

## Organisation du travail au sein d'un grand troupeau laitier Rapport d'étonnement

### Objectifs

Le but principal de ce document est de partager des ressentis sur les 10 exploitations visitées en Angleterre and Juin et Juillet 2018, partager **quelques interrogations**, sans jugements.

### 1- Système d'exploitation

- **Niveau technologique faible** dans toutes les fermes (pas de robot de traite, peu de nouvelles technologies): *"The key of the situation is very low tech."*
- Grand troupeau mais système très simplifié, basé sur le pâturage aussi longtemps que possible: grâce au parcellaire historiquement groupé ?
- Grand troupeau avec un système de pâturage tournant (pour améliorer la qualité de l'herbe): **Ce n'est pas un système très commun en France.**
- Souvent observé: vèlage groupés printemps et automne. Moins de système à vèlages étalés comme en France. **Vèlages groupés: est-ce essentiel pour simplifier le travail quand on a un grand troupeau?**
- Système innovant (ex: Evolution Farming): actionnaires, entrepreneurs avec plusieurs exploitations.

### 2- Organisation quotidienne

- Certains employés travaillent 70h/semaine et d'autres 42h/semaine : grande différence entre les exploitations. **Quelles sont les clés de l'organisation du travail pour réduire le temps de travail par semaine?**
- **Fonctionnement type « industrie agroalimentaire »** : les salariés travaillent le matin ou l'après-midi, roulement toutes les semaines. Pas plus de travail le week-end car il y a Presque toujours le même nombre de salariés travaillant chaque jour: **Comment parviennent-ils à avoir plus de salariés que nécessaire pour une journée de travail normale ?** « *We have tried to address that [shortage of labour to work on farms] by shorting the working days and more time off* »
- **3 stratégies pour organiser les week-ends et vacances:** certains partagent le travail entre les salariés, d'autres emploient des salariés indépendants, d'autres ont des salariés à temps plein qui sont uniquement chargés de faire les remplacements.

### 3- Recrutement et intégration des salariés

- Certaines fermes utilisent uniquement le « bouche à oreille » pour recruter des salariés : **est-ce la meilleure façon pour trouver le meilleur salarié ?**
  - Force : plus facile pour avoir des recommandations
  - Faiblesse: ont-ils vraiment le choix entre plusieurs postulants?
- D'autres exploitants utilisent les réseaux sociaux: **il faut un très large réseau pour que ce soit vraiment efficace, et ce n'est pas facile pour une petite exploitation. C'est sans doute plus adaptée à une grande société.**



- Innovation en management: un exploitant (qui est consultant également) utilise un test de la personnalité pour chaque candidat pour l'aider à choisir le bon salarié (exemple: "Tetra map", un test basé sur 4 éléments : feu, terre, air et eau).
- Faible "turn-over" des salariés anglais: grâce aux bonus financiers, aux sorties récréatives (restaurant, match...) avec l'ensemble du collectif, environnement amical, temps libre... **Est-ce vraiment suffisant ? Comment font-ils pour retenir les salariés aussi longtemps ?**
- "Turn-over" important des salariés étrangers: ils restent souvent 2 ans sur l'exploitation. **Ce n'est pas facile de les garder longtemps, mais ce n'est souvent l'objectif de ces salariés de rester longtemps en Angleterre.**

#### 4- Répartition des tâches

- Certains employés sont uniquement "trayeurs": peu de diversité des tâches pour eux. **Ils n'ont peut-être pas une vision globale de la ferme. Cela peut être ennuyeux pour eux? Peut-être que c'est une des raisons des départs?**
- Il y a souvent une division des tâches avec d'un côté les salariés qui réalisent les tâches qui nécessitent la manipulation du troupeau et de l'autre le ou les salariés qui réalisent les tâches nécessitant la conduite du tracteur: cela permet d'avoir des salariés qualifiés. **Mais avoir des salariés polyvalents permet de pouvoir remplacer tout le monde facilement (pendant les week-ends ou vacances ou lors de l'absence imprévue de quelqu'un) et le travail est plus attractif?**
- Certains exploitants utilisent des fiches de description des tâches (le processus de chaque tâche rédigé sur un support). Ainsi tout le monde peut démarrer et terminer une tâche en le lisant: *"It's vital"*

