

## Comprendre et caractériser les modes d'organisation du travail



### Fiche I - Répartition des tâches et des responsabilités dans les grandes exploitations laitières

#### PRÉSENTATION DU THÈME

L'organisation du travail rassemble toutes les notions qui permettent l'établissement de méthodes de partage des tâches, de communication et de management au sein d'une entreprise. Cette fiche se focalise sur la **répartition des tâches et des responsabilités au sein des collectifs de travail** avec l'objectif de les caractériser et d'en identifier les points forts et les limites. Des bonnes pratiques et des recommandations sont proposées en s'appuyant sur les impacts des types d'organisations sur plusieurs dimensions du travail : qualité de vie au travail, capacité des éleveurs à se libérer et gestion des absences imprévues.

**Il existe deux principales stratégies de répartition des tâches et des responsabilités, la spécialisation et la polyvalence, et chacune présente des atouts spécifiques :**

- **La spécialisation** via la répétition des tâches et la stabilité du nombre de tâches réalisées par les travailleurs **favorise leur maîtrise et le développement des compétences pour résoudre des problèmes et agir face aux aléas** lors de l'exécution des tâches.
- **La polyvalence** à l'inverse, par la recherche du partage des tâches par tous et d'interchangeabilité des travailleurs, permet de répondre à de multiples enjeux en matière de gestion des ressources humaines comme **remplacer rapidement un travailleur absent**, diminuer l'absentéisme en établissant un roulement dans la réalisation de tâches pénibles, sources de troubles musculo-squelettique et **favoriser une connaissance partagée par tous des enjeux des différents ateliers et tâches** à réaliser.

Les grands troupeaux se caractérisent par des collectifs de travail et une productivité de la main-d'œuvre plus importants que ceux des troupeaux de taille inférieure. **La répartition des tâches et des responsabilités, et donc la réalisation des tâches, concerne un plus grand nombre d'intervenants aux statuts variés** : chef, salarié, apprenti, bénévole. Dans les structures avec du salariat, il existe une hiérarchie entre les travailleurs. Tout ceci favorise une grande **diversité des modes d'organisation** liée aux compétences des personnes, à leurs goûts et aux choix de spécialisation ou polyvalence des travailleurs.

**Pour caractériser les modes d'organisation et le degré de spécialisation/polyvalence au sein d'un collectif, plusieurs points sont à analyser :**

- Combien de tâches différentes réalise un travailleur : quelle polyvalence/spécialisation de chacun des travailleurs ? Quel degré de polyvalence/spécialisation du collectif de travail ?
- Les travailleurs sont-ils spécialisés par atelier : quelle polyvalence/spécialisation des travailleurs au niveau des ateliers ?
- Comment sont réparties les tâches d'astreinte : sont-elles réalisées par une ou plusieurs personnes ? Avec quel niveau d'implication ?
- Les responsabilités sont-elles partagées entre chefs ? Entre chefs et salariés ? Sont-elles partagées équitablement entre les responsables ? Les travailleurs sont-ils responsables et intervenants ou bien uniquement responsable d'une tâche ou d'un atelier ?

### Indicateurs chiffrés de caractérisation des modes d'organisation.

Les tâches catégorisées dans les enquêtes ORGUE sont la traite, le suivi du troupeau, l'alimentation des vaches laitières, la conduite des génisses, la conduite des veaux, le paillage-raclage, la gestion des pâtures et des récoltes d'herbe, la conduite des cultures fourragères, les travaux culturaux (hors SFP), l'entretien du matériel, la gestion, administrative, les autres ateliers animaux et activités (transformation, commercialisation). En l'absence d'autres ateliers animaux et de diversification, le nombre de tâches s'élève à onze (si absence de culture de vente) ou à douze (si polyculture-élevage).

