



Organisation du travail, durabilité sociale et transmissibilité des “ grandes exploitations laitières à la française ” dans l'après quota

PREMIERS RÉSULTATS

Cette plaquette présente une première synthèse des résultats du projet ORGUE (2016-2019)
et s'adresse aux éleveurs, conseillers, élèves et enseignants impliqués et/ou intéressés par le sujet.

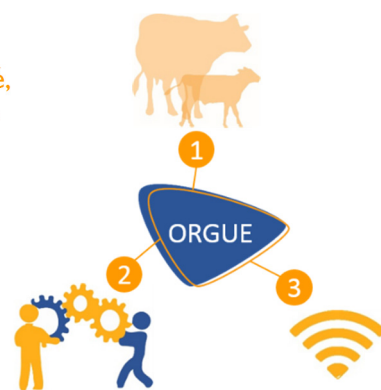
Dans un contexte de suppression des quotas laitiers et de libéralisation du marché,
la filière laitière française connaît une évolution rapide de ses structures, marquée
notamment par trois phénomènes :

- 1 - agrandissement des troupeaux,
- 2 - émergence de nouveaux collectifs de travail,
- 3 - développement de technologies innovantes (automates, capteurs...).

Des interrogations apparaissent sur la durabilité des grandes exploitations
laitières et leur capacité à être transmises.

**Les questions de travail, de qualité de vie et de gestion des relations et ressources humaines
deviennent des enjeux majeurs pour beaucoup d'éleveurs,** mais aussi pour l'ensemble de la filière afin de
développer son attractivité et d'assurer la pérennité des exploitations en place.

L'objectif général du projet ORGUE est de **produire des connaissances et des outils** afin de participer à
renforcer la durabilité sociale et la transmissibilité des systèmes laitiers d'aujourd'hui et de demain.



ACTION 1

ÉTUDE DES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL DE TROIS MODÈLES D'EXPLOITATIONS LAITIÈRES

Responsable de l'action : Jocelyn Fagon, avec l'appui d'Eléonore Pommier (Institut de l'Elevage).

49 exploitations laitières ont été enquêtées en 2017.

Ces élevages sont situés dans trois bassins de production, représentatifs des « trois Frances laitières » : zones d'élevage spécialisées de plaine avec le grand Ouest (Bretagne, Normandie, Pays de la Loire), zones de polyculture élevage avec le Grand Est (Lorraine, Alsace) et zones de montagne avec le Massif Central.

14 partenaires ont interrogé les éleveurs entre avril et septembre 2017 pour mieux les connaître et revenir avec eux sur leur trajectoire.

Les objectifs de ce premier entretien étaient de recueillir :

- les informations structurelles de leur exploitation,
- une description détaillée de leur collectif de travail et l'affectation des tâches et des responsabilités au sein de celui-ci,
- quelques focus sur une ou deux étapes clés de leur développement,
- leur ressenti vis-à-vis de leurs conditions de travail et qualité de vie,
- leurs projets et le devenir de leur exploitation en termes de renouvellement de la main-d'œuvre.

Caractéristiques des 49 exploitations typées selon les 3 classes de main-d'œuvre

	1 Petit collectif à forte productivité	2 Grand collectif avec salariat	3 Grand collectif associatif	Total
Nombre	17	10	22	49
Nombre d'UMO (total)	2,3	5,2	5	4,1
Dont exploitants	1,4	1,4	3,8	2,5
Dont salariés	0,4	3,4	0,7	1,2
UMO lait (% UMO Total)	1,7 (77%)	4,2 (82%)	3,4 (68%)	3,0 (76%)
Litrage (1000 l)	734	1 287	1 266	1 086
Lait / UMO lait rémunérée (1000 l)	583	371	446	478
UGB lait (% UGB Total)	141 (91%)	230 (97%)	225 (81%)	197 (88%)
Nombre VL	91	165	151	133
SAU (SFP) en ha	145 (95)	177 (128)	270 (173)	208 (137)

96% des exploitations sont sous statuts sociétaires. Le mode d'installation s'est fait largement dans un cadre familial, mais neuf exploitations (près de 20% de l'échantillon) sont concernées par une ou plusieurs installations de tiers.

