

LES NOUVEAUX ENJEUX DU TRAVAIL SUR LES ÉLEVAGES LAITIERS

42%
DES CHEFS
D'EXPLOITATIONS ONT
PLUS DE 50 ANS

+50%
DE PROGRESSION DE
LA PRODUCTIVITÉ DU
TRAVAIL EN 10 ANS

+2
VACHES PAR
EXPLOITATION ET
PAR AN

1
INSTALLATION
POUR 2,65 DÉPARTS
EN ÉLEVAGE
LAITIERS

1
FERME SUR 5
RECOURT AU SALARIAT
PERMANENT

UNE ÉVOLUTION SOCIALE SANS PRÉCÉDENT SUR LES FERMES LAITIÈRES FRANÇAISES.

Le salariat se développe rapidement, 17% des UTA¹ totales était salariée² en 2013. Parallèlement, la part des formes sociétaires continue de progresser et cette montée en puissance est accentuée par la croissance de nombreux élevages laitiers.

“ Si les enjeux étaient plus attendus sur les aspects structurels, économiques ou techniques, la dimension sociale, et globalement les questions relatives au travail, se sont, elles, imposées. De nombreux éléments concourent aujourd’hui à rendre ces questions incontournables : raréfaction de la main d’œuvre, agrandissements, progression du travail collectif, développement des attentes en termes de qualité de vie, entrée du salariat sur les élevages, ... Au cœur du sujet, la dimension humaine, les aspirations, les compétences et les capacités, autant d’éléments qui sont, bien souvent, difficiles à objectiver ! Pourtant, une évidence pour tous : la conduite de projets réussis dépend avant tout de facteurs humains. Et cela, quels que soient les systèmes de production qui sont nombreux sur le territoire français. Si cette réalité peut sembler commune à tous les secteurs économiques, elle est indéniablement plus importante pour la filière laitière. L’astreinte quotidienne et la nécessité de travailler collectivement, expliquent cette particularité. Accompagner les éleveurs laitiers à trouver les réponses en phase avec leurs attentes, est un déterminant stratégique pour la pérennité des élevages laitiers français.”

Daniel PERRIN, président du groupe interprofessionnel évolution des structures.

- L’objectif de ce document est de sensibiliser et d’informer les acteurs de la filière laitière sur les enjeux liés aux problématiques du travail en élevage et des actions mises en place pour y répondre.



1. UTA (Unité de Travail Annuel) salariés permanents et salariés occasionnels, ETA (Entreprise de travaux agricoles) ou CUMA (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole)
2. Contre 12,9 % en 2010 et seulement 5 % en 1988. AGRESTE, Recensements agricoles et enquête structures 2013 – traitements Institut de l'Élevage

70%
DES EXPLOITATIONS
EN CROISSANCE
ENTRE 2008 ET
2014

24%
DES FEMMES CHEFS
D'EXPLOITATION

67%
DES ÉLEVEURS
DISPOSENT D'OUTILS
CONNECTÉS

+ 32 HA
DE SAU ENTRE
2000 ET 2015

+ 87%
DE LAIT PRODUIT
EN MOYENNE PAR
EXPLOITATION ENTRE
2000 ET 2015

Depuis 2014, le CNIEL commandite auprès de ses partenaires³, des études relatives à l'évolution des exploitations laitières. Ce programme global ambitionne de caractériser les différentes tendances en cours sur les exploitations laitières, en termes de systèmes, pratiques, assolements, cheptel, production et métiers. Cette caractérisation doit permettre d'identifier les enjeux clés auxquels font face les exploitations, selon les différents territoires et/ou systèmes de production, et permettre ainsi d'appréhender le potentiel de la production laitière nationale.

Ces diagnostics permettent à la filière laitière de se mobiliser et de décliner des outils pour agir sur les questions clés en lien avec les évolutions des exploitations : expertises économiques, techniques, mobilisation professionnelle et politique ou sensibilisation des acteurs sur les questions prioritaires pour les élevages et la filière.