L'enquête sur « qui fait quoi » et « qui est responsable de quoi » a permis le **calcul d'indicateurs sur le degré de polyvalence/spécialisation** de chaque travailleur (% du nombre de tâches réalisées sur le nombre de tâches totales ainsi que pour l'ensemble du collectif de travail (% moyen des niveaux de polyvalence/spécialisation de chacun des travailleurs). Ce type d'indicateur peut aussi se calculer pour le partage des responsabilités entre intervenants. **Ces indicateurs peuvent être utilisés pour le conseil pour caractériser les modes d'organisations.**

## LA RÉPARTITION DES TÂCHES

### Répartition selon les statuts des intervenants et les types de collectifs de travail

Les salariés (et plus encore les bénévoles) réalisent en moyenne une plus faible diversité de tâches que les chefs d'exploitations. La polyvalence des personnes présente un gradient entre les T1, T2 et T3.

Les chefs du T1 partagent plus de tâches entre eux (en moyenne 72 %) que les T2 (63 %) et les T3 (48 %), avec cependant une forte variabilité intra type. Ce gradient se retrouve également chez les salariés.

### Pourcentage de réalisation des tâches par catégorie d'intervenants et par type de collectif de travail

	Type 1 (17 expl.)		Type 2 (10 expl.)		Type 3 (21 expl.)	
	Moyenne	Mini/maxi	Moyenne	Mini/maxi	Moyenne	Mini/maxi
<b>Chef</b>	<b>76 %</b>	54-100 %	<b>63 %</b>	10-100 %	<b>48 %</b>	29-94 %
<b>Salarié</b>	<b>54 %</b>	17-100 %	<b>44 %</b>	18-87 %	<b>32 %</b>	8-85 %
<b>Bénévole</b>	<b>32 %</b>	6-55 %	-	-	-	-

À l'échelle des collectifs de travail, la polyvalence moyenne est supérieure pour le T1 (60 %) par rapport aux T2 et T3 (45 %). La très forte variabilité intra type traduit la diversité des stratégies en matière de polyvalence/spécialisation des équipes.

### Niveau de polyvalence / spécialisation des collectifs de travail par type de collectif

Type 1 (14 expl.)*		Type 2 (10 expl.)		Type 3 (21 expl.)	
Moyenne	Mini/maxi	Moyenne	Mini/maxi	Moyenne	Mini/maxi
60 %*	36-100 %	45 %	31-91 %	46 %	27-94 %

\*hors exploitations avec un seul chef

### Repères de caractérisation des collectifs de travail sur leur degré de polyvalence / spécialisation

	Type 1	Types 2 et 3
Collectif polyvalent	> 70 %	> 60 %
Collectif spécialisé	< 50 %	< 40 %

### Répartition selon les tâches d'astreinte

L'analyse des degrés de polyvalence/spécialisation des collectifs a été ciblée sur les tâches d'astreinte, au cœur du métier d'éleveur.

La polyvalence du collectif vis-à-vis des tâches d'astreinte est un levier important pour faciliter l'accès à du temps libre et faire face au remplacement des personnes en cas d'imprévu.

### Niveau de polyvalence/spécialisation du collectif de travail par tâche d'astreinte et par type de collectif

	Traite	Repro/Soins	Alim VL	Génisses	Veaux	Total TA
	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)
<b>Type 1</b>	<b>79 %</b> (33-100%)	54% (25-100%)	51% (25-100%)	62% (33-100%)	50% (25-100%)	59% (33-100%)
<b>Type 2</b>	<b>78 %</b> (25-100%)	47% (25-100%)	50% (8-100%)	60% (8-100%)	46% (8-100%)	56% (22-100%)
<b>Type 3</b>	<b>65 %</b> (33-100%)	54% (14-100%)	51% (14-100%)	62% (20-100%)	50% (14-100%)	49% (28-100%)

**La traite est la tâche d'astreinte de loin la plus partagée.** Pour les T1 et T2, la traite est réalisée en moyenne par près de 80 % des membres du collectif de travail, contre 65 % pour le T3. Impliquer un maximum de membres du collectif sur la traite (non robotisée) est un facteur d'équité entre les personnes car elle pèse pour 45 % du TA total et présente un caractère de pénibilité physique important : « Pour l'instant il n'y a pas de rotation des tâches mais à terme j'aimerais que les trayeurs n'aient pas à faire toutes les traites de la semaine » (1 chef, 2 salariés et 2 apprentis).

