



## Le travail dans les grands troupeaux bovins lait britanniques : quels enseignements en termes d'organisation et de gestion d'un collectif de travail ?

Chez nos voisins britanniques, les troupeaux de plus de 200 vaches laitières conduits par de grands collectifs de main-d'œuvre sont courants. L'organisation du travail est primordiale pour la durabilité sociale de l'élevage (qualité de vie, conditions de travail...). Et si nous jetions un coup d'œil chez nos voisins pour nous en inspirer ?

En Angleterre, près de la moitié des travailleurs agricoles sont des salariés et la taille moyenne d'un élevage bovin lait s'élève à près de 125 vaches soit 2 fois plus qu'en France. D'ailleurs selon Sarah, consultante de la société de conseil Kingshay, « *un troupeau est considéré comme grand troupeau à partir de 400 vaches laitières (VL)* ». En France, à dire d'expert, le seuil est fixé à 100 vaches et la proportion de salariés atteint à peine 20%.

	En France	En Angleterre
VL/exploitation	54	124
Volume de lait/exploitation (L/an)	363 000	908 000
Nombre d'UMO/exploitation	1,8	2,64
VL/UMO	30	47
Volume de lait/UMO	202 000 L	344 000 L

Source : IDELE 2017

Tableau 1: Quelques chiffres clés sur l'élevage en France et en Angleterre

Les éleveurs britanniques, aux grands troupeaux plus fréquemment observés qu'en France ont développé des outils et méthodes pour organiser le travail sur leur exploitation : conduites d'élevage très simplifiées, une gestion horaire des plannings en « 3x8 », des applications téléphoniques pour communiquer,... Pourquoi devrions-nous nous intéresser à leurs méthodes d'organisation du travail ? En France, 3 grandes tendances sont observées ces dernières années.

- L'agrandissement rapide des troupeaux : la production moyenne par exploitation se rapproche progressivement de celle des exploitations britanniques.
- Le développement de technologies innovantes (automates, capteurs...) qui remplacent l'éleveur pour certaines tâches contraignantes et physiques (traite, nettoyage...) et ont des conséquences sur son métier : nouvelles tâches à accomplir, compétences à acquérir...
- L'émergence de nouveaux collectifs de travail : l'Institut de l'Élevage (Idele) et ses partenaires ont identifié 3 types de collectifs.



**Petit collectif** misant sur la robotisation pour faire face à la charge de travail (commun aussi au Danemark et Pays-Bas)



**Grand collectif** basé sur le salariat (très commun en Angleterre) et émergent en France



**Grand collectif** composé d'associés (caractéristique des élevages français)

Le projet ORGUE étudie les trajectoires d'agrandissement de 50 élevages français et a relevé les difficultés d'ordre social rencontrées par les éleveurs face à ces 3 phénomènes. Pour garder une qualité de vie et des conditions de travail acceptables, l'organisation du travail apparaît essentielle : Comment gérer un grand collectif de travail ? Comment organiser les journées de travail sans l'astreinte de la traite ? De quelles nouvelles compétences ont besoin les éleveurs ? Comment peuvent-ils se préserver du temps libre malgré l'accroissement de la charge de travail ? Autant de questions qui ont conduit Idele à aller enquêter une dizaine d'éleveurs britanniques afin de s'inspirer de leurs méthodes puisque d'ici quelques années, la structure d'une partie de nos élevages français ressemblera probablement plus à celle des élevages britanniques.

### Des systèmes simples pour optimiser l'organisation du travail

« *Plus de vaches ne signifie pas plus de travail, mais plus d'efficacité dans le travail !* » La simplification des pratiques d'élevage est le mot d'ordre de l'ensemble des exploitants enquêtés. « *Créer un système simple (avec des travaux saisonnés). Ensuite les décisions sont plus simples !* » conseille le directeur de la société Évolution Farming. **Les troupeaux pâturent entre 6 et 9 mois**, voire toute l'année pour certains lots de génisses. L'avantage de ces élevages est que les terres sont regroupées autour des bâtiments facilitant la circulation des troupeaux d'une parcelle à l'autre. D'ailleurs, la SFP représente en moyenne 87% de la SAU et à certaines périodes le pâturage peut représenter 100% de l'alimentation. Le temps de distribution de l'alimentation pendant cette période est alors considérablement réduit.