Au niveau de la main d'œuvre, le fait le plus marquant de ces dernières années est indéniablement le développement du salariat sur les élevages laitiers. Autrefois réservé aux plus grandes exploitations, il se déploie désormais dans de nombreux contextes et systèmes. Une ferme laitière sur 5 recourait ainsi au salariat en 2013.

Parallèlement, la part des formes sociétaires⁴, était de 40 % (+6 points par rapport à 2010). Ce type de statut juridique et d'organisation du travail partagé entre associés est bien plus fréquent dans les grands troupeaux. Plus encore, la part des sociétés dans lesquelles tous les associés ne sont pas apparentés augmente fortement avec la taille⁵, bien que celle-ci ait sensiblement reculé ces dernières années. **Si ces formes d'organisation semblent moins stables que les autres, c'est aussi parce qu'elles posent de nouvelles questions d'ordre social, humain et capitalistique.**

Si la formation initiale propose de solides bases techniques pour conduire un élevage et les cultures associées, elle aborde plus rarement les questions de management ou de « vivre et travailler en équipe ». Ces aspects deviennent déterminants pour le devenir des élevages laitiers français.

► **Le CNIEL a commandité plusieurs travaux sur 2017⁶, pilotés par l'Institut de l'élevage et avec l'implication forte d'un large réseau de partenaires⁷.** Cela a permis d'identifier des enjeux et recommandations d'actions prioritaires pour former et accompagner les élevages laitiers sur les questions du « travailler ensemble », via le salariat ou l'association, mais également d'identifier les actions à promouvoir pour repousser l'appréhension de ces questions en élevage. Ces actions sont diverses : de l'autodiagnostic des éleveurs, la mobilisation des réseaux d'accompagnement, de formation et de conseil au service des éleveurs aux actions visant à renforcer l'attractivité des métiers d'élevage en bovin lait.

Besoin de plus d'infos sur l'évolution des élevages laitiers ?

Rendez-vous sur <http://observatoire-elevages-laitiers.fr>



**Observatoire des
élevages laitiers**

Mise en place par le CNIEL, cette plateforme web permet de suivre les évolutions structurelles, sociales, techniques des exploitations laitières françaises mais également de disposer librement de données sur ces tendances au niveau national et / ou territorial.

3. Institut de l'élevage, BTPL, CER, FCEL et Chambres d'Agriculture.

4. EARL (Entreprise Agricole à Responsabilité Limitée) et GAEC (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun) - hors EARL unipersonnelles ou en couple

5. Très rares en dessous de 400 000 L, ils sont 30 % au-delà de 800 000 L, en baisse sensible par rapport à 2010.

6. « Gestion des ressources humaines, salariat et association en exploitation bovin lait » conduit dans le cadre programme de travaux interprofessionnels dédié aux enjeux liés à l'évolution de l'élevage laitier français.

7. Chambres d'Agricultures, Chambre d'Agriculture d'Indre et Loire, BTPL, CER France, MSA, VIVEA, ANEFA, CUMA, Service de remplacement, RMT Travail en élevage, France Conseil Elevage, ANACT et GAEC et Sociétés.

LE SALARIAT EN ÉLEVAGE LAITIER : UNE PROFESSIONNALISATION DES PRATIQUES À ENGAGER.

La question du développement du salariat, et de ses implications pour l'élevage laitier, devient désormais incontournable. Ce développement est récent pour les élevages laitiers français. Issus de zones de montagne, de plaine ou de polyculture, 20 éleveurs ont accepté de partager leurs réflexions avec nos experts en 2017. Employeurs ou non, sur des grandes ou petites exploitations avec, ou non, des associés, leurs situations étaient diverses et les résultats montrent que les questions autour de la gestion du salariat sont nombreuses mais aussi que des marges de progrès sont possibles en matière de gestion des ressources humaines. Voici les principales recommandations qui ressortent de cette étude⁸.