**Le moindre partage de la traite est souvent lié à la présence du robot de traite,** et peut avoir des conséquences négatives sur la capacité du collectif à gérer des absences imprévues et à accéder à du temps libre : « Stéphanie est la seule à savoir bien utiliser le robot. Les deux autres ne seraient pas capables de gérer en cas d'absence, ils y arrivent mais c'est risqué et ils ne savent pas tout faire, ils sont polyvalents sauf pour le robot » (3 associés).

### Niveau de partage de la traite selon la présence ou non du robot de traite pour le type 3

Avec robot de traite (8 exploitations)	Sans robot de traite (13 exploitations)
Moyenne (mini/maxi)	Moyenne (mini/maxi)
50 % (33 %/100 %)	74 % (40 %/100 %)

**Une diversité de combinaisons s'observent pour la répartition des tâches d'astreinte.** Des couples de tâches sont souvent attribuées à la /aux même(s) personne(s) (alimentation des vaches/élevage des génisses ou gestion de la reproduction, soin aux vaches/conduite des veaux). L'alimentation des vaches ou l'élevage des veaux sont souvent dédiées à une ou plusieurs personnes spécialisées sur ces tâches (hors traite). Pour les veaux, il s'agit souvent de femmes, mères ou épouses, associées ou bénévoles.

Les combinaisons de répartition des tâches entre travailleurs s'observent également entre tâches d'astreinte et tâches liées aux surfaces et au matériel avec des intervenants partiellement ou totalement dédiés à l'un de ces deux types d'activités.

### Les rotations des tâches

Les éleveurs ont été questionnés sur la rotation des tâches entre intervenants : « Y-a-il des rotations organisées des tâches – Si oui comment ? Et quelles tâches sont concernées ? »

**Les interventions de plusieurs travailleurs sur une même tâche s'organisent selon plusieurs modalités :**

- Par des interventions simultanées de plusieurs personnes (ou un peu décalées dans le temps : l'une débute la tâche, l'autre la termine) : « il n'y a pas de rotations mais les trois intervenants participent un peu à toutes les tâches ensemble, les deux hommes sont très polyvalents. Beaucoup de synergie et de liberté pour l'exécution des tâches par chacun (1 couple, 1 salarié). »
- Par des rotations entre les travailleurs.

**Les rotations organisées autour de tâches d'astreinte sont présentes dans 45 % des exploitations.**

Hormis pour la gestion des week-ends, différentes modalités de rotations ont été décrites, le pas de temps le plus fréquent étant la semaine et les tâches concernées très diverses :

- La traite uniquement (4 exploitations). Exemple : « La traite est assurée alternativement par équipe de 2 : une équipe du matin : 6h00 à 9h30 et une équipe de l'après-midi : 16h00 à 19h30. »
- Quelques tâches (3 exploitations). Exemples : « Pour les femmes : à la traite : une prépare les VL, l'autre les branche. Inversion le soir et changement à la semaine. Aux veaux : une le matin, l'autre le soir, changement chaque semaine » ; « L'alimentation des bovins est faite 1 semaine par Jérémy, la semaine suivante par son père. Pour le paillage des génisses c'est l'inverse » ; « 2 personnes sur 5 sont de traite matin et soir pendant 7 jours (à partir du week-end) et ils ne font pas la traite les 2 semaines suivantes. Il y a le même échange pour le raclage et paillage du matin. »
- Un grand nombre de tâches (11 exploitations). Exemples : « Rotation sur 3 semaines avec chacun des 3 associés qui prend en charge un ensemble de tâches

*différentes chaque semaine » : « Chacun doit avoir accès à toutes les tâches d'élevages pendant la semaine : la traite, les soins aux veaux, l'alimentation, et doit faire entre 10 et 11 traites pendant le mois » (1 chef, 2 salariés) ; « Celui qui est de garde le week-end s'occupe des vaches la semaine précédant le week-end et l'autre s'occupe du désilage, paillage et raclage » ; « Les rotations se font en fonction des binômes (responsable-acteur). Exemple pour l'alimentation, c'est Jean-Pierre le responsable, il tourne avec 4 personnes dont le salarié. »*