**Le groupage des vêlages** sur 2 voire 1 période pour des raisons économiques et pour faciliter le travail est courant dans ces grands élevages. Se concentrer sur une tâche à la fois permet de réaliser un travail de meilleure qualité et plus rapidement.

Les pratiques d'élevage ne sont pas les seuls moyens de simplifier un système. « *Plus en longueur, plus droit, tous dans le même sens* ». Voilà comment cet exploitant réfléchit les bâtiments pour son troupeau de 450 VL. Selon lui, **l'organisation et l'aménagement des bâtiments** sont très importants pour gagner du temps lors des déplacements et pour faciliter leur agrandissement. « *Quand on utilisait les vieux bâtiments il y a 20 ans, chacun avait moins de vaches à s'occuper. Aujourd'hui on en a plus. Donc chaque minute économisée fait une grande différence* ».

#### **Les 10 personnes enquêtées représentent :**

- 7 élevages de 250 à 750 VL pour une production entre 1,8 et 7 millions de litres.
- 1 élevage réparti sur 3 sites régis par différents contrats avec 680 VL pour 3,8 millions de litres
- 1 conseiller agricole (Andersons consultants), dirigeant également 3 exploitations de 300 à 500 VL pour 1,7 à 2,1 millions de litres.
- 1 société (Evolution Farming) dirigée par 2 directeurs à la tête de 6 élevages qui totalisent 2 400 VL et 12 millions de litres.

### Le salariat est privilégié mais reste compliqué.

*« Actuellement la clef de notre système est un faible niveau de technologie ».* Les élevages visités sont tous équipés

d'une salle de traite en épi et aucun ne dispose de robot racleur ni de repousse fourrage automatisé... Seul le DAC et la mélangeuse sont parfois présents. En plus d'investissements importants la robotisation n'est pas

une alternative au salariat car l'emploi de salariés reste indispensable. D'autre part, Tony, consultant chez le cabinet de consultants « Andersons », rappelle que le pâturage est difficilement compatible avec le robot de traite car ce dernier contraint à garder le troupeau autour de la stabulation. Les éleveurs ont donc largement opté pour la main-d'œuvre (MO) salariée.



Pourtant, selon une étude réalisée par « The Royal Association of British Dairy Farmers » auprès de 160 éleveurs laitiers, **un éleveur sur deux dit avoir eu des difficultés à recruter de la main-d'œuvre** ces 5 dernières années et plus d'un sur deux a employé de la main-d'œuvre étrangère. Dans les 10 exploitations enquêtées, les salariés étrangers restent en général moins de 5 ans contre plus de 10 voire jusqu'à la retraite pour les autochtones.

**Comment les éleveurs parviennent à fidéliser la main-d'œuvre ? Quelles sont leurs méthodes de gestion d'un grand collectif ? Quels outils mettent-ils en place ?**

### Les qualifications du salarié ne sont pas la priorité pour son embauche

Lors du recrutement, presque aucun exploitant ne cherche un employé avec des formations ou des diplômes particuliers. D'ailleurs, 1 salarié sur 2 des exploitations visitées n'a pas fait d'étude.

*« Quand je suis à la recherche d'un employé, je regarde le travail qu'il effectuait avant. Je ne m'inquiète pas trop des études et diplômes parce qu'une personne peut avoir tous les diplômes mais être inutile ».*

Cinq exploitants sur les 10 rencontrés prêtent surtout attention au caractère, au comportement et à l'attitude du potentiel salarié. Certains préfèrent même que le salarié n'ait aucune compétence ou connaissance particulières car selon eux, il est alors plus facile d'apprendre à un nouvel employé la façon de réaliser chaque tâche plutôt que de modifier une façon de faire déjà acquise : *« Le mieux est qu'ils n'aient pas de compétence ainsi ils ne demandent pas pourquoi on trait de telle façon mais pensent que c'est la seule façon de traire ».*

Les outils de recrutement utilisés par les éleveurs sont très divers : journaux locaux, sites web spécialisés, agence de recrutement... La société « Évolution Farming », forte de sa notoriété, n'utilise que les réseaux sociaux en postant une annonce sur leurs comptes. Les annonces sont toujours relayées des dizaines de fois, ce qui est suffisant pour répondre à leur demande.