“

A chaque fois, quand les gens embauchent, ils attendent d'avoir le couteau sous la gorge. En règle générale, c'est beaucoup trop tard et ça se passe mal”.



C. HELSY / CNIEL

Le recours au salariat répond à des attentes différentes : faire face à une surcharge chronique de travail, pallier le départ en retraite d'un associé, se libérer du temps pour des engagements professionnels ou personnels ou se faire remplacer pour des congés... **La phase clé de définition des besoins n'est pas toujours menée à bien par les exploitants. Une mise à plat de l'organisation actuelle du travail et des alternatives possibles** (mécanisation, simplification de la conduite, diminution de la taille de l'exploitation, association, salariat...) sont indispensables avant toute décision d'embauche.

>> Mieux définir les besoins pour raisonner l'embauche d'un salarié.

“

Ah, tu as fini ? Mince il reste encore deux heures, qu'est-ce que je vais te faire faire ?”

L'organisation et la planification du travail sont les principales difficultés émises lors des enquêtes par les employeurs débutants ou ceux de salariés à temps partiel : **occuper le salarié toute la journée de façon efficace** et en prévoyant des activités alternatives en cas d'imprévu, est vécu comme un vrai « challenge ». L'analyse du travail quotidien, de la répartition des tâches tout au long de l'année et l'identification des tâches d'astreinte ou plus différables et la prise en compte des aléas climatiques contribuent à mieux anticiper l'organisation du travail.

>> Organiser et anticiper le travail du salarié



A. LECLERF / CNIEL

8. Les résultats complets de l'enquête « Quels sont les freins et les motivations au recours au salariat en exploitation bovin lait » – Février 2018 » (rapport complet et synthèse) sont disponibles auprès du CNIEL ou de l'Institut de l'élevage : sur : <https://www.cniel-infos.com/> et <http://www.rmt-travail-elevage.fr>.



F. MILLON / CNIEL

► **“ Un mauvais salarié coûte cher, un bon salarié ne coûte pas cher du tout. Si on a un bon salarié, il faut savoir le garder, le rémunérer correctement ”.**

Les avis sur le coût du salariat sont partagés. Certains déplorent que le coût d'un salarié soit trop cher face au prix du lait. Il est pourtant important de mettre en adéquation une juste rémunération en fonction du profil (exécutant/autonome, polyvalent/spécialisé, ...) et de l'adapter à l'évolution du salarié (compétences, missions). **Proposer une rémunération adaptée aux compétences et à la qualité du travail du salarié** est cité par les éleveurs comme le principal facteur de motivation des salariés.

>> Mettre en adéquation le coût d'un salarié avec ce qu'il rapporte.

“ Nous ne sommes pas bon en communication. On croit que c'est une perte de temps. Il vaut mieux prendre une heure à discuter, à expliquer le pourquoi du comment, à quel résultat on veut aller.”

La communication ne se limite pas à la diffusion de messages ou d'informations. Les échanges d'expériences et de points de vue facilitent le travail puisque chacun participe à la résolution des problèmes qui se posent. Pour cela, **ménager des temps de discussion** au cours desquels des améliorations du travail seront construites en commun, est conseillé. **Même si la décision finale appartient à l'éleveur, les solutions prises collectivement sont souvent mieux acceptées par le salarié.** Son avis est ainsi pris en considération, enrichit celui du chef d'exploitation et accentue son sentiment de **reconnaissance**.

>> Communiquer, dialoguer, motiver et être clair sur l'objectif attendu



L. GUREAU / CNIEL

ÊTRE EMPLOYEUR OU ASSOCIÉ C'EST SAVOIR

>> S'ADAPTER >> ANTICIPER >> MOTIVER >> DIALOGUER

COLLECTIVEMENT : 3 LEVIERS POUR ACCOMPAGNER LES ÉLEVEURS LAITIERS

ACTION
1

DÉVELOPPER LES RÉSEAUX ET LES COMPÉTENCES DES ACTEURS DE LA FILIÈRE

L'efficacité des opérations proposées passe par une mise en synergie à l'échelle des territoires. Les CRIEL (Centre Régional Interprofessionnel de l'Économie Laitière) seront mobilisés dans ce cadre.

