

Coordonner le travail d'un très grand collectif, réparti sur plusieurs sites et simplifier les systèmes d'élevage

« Bâtir un système simple pour que tes décisions le soient aussi »

Business
Model



Points clés abordés



Nombreuses réunions pour coordonner les actions / évaluer



Accompagnement personnalisé des salariés



Organisation très structurée sur plusieurs sites



Troupeau et surface

- 2 400 VL
- Pâturage : 8 mois de mars à novembre
- Vêlages saisonnés, 2 périodes : printemps ou automne selon les sites
- Pas d'allotement
- 1 200 ha de SAU (100 % SFP).

Collectif de travail

- 10 actionnaires**
26 UMO totales – tous salariés
- 2 UMO « Directeur/Manager »
 - 3 UMO Manager/opérateur
 - 20 UMO salariés + 1 UMO secrétaire

UMO lait totale : 24

Bâtiments & équipements

- 6 sites d'exploitations
- Stabulation VL : libre, logettes + sable ou aires paillées
- Stabulation GL : libre, aire paillée ou extérieure
- Veaux sur aire paillée
- 6 salles de traite récentes (moyenne : 5,5 ans)
- Epi 48 places (24x2)
- Simple et double équipement selon les sites
- Pas d'autres équipements (hors cultures) ni de nouvelles technologies

Stratégie des éleveurs

Avoir 4 exploitations par « opérateurs ». Ils passeront ainsi 1 jour sur chaque ferme + 1 jour au bureau

Les clés de la réussite

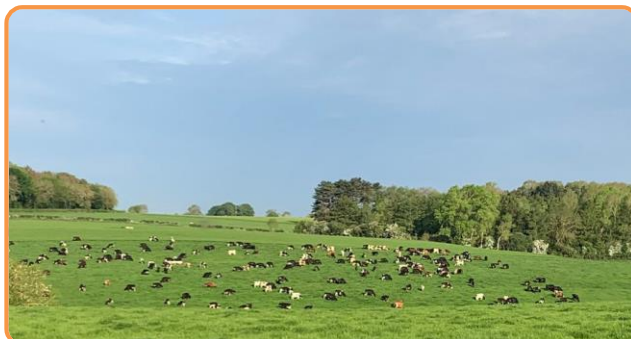
Investir dans le personnel, le relationnel et proposer des situations gagnantes/gagnantes, Favoriser la bonne circulation de l'information pour impliquer tout le monde, même si cela demande du temps et s'affine constamment

Indicateurs de production

- 12 000 000 de litres de lait produits /an
- 10 000 L lait /ha de SFP
- 5 000 L lait/VL