#### 5- Communication

- Certains exploitants ont une communication très formalisée avec des réunions planifiées et des rapports. Les salariés sont souvent impliqués dans ces réunions.
  - Force: plus facile de fixer des objectifs et vérifier s'ils sont atteints. C'est plus facile de partager les décisions, les salariés se sentent concernés par l'évolution de l'exploitation.
  - Faiblesse: il faut dégager du temps pour ces réunions. **En dehors de ces réunions peut être que l'exploitant est "moins accessible" si un salarié a besoin de parler d'un problème ou poser une question par exemple?** Un exploitant fait remarquer : *"I must stay accessible [for my employees]"*: Il doit saisir toutes occasions pour discuter avec les salariés (un déplacement en tracteur par exemple) même si des réunions sont planifiées toutes les semaines.
- D'autres exploitants n'ont pas de communication "formalisée" (pas de réunions ou de rapports).
  - Force: L'exploitant est peut-être plus accessible à n'importe quel moment par ses salariés et il n'y a pas de "perte de temps" avec trop de réunions.
  - Faiblesse: Il peut être plus difficile d'impliquer les salariés dans l'évolution de l'exploitation, de les garder informés des décisions qui sont prises par l'exploitant. Et il n'y a rien pour vérifier (pas de rapport pas de description de tâches...) si quelqu'un a un problème, un doute.
    - ➔ **La formalisation de la communication semble avoir un lien avec la taille du collectif de travail: plus il y a d'employés, plus la communication est formalisée.**
- Outil innovant : groupe « WhatsApp»: une nouvelle façon de communiquer avec tout le monde sur la ferme et rapidement: partager une information, poser une question, partager des photos (que ce soit professionnel ou privé).
- **Créer de relations solides entre tout le monde**: certains exploitants organisent des activités avec l'ensemble du collectif de travail (restaurants, événements sportifs...). Certains pensent également que le bonus financier (sur la qualité du lait par exemple) n'est pas toujours un moyen de garder les salariés motivés et de les remercier.





## 6- La formation des salariés et de l'exploitant

- Quelques exploitants proposent des formations ou des conférences durant l'année à leurs employés: ils reviennent plus motivés! L'un d'eux fait également participer ses salariés aux groupes de discussion techniques qui réunit des éleveurs tous les 2 mois : c'est une façon de les former et de les motiver. Certains salariés finissent par s'installer eux même sur leur ferme, c'est une fierté pour l'exploitant.
- Contrairement à ce que nous pensions. Les exploitants ne semblent pas recevoir des formations particulières sur la gestion de la main-d'œuvre, l'organisation du travail ou la gestion d'un grand troupeau : ils apprennent « directement sur le tas par les erreurs qu'ils font ». Un éleveur rappelle: *"if you do a mistake with a cow, it will forget it. If you do a mistake with an employee, he will not forget it easily"*
- Innovation: quelques exploitants ont un conseiller en ressources humaines: ils organisent des "bilans humains" (2 fois/an). Le conseiller discute 45min avec chaque salarié de son travail, de sa carrière, des éventuels problèmes qu'il a... Puis il fait un rapport à l'exploitant qui peut résoudre les problèmes, améliorer sa gestion de l'exploitation : « *Look after the people who look after your business* »

## 7- Productivité du travail

- **Très haut niveau de productivité du travail : moyenne des 10 exploitations : 662 580 L/UMO Lait.** Moyenne des 49 exploitations françaises enquêtées dans le cadre du projet ORGUE: 421 271L/UMO Lait. La moyenne française est de 201 480 L/UMO et la moyenne anglaise de 344 040 L/UMO (Key fact from French Livestock Institute, 2017): **un haut niveau de technologie n'est pas la seule solution pour être productif.**
- **Les exploitants utilisent très peu d'indicateurs de productivité du travail.** Parfois c'est juste un objectif à atteindre par exemple 100VL par UMO.