Les objectifs sont multiples :

- » **Sensibiliser, informer, former les conseillers** (techniques, d'entreprises, ...), **les prescripteurs** (agent de relation lait, technico-commerciaux, banquiers...), **les enseignants et formateurs** aux questions RH de manière à ce qu'ils intègrent dans leurs pratiques du conseil, dans des modules de formation ou des cursus d'enseignement.
- » **Produire des ressources** (fiches techniques, fiches pédagogiques, vidéos de témoignages...) à partager entre les différents acteurs et les éleveurs.
- » Mettre en place des **actions territoriales pour favoriser le passage de relais entre organismes et renforcer le réseau des spécialistes** « Ressources humaines » en lien avec les dispositifs existants (GAEC et Sociétés et le « groupe travail » de l'APCA⁹).
- » Prendre en compte la gestion des relations humaines, dans les **référentiels de formation**.

» NOUVEAU : 15 FICHES THÉMATIQUES SUR LE SALARIAT ET L'ASSOCIATION¹⁰ ONT ÉTÉ CO-RÉALISÉES PAR L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES DU PROGRAMME.



ACTION
2

FORMER, OUTILLER ET ACCOMPAGNER LES ÉLEVEURS

Accompagner les éleveurs à analyser leur travail, gérer le recrutement ou la mise en association, communiquer et s'organiser pour le travail quotidien est désormais indissociable de la performance de l'exploitation laitière.

Des sessions de formation peuvent être alternées avec des phases de conseil, de coaching individuel et des échanges d'expériences entre éleveurs. En complément, des articles, des témoignages et des interventions dans la presse professionnelle, la radio, la télévision contribueront à sensibiliser les éleveurs à cette thématique et à les inciter à se former.

9. APCA : Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture

10. Organiser le travail sur mon élevage laitier - Des leviers pour bien travailler ensemble - 15 fiches sur le salariat et l'association

L. GUENEAU / CMIEL



F. JULY / CMIEL



CHELSLY / CMIEL



ACTION

3

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER DE SALARIÉ EN ÉLEVAGE

Les conditions de travail en exploitation laitière sont quelques fois jugées contraignantes par les candidats : horaires variables, travail du week-end, pénibilité, micro-entreprise... Plusieurs types d'actions peuvent être conduites :

- » **Diffuser les bonnes pratiques** pour améliorer les conditions d'exercice du métier. Parfois méconnues, comme l'adaptation des horaires de traite, l'achat de vêtements de travail, la possibilité de prendre des douches... Elles contribuent pourtant à transformer la qualité de vie au travail.
- » **Promouvoir le métier de salarié agricole** en direction des établissements scolaires, des professionnels de l'orientation et des personnes en recherche d'emploi (journées de découvertes du métier, immersion lors de stages, interventions de professionnels dans les écoles).
- » **Construire une communication de promotion du métier de salarié**, avec des témoignages de salariés et différents médias.

Plateforme Web Devenir-Eleveur :

<http://devenir-eleveur.com/>

Espace pédagogique des produits laitiers :

<https://pedago.produits-laitiers.com/metiers/>

Mais aussi : réseaux sociaux, spots télévision, salons employeurs/étudiants...

PROJETS EN COURS

Suite à ces travaux, les membres de l'interprofession ont décidé de mettre en œuvre de nouvelles actions, toujours dans le cadre du programme sur l'évolution des exploitations laitières.