#### **Outil innovant : Le « Tetra Map »**

Le consultant qui gère les trois exploitations réalise avant chaque embauche un test (« Tetra Map ») qui permet de connaître la personnalité des futurs salariés selon 4 paramètres : « **Fire** » (leurs idées), « **Earth** » (leurs objectifs et ambitions), « **Air** » (leur rapport avec les nombres) et « **Water** » (leur comportement face à d'autres personnes). Le candidat répond à une série de questions sur ordinateur et l'analyse des réponses permet de déterminer le caractère de celui-ci. L'exploitant peut alors choisir des candidats dont la personnalité est un équilibre des 4 éléments.



## Accompagnement et formation des salariés : une priorité pour certains exploitants

« Occupe-toi des personnes qui s'occupent de ton business »

Plus nombreux sont les employeurs qui accordent de l'importance à la formation des salariés au cours de leur carrière.

Certains employeurs proposent des formations en externe allant de quelques heures à 2 jours sur des thèmes techniques (inséminations, pâturage, soins du troupeau...) mais également des conférences ou des visites d'exploitations. Pour former leurs salariés, d'autres exploitants proposent aussi à leurs responsables de troupeau de participer aux groupes de discussion dont ils font partie. Du point de vu des exploitants qui proposent ces formations à leurs salariés, ceux-ci reviennent toujours plus motivés. C'est une forme de gratification au regard du travail accompli.

### Innovation : Le « Bilan humain »

Des conseillers en gestion des ressources humaines proposent un « bilan humain ». Deux fois par an, le conseiller rencontre chaque salarié individuellement pendant 45min autour de 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** : L'exploitant est ainsi informé de problèmes dont il n'a pas connaissance et peut prendre des mesures pour les résoudre et répondre au mieux aux attentes des salariés.

## Plus l'élevage est grand, plus les salariés sont spécialisés sur une tâche

« Gérer un grand troupeau, ce n'est qu'une question de gestion de main-d'œuvre »

Le système simplifié laisse du temps aux éleveurs pour gérer ce qui finalement est le plus difficile dans un grand élevage : la gestion de la main-d'œuvre. L'enquête menée en Angleterre a permis d'identifier **2 méthodes de répartition des tâches**. La 1<sup>ère</sup> est similaire à celle des **exploitations familiales** françaises : l'éleveur est impliqué avec ses salariés dans les tâches d'astreinte en plus d'être responsable du travail administratif et de la gestion globale de

l'exploitation. Et cette implication de l'éleveur est importante pour les relations : « Toutes tâches qu'ils font, je les fais aussi. [...] Donc ils ne peuvent pas se plaindre du travail. [...] Ils sont plus respectueux et travailleront plus dur si tu travailles avec eux ».

Chaque salarié a ses propres tâches à réaliser, mais les rôles et les responsabilités ne sont pas « cloisonnés ». Ce fonctionnement est surtout présent dans les plus petits collectifs de 1 à 5 salariés.

