

**Un système simple, basé sur l'herbe, très organisé et maîtrisé par l'éleveur**

« Look after the people who look after your business »  
(David Helliar – 1<sup>er</sup> juin 2018)



## Le troupeau

- 750 VL
- 300 GL et veaux



- Pâturage : 9 mois de février à novembre
- Vêlages saisonnés: printemps et automne
- Allotement : 2 lots en fonction des périodes de vêlages

## Collectif de travail

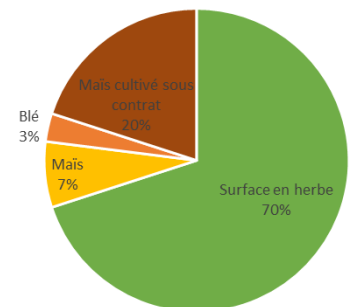
**9 UMO (sans liens familiaux):**

- 1 UMO exploitant + conjointe bénévole administratif
- 7 UMO salariés
- 1 UMO apprentis

## Terres agricoles

**SAU: 405 ha**

- 100% SFP
- 283ha de surface en herbe  
dont 162 ha accessibles par le troupeau



- 28 ha de maïs
- 12 ha de blé

+ 81 ha de maïs cultivés sous contrat par des agriculteurs locaux

## Bâtiments & équipements

- Stabulation VL: libre, logettes + sable
- Stabulation GL: pâturage permanent
- Stabulation Veaux: collectif sur aire paillée

## Equipements

- Salle de traite en épis : 20 places \*2 quais
- Simple équipement + Décrochage automatique
- DAC + mélangeuse
- Système d'identification + porte de tri

## Indicateurs de production

- 5 millions de L/an
- 15 440 L/ha de SFP
- 6 670 L/VL

### Indicateurs de productivité du travail

555 560	L/UMO lait
83	VL/UMO lait
5,5	Heures Lait/UMO Lait
36,5	Heures Lait/VL

## Fil rouge de l'éleveur

Produire du lait à bas coût, maximiser le lait au pâturage  
=> se concentrer sur les coûts de production

## Les clés de la réussite (selon l'éleveur)

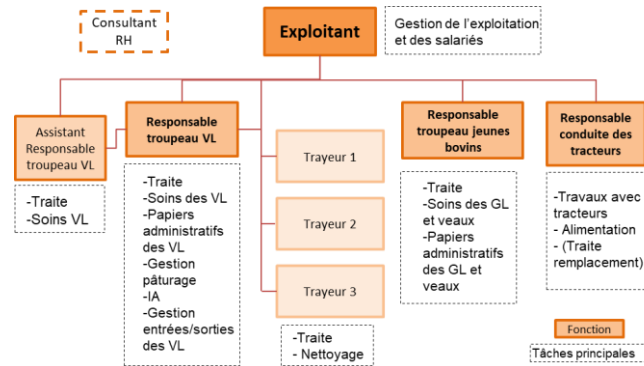
Gestion du personnel, gestion du temps, centré sur le profit et les coûts de production, équilibre travail/vie personnel et un business plan bien défini

# Point sur... l'organisation du travail

« We have tried to address that [shortage of labour to work on farms] by shorting the working days and more time off »

## ➤ Une répartition des tâches claire et réfléchi

- **Rôles bien définis:** selon les désirs de chacun mais en assurant un partage juste des tâches contraignantes et une diversité pour limiter l'ennui
- **Polyvalence** de la MO pour le travail d'astreinte
- Plus de tâches de management pour les responsables de troupeaux (mais une traite par jour)
- 2 traites par jours pour les trayeurs
- **Organisation du travail discutée** entre l'exploitant et les responsables de troupeaux et l'assistant



