



**Le salariat, une ressource précieuse pour conduire son élevage**

*« L'embauche de salariés m'a permis de passer du Gaec à l'Earl, tout en développant mon entreprise »*

**Type 2**  
Grand collectif  
avec salariat

**Points clés abordés**



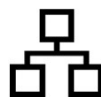
Une gestion  
sur 3  
semaines



Des outils de  
communication  
adaptés



Une gestion  
du temps  
rigoureuse



Une répartition des  
tâches pour faciliter  
les remplacements



**Troupeau**



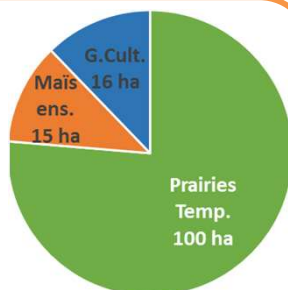
- 133 UGB BL
- 95 VL
- Âge au 1<sup>er</sup> vêlage : 25 mois
- 2 périodes vêlages : Ju/Nov et Fev/Mar
- 10 mois de pâturage (4 mois exclusif)
- Pas d'allotement

**Collectif de travail**

- 4 personnes en 2018-2019
- UMO totale : 4
  - 1 UMO exploitant
  - 3 UMO salariés
- Age moyen : 34 ans
- UMO lait total : 4

**Surfaces agricoles**

- 132 ha de SAU – certifiés AB
- 16 ha de grandes cultures
- 116 ha SFP.
  - 16 ha Maïs ensilage
  - 100 ha de prairies



**Bâtiments & équipements**

- Un seul site, parcellaire groupé
- Logement VL : Stabulation libre - logettes - fumier – 88 places VL (saturé)
- Logement 40 GL : Stabulation libre - aire paillée
- 30 places veaux en cases collectives
- Salle de traite EPI, 2x6 postes, dépose automat.
- DAL, bol mélangeur, faucheuse autochargeuse)

**Indicateurs de production**

- 700 000 litres de lait produits /an, en AB
- 6 030 litres de lait en L/ha de SFP
- 7 370 litres de lait/VL

**Indicateurs de productivité du travail**

175 000	litres/UMO lait
24	VL/UMO lait
1 700	Heures lait/UMO lait
68	Heures lait/VL

**Stratégie de l'éleveur**

Le fait d'avoir des salariés "rend le travail réalisable, convivial, permet de développer l'entreprise, limite le capital investi et à reprendre en vue d'une transmission.

*« Priorité est donnée aux investissements humains, pas dans de nouveaux investissements/équipements ».*

*« L'embauche peut faciliter l'installation et la transmission »*

**Autres productions**

Atelier de veaux de boucherie arrêté en 2010

## Point sur... l'organisation du travail

« La polyvalence est recherchée, pour organiser le travail et stimuler l'intérêt au travail »

### ➤ La répartition des tâches

- **Organisation tournante** à la semaine de toutes les tâches et **Polyvalence** des salariés et du manager pour les réaliser, se remplacer et se renouveler = principe d'égalité.
- **L'organisation** et la **distribution des tâches** et des **responsabilités sont claires, bien définies**. Les rôles sont connus de tous. C'est l'éleveur qui décide au final (« Il est nécessaire d'avoir une hiérarchie »), mais tout reste ajustable et, étant discuté collectivement, ils sont bien acceptés par tous.

### ➤ La gestion des emplois du temps

Organisation des semaines et rotation entre salariés

Horaire	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Salarié en Semaine 1	Travaillé	Travaillé	Travaillé	Libre	Libre	Travaillé	Travaillé
Salarié en Semaine 2	Libre	Travaillé	Travaillé	Travaillé	Travaillé	Libre	Libre
Salarié en Semaine 3	Travaillé	Libre	Travaillé	Travaillé	Travaillé	Libre	Libre
Eleveur	Travaillé	Travaillé	Travaillé Responsabilité pro	Travaillé	Travaillé	Fait 1 WE sur 4 (prend le we du salarié positionné en semaine 1)	

- Un **calendrier hebdomadaire** « jours travaillés / jours libres » clair pour les 3 salariés, avec rotation entre eux, sur 3 semaines, connus et accessible par tous.
- **L'amplitude** des journées est qualifiée de satisfaisante par tout le monde. Elle est de 9h pour les salariés, avec 1 h de pause sur la journée. Ils font 6h / 15 h ou 9h / 18 h (tournant). La régularité des horaires, la planification qui en découle et la récupération des heures supplémentaires sont bien appréciés.
- Le **rythme de travail** est élevé mais les **conditions de travail** sont satisfaisantes (semaine et week-end).
- La **remplaçabilité** au sein du collectif est facile. L'exploitant peut s'absenter pendant une longue période, les salariés sont nombreux, autonomes, polyvalents et le manager a toute confiance en eux.