## 8- Conclusion: 2 modes organisation

➤ ORGANISATION "INDUSTRIELLE" :	➤ ORGANISATION "FAMILIALE"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pas d'implication de l'éleveur dans les travaux d'astreinte</b> : il est responsable du management de l'exploitation du travail administratif, l'organisation quotidienne du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implication de l'éleveur dans les travaux d'astreinte</b> : il est responsable du management de l'exploitation, du travail administratif, de l'organisation quotidienne du travail et réalise de façon régulière ou pas certains travaux d'astreinte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Collectif de travail:</b> composé uniquement de travailleur à temps plein, pas de mi-temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Collectif de travail:</b> souvent composé de travailleurs à mi-temps et quelques fois des travailleurs indépendants.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Communication dite "formalisée":</b> communication basée sur des réunions planifiées, formalisées, et régulières et des fiches de description de tâche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Communication dite "informelle":</b> communication basée sur le dialogue et la transmission de l'information oral sans planification ni formalisation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profile de l'exploitant:</b> souvent un niveau d'étude "Bachelor". Il est accompagné d'un conseiller en gestion des ressources humaines et/ou un conseiller en stratégie. Il propose des formations/conférences à ses salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profile de l'exploitant:</b> niveau d'étude de 0 à 2 ans (post-bac). Il est accompagné par des conseillers techniques (nutritionniste, financier).</li> </ul>

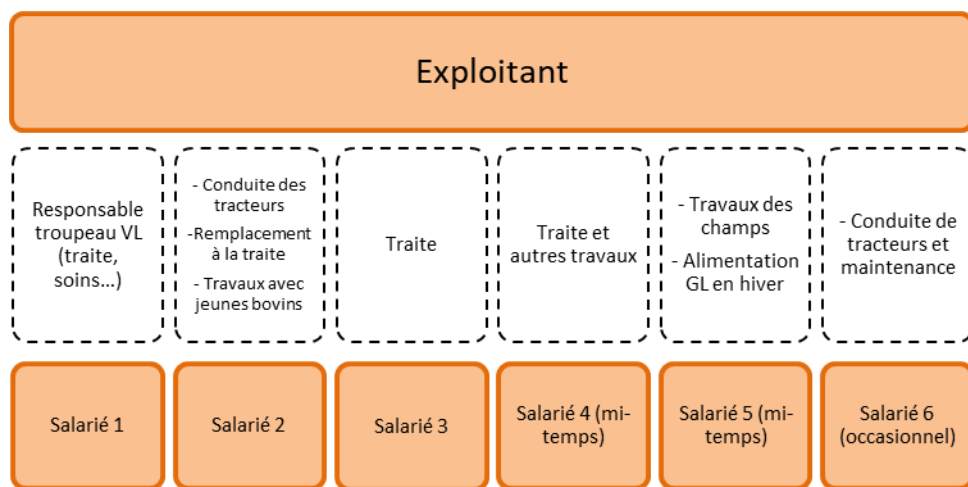


<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Utilisation d'indicateurs de productivité du travail:</b> utilisation plus ou moins importante (parfois juste un objectif à atteindre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pas d'utilisation d'indicateur de productivité :</b> le plus important est d'être efficace quotidiennement dans son travail.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Simplification du travail :</b> allotement, pâturage, groupement des vêlages, délégation</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Faible niveau technologique :</b> peu de matériel robotisé</li> </ul>	

NB: Il n'y a pas de bonne ou mauvaise organisation. Chaque exploitant a une organisation adaptée à son exploitation. Ces deux types d'organisations permettent uniquement de souligner quelques grandes différences observées parmi les exploitations visitées. Certaines exploitations sont à l'intermédiaire entre les deux.

### Deux exemples d'organisation

#### Organisation « familiale »



#### Organisation « industrielle »