## ➤ Une gestion des emplois du temps peu commune pour une exploitation laitière:

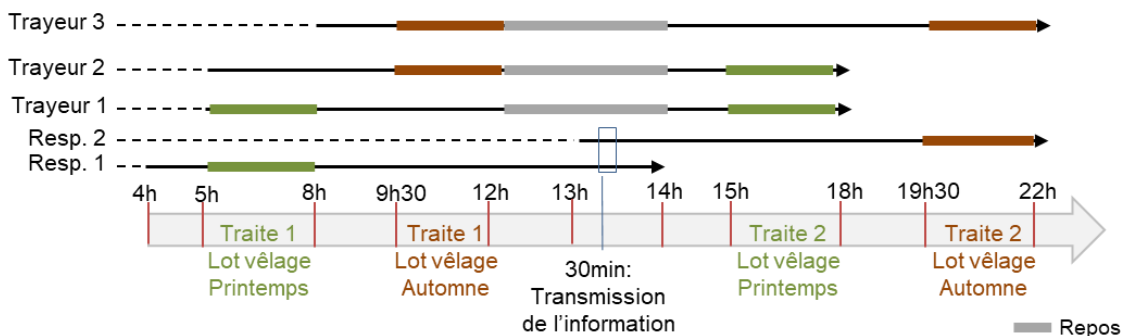
Afin de garantir des heures de travail et des jours de congés satisfaisant pour les salariés, ce qui est un moyen de les **fidéliser** et de **limiter le turn-over**, l'exploitant gère les emplois du temps à l'image d'une industrie de type « 3x8 ». Ainsi:

- Les 2 responsables de « troupeaux » et l'assistant: **3 jours de congés** tous les 12 jours de travail = 55h/semaine → **Rotation** des plages horaires toutes les semaines: 4h-14h puis 13h-22h
- Les trayeurs : **1 jour de congé** par semaine = 72h/semaine → **Rotation** des plages horaires toutes les semaines: 5h-18h puis 8h-22h
- Le responsable « conduite de tracteurs » et apprentis: **1 jour de congé** par semaine = 55h/semaine
- L'exploitant: 1 week-end sur 2 de congés, 70h/semaine

Avec quelques règles:

- Toujours au moins 1 responsable sur la ferme
- Toujours au moins 2 absents par jour: **mais pas de surplus de travail pour les autres car il y a plus de salariés que nécessaire pour une journée de travail normale. Donc pas besoin d'employer des travailleurs occasionnels pour les vacances ou le week-end.**
- **Système de rotation pour la traite:** la salle de traite étant ancienne, le travail est ralenti. C'est pourquoi les VL sont séparées en 2 lots ce qui limite le temps de traite. En période de vêlages, une grande partie des VL sont taries donc les 2 lots sont traités en un fois.

### Organisation type d'une journée hors périodes vêlages



## ➤ Quelques repères de temps sur une journée

Tâches	En été	En hiver
Traite	22h/jour = 5 travailleurs x 4h25	
Alimentation des troupeaux	1h	4h
Nettoyage (paillage, raclage...)	1h	8h
Travaux de cultures (semis, épandage, récolte...)	Intervenant externe	

## ➤ La communication, un mot d'ordre, une solution aux problèmes!

### **Garder tout le monde bien informé (le « pourquoi du comment »):**

Informé l'ensemble des salariés de la situation, des objectifs, des décisions, de la stratégie... de l'exploitation pour les impliquer dans son fonctionnement, pour qu'ils comprennent pourquoi ils font tels ou tels travaux, pour les motiver.

#### • Réunion de management

Qui? : les 2 responsables de troupeaux, l'assistant et l'exploitant

Fréquence?: 1 fois par semaine

Objectif?: préparer la semaine, les mois à venir

Où?: Logement de l'exploitant

#### • Réunion d'équipe

Qui? : Tout le collectif de travail

Fréquence?: 2 fois par an (après chaque « Bilan humain »)

Objectif?: préparer et définir les objectifs des 6 prochains mois

#### • Se rencontrer en dehors du travail: au restaurant

Qui?: l'ensemble du collectif de travail

Fréquence?: 2 ou 3 fois par an

Objectifs?: Les remercier du travail fourni, créer un environnement familial

#### • Communication informelle: « I must be approachable »

Toutes les opportunités sont bonnes pour discuter avec les employés: un déplacement en voiture, une rencontre sur l'exploitation,... pour donner l'opportunité à chacun de discuter avec l'exploitant.