L'intensification du travail de la classe n°1 et la rationalisation du travail lorsqu'il y a des salariés sont confirmés par les résultats.

Il apparaît des écarts très importants de productivité « physique » (lait/UMO lait) qui rendent compte de possibilité de combinaison et de choix différents forts (logique équipement ou logique main-d'œuvre). Décrire ces modes d'organisation et étudier le lien avec la perception de qualité de vie peut faire ressortir des modes de fonctionnement plus robustes. Cette gestion demande aussi à être interrogée quant à sa capacité à faire face aux aléas et à gérer les risques. Le temps de travail des bénévoles a aussi souvent interpellé les éleveurs enquêtés, comme facteur de fragilité futur de leur organisation.

Organisation du travail, durabilité sociale et transmissibilité des « grandes exploitations laitières à la française » dans l'après quota

	1 Petit collectif à forte productivité	2 Grand collectif avec salariat	3 Grand collectif associatif	Total
Nombre VL /UMO lait	63	42	47	52
Heures atelier lait /UMO Lait Rému.	3 491	2 457	2 882	3 005
Heures Lait /1000 l produits	7,3	8,3	7,5	7,6
Heures lait /VL	59	60	60	60
Moyenne de Heures lait / UGB Lait	39	44	40	40

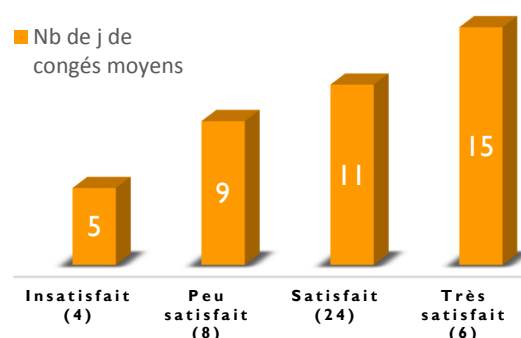
De nombreux traitements sont à réaliser pour illustrer le ressenti des éleveurs sur leurs conditions de travail et leur qualité de vie, au regard du nombre de jours de congés annuels et la fréquence de week-end libérés par exemple.

Dans ces grandes exploitations, un tiers des élevages prend plus d'un week-end sur trois.

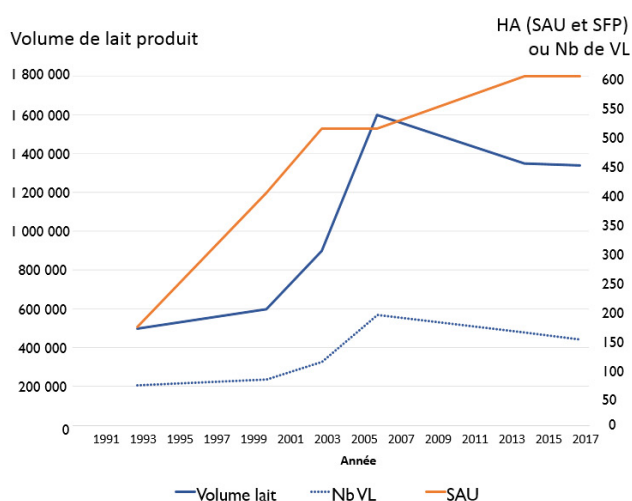
L'étude des trajectoires de développement de chaque exploitation, nous permet de comprendre son histoire et les stratégies mises en œuvre par les agriculteurs au cours de ces dernières années. Nous avons classé les 49 exploitations enquêtées en 2 types de trajectoires grâce à l'ampleur et la vitesse d'évolution du volume de lait : trajectoire « développement par rupture » ou trajectoire « développement progressif».