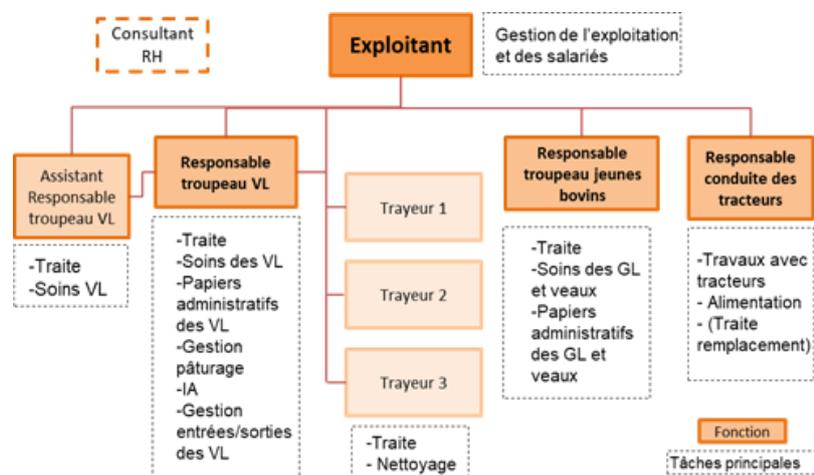


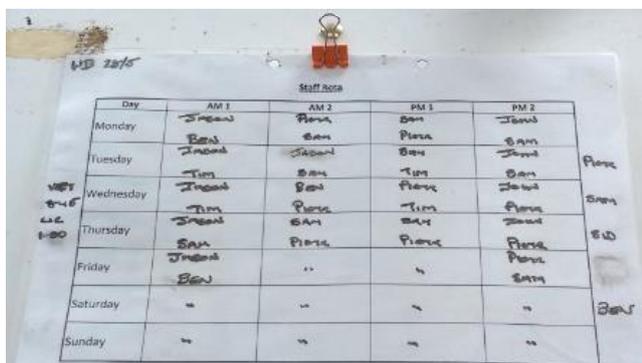
Figure 1: Organigramme d'une exploitation enquêtée en Angleterre

## Enseignements repérés dans les grands troupeaux britanniques

La 2<sup>ème</sup> répartition des tâches concerne les grands collectifs : l'éleveur d'abord responsable du travail administratif et de la gestion globale de l'exploitation n'est impliqué qu'occasionnellement dans les travaux d'astreinte. Les salariés ont leurs propres responsabilités et tâches à réaliser. La figure 1 présente l'organisation de la MO d'un de ces élevages de 750 VL et 7 salariés.

### Des stratégies différentes pour gérer les week-ends et les vacances

Comme en France, le nombre d'actifs agricoles en Angleterre est en constante diminution puisqu'il est passé de 306 000 en 2007 à 275 000 en 2013 (Eurostat, 2016). Pour attirer les salariés dans ce milieu, des exploitants ont décidé **de réduire le temps de travail des salariés**. Nous identifions 3 stratégies différentes pour la gestion du travail durant les week-ends et vacances. Certains font appel à des **salariés indépendants** qui assurent uniquement les remplacements. D'autres se **répartissent le travail** entre eux et les salariés. D'autres encore, surtout dans les grands collectifs, emploient à temps plein des **salariés « roulants »** pour couvrir l'absence des autres.



Day	AM 1	AM 2	PM 1	PM 2	
Monday	Ben	Piers	Ben	Janis	
Tuesday	Ben	Janis	Ben	Janis	Piers
Wednesday	Janis	Ben	Piers	Janis	Ben
Thursday	Ben	Janis	Ben	Janis	Ben
Friday	Janis	Ben	Piers	Janis	Ben
Saturday	Ben			Ben	
Sunday					Ben

Figure 2: Organisation de la main-d'œuvre d'une exploitation enquêtée en Angleterre

### La communication, un mot d'ordre pour tous les exploitants !

- « Quelles solutions avez-vous trouvées aux difficultés que vous avez rencontrées dans la gestion du collectif de travail ?
- Parler, parler, parler ! Communiquer, communiquer, communiquer ! »

Tous les exploitants sont unanimes : **la communication est essentielle** au sein d'un collectif de travail. Certains ont opté pour une **communication informelle**, c'est-à-dire sans planification de réunions, sans outil de communication particulier : tout se passe à l'oral mais toujours quotidiennement.

