l'élevage, l'enseignement en périodes scolaires et les stages thématiques en périodes de vacances.

Les activités d'enseignement se répartissent entre un enseignement scolaire pour un lycée et un collège et un enseignement classique pour les particuliers. Le contrat engagé entre l'établissement scolaire et le centre équestre repose sur une base de 100h/ semaine.

Egalement, en périodes de vacances scolaires, les enfants de 6 à 16 ans peuvent participer à une ou plusieurs des 10 semaines d'enseignement à thèmes, réalisés sous forme de stages avec ou sans hébergement.

Dans la semaine, le mardi et le jeudi sont occupés par l'enseignement aux écoles lorsque la clientèle de particuliers habituels n'est pas présente.

Dans ce centre, employeur de main-d'œuvre salariée, la gestion des 35 heures impose une organisation bien calée. Pour gérer,

à la fois les temps de travaux et les jours de repos, le centre est fermé les dimanches et lundis, ainsi que les vendredis après midi. Maintenir des jours de repos hebdomadaire est un objectif très clair pour Matthieu et Alexandra.

Pour la formation des BPJEPS, des créneaux sont également bien identifiés dans le planning hebdomadaire, tout comme les temps de débriefing et d'échanges en équipe de travail et les plages horaires de travail des chevaux en propriété.

Dans cette organisation et ce planning, tout est réfléchi et rien n'est laissé au hasard. Tout ce qui peut optimiser l'emploi du temps au quotidien est envisagé. Par exemple, le centre a récemment investi en abreuvoirs individuels pour l'abreuvement des chevaux en attente des reprises. En évitant le détachement et déplacement de chaque cheval, une demi-heure par jour a été gagnée.

Une optimisation du temps de travail à l'année

Les 10 stages réservés aux enfants sont positionnés hors périodes scolaires comme suit :

- Juillet jusqu'à début août (4 stages de 6 jours).
- Fin août (1 stage de 6 jours) : Entre le retour des vacances et la reprise des cours pour occuper les enfants avant la reprise scolaire
- Février (1 stage de 6 jours) : Positionné pour avoir la clientèle de Paris, car les cavaliers normands sont alors aux sports d'hiver...

- Vacances de la Toussaint (2 stages de 5 jours)
- Vacances de Pâques (2 stages de 6 jours)

L'activité sur le week-end se limite à 3 concours par an en interne. Ces compétitions sont réservées aux licenciés du club, mais aussi 2 sorties balades sur les plages du Calvados, et 1 samedi consacré à la fête du centre.

« Pour nous, ces activités ne doivent pas saturer le temps disponible. Nous privilégions l'esprit club et la vie du club, à celui de la compétition. Les manifestations sur les week-ends doivent rester exceptionnelles pour ne pas créer de lassitude » indique Matthieu.

Une fermeture annuelle de 8 semaines

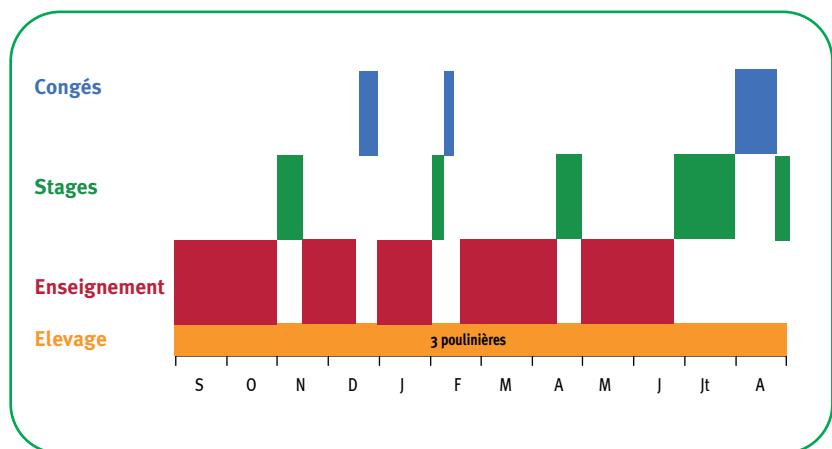
L'un des objectifs de Matthieu, est de disposer de temps libre pour les congés. « Nous prévoyons dans

notre planning 8 semaines de fermeture par an : 3 en août, 1 en février, 1 à Pâques, 1 fin juin et 2 à Noël. Pour ne pas multiplier nos activités en saturant le temps disponible, nous avons supprimé les prises de pension au box et le coaching en compétition afin de se libérer lors des périodes de congés et des week-ends. Lors de nos vacances, le centre est fermé et le maximum des chevaux est en extérieur. Une seule personne suffit au soin des animaux avec une

activité de 2 à 3 heures par jour » précise Matthieu.

Voilà l'exemple d'une organisation qui optimise sans nul doute les activités existantes. Même passionné, Matthieu raisonne les activités du centre en terme de travail. Il reste attentif à l'évolution du marché et vise notamment le développement d'une clientèle adulte tout en conservant la formation aux jeunes.

> Un planning clair



*ETP = Equivalent Temps Plein

*BP JEPS = Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport ...

*BAFA = Brevet d'Aptitude aux fonctions d'animateur ...

> Pascal Ferré

Chambre d'agriculture du Calvados
p.ferre@calvados.chambagri.fr
www.calvados.chambagri.fr



FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

- > Les Ecuries de la Motte, Gérants : Matthieu et Alexandra Duprez
- > St Pierre des Ifs dans le Calvados (14) situé à 5 min de Lisieux
- > Activités : enseignements individuels, et de groupes avec possibilité d'hébergement, élevage, stages
- > Installations : huit boxes, 1 stabulation pour 30 poneys, 1 manège 30 x 18 mètres, 1 manège de 10 x 20 mètres pour enfants, une sellerie, un club house chauffé, un dortoir 20 lits, 2 carrières dont l'une en copeaux plastiques.
- > 5,5 ETP - 52 poneys et chevaux sur 28 ha de prairies.

Retrouvez Les Ecuries de la Motte,
www.ogalop.com

Retrouvez les publications du Réseau Equin de Normandie sur les sites des Chambres d'agriculture de Normandie, des Conseils des chevaux de Haute et Basse-Normandie et de l'Institut de l'Élevage.



Cette synthèse a été réalisée par l'équipe des Réseaux Équins de Normandie

Suivis des structures équines

- Frédéric BUSNEL – Chambre d'agriculture de l'Orne – 02.33.31.49.72
- Stéphane DEMINGUET – Conseil des Chevaux de Basse-Normandie – 02.31.27.10.10
- Pascal FERRE – Chambre d'agriculture du Calvados -02.31.70.25.25.11
- Clarisse LEMIERE – Chambre d'agriculture de l'Orne – 02.33.81.77.86
- Madeline NICOLAS – Chambre d'agriculture de Seine-maritime – 02.35.59.47.64
- David PERDRIX – Chambre d'agriculture de l'Eure – 02.32.78.84.57
- Jean-Louis RONNAY – Chambre d'agriculture de la Manche – 02.33.06.46.72

Coordination

Jérôme PAVIE – Institut de l'Élevage – 02.31.47.22.72

Avec la participation du Fonds Eperon, de la DDTM et du Conseil Régional de Basse-Normandie.



Et la collaboration des Conseils des chevaux de Haute et Basse-Normandie