Indicateurs de productivité du travail

500 000	L/UMO lait
100	VL/UMO lait
2 080	Heures lait/UMO lait
21	Heures lait/VL



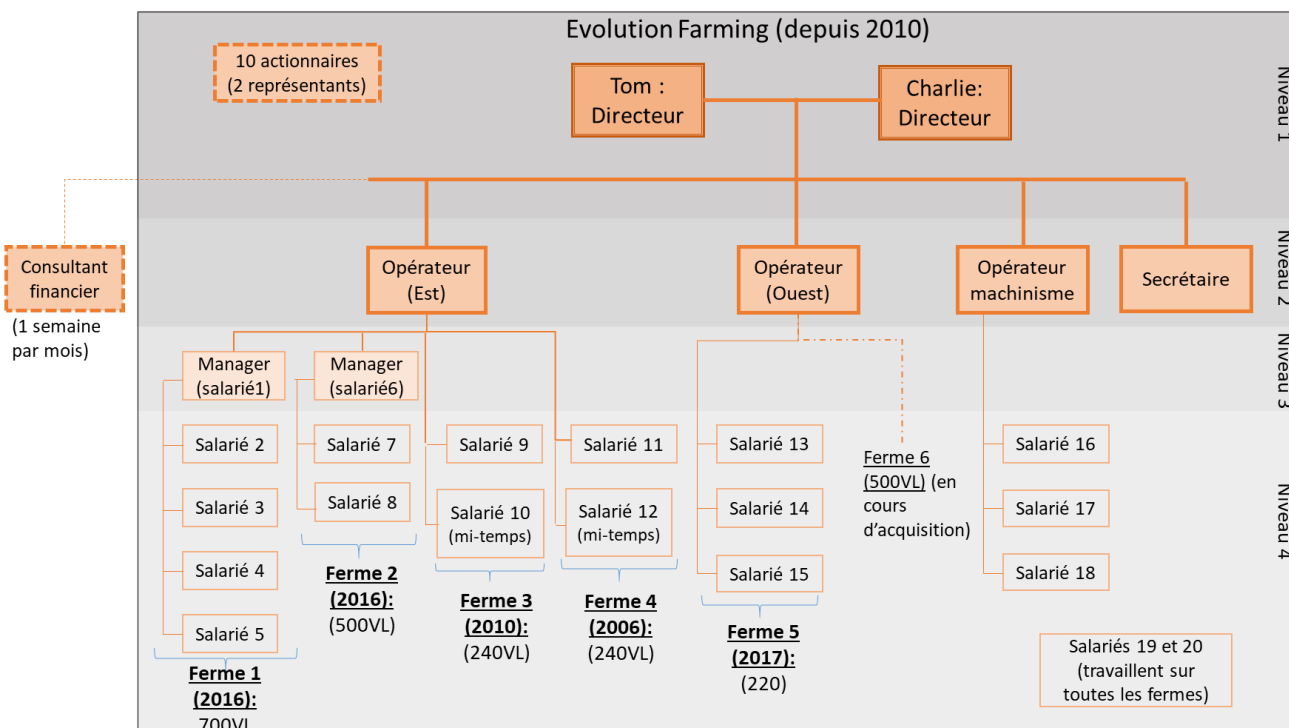
Autres productions

- Consultant auprès d'éleveurs (Royaume-Uni)
- 1300 chevreaux ; 500 brebis ; 150 vaches allait.

Point sur... l'organisation du travail

➤ Une définition des postes et une répartition des tâches très structurée

- **Opérateur machinisme et ses salariés** : assurent tous les travaux qui nécessitent des tracteurs : ensilage, épandage, chemins accès au pâturage, alimentation en hiver + dans des fermes clientes
- **Opérateurs** : responsable du management des exploitations qui leur sont attribuées : gestion du troupeau, gestion du pâturage...
- **Secrétaire** : chargée du travail administratif
- **Managers** : gèrent les employés de leur exploitation et effectuent toutes les tâches agricoles
- **Salariés** : effectuent toutes les tâches agricoles
- **1 intervenant externe : consultant financier** présent 1 semaine/mois : chargé de la gestion des finances/comptabilités et réalise des bilans de carrière 2 fois par an auprès de tous les salariés



Facilité à se remplacer
5/5
qualifié de très facile

➤ Une coordination des emplois du temps indispensable

- Directeurs : 60h/semaine, pas de week-ends libres, 2 semaines de vacances/an
- Opérateurs et secrétaire : 50h/semaine, 8 jours travaillés puis 3 jours libres, 5 semaines de vacances/an
- Autres salariés : 42h/semaine, 8 jours travaillés puis 3 jours libres, 5 semaines de vacances/an
- 2 salariés à temps-plein et tournants : travaillent sur toutes les exploitations pour assurer les week-ends et vacances de tous les salariés
 - ➔ Il faut 1 salarié à temps-plein (avec 5 semaines de vacances) pour assurer les week-end et vacances de 10 salariés : 10×5 semaines de vacances = 50 semaines de travail
 - ➔ Nécessite de bien planifier les congés du personnel, avec peu de recoupement

➤ Un processus de prise de décisions clair

- Les salariés de niveau 3 et 4 ne prennent aucune décision = **niveau d'autonomie très bas**
- Les opérateurs prennent toutes les **décisions** qui concernent la gestion de leurs **exploitations** (gestion des pâtures, alimentation, des soins...)
- Les directeurs prennent toutes les **décisions stratégiques** (avec les actionnaires). Ils ne donnent aucune directives aux salariés, ce sont les opérateurs qui en sont chargés

➤ Plusieurs réunions de coordination/planification

- **Réunion d'exploitation** (*tactique/planification court terme*)

Qui participe : chaque opérateur avec ses salariés

Fréquence : 1 fois/semaine

Objectif : Discussion de ce qui s'est passé, des travaux à venir, vérifier que tout le monde va bien...

Formalisation : Liste des tâches à accomplir dans la semaine écrite sur le tableau blanc → envoi de la photo du tableau sur le groupe de discussion WhatsApp → Connaissance par les directeurs de ce qui doit être fait

- **Réunion d'opération** (*Bilans technico-économique intermédiaires*)

Qui participe :

2 directeurs, le consultant financier, les 3 opérateurs et la secrétaire

Fréquence : 1 fois/mois

Objectif : les opérateurs ont rédigé un rapport sur leurs exploitations (sur les problèmes rencontrés, ce qui se passe bien...), discussion des performances financières des exploitations, définitions de ce qui est à améliorer, vérification des points qui étaient à améliorer le mois suivant

Formalisation : Compte rendu rédigé par la secrétaire

« Strategic day » :

- ✓ Les 2 directeurs, le consultant financier et les 2 représentants des actionnaires se réunissent 1 fois par an
- ✓ Ils travaillent sur la stratégie avec un conseiller externe

Outil innovant :

Travailler avec un groupe de discussion WhatsApp :

