

Un grand collectif de type « business model » orchestré par un chef d'exploitation secondé par deux responsables d'équipe

« Avoir conscience de l'importance du management humain, s'y former et s'y investir »

Type 2
Grand collectif
avec salariat

Points clés abordés



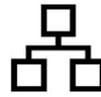
Intégration de salariés non issus du milieu agricole



Des outils de communication adaptés



Une gestion du temps rigoureuse



Une autonomisation recherchée d'une partie des salariés



Troupeau



- 347 UGB totaux (100% lait)
- 264 VL (objectif : 300 VL)
- Vêlages étalés
- 7 mois de pâturage avec complémentation
- Allotement en 3 lots : VL en début de lactation, VL à 30-40 litres/j, VL à moins de 30 L/j

Collectif de travail

Nombre de personnes : 12 dont 7 salariés (4 à temps partiel) et 2 apprentis

UMO total : 7,0

- 2, 4 UMO exploitants (3 associés/SCL)
- 3, 6 UMO salariés
- 1 UMO apprentis

Age moyen : 32 ans (exploitants 49 ans)

UMO lait total : 5,6 (80 % des UMO totaux)

Surfaces agricoles

SAU 201 ha
100% SFP

51 ha de maïs ensilage
150 ha de surface en herbe



Bâtiments & équipements

- 3 sites
- 230 places stabulation logettes (sciure)
- 20 places aire paillée pour VL traites,
- 60 places logettes et aire paillée pour taries,
- 200 place génisses (50% logettes paillées, 50% aire paillée)
- Rotolactor de 28 places (2002)

Indicateurs de production

- 2 340 000 litres de lait produits /an (évolution vers 2 600 000 litres)
- 11 400 L lait /ha de SFP
- 8970 L lait/VL

Indicateurs de productivité du travail

421 600	L/UMO lait
48	VL/UMO lait
2 266	Heures lait/UMO lait
48	Heures lait/VL

Stratégie de l'éleveur

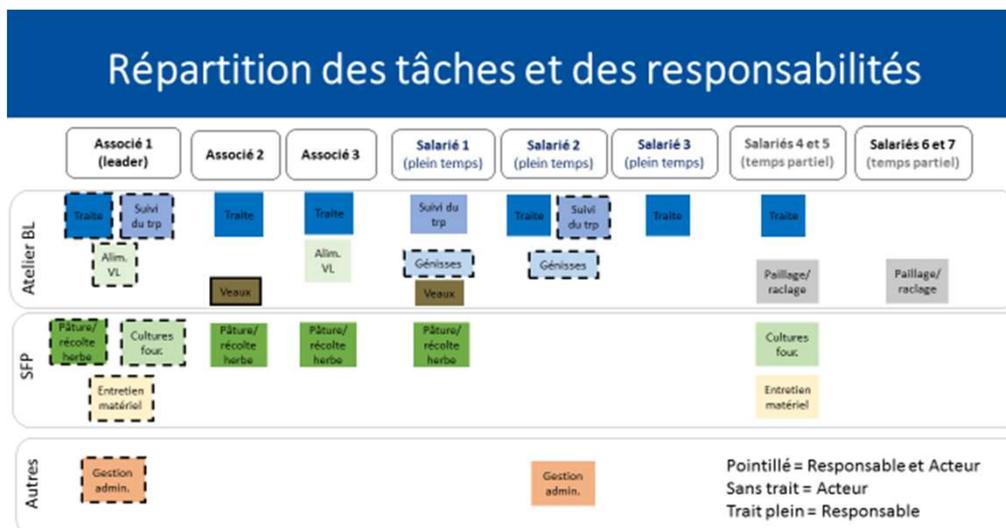
L'éleveur (« le leader ») est très conscient de l'importance du management humain, il s'y est formé et investit du temps et de l'argent. Il cherche deux profils de salariés : un profil autonome et qui participe aux décisions et un autre qui réalise très bien les tâches simples mais ne participe pas aux décisions.

« Faire le lien, c'est aller vers chaque salarié, s'assurer que tout va bien, relever les infos à noter et transmettre, rappeler les conséquences, l'intérêt des tâches,...

Point sur... l'organisation du travail

➤ La répartition des tâches

- La répartition des tâches est basée sur les **compétences des intervenants**.
- Les travailleurs sont **polyvalents pour la traite** et **spécialisés pour les autres tâches**.
- Les **responsabilités sont concentrées** sur l'associé « leader » à l'exception du suivi du troupeau, de l'élevage des génisses et des veaux qui sont sous la co-responsabilité d'un associé et des salariés référents.
- Il y a **deux équipes** et **deux responsables d'équipes**. Le salarié 2 embauché récemment pour décharger le leader est le référent troupeau et coordonne ceux qui travaillent avec les animaux. Le salarié 1 coordonne les apprentis et les travaux extérieurs. Il y a un roulement des tâches (traite, paillage, nettoyage des logettes) et des congés, avec une **organisation tournante à la semaine**.