D'autres rythmes de rotation ont été décrits : organisation tournante avec 6 jours de travail et 3 jours de repos, organisation au mois ou par saison. Certaines exploitations ont essayé l'organisation tournante mais ont arrêté : « Au début c'était fait pour l'alimentation mais irrégularités constatées de la ration, donc arrêt. »

### Motivations exprimées concernant la répartition des tâches

Les éleveurs ont été questionnés sur leurs motivations concernant la répartition des tâches : « Comment sont réparties les tâches d'astreinte notamment la traite entre membres du collectif : par goût, compétence, principe d'égalité (volonté de polyvalence/tout le monde doit y passer), autres ? »

Pour le T1, tous les types de motivations sont exprimés avec **une prédominance du goût** notamment pour les couples et les associations verticales (parents/enfants). D'autres motivations sont également citées. La compétence est mise en avant par deux chefs seuls qui travaillent avec des salariés peu expérimentés. L'égalité/polyvalence est exprimée par les éleveurs de deux associations de deux chefs qui ont mis en place une organisation tournante ainsi que par un éleveur seul qui souhaite rendre son salarié plus polyvalent. Dans une exploitation, la répartition des tâches entre le chef et son salarié s'est mise en place « Au fil du temps, par habitude » avec le souhait exprimé par l'éleveur d'échanger avec son salarié pour faire évoluer l'organisation actuelle.

Pour le T2, les motivations exprimées par les éleveurs portent très majoritairement sur **les compétences**. Ce résultat démontre **l'importance de la question des compétences et de leur acquisition par les salariés**. Dans trois exploitations, la motivation exprimée est la recherche de polyvalence et d'égalité. L'un des éleveurs exprime l'importance pour lui que tout le monde, lui compris, fasse les tâches les moins intéressantes comme levier de motivation. Pour un autre éleveur qui vise une forte polyvalence du collectif « Chacun doit avoir accès à toutes les tâches d'élevage pendant la semaine. »

Pour le T3, les motivations exprimées sont **très majoritairement combinées**. La combinaison « **goût et compétences** », la plus fréquente, concerne sept exploitations où la logique de spécialisation domine. Six exploitations pour lesquelles **l'égalité/polyvalence** (combinée ou pas avec d'autres motivations) domine



sont des GAEC comprenant trois associés avec une forte polyvalence sur toutes les tâches d'astreinte ou des grands collectifs de travail de 6 à 16 personnes qui combinent spécialisation et polyvalence grâce aux possibilités offertes par la dimension importante du groupe. Enfin, dans un GAEC à trois associés, l'organisation est subie et la répartition des tâches déséquilibrée car l'un des associés « se colle à la traite » car les deux autres n'aiment pas traire.

Le lien entre motivations pour la répartition des tâches et degré de spécialisation/polyvalence du collectif de travail a été étudié. La motivation « égalité/polyvalence » exprimée par les éleveurs tend à se traduire réellement par un niveau plus élevé de polyvalence du collectif de travail mais ce n'est pas systématique. Dans l'une des exploitations, le niveau de polyvalence du collectif reste faible : « Pas de rotation, le salarié est peu impliqué sur l'atelier lait. L'éleveur forme son salarié, il le fait circuler dans le troupeau en lui demandant de signaler ses observations (vaches en chaleur...) et lui propose 2 à 3 formations par an. »

À l'inverse d'autres organisations basées sur les motivations de « goût » et/ou de « compétence » arrivent à avoir des collectifs relativement polyvalents grâce à la mise en place de petites équipes d'intervenants en charge des principales tâches d'astreinte.

Les éleveurs ont été questionnés sur la réorganisation dans le temps de la répartition des tâches : « Cette répartition est-elle rediscutée entre membres du collectif (associés et salariés) ? Si oui, à quelle fréquence ? »

**L'organisation liée à la répartition des tâches est un sujet peu abordé au sein des collectifs** (réponse « non » dans 57 % des enquêtes). La répartition des tâches apparaît très fréquemment stabilisée dans le temps, voire figée. Elle fait toutefois l'objet d'échanges à des moments clés de la trajectoire de l'exploitation : changements dans le collectif (arrivé (.e) d'un/d'une associé (.e) ou d'un salarié...), mise en route d'un robot de traite, agrandissement (SAU, référence laitière...).