Voici 2 exemples :

Exemple de corrélation :
nombre de jours de congés pris
et niveau de satisfaction vis-à-vis de la
qualité de vie des exploitants

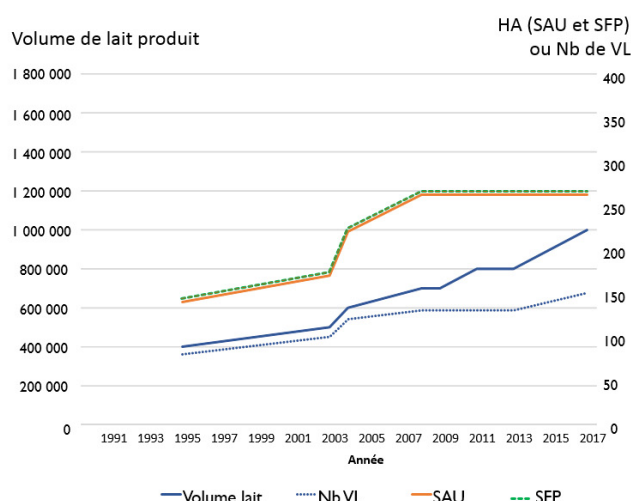


Trajectoire dite « de rupture »



Type collectif	3
Classe	Rupture
Variation de lait sur la période	840 000 l
Variation lait/an	7%
Evolution UMO	550%

Trajectoire « progressive »



Type collectif	2
Classe	Progressif
Variation de lait sur la période	600 000 l
Variation lait/an	7%
Evolution UMO	173%

Cependant, cette classification graphique ne suffit pas à expliquer les motivations et les différents choix pris par les agriculteurs. **Le calcul d'indicateurs ainsi que l'analyse qualitative des enquêtes, notamment des étapes clés approfondies, objectiveront cette classification, et établiront d'éventuelles corrélations entre trajectoires et stratégies.** Ainsi, les trajectoires de rupture qui se sont faites soit par une association avec un autre exploitant, soit par l'achat de quotas ou par la reprise d'une exploitation, ne se sont pas toujours réalisées avec des moyens humains en adéquation avec cette augmentation. Il en résulte des tensions différentes sur les travailleurs et des organisations certainement différentes.

D'autre part, les exploitations de type 2 sont principalement caractérisées par des trajectoires de rupture alors que les trajectoires progressives sont principalement rencontrées dans les types 1 et 3. Les moyennes de variation annuelle de lait et des unités de main-d'œuvre (UMO), sur de longues périodes observées, sont plus importantes pour les trajectoires de ruptures que pour les progressives.

Les actions à venir sur 2018

Une seconde enquête sur les 49 exploitations est programmée au printemps 2018 pour affiner les stratégies des éleveurs et le fonctionnement des collectifs de travail.

Quelques focus seront réalisés sur des élevages équipés de nouvelles technologies ou encore, en lien avec l'action 2, concernés par un renouvellement récent ou à venir de leur collectif de travail.

Une vingtaine d'enquêtes en Angleterre, Allemagne et aux Pays-Bas sont prévues pour disposer de points de comparaisons à l'échelle européenne.



ACTION 2

TRANSMISSION ET PÉRENNITÉ DES NOUVEAUX MODÈLES D'EXPLOITATIONS LAITIÈRES

Responsables de l'action : Alexandra Villarroel (Gaec et Sociétés) et Sophie Madelrieux (Irstea).

Avec la participation de Christophe Perrot (Institut de l'Elevage).

Quelques constats, avec l'augmentation de la taille des exploitations entre 2010 et 2013 :

- Progression des exploitations individuelles avec salarié(s) permanents(s)
= 10% de celles de plus de 800 000 l en 2013
- Maintien des sociétés familiales (GAEC principalement)
= 60% de celles de plus de 800 000 l en 2013
- Plafonnement/repli des sociétés non familiales (tous les associés ne sont pas apparentés)
= 30% de celles de plus de 800 000 l en 2013. Ces dernières présentent d'ailleurs la plus forte instabilité avec 37% d'entre elles qui ont changé de forme d'organisation sur la période même si le lait y est solidement ancré.