- ✓ 1 groupe par exploitation + 1 groupe pour tous
- ✓ Permet de garder des traces écrites de ce qui se dit, de gérer certains conflits, de communiquer rapidement
- ✓ Conversations professionnelles et d'ordre privé



Petit-déjeuner Partagé pour favoriser la convivialité

- ✓ Tous les matins, un des opérateurs prend le petit déjeuner avec les salariés avec lesquels il vit.
- ✓ C'est un temps d'échange qui n'a pas d'objectifs particulier mais qui permet de discuter du travail mais également de sujets d'ordre privé

- **Réunion du comité de pilotage** (*Stratégie*)

Qui participe : 2 directeurs, le conseiller financier, les 2 représentants des actionnaires

Fréquence : 4 fois/an

Objectif : bilan financier et bilan des performances des exploitations, nouvelles opportunités...

- **Réunion avec les actionnaires** (*Stratégie*)

Qui participe : D'abord les 2 représentants des actionnaires avec les directeurs, puis avec les 2 opérateurs, puis avec les propriétaires des différentes fermes (sans les 2 opérateurs)

Fréquence : Tous les 3 mois

Objectif : Présentation des rapports sur les différentes fermes par les opérateurs, bilan des évolutions, questionnement sur les stratégies à suivre...

Formalisation : Compte rendu par les 2 actionnaires, envoyé ensuite à tout le monde

Où : Bureau de l'une des exploitations, puis visite de la ferme, rencontre avec les salariés, repas pris ensemble

Point sur... sur le recrutement des salariés et la formation

➤ Le recrutement

- Grâce à sa notoriété, la société **recrute ses salariés** uniquement via les réseaux sociaux (Facebook et Twitter) grâce à une annonce postée sur leurs comptes puis relayée par leur communauté.
- **Critères de recrutement** : les directeurs ne recherchent aucune compétence particulière pour les salariés qu'ils embauchent mais une certaine motivation : « *The better is if they have no skills, then they don't say "why are we doing this way", they just think that's the only way to milk cows is the way that we do it* ». En revanche, les opérateurs eux doivent être qualifiés.
- Les directeurs réalisaient **les entretiens d'embauche**, mais progressivement cette tâche est déléguée aux opérateurs qui recrutent leurs propres salariés. → Le recrutement dure environ **2 semaines**

➤ La formation des salariés

- A leur arrivée, les salariés suivent des formations techniques (insémination, traite, parage, conduite...)
- Les opérateurs sont responsables de la formation des nouveaux salariés (1 jour /thématique)

➤ L'accompagnement des salariés au cours de leur carrière

Comme certaines autres exploitations qui ont un grand collectif de travail, les directeurs font appel à un **consultant en ressources humaines qui réalise 2 fois /an un « Bilan humain »** :

Le consultant rencontre les salariés individuellement pendant 45 min.

5 questions principales :

- Qu'est ce que tu aimes dans ton travail ? Qu'est ce que tu n'aimes pas dans ton travail ?
- Quels domaines pourrait-on améliorer ? Comment pourrait-on l'améliorer ?
- Dans quels domaines voudrais-tu être formé ?

Avantages : Le consultant peut informer les directeurs de problèmes non exposés devant eux, décider ensemble comment les résoudre, répondre aux souhaits des salariés (carrière, affectation des tâches, plan de formation).

Recommandations de l'éleveur

➤ Bien gérer son équipe

- **Tenir informé l'ensemble des salariés** de la situation de l'exploitation, des objectifs, des décisions pour les impliquer et pour qu'ils comprennent le sens de leur travail
- Le rôle des opérateurs est d'accompagner les salariés à **réaliser les tâches de façon efficace**
"It's about helping them to be more effective in the way they do things"
- **Veiller à la bonne ambiance au sein de l'équipe** via des temps conviviaux (repas, évènements sportifs)

➤ Construire des indicateurs de pilotage de référence

- Exemple, **se fixer un budget pour recruter la main-d'œuvre (£/ litre)** :

An operator asks how many staff members can he have? The manager asks how many litres he will produce? 1 million litres? Then he can't afford to spend more than 4 pence/litre, or 40,000 pounds a year.

Now he has to choose between a good worker or two with fewer skills."

Avis de l'enquêteur / Rapport d'étonnement...

FORCES

- Planification des semaines de travail et congés.
- MO nombreuse pour la charge de travail
- +/- service de remplacement internalisé
- Travail et carrière des salariés très bien suivis

FAIBLESSES

- Beaucoup d'échelon pour repérer/décider/agir
- Nécessite beaucoup de communication et de coordination



Institut de l'élevage - Référence : 0018601030
Eléonore Pommier, eleonore.pommier@idele.fr
Jocelyn Fagon, jocelyn.fagon@idele.fr