DECLIC TRAVAIL : L'APPLICATION WEB DÉDIÉE AU TRAVAIL EN ÉLEVAGE

Faciliter la réflexion de l'éleveur sur son travail, son organisation, ses besoins et ses attentes. Parce qu'il est souvent complexe d'objectiver sa situation de travail et les différentes solutions possibles. Plus précisément, cette application (web et mobile) visera à **sensibiliser les éleveurs** aux questions relatives au travail sur leur élevage en les aidant à se situer grâce à **un auto-diagnostic simple**, à préciser leurs attentes et à leur mettre à **disposition une banque de solutions adaptée à leur besoin et leur situation**. Cet outil permettra également de **faire le lien avec le conseil sur le terrain** en facilitant l'accompagnement des techniciens sur le travail en élevage. Ce travail est piloté par l'Institut de l'Élevage.



INNOV'LAIT : TRAVAIL EN ÉLEVAGE

De nombreux éleveurs laitiers innovent au quotidien. Ces expériences et nouvelles formes d'organisation invitent à la réflexion. L'objectif de ce travail est de décrire des solutions innovantes, sur le plan de l'organisation du travail, afin de disposer de repères, d'exemples concrets et analysés. 10 exploitations innovantes seront identifiées et suivies par l'Institut de l'élevage et le BTPL, en privilégiant 2 axes de sélection : **le collectif de travail** (exploitation individuelle, forme associative, exploitation avec salariat) et **les choix « stratégiques » mis en œuvre par les producteurs** (robotisation / mécanisation, main d'œuvre interne et/ ou externe, simplification des pratiques). Ces fermes seront réparties dans les 3 dynamiques de zones présentes en France : montagne, polyculture et plaine d'élevage. Des fiches et des vidéos mettront en lumière ce travail.



C. HELSY / ONIEL



FAVORISER LA MISE EN RÉSEAU À L'ÉCHELLE DES TERRITOIRES

Des réunions de sensibilisation et de présentation des ressources disponibles seront proposées à chaque CRIEL¹¹ afin d'associer l'ensemble des acteurs qui travaillent sur ce sujet en région. Les objectifs de ces actions sont multiples :

- >> **Sensibiliser à la problématique du travail qui devient une préoccupation grandissante dans les élevages laitiers.**
- >> **Apporter aux acteurs les outils et les informations disponibles** (fiches, outils de diagnostic, personnes et structures ressources).
- >> **Identifier les actions potentielles à conduire pour le territoire** : élargir les compétences des conseillers, partager et porter des messages communs, échanger sur l'opportunité de développer des programmes d'actions dédiés en multi-partenariat.

LA SENSIBILISATION DES ÉLEVEURS AUX PROBLÉMATIQUES DE TRAVAIL ET À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN ÉLEVAGE NE SERA EFFICACE QUE SI LE RELAI EST ASSURÉ PAR LES ACTEURS DU TERRAIN.

11. Centre Régional Interprofessionnel de l'Économie Laitière



P. DUREUIL / CNIEL

CONTACTS

► CNIEL

Cécile Le Doaré - cledoare@cniel.com
Héloïse Sellier - hsellier@cniel.com

► Institut de l'Élevage

Alizée Chouteau - alizee.chouteau@idele.fr
Sophie Chauvat - sophie.chauvat@idele.fr
Emmanuel Béguin - emmanuel.beguin@idele.fr

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les membres du groupe interprofessionnel pour leur implication et leur suivi.

Pour avoir accepté de répondre à nos questions, nous tenons également à remercier les producteurs interrogés dans le cadre de nos travaux. Le temps qu'ils ont accepté de consacrer à nos agents permet de faire avancer collectivement l'ensemble de la filière laitière.

Pour leurs contributions et relectures :

Emmanuel Béguin, Sophie Chauvat, Alizée Chouteau, Christophe Perrot de l'Institut de l'Élevage.
Stéphanie Saint Léger, Célia Karsenti, Benoît Rouyer du CNIEL.

PARTENAIRES

Nous saluons et remercions également nos partenaires pour leur mobilisation et riches contributions à ces travaux.