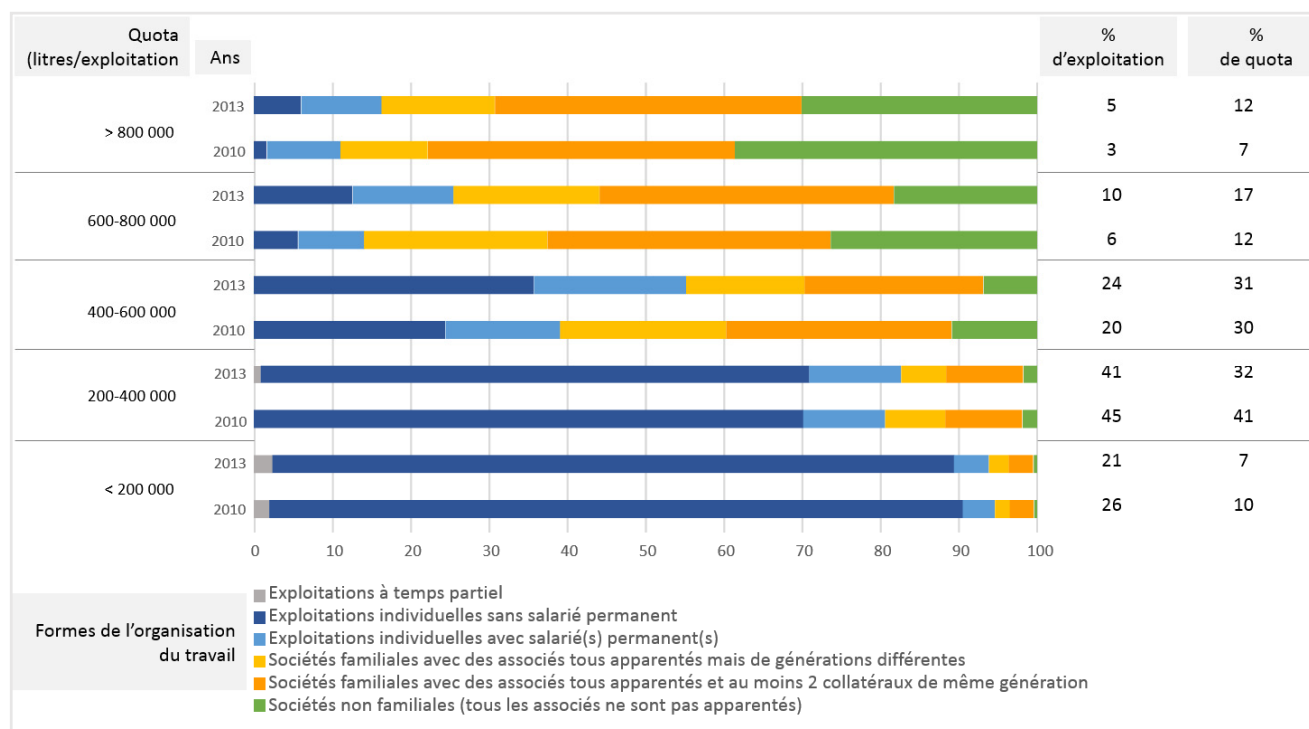
Réalité des arrêts du lait dans les grandes exploitations :

Sur la base de données nationales d'identification (BDNI), le **taux d'arrêt du lait 2014-2016 (2 ans)** diminue avec l'augmentation de la taille : 60% des arrêts concernent les moins de 40 VL ; 4% les plus de 100 VL, soit une centaine d'arrêt sur la période contre 2500 par an au total depuis 2013.

L'étude des « arrêts du lait » (cessation d'exploitation ou reconversion) à partir des enquêtes structures Agreste 2013 donne 7,7% d'arrêt en plaine contre 6% en montagne avec trois déterminants majeurs :

- **La taille de l'atelier lait** : plus l'atelier est petit, plus il peut s'arrêter, moindre risque d'arrêt dans les gros ateliers.
- **L'âge du chef d'exploitation** : plus les éleveurs sont âgés, plus ils ont de chance d'arrêter le lait.
- **Le système** : risque d'arrêt plus élevé en polyculture-élevage en plaine et en mixte lait-viande en montagne.

Evolution des formes d'organisation du travail par classe de quota



ACTION 2.1

Etude des processus mobilisés par les éleveurs pour renouveler leur collectif de travail

Le projet ORGUE fait l'hypothèse que la pérennité et la transmissibilité des grands exploitations laitières est fortement liée à la capacité des éleveurs à renouveler leurs collectifs de travail, associés tout comme salariés.