**La réorganisation périodique du travail semble plus fréquente pour le T2** en raison du turn-over des salariés mais aussi car les échanges sur ce sujet avec les salariés sont mis en avant par plusieurs éleveurs comme un levier de motivation : « L'intérêt du travail prime sur le salaire » et comme une technique de management.

## LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

### Définition

**Le responsable d'une tâche est celui (celle) qui décide des choix techniques liés à la tâche, en contrôle l'exécution ainsi que les résultats.** Par exemple, dans le cas de la traite, il/elle réalise les choix des traitements des vaches à cellules, vérifie leur exécution, suit les paramètres de production laitière et de qualité du lait, choisit les protocoles de nettoyage de la machine à traire, etc. Le responsable d'une tâche est l'interlocuteur privilégié des partenaires extérieurs (vétérinaires, conseillers, technico-commerciaux...) pour ce qui concerne la tâche ainsi que vis-à-vis des autres intervenants du collectif de travail. Il est très majoritairement à la fois responsable et exécutant de la tâche mais peut aussi parfois superviser l'exécution de la tâche sans participer à sa réalisation.

Des indicateurs chiffrés sont calculés pour caractériser la répartition des responsabilités entre membres du collectif. L'analyse porte sur le partage des responsabilités entre associés : « Le partage est-il équilibré ou non ? » « Y a-t-il des co-responsabilités ? » et entre chefs d'exploitations et salariés : « Quel niveau de délégation des responsabilités auprès des salariés ? » L'indicateur individuel calculé correspond au % des tâches dont la personne est responsable. Pour les chefs d'exploitation, tendanciellement, plus le % est élevé, moins les responsabilités sont partagées.



## Niveau de partage des responsabilités par type de collectif, nombre de chefs et catégorie d'intervenants

	Type 1		Type 2		Type 3	
	1 chef (9 expl.)	2 chefs (8 expl.)	1 chef (6 expl.)	2 chefs ou + (4 expl.)	3 chefs (11 expl.)	4 chefs ou + (10 expl.)
<b>Chef</b>	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)
	95 % (75 % - 100 %)	53 % (37 % - 67 %)	83 % (58 % - 100 %)	51 % (30 % - 73 %)	48 % (33 % - 70 %)	33 % (28 % - 42 %)
<b>Salarié</b>	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)	Moyenne (Mini/maxi)
	2 % (0 % - 8 %)	- (0 % - 73 %)	11 % (1 % - 27 %)	7 % (0 % - 13 %)	0 %	4 % (0 % - 12 %)
<b>Bénévole</b>	5 % (0 % - 17 %)	- (0 % - 27 %)				

Le partage des responsabilités est tendanciellement lié au nombre de chefs du collectif de travail : de l'ordre de 80-90 % avec un seul chef, d'environ 50 % avec deux ou trois chefs et de 33 % avec 4 chefs et plus. Toutefois, la variabilité est forte entre collectifs équivalents.

**Les salariés se voient déléguer peu de responsabilités.** Les chefs d'exploitation du T2 délèguent (ou co délèguent) plus fréquemment des responsabilités (7/10) aux salariés que ceux des autres types (5/17). Les tâches concernées sont variées : traite, gestion de la reproduction et soins aux vaches, conduite des génisses, conduite des veaux, gestion des surfaces, entretien du matériel. Dans quatre exploitations T2 avec des collectifs importants, des salariés sont identifiés comme « référent troupeau » ou « vacher principal » ou « fromager ». Ils assument alors la responsabilité de plusieurs tâches et peuvent aussi avoir un rôle de coordination des autres salariés (2 cas).

**Le partage des responsabilités présente de multiples formes selon le nombre de chefs du collectif :**

- Sur douze exploitations avec un seul chef (T1 et T2), cinq ne délèguent la responsabilité d'aucune tâche à leurs salariés, trois délèguent la responsabilité d'une seule tâche et quatre la responsabilité de plusieurs tâches à des salariés ou bénévoles (père, épouse).
- Sur douze exploitations avec deux chefs (T1 et T2), dans sept d'entre elles, les associés se répartissent l'ensemble des tâches avec un seul responsable par tâche. S'il s'agit de couples, les tâches dévolues aux épouses sont plus spécifiquement la traite, l'élevage des génisses, l'élevage des veaux et la gestion administrative. Dans cinq autres exploitations, les associés partagent les responsabilités pour un tiers des tâches avec d'autres membres du collectif (père bénévole, salariés). La délégation porte sur une diversité de tâches avec très majoritairement des binômes de responsables par tâche.