➤ L'amplitude des journées est importante

- L'**amplitude horaire** de l'associé leader est importante (14 h/j toute l'année dont 1 h de pause). Elle est jugée insatisfaisante car trop élevée et variable entre associés. Celle des salariés est de 11,5h (1h de pause).
- Les salariés et les associés bénéficient d'une **demie journée de libre par semaine**, à l'exception du leader.

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

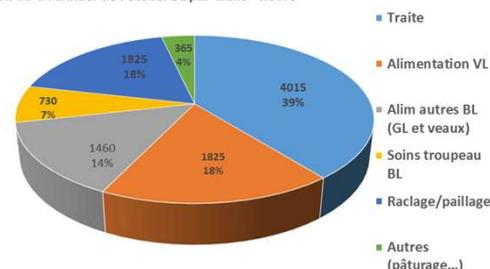
- Les associés et les salariés bénéficient d'un **week-end libre sur deux**. Le leader aussi en théorie, mais les salariés peuvent toujours l'appeler « je sers de « roue de secours » et c'est pesant ». Le recours à des **salariés à temps partiel principalement dédiés au travail du week-end** facilite la prise de temps libre. Certains WE vont du vendredi 19h au lundi 5h30 et d'autre du samedi 12h au lundi 5h30. Pour chacun, il y a un dimanche matin travaillé sur deux et un samedi soir et dimanche soir travaillés sur 4. Pour gagner du temps, les génisses sont nourries doublement le samedi matin et le fourrage est repoussé le dimanche après midi.
- Le **leader prend 12 jours de congés par an**. La « **remplaçabilité** » pour les congés et en cas d'absence imprévue est jugée favorable : « Sur 5 trayeurs, on peut toujours en trouver un en dépannage et on peut s'appuyer sur un apprenti ou demander à un salarié de venir plus tôt ». « Quand on le sait à l'avance, on peut trouver quelqu'un en extra à embaucher ».

➤ Repères de temps – Travail d'astreinte lait

L'efficacité du TA est bonne : 39 h/VL/an (Moy. 42h) ; 4,4h/litres de lait (Moy. 5,5 h/l). Bonne efficacité sur soins aux VL et sur la traite. Moindre efficacité sur le paillage-raclage (effet des 3 sites ?)

Volume annuelle (h)	/UMO lait	/VL	/ 1000 l
Total Atelier lait : 10 220 h	1 840	38,7	4,4
Traite : 4015 h	723	15,2	1,7
Alimentation troupeaux : 3 285 h	592	12,4	1,4
Soins au troupeau BL	132	2,8	0,3

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



Point sur... la gestion au quotidien

➤ Processus de prise de décisions

- Le « **leader** » est le chef, il **décide des grandes orientations**. Ses associés sont peu impliqués dans la marche de la SCL (l'un est proche de la retraite, l'autre travaille sur son site).
- Quand le leader voit quelque chose qui ne va pas, il en parle à son salarié référent : « *on n'a pas le même regard sur les vaches et les gens, c'est riche* ».
- Des **réunions sont organisées dès qu'il y a un mouvement de personne**, afin de permettre à chacun d'exprimer ce qui ne va pas. Les salariés sont toujours conviés. Le chef prépare un **ordre du jour en amont** (révisé sur le moment) et anime la réunion. Sa femme formalise les échanges. les **comptes rendus** des réunions sont donnés à chacun.
- Il y a régulièrement des **réunions avec l'appui d'un conseiller BTPL** pour échanger et valider la répartition des tâches et des responsabilités.

➤ La communication et outils de communication

- Il existe une organisation en équipe. **Tous les lundi le leader a un entretien avec chaque référent d'équipe** pour parler du programme hebdomadaire.
- Certains salariés ne sont là que le week-end, d'où la nécessité d'avoir des tableaux avec les **procédures écrites** (traite, veaux, paillage...) et se transmettre certaines informations.
- La **qualité des échanges au quotidien** entre tous les membres du collectif est jugée satisfaisante.



Outils transmission de l'information

- ✓ Application innovante : « Trello ». Permet d'indiquer dès qu'une tâche est effectuée "*ça décharge la tête*".
- ✓ Réunions hebdomadaires avec les salariés référents
- ✓ Tableaux avec procédures

Point sur... les pratiques d'élevage

➤ La traite

- La traite est réalisée par 2 trayeurs.
- Le temps de traite est de 11 h/jour soit 15,2 h/VL/an (moy. 17,6 h/VL/an)
- L'aire d'attente est dimensionnée pour 100 VL ce qui nécessite d'avoir 3 lots « *Si 2 lots elles se serrent* ».
- Technique d'hygiène complète : lavette indiv., trempage/post-trempage des trayons, désinfection des griffes

➤ L'alimentation

- L'alimentation des VL totalise 5 heures/jour soit 6,9 h/VL (moy. 6,1 h) => Effet des 3 sites ?
- La ration comprend 3 à 4 éléments. Distribution avec une mélangeuse de 24 m3 (2013).
- Un bobcat repousse la ration toutes les 2 heures (12 fois/j).