### ➤ Organisation du travail pendant les week-end ou les vacances

- **25 jours de congés /an** pour l'exploitant.
- L'éleveur parvient à se libérer du temps quotidiennement et à anticiper ses absences sur de longue période. En se reposant sur son équipe en qui il a confiance, **il limite sa charge mentale /décisions**
- **1 week-end travaillé sur 4** pour les 4 personnes. Le maximum du travail est fait le vendredi (concentré et affouragement pour 2 jours), préparation de la mélangeuse le samedi. L'éleveur attribue une **prime** de 15 € par dimanche travaillé + 1h en plus rémunérée + majoration 50 % du salaire du dimanche.

Organisation des week-ends sur 3 mois / 12 semaines et rotation entre salariés

Sur 12 semaines	Salarié 1	Salarié 2	Salarié 3
1 <sup>ère</sup> Semaine	Semaine 1 - WE	Semaine 2	Semaine 3
2 <sup>ème</sup> Semaine	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 1 - WE
3 <sup>ème</sup> Semaine	Semaine 3	Semaine 1 - WE	Semaine 2
4 <sup>ème</sup> Semaine	<b>S 1 : Eleveur fait le WE</b>	S 2	S 3
5 <sup>ème</sup> Semaine	S 2	S 3	1 - WE
6 <sup>ème</sup> Semaine	S 3	S 1 - WE	S 2
7 <sup>ème</sup> Semaine	S 1 - WE	S 2	S 3
8 <sup>ème</sup> Semaine	S 2	S 3	<b>S 1 : Eleveur fait le WE</b>
9 <sup>ème</sup> Semaine	S 3	S 1 - WE	S 2
10 <sup>ème</sup> Semaine	S 1 - WE	S 2	S 3
11 <sup>ème</sup> Semaine	S 2	S 3	S 1 - WE
12 <sup>ème</sup> Semaine	S 3	<b>S1 : Eleveur fait le WE</b>	S 2

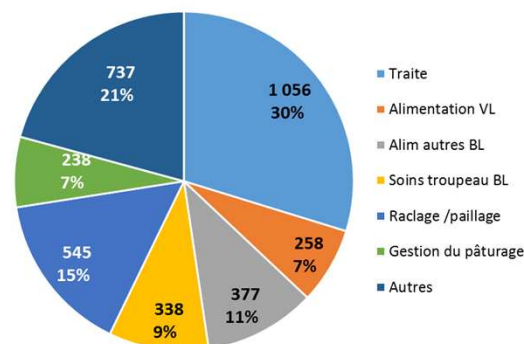


## ➤ Repères de temps – Travail d’astreinte lait

Volume annuelle (h)	/UMO lait	/VL	/ 1000 l
<b>Total Atelier lait</b>	<b>1 185</b>	<b>47</b>	<b>7,1</b>
Traite	352	14	2,1
Alimentation troupeaux	212	8	1,3
Soins au troupeau BL	113	5	0,7

(Repères de temps calculés pour 3 UMO en 2016)

Distribution du TA annuel de l'atelier BL par tâche (heure)



## Point sur... la gestion du quotidien et la gestion des salariés

### ➤ Processus de prise de décisions

- Les rôles sont bien attribués, avec des temps d’échanges :
  - Le **manager** : organisation, médiation, gestion administrative, communication interne et externe, prise de décision et participation aux tâches quotidiennes.
  - Les **salariés** : tâches et responsabilités affectées en fonction des goûts et aptitudes de chacun évalués/discutés lors des entretiens d'embauches puis mises à jour en cours de carrière, réalisation des tâches et activités allouées incluant la polyvalence et expression de leur avis.
- "Nécessaire d'avoir une hiérarchie ». **L'exploitant prend toutes les décisions finales.** Mais il est à leur écoute. Ils travaillent tous au quotidien sur l’exploitation, ils ont des bonnes idées et des souhaits pour améliorer les performances du troupeau, le fonctionnement du système et leurs conditions de travail.
- **Niveau d’autonomie** des salariés est important pour réaliser les tâches et/ou faire face à des imprévus. Ils ont la confiance de l’élèveur.
- Pour que tout le monde se tienne informé et concerné, il les implique lors des **réunions d’analyse technique**, il leur communique les **résultats économiques** de la ferme.