- Sur onze exploitations avec trois chefs (T3), ceux-ci se répartissent équitablement les responsabilités dans cinq exploitations (par atelier ou par tâche avec souvent des binômes ou trinômes de responsables). Dans six exploitations, les trois associés se répartissent les responsabilités peu équitablement. Elles reposent alors sur un ou deux associés : l'associé peu impliqué est souvent la mère ou le père (GAEC verticaux) ou un associé non apparenté jugé « en retrait » de la conduite de l'exploitation.
- Sur dix exploitations avec quatre chefs et plus (T3), les principales responsabilités sont concentrées sur un ou deux associés par atelier avec un seul responsable par tâche dans trois exploitations. Dans trois autres cas, les responsabilités sont réparties entre tous les associés (4 ou 5) mais chaque tâche est la plupart du temps sous la responsabilité d'un seul associé. Enfin, dans quatre exploitations, les responsabilités sont réparties entre tous les associés (de 4 à 10) et les tâches sont majoritairement sous la responsabilité de binômes voire de trinômes.

## SPÉCIFICITÉS D'ORGANISATION SELON LES TYPES DE COLLECTIFS DE TRAVAIL

Il existe finalement peu de spécificités organisationnelles liées aux types T1, T2 et T3. La plus forte polyvalence du T1 est due à la plus petite taille des collectifs. De même, le partage des responsabilités est très lié en moyenne au nombre de chefs du collectif. Les motivations de partage des tâches sont centrées sur les compétences pour le T2. Les T1 et T3 combinent plusieurs motivations différentes. La recherche de polyvalence-égalité et sa mise en œuvre parfois poussée s'observe dans des exploitations appartenant aux trois types. La délégation de responsabilités à des salariés ainsi que la fréquence des échanges visant à réorganiser la répartition des tâches au sein des collectifs semble un peu plus fréquente pour le T2 que pour les deux autres types.

Au-delà de ces quelques tendances liées aux types de collectifs, on observe surtout d'importantes différences dans les choix (ou parfois « non choix ») de partage des tâches et des responsabilités intra-type résultant d'une pluralité de facteurs : trajectoire/historique, habitudes de travail, motivations (goût, compétence/expérience, égalité, polyvalence...), statut des personnes, liens entre les intervenants (familiaux ou pas, hiérarchique...), etc. Ceci explique la diversité des modes d'organisation, illustrée par les cas concrets d'exploitations sélectionnées (cf. fiches et vidéos de témoignages d'ORGUE).

## ENJEUX, RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES

**Une répartition raisonnée des tâches et des responsabilités au sein des collectifs répond à plusieurs enjeux :**

- **Un enjeu de performance collective et de motivation au travail des membres du collectif** avec l'objectif de « *Mettre la bonne personne à la bonne place.* » Cet enjeu renvoie à la question de **goût pour la /les tâches ou pour la/les production(s)** (lait, culture...) et à **celle des compétences pour la réalisation et surtout le pilotage des tâches**. Répartir les tâches et les responsabilités entre associés et salariés en prenant en compte les goûts et les capacités de chacun est un levier de motivation important au sein du collectif de travail. L'implication de tous dans les choix d'organisation et l'acceptation de ces choix sont aussi essentiels pour favoriser un bon fonctionnement du collectif de travail. **Répartir équitablement les responsabilités entre associés** favorise la performance de l'exploitation grâce à une **spécialisation des compétences**. Lorsque cela est possible, **l'attribution de responsabilités à des salariés est aussi pour eux un facteur de motivation** et d'implication puissant. Le partage des responsabilités permet de mieux responsabiliser chacun/chacune à la marche de l'exploitation.
- **Un enjeu d'égalité/d'équité avec un objectif d'homogénéité de la charge de travail, de l'astreinte et de l'amplitude horaire entre intervenants**, notamment entre associés. L'égalité/l'équité dans la répartition des tâches entre associés vise à éviter/limiter les tensions/insatisfactions liées au sentiment d'injustice : sentiment d'en faire plus et/ou être plus astreint que les autres.