La première phase d'enquêtes apporte des éléments de réflexion sur les questions soulevées par les processus de renouvellement des collectifs de travail :

- Une évolution du collectif de travail nécessite de **revoir l'organisation du travail**, de façon globale ou par atelier, avec parfois des interrogations sur la pertinence de maintenir tous les ateliers ;
- **Place du salariat** : remplacer un associé par un salarié ou envisager le salariat comme première étape vers une association. Le fait d'avoir des salariés peut aussi être vu parfois comme un atout pour chercher des repreneurs, du fait du confort de travail que cela peut apporter ;
- **Anticiper les aspects économiques** lors de départ d'associés, en portant une attention particulière aux comptes associés. La structure sociétaire est parfois identifiée comme facilitatrice de reprise puisqu'avec un capital moins important à investir qu'en installation individuelle ;
- **Les investissements** sont parfois réfléchis en fonction du renouvellement du collectif de travail : une augmentation des investissements et/ou une robotisation pour compenser un départ de main-d'œuvre, ou au contraire une limitation des investissements tant que le renouvellement n'est pas réalisé.

Plus globalement, les éleveurs interrogés sur les facteurs de pérennité de leur exploitation, soulignent l'importance des relations humaines, que ce soit dans l'organisation du travail opérationnelle (gestion tourmente par exemple), ou dans la qualité des relations entre associés et salariés (ententes, discussions, convivialité). Ces pistes de réflexion seront approfondies lors de la seconde enquête.

ACTION 2.2

Synthèse des travaux sur l'arrêt du lait dans les grandes structures laitières

Quinze entretiens ont été menés en 2017-2018 dans des grandes structures laitières ayant arrêté ou étant sur le point d'arrêter le lait, en lien avec une diminution du collectif de travail, dans les trois régions laitières du projet.

Il ressort des entretiens une « crise du renouvellement », se traduisant par une désaffection pour le lait. Elle concerne soit :

- les associés restants, qui ne sont pas investis sur l'atelier lait, et ne trouvent pas de jeunes intéressés par celui-ci pour s'associer (et ce parfois malgré la présence d'un robot),
- les associés restants, qui sont motivés par le lait, mais pour qui l'évolution de la filière laitière et de la politique agricole amène à un processus de « dégoût », du fait de « trop de concession, de risques », « pas d'écoute, ni de considération ou de reconnaissance », d'un « rouleau compresseur »... et qui fait qu'ils n'y croient plus.
- les associés qui sont partis, et où il n'y a pas eu la possibilité de définir un nouveau projet commun à l'ensemble des associés. C'est le démantèlement de la structure qui dans certains cas n'a pas permis de poursuivre la production laitière (arrêt subi).

Les départs d'associés correspondent à des départs en retraite ou à des séparations « brutales » entre associés. Dans ce dernier cas, cela peut être lié à :

- l'absence de révision du projet en fonction de l'évolution des attentes des uns et des autres (non-dits, accumulation de tensions...),
- des divergences sur les façons de concevoir le travail (motivation et soin accordé aux tâches, impression que les autres ne travaillent pas autant que soi...),
- des déséquilibres dans les rapports de force au sein des associations (propriété du foncier qui influe le rapport de force, lien à l'origine de l'exploitation : familial direct/indirect/non familial...).

Les actions à venir sur 2018

Une enquête approfondie auprès de 10 exploitations permettra de préciser les dynamiques et questionnements à l'œuvre lors du renouvellement des collectifs de travail (accueil / départ d'associés, embauche de salariés...) (action 2.1).

Suite et fin des analyses et finalisation d'un article portant sur les dynamiques et processus d'arrêt du lait dans les grandes structures laitières en France (action 2.2).

ACTION 3

NOUVEAUX BESOINS EN COMPÉTENCES DES DIFFÉRENTS PUBLICS (ÉLEVEURS, CONSEILLERS, FORMATEURS)

Cette action vise à :

- identifier les besoins spécifiques des grandes exploitations laitières, sur les problématiques d'ORGUE (organisation du travail, durabilité sociale, transmission), tant pour les personnes qui y travaillent que pour ceux qui les accompagnent ou qui forment les futurs éleveurs,
- concevoir des méthodes/outils/formations opérationnels en réponse aux besoins des acteurs.