➤ L'allotement

- Il n'y a pas de DAC.
- L'allotement en 3 lots permet d'avoir 3 rations différentes selon le niveau de production des VL.

Point sur... le renouvellement de la main-d'œuvre

- La SCL a subi plusieurs arrivées et départs d'associés. Le neveu de l'associé leader est entré dans la SCL en remplacement d'un associé sortant en 2014. Un audit de l'organisation du travail est réalisé avec réflexion sur la charge de travail à fournir par le nouvel associé et tâches et responsabilités attribuées. Le leader comptait sur lui pour partager les responsabilités mais la mésentente s'installe en raison de divergences d'objectifs et il quitte la SCL en 2017.
- Un salarié avec un master de management et une expérience dans l'industrie a été recruté pour seconder l'associé leader.
- A moyen terme, le fils du leader pourrait intégrer la SCL comme nouvel associé mais tout va dépendre de l'évolution du prix du lait.

Point sur... la gestion des salariés

➤ Le recrutement

- Le recrutement passe par des **agences spécialisées** (3 salariés recrutés via ANPE) et par la participation à un **forum emploi agricole** « on y était avec les deux associés, on a fait notre pub et on a trouvé notre salarié référent élevage ! »
- Deux types de salariés sont recrutés** : un profil autonome et responsable : « un "second" pour partager les décisions, me remplacer en cas d'absence, servir d'intermédiaire dans certaines situations avec les salariés » et un profil plus exécutant de tâches (traite...). **Aucun salarié n'est issu du milieu agricole**, ni formé en agriculture. Le salarié « second » a un Master en gestion des entreprises mais peu de connaissances agricoles. Un plan de formation a été réalisé : « *Malheureusement, il n'y a pas d'offres de formation pour salariés, comment le former aux bases (zootechnie, gérer un troupeau...)?* ». A l'arrivée d'un salarié, il y a une période d'essai de 3 mois, en binôme avec le chef (1 mois 1/2 pour la traite). La montée en compétence se fait par la pratique : « *Je soumetts tous les projets à mon second et lui transmets les responsabilités progressivement.* »
- Des **entretiens de fixation d'objectifs** étaient réalisés dans le passé mais plus aujourd'hui : « *je le faisais mais je n'ai plus le temps* ». **L'écoute et la qualité du relationnel** font qu'il n'y a pas de turn-over.
- Il y a **deux bureaux et un réfectoire** pour ceux qui veulent manger sur place à midi ou prendre un café. La **convivialité et la reconnaissance** sont des facteurs de motivation importants « *Une fois par an je loue une salle, je fais venir un traiteur et les familles de chacun sont invitées, on peut être 30 ! Ça participe à la reconnaissance du travail fourni !* ».
- Les **salariés référents participent à des réunions techniques** et peuvent **représenter l'exploitation** à l'extérieur.

Outils de recrutement

- ✓ Agence
- ✓ Forum emploi agricole
- ✓ Réseau d'amis

Recommandations de l'éleveur

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

Etre à l'écoute des besoins des salariés, organiser, communiquer, expliquer, donner du sens à l'action.

➤ Les points de vigilance à avoir

Le leader subit actuellement une **surcharge de responsabilité et de travail**. Ses associés sont en retrait sur le fonctionnement de la SCL et le salarié embauché pour le seconder nécessite d'être formé pour acquérir les compétences à la conduite d'un grand troupeau ce qui prend du temps.

➤ Perception des éleveurs sur leurs conditions de travail / Qualité de vie

Aujourd'hui la **pression mentale et la charge de travail du leader sont élevées**. La qualité de vie et les conditions de travail sont jugées peu satisfaisantes en raison d'un travail horaire élevé et du déficit de partage des responsabilités. Depuis l'embauche du salarié référent élevage le poids est un peu moins lourd mais l'appui des bénévoles (père, épouse, enfants) sont importants pour l'épauler dans le travail et la charge mentale. Le leader a conscience de la situation mais la situation économique est un frein : « *si le prix du lait remontait je pourrais déléguer... par exemple quand JC était en maladie j'ai embauché un chauffeur à 15 €/h HT, 44 heures en 3 jours, juste une facture à payer. On serait plus cool, ça redonnerait du goût, j'aime les vaches...* »

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

J. (Le leader) sent qu'il a un rôle social, créateur d'emploi. Il a fait confiance à des personnes en voie de marginalisation, il leur a donné progressivement une place, des responsabilités et pour lui c'est une satisfaction !

Attention, la charge mentale subie par le leader n'est pas forcément supportable pour un jeune associé qui rentre dans la société : qu'en est-il de la transmission de ce modèle dès lors que les responsabilités ne sont pas assez partagées entre les différents associés...