### **Outils dans le bureau de la salle de traite:**

- ✓ Planning annuel des vacances et grands événements de l'année
- ✓ Semainier pour la rotation des emplois du temps (présence et absence quotidiennes + répartition des traites)
- ✓ « To Do List » sur tableau blanc pour les travaux hors astreinte
- ✓ Un plan des parcelles numérotées pour le pâturage

### **Outil innovant: Travailler avec un groupe de discussion WhatsApp:**

- Permet à l'ensemble des salariés de **poser des questions, de partager des informations** et des photos (relatives au travail ou non), de tenir au courant...
- Un outil de communication de plus en plus utilisé dans les grands collectifs de travail, qui permet une **communication rapide, efficace, peut coûteuse** en temps et qui garde une trace écrite

## ➤ L'accompagnement des salariés, une priorité pour l'exploitant

Comme certaines autres exploitations qui ont un grand collectif de travail, l'exploitant fait appel à un **consultant en ressources humaines**.

« **Bilan humain** »: 2 fois par an, le consultant rencontre les salariés un par un pendant 45min chacun. 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**: après un bilan entre l'exploitant et le consultant, ce premier peut être informé de problèmes non exposés devant lui afin de les résoudre, de répondre au mieux aux désirs des salariés, de les accompagner dans leur carrière et de prévoir leurs formations.

## ➤ La formation des salariés et de l'exploitant

### • A leur arrivée sur l'exploitation

Pour se former, le salarié travaille pendant 1 semaine avec un autre employé et il a accès aux **processus de chaque tâches** ainsi qu'à toutes les **règles de sécurité** formalisés sur papier.

### • Groupe de discussion local

Les 2 responsables de troupeaux et l'assistant participent au groupe de discussion. Ce groupe est composé de 12 autres éleveurs et se réunit 6 fois par an. Les thèmes abordés dépendent de la période de l'année (vêlages, pâturage...) mais tous les ans ils partagent tous ensemble leurs coûts de production et en discutent.

### • Formations et conférences pour les salariés

L'exploitant paye pour tous ses salariés des jours de formations et de conférences sur tous types de sujets (gestion de troupeau, IA, pâturage...). Si cela permet aux salariés de développer leurs compétences, c'est aussi un moyen pour les motiver dans leur travail.

→ Ils peuvent ainsi prendre, en fonction de leurs responsabilités, toutes les **décisions quotidiennes** (pâturage, soins,...) sans consultation de l'exploitant.

### • Formation continue pour l'exploitant

Par ses lectures, les discussions avec d'autres éleveurs, des conférences et les visites d'exploitations (dans plusieurs pays avant son installation) lui permettent de s'améliorer aussi bien dans la gestion des salariés que sur des thèmes plus zootechniques.

## ➤ Les qualités que doit posséder l'exploitant pour gérer au mieux son équipe

*« Managing dairy cows it's very easy. Managing staff it's very difficult »*

- **Avoir un "leadership" naturel** : Il est parfois difficile de gérer différentes personnalités (les « organisés », « les solitaires »...).
- **Etre bon communicant** la communication est l'une des solutions principales utilisée par l'exploitant pour résoudre tous types de conflits/problèmes/difficultés rencontrées.  
*« Talking, talking, talking. Communication, communication, communication! »*
- **Etre respectueux les uns envers les autres au travail**: aussi bien l'éleveur envers ses salariés que les salariés envers l'éleveur.

## « Rapport d'étonnement »...

- L'exploitant n'effectue pas les mêmes tâches que les employés: pas de tâches « physiques » pour l'éleveur mais en charge de la gestion de l'exploitation et des salariés, de la stratégie, de la planification...
- Peu de responsabilités pour les trayeurs ?
- Peu de robotisation : système simple
- Système de rotation pour les emplois du temps à l'image d'une industrie

### FORCES

- Formation continue de l'exploitant et des salariés
- Organisation du travail rotationnelle bien établie et fixe
- MO nombreuse pour la charge de travail quotidienne
- Suivi des salariés

### FAIBLESSES

- Bâtiments très désorganisés: perte d'efficacité
- Salle de traite vieillissante (depuis 1998): augmente le temps de traite → projet pour un roto
- Travail bénévole de sa femme (administratif)