La répartition des responsabilités entre associés répond également à des objectifs d'équité par le **partage de la charge mentale**. Pour les salariés, il peut s'agir aussi d'éviter de leur attribuer uniquement les tâches les plus pénibles et/ou les moins gratifiantes pour limiter le risque de « turn over. »

- **Un enjeu de « facilité de remplacement » et plus largement de durabilité sociale de l'exploitation** en permettant au collectif d'être en capacité d'organiser l'accès à du temps libre pour tous (WE...), congés, facteur de qualité de vie au travail, d'équilibre vie privée/vie professionnelle et **d'attractivité du métier**. Pour les salariés, le droit du travail implique le respect d'une durée de travail et de temps libre (semaine, congés) avec des conséquences fortes sur l'organisation à mettre en place. Il s'agit aussi d'être capable de faire face aux absences d'une personne en cas de coups durs (maladie, accident...), élément de résilience du système. Face à cet enjeu, **la question de la polyvalence des membres du collectif en matière de réalisation des tâches mais aussi de capacité à gérer une tâche ou un atelier est posée.**





### Recommandations et bonnes pratiques

- Mettre en place **une organisation ayant fait l'objet d'une discussion et d'un partage au sein du collectif** en tenant compte **des goûts et des compétences des personnes** mais aussi **des objectifs collectifs en matière de temps libre** (nombre de week-ends par mois...) et **de capacité à faire face à des absences imprévues** (maladie...). **Avec des salariés, il est important de recueillir leurs avis sur l'organisation** à mettre en place même si le choix final de l'organisation doit reposer sur le/les chefs d'exploitation.
  - Certaines tâches comme **la traite** peuvent ne pas plaire à tous les membres du collectif mais **il est essentiel d'y impliquer le plus d'intervenants possible** pour répondre aux **objectifs d'équité et de « facilité de remplacement »**. Avec la traite robotisée, il est nécessaire que plusieurs membres du collectif aient la capacité à gérer le robot.
  - **Dans les collectifs de taille moyenne** (2 à 3 UMO), les objectifs d'équité et la « facilité de remplacement » passent par la recherche **d'une forte polyvalence des membres du collectif** pour la réalisation des tâches notamment celles d'astreinte et si possible **sur l'organisation de rotations**. Cette forte polyvalence autour des tâches n'est pas antinomique d'une spécialisation des personnes en matière de responsabilités.
- Dans les collectifs de plus grande taille** (4 UMO ou plus), les objectifs d'équité et la « facilité de remplacement » peuvent être basés **sur une répartition des tâches et une spécialisation des personnes par petites équipes** (2, 3 ou 4 intervenants) à l'exception de la traite qui doit être partagée au maximum. Le partage des responsabilités peut aussi s'appuyer sur des co responsabilités par tâches si l'on souhaite augmenter la résilience de l'organisation. Quelle que soit la taille des collectifs de travail, la mise en place **d'organisations tournantes** encore peu développée **présente l'intérêt d'obliger les intervenants**, associés ou salariés, **à interagir de façon régulière** ce qui renforce la cohésion du groupe.
- Il est recommandé de **revisiter périodiquement l'organisation du travail** et notamment la répartition des tâches et des responsabilités, par exemple au moins une fois par an. **Il ne faut pas hésiter à faire évoluer l'organisation pour l'améliorer et pour intégrer de nouvelles attentes ou envies des membres du collectif de travail**. Cette réflexion collective est impérative dans le cas de l'arrivée de nouveaux membres du collectif ou de départs. La délégation ou co délégation de nouvelles responsabilités aux salariés, facteur de motivation et d'autonomie, doit faire aussi partie de la réflexion.





