

Adapter l'organisation du travail à ses projets et son profil

L'agriculture est en restructuration permanente. Les exploitations évoluent, elles s'agrandissent, elles sont de plus en plus régulièrement sous forme pluripersonnelles, elles se modernisent... Toutes ces évolutions nécessitent le plus souvent d'adapter l'organisation du travail.

→ UNE VISION STRATÉGIQUE

Pour prendre les meilleures décisions, il est nécessaire de mener une véritable réflexion stratégique à moyen-long terme. Celle-ci devra s'appuyer sur le diagnostic de l'exploitation et de son environnement afin d'identifier les opportunités et menaces, ainsi que les points forts et les axes de progrès. Elle devra également s'appuyer sur le diagnostic du/des dirigeant(s), étape qui est malheureusement trop souvent oubliée.

→ LE PROFIL DU DIRIGEANT

L'objectif du diagnostic du dirigeant est de déterminer son profil afin de mettre en œuvre une stratégie qui soit compatible avec celui-ci.

On parle de compatibilité car nous avons tous un "profil naturel" et parfois notre environnement influence nos comportements et nous conduit à modifier ce "profil naturel" pour nous imposer un comportement différent. Lorsque ce "profil imposé" est très différent du "profil naturel", alors il y a de forts risques pour que le dirigeant ne s'épanouisse pas dans sa fonction : la question de la durabilité de la situation est clairement posée.

Pour déterminer le profil du dirigeant, il faut se poser différentes questions et la combinaison des réponses permet de faire émerger trois profils prédominants :

- L'indépendant, qui est plutôt technicien, en recherche d'autonomie ; il délègue le moins possible, quitte à diminuer l'activité.
- Le manager, qui est plutôt animateur, développeur ; il s'épanouit dans le management.
- Le collaboratif, qui va privilégier le partage : la réflexion, les choix, les résultats, les risques...

→ LES LEVIERS MAJEURS

Après avoir réalisé les différents diagnostics le dirigeant aura toutes les cartes en main pour réaliser des choix cohérents parmi les

différents leviers les plus couramment utilisés concernant l'organisation du travail : l'optimisation de l'organisation (*lean management*), l'embauche, la délégation, l'automatisation/robotisation et l'ajustement des moyens de production.



Laurent Le Bail
Cerfrance Côtes d'Armor

À chacun ses solutions

Il n'existe pas de "recette universelle". Chaque situation, chaque entreprise est unique, d'où la nécessité de réaliser les différents diagnostics. L'analyse des exploitants, qui ont mis en place des stratégies gagnantes, montre néanmoins que dans la plupart des cas, c'est la combinaison des différents leviers (à des degrés différents) qui permet d'obtenir des situations performantes, viables et vivables.

Deux façons différentes d'appréhender le travail, comment réussir à se comprendre ?

Cyril est responsable de l'atelier lait depuis sept ans maintenant. Les résultats techniques et économiques de l'atelier sont bons. Il a mis en place des méthodes de travail qui lui conviennent. Il peut passer plus de temps que ne le ferait un autre de ses associés, mais il aime être au contact des animaux et prendre son temps pour faire les choses. Un week-end de garde, Vincent, l'associé chargé des cultures, change la façon de nourrir les animaux, il trouve cela plus pratique et rapide. Le lundi à la réunion hebdomadaire, il fait remarquer devant les autres associés que Cyril n'est pas efficace dans son organisation. Cyril devient tout blanc et quitte la réunion en claquant la porte.

→ ANALYSONS LA SITUATION

Cyril se sent remis en cause devant tout le monde. C'est pourtant lui qui est responsable de cet atelier. De quoi Vincent vient-il s'occuper ? Ce n'est pas la première fois que Vincent fait ce type de remarques. Il aimerait qu'on

lui fiche la paix et qu'on reconnaisse qu'il fait du bon travail. Il commence à perdre sa motivation, mais il n'aime pas les conflits et ne veut pas "affronter" Vincent. Vincent de son côté tient d'abord à l'efficacité du travail. Il cherche à passer le moins de

temps possible pour le meilleur résultat économique. Il ne comprend pas l'attitude de Cyril qui semble douter de lui, en tout cas il est persuadé d'avoir raison et commence à remettre en question les compétences de son associé.

→ QUE FAUT-IL RETENIR ?

Cyril a besoin qu'on reconnaisse ses qualités, ses compétences, son travail. L'attitude de Vincent le touche sur un point sensible, il n'est pas respecté, reconnu pour ce qu'il fait. De son côté Vincent a besoin de sécurité, il a besoin de tout contrôler et n'est pas assez à l'écoute de son associé. Les besoins de chacun sont différents mais ici, ils ne sont ni vraiment identifiés, ni pris en compte. Pour améliorer leurs relations, il faudra que chacun

fasse un effort pour clarifier ce qui est important pour lui et le fasse comprendre à son associé. (cf parler chacal, parler girafe, Terra parlons-en octobre 2016). La reconnaissance des réussites de chacun et du groupe, l'écoute de l'autre et de sa façon d'appréhender le travail aideront les associés à mieux travailler ensemble. Accepter les différences entre les personnes est un ingrédient nécessaire pour bien travailler à plusieurs...



Nathalie Darras
Groupe régional
relations humaines

Les chroniques "relations humaines" sont écrites à partir de faits évoqués par des agriculteurs et agricultrices dont nous changeons les prénoms.