### ➤ La communication, les outils et les lieux d’échanges

- **Pause café** commune à 9h00 pour planifier la journée et **formaliser les tâches** sur une fiche (« To do list »)
- **Point stratégique** 1 fois /mois et **réunion d’analyse économique** 1/an avec les dossiers de gestion.
- **L’ordre du jour** est préparé en amont, **l’exploitant anime** les réunions, mais ne formalise pas systématiquement les discussions et prises de décisions.
- **Local dédié aux salariés** ("Ils y sont chez eux ») pour se réunir, déjeuner, accéder aux dossiers de gestion.
- **Planning de présence au travail sur 3 semaines**, connus et accessibles par tous, (affiché sur 1 à 3 mois).
- **Restaurant en équipe** toutes les 3 semaines pour échanger globalement et de façon conviviale

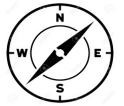
### ➤ Le recrutement

- **Méthode de recrutement et outils** : Définition des besoins et rédaction de fiches de poste avec des éléments explicites (horaires, salaire, avantages, temps de travail, tâches et responsabilités attribuées). Offre d'emploi diffusée dans les journaux locaux et professionnels (Chambre d’Agriculture).
- **Critères de recrutement** : salariés polyvalents avec lesquels il peut discuter techniques, investissements, organisation dans un cadre professionnel. La motivation est plus importante que les diplômes.
- **Méthode de formation/apprentissage pour le nouvel arrivé** : Adaptation de l'accueil à la personne et à ses compétences, et systématiquement, travail en duo pendant 1 semaine. Tutorat en les incluant aux analyses des résultats techniques (qualité du lait, santé, alim), restitutions des résultats économiques.

### ➤ Management, accompagnement des salariés dans leur carrière, formations

- L’élèveur **se forme régulièrement aux bonnes pratiques de management**, gestion des ressources humaines et **droits des salariés**.
- Actif dans sa coopérative laitière, il suit également ce qui est déployé dans les structures auxquels il adhère et discute facilement de ces sujets au sein de **groupes d’échange entre agriculteurs**.
- Il s’inspire aussi de méthodes en place dans les entreprises de son entourage (CHU et remplacements)
- **Entretien de situation annuel** pour discuter réalisations, organisation du travail et objectifs.
- **Plan de formations** : 2 à 3 formation /an proposés à chaque salarié





## Renouvellement de la main-d'œuvre / Stratégie

« La structure est repreneable par un salarié, une personne de confiance, solide et connaissant bien l'exploitation, qui devra se former au management »

### ➤ Anticipation / renouvellement des salariés

- La **motivation** et **fidélisation** de l'équipe ne se font pas que sur le seul critère de la rémunération (qualité du travail, polyvalence et goûts pour les tâches à réaliser, conditions et lieux de réalisation, plan de formation, souplesse pour organiser, qualité d'écoute entre manager et salarié...).
- Les conditions de travail et de rémunération sont **attractives** et cela se sait dans le secteur
- Le renouvellement des salariés se fait essentiellement par le bouche-à-oreilles.

### ➤ Le maintien de la structure au cours du temps

- Préparer sa succession 10 ans à l'avance tout en équilibrant la stratégie d'investissement pour maintenir un outil en état en limitant les capitaux à reprendre.
- Ce **capital à reprendre ici sera limité** avec des investissements réduits qui ont été étalés dans le temps.
- Les **comptes courant associés** seront proche de zéro au moment de la transmission, seul le capital social sera à reprendre à terme.

## Recommandations

« Miser sur l'humain plutôt que les technologies pour limiter les investissements et préserver la capacité à rémunérer la main-d'œuvre. »

### ➤ Les qualités que doit posséder l'exploitant pour gérer la phase d'embauche

Tout d'abord, faire confiance et faire vivre l'équipe grâce à des échanges et des points réguliers individuels et collectifs. Ensuite, anticiper au maximum les tâches à réaliser et les absences. Enfin, être patient dans l'apprentissage des tâches avec les salariés.

### ➤ Santé

Conscient des risques et de la pénibilité physique (utilisation de matériel lourd, contendant, travail répétitif), il est essentiel d'écouter les salariés et prendre en compte leur suggestions d'investissement (racleur, pailleuse, décrochage automatique, tapis / planchers en salle de traite, repousse fourrages...) et pratiques.

### ➤ Les points de vigilance à avoir.

Il est essentiel de bien **définir les rôles de chacun, prendre en compte les attentes de tous** pour mettre en place une organisation qui correspond à tous. Le **travail de manager est centré sur la coordination.**

- **Et demain, si c'était à refaire ?** « Je referai la même chose, avec les **fondamentaux du manager** : **Ecouter, former, rémunérer, anticiper, décider !** »

## Avis de l'enquêteur

Le salariat n'est pas vécu comme une charge sur la ferme, mais comme un moyen de développement de l'entreprise et une solution pour atteindre les objectifs en terme de conditions de vie.

Le travail et la posture du manager est le facteur principal de réussite de cette organisation avec une écoute et une réactivité permanente pour adapter l'organisation aux besoins et aux attentes de chacun. L'éleveur a une vision du métier en accord avec les attentes de ces salariés et de ce qu'il perçoit de la société