**Tableau récapitulatif des atouts/limites et recommandations liées aux modes d'organisation « spécialisé » ou « polyvalent » par type de profil d'exploitation**

Mode d'organisation	Profil d'exploit.	Atouts	Limites	Recommandations ou mise en garde
<b>Spécialisée</b>	Exploitant /associés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque personne est responsable de la réalisation de la tâche et des décisions à prendre</li> <li>- Nécessite peu/pas de temps pour échanger les consignes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de remplacement surtout en cas d'imprévu</li> <li>- La routine peut s'installer</li> <li>- Risque de manque de communication entre associés (fonctionnement « en silo »)</li> <li>- Risque de perte de la vision globale de l'exploitation, risque de difficulté à avoir une stratégie partagée, à faire les bons choix stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que la répartition convienne à chacun à des moments réguliers</li> <li>- Se mettre d'accord sur les tâches qui ne conviennent à personne</li> <li>- Attention à l'usure liée à certaines tâches</li> <li>- Constituer des binômes/trinômes de responsables par tâches (collectifs importants) pour faciliter la remplaçabilité</li> <li>- S'assurer d'un minimum de polyvalence de tous (petits collectifs) notamment autour de la traite (yc avec robot)</li> </ul>
	Dominante « Salarié »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tâches bien définies facilitant la définition d'un profil de poste</li> <li>- Moindre coût du salarié</li> <li>- Possibilité d'évoluer vers une organisation plus polyvalente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La routine peut être démotivante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attention à l'usure liée à certaines tâches</li> <li>- Réfléchir aux possibilités de faire évoluer les tâches réalisées, les compétences et les responsabilités du salarié</li> </ul>
<b>Polyvalente</b>	Exploitant /associés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilité de remplacement surtout imprévu</li> <li>- Moins de monotonie</li> <li>- Facilite les échanges sur le plan technique et organisationnel</li> <li>- Favorise la communication entre associés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les tâches qui ne plaisent pas vraiment pas peuvent être source de stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité d'avoir des procédures écrites et une communication régulière</li> </ul>
	Dominante « Salarié »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métier plus varié, plus motivant, possibilité d'acquérir de nouvelles compétences</li> <li>- Favorise les échanges avec le salarié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut-être plus difficile de trouver un salarié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que certaines tâches ne soient pas source de stress</li> <li>- Prévoir des entretiens réguliers pour discuter de la répartition des tâches</li> </ul>

Le projet ORGUE porte sur l'organisation du travail dans les grands troupeaux laitiers. Une cinquantaine d'exploitations ont été enquêtées dans trois bassins laitiers français : le grand Ouest, le grand Est et le Massif Central et dix au Royaume Uni.

L'analyse s'appuie sur une typologie de collectifs de main-d'œuvre : T1 = petits collectifs (<3 UMO) à forte productivité du travail, T2 = grands collectifs basés sur du salariat et T3 = grands collectifs basés sur des associés.

Une fiche d'introduction présente les caractéristiques des exploitations enquêtées, la méthodologie d'enquêtes et une synthèse des principaux résultats. Les résultats plus détaillés sont présentés dans neuf fiches thématiques : 1-Répartition des tâches et des responsabilités, 2-Les conditions de travail et le temps libre, 3-Les repères de temps de travail, 4-La communication, 5-La gestion des salariés, 6-Le renouvellement du collectif, 7-La santé au travail, 8-Les stratégies, 9-L'élevage de précision, les nouvelles technologies.

## PARTENAIRES



## CONTACTS

### Document réalisé par :

**Emmanuel Béguin - Institut de l'Élevage**

**Nathalie Hostiou - INRAE**

**Anne-Lise Jacquot - Agro campus Ouest**

**Emmanuel Béguin – Institut de l'Élevage - Coordinateur du projet**

Email : [emmanuel.beguin@idele.fr](mailto:emmanuel.beguin@idele.fr) Tél. : 03 22 33 69 43 / 06 30 51 62 25

Document édité par l'Institut de l'Élevage  
Maison Nationale des Éleveurs  
149, rue de Bercy - 75595 Paris CEDEX 12  
**Avril 2022**

Référence idele : 00 22 601 013

Mise en page : A. Castres (Idele)

Crédit photo : Emmanuel Béguin (Idele)



Appui financier :