Pour d'autres, la communication est plus formalisée par des réunions régulières avec l'ensemble ou partie du collectif de travail pour discuter des semaines écoulées et planifier les suivantes. Certains utilisent même des outils « innovants » tel que le groupe de **discussion « WhatsApp »** sur téléphone. Cet outil utilisé dans les grands collectifs de travail, permet une **communication efficace car rapide et collective**, peu coûteuse en temps et qui garde une trace écrite. Tous les salariés peuvent poser des questions, partager des informations et des photos (relatives au travail ou non), tenir au courant... Mais pour que tout le monde puisse facilement accomplir une tâche, certains rédigent les protocoles précis et les affichent ou transmettent à leurs salariés.

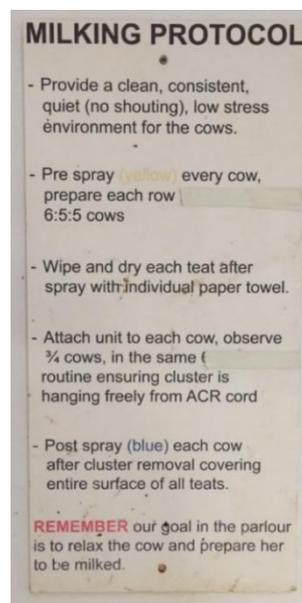


Figure 3 : Protocole de traite réalisé par un éleveur en Angleterre



## Fidéliser les salariés et les garder motivés dans leur travail quotidien ?

Laisser une **flexibilité** dans le choix des jours de congés ou des absences occasionnelles, créer un **environnement convivial** et familial (humour, détente...) sont des leviers pour motiver les salariés. Certains éleveurs consacrent du temps pour organiser des **sorties** (restaurant, activités récréatives...) avec l'ensemble du collectif de travail. Les réunions ont parfois lieu autour d'un repas pour créer un environnement moins formel et favoriser les échanges.

Outre l'environnement de travail, les éleveurs britanniques pensent que consulter les salariés dans les choix stratégiques et les impliquer dans le projet de l'exploitation, les responsabilise et les motive. En revanche, les éleveurs attribuent rarement des primes d'objectifs, sur la qualité du lait par exemple, à leurs salariés. Notamment, parce que celle-ci dépend de facteurs sur lesquels ils n'ont pas de prise, comme la composition de la ration par exemple. En revanche, ils expriment leur reconnaissance envers leurs salariés en les félicitant et les remerciant quotidiennement pour le travail accompli. Les formations que proposent les éleveurs aux salariés (ci-dessus) font partie des leviers de motivation qui permettent de faire progresser les salariés et les fidéliser.

### Outil innovant : Les « Gold Stars »

Pour encourager, féliciter et remercier les salariés, un des exploitants a mis en place un système de « Gold Star ». Il attribue chaque semaine à un ou plusieurs salariés une « Gold Star » pour valoriser un travail réalisé. Ces « Gold Stars » sont accrochées sur un tableau d'affichage

**Selon le consultant rencontré, seuls 20% des éleveurs sont capables de gérer un collectif de plus de 5 personnes... Finalement « Gérer un grand troupeau c'est très facile. Gérer des salariés l'est beaucoup moins ». La clé pour conduire un grand troupeau réside alors selon eux dans le relationnel et investir dans l'humain peut rapporter beaucoup.**

Octobre 2018

## Partenaires

Le projet ORGUE s'inscrit dans le cadre du **Réseau Mixte Technologique « Travail en élevage »** et mobilise des partenaires du monde de l'élevage, de la recherche, du conseil et de l'enseignement.

### Partenaires techniques et scientifiques

**Développement et Conseil :** Institut de l'Élevage ; Chambres d'Agriculture de Bretagne, de Normandie, de Lorraine (Meurthe-et-Moselle et Vosges), de la Manche, des Pays de la Loire, de l'Aveyron ; EDE du Puy-de-Dôme ; Eilyps ; Littoral Normand ; Bureau Technique de Promotion Laitière ; Gaec et Sociétés.

**Recherche et Enseignement :** Inra ; Irstea ; AgroSup Dijon ; Agrocampus Ouest ; EPL Le Rheu (35) ; ALPA (54) ; EPLEFPA Meurthe-et-Moselle (54)

### Partenaires financiers