ACTION 3.1

Comment mieux accompagner les éleveurs dans les grandes exploitations laitières du point de vue des acteurs ?

Responsables de l'action : Anne-Lise Jacquot (Agro Campus Ouest), Florence Kling-Eveillard (Institut de l'Elevage).
Avec l'appui de Martine Verger (Eilyps), Mathieu Merlhe et Philippe Briand (CRA Bretagne), et Marc Wittersheim (BTPL).

Au cours de l'année 2017, des éleveurs dont les exploitations correspondent à celles étudiées dans ORGUE, d'une part, et des conseillers, d'autre part, ont été réunis dans le cadre de « focus groups » pour réfléchir et échanger sur les besoins d'accompagnement dans les grandes exploitations laitières, tels qu'ils les ressentent pour eux-mêmes, dans le cas des éleveurs, ou chez les éleveurs qu'ils côtoient dans leur activité pour les conseillers.

Deux focus groups d'éleveurs ont eu lieu, le premier en Bretagne avec 12 éleveurs, et le second dans le Grand Est avec 14 éleveurs.

Le focus group de conseillers a réuni 18 conseillers du grand Ouest de métiers et structures divers (banques, vétérinaires, contrôle laitier, aliments, chambres d'agriculture, conseil stratégie, MSA, ...). Peu d'entre eux étaient spécialisés « grands troupeaux » mais tous en avaient dans leur clientèle.

Tous les éleveurs ont mis en avant leur besoin d'accompagnement autour des ressources humaines ; les bretons plutôt sur les questions de qualité des relations humaines et de communication au sein du collectif de travail et ceux du grand Est sur le management des salariés (formation, pérennisation de la main-d'œuvre, législation du travail, ...).

Les conseillers quant à eux ont insisté sur la nécessité de développer des démarches d'accompagnement sur le long terme (actions préventives plutôt que curatives), dont il est parfois difficile de faire reconnaître et de vendre la valeur ajoutée auprès des agriculteurs. Ils insistent sur le besoin d'acquérir des références spécifiques sur les grands troupeaux, ainsi que sur le partage des données diverses (techniques, économiques, financières...) entre conseillers afin de concevoir une démarche adaptée à chaque exploitation.

Les éleveurs et les conseillers réunis ont fait part de leur fort intérêt à échanger sur les grandes exploitations laitières. Les éleveurs identifient en effet des spécificités en matière de conduite des grands troupeaux laitiers « une indispensable organisation du travail, plus de temps passé au bureau qu'à l'étable, une gestion d'entreprise et la gestion d'un troupeau et non par vache ».

ACTION 3.2

Conception de méthodes d'accompagnement pour le conseil

Responsables de l'action : Philippe Briand (CRA Bretagne), Romain Dancet (CA Manche), Anne-Charlotte Richard (Littoral Normand) et Martine Verger (Eilyps).

En complément des « focus groups », un état des lieux des pratiques et besoins des conseillers a été réalisé par une enquête en ligne en 2016. Celle-ci a été diffusée auprès des OPA via la liste de diffusion du RMT travail en élevage, c'est-à-dire auprès de conseillers ayant un intérêt pour la problématique travail. Les réponses reçues concernaient essentiellement un public de conseillers généralistes.

*70% des sollicitations
des conseillers concernent :*

- la pénibilité du travail (physique)
- le temps consacré à la gestion d'entreprise
- l'équilibre vie privée/vie professionnelle

De manière générale, les thèmes de l'organisation du travail (OT) et/ou des relations humaines (RH) sont abordés dans un cadre d'accompagnement individuel en phase de projets (installation, agrandissement...) et dans une moindre mesure sur sollicitation directe en lien avec des difficultés relationnelles. Dans un cadre collectif, le volet RH est traité préférentiellement en formation et le volet OT en groupe d'échanges techniques tels que des « groupe lait ».

Il semble que le thème des nouvelles technologies ne soit pas un sujet prioritaire. Les conseillers ont recours à des autodiagnostic, des outils de calcul du temps de travail, des fiches solutions et mobilisent l'approche stratégique. Leurs attentes se situent sur des outils de simulations, des exemples « de demain » et des références « temps ».

ACTION 3.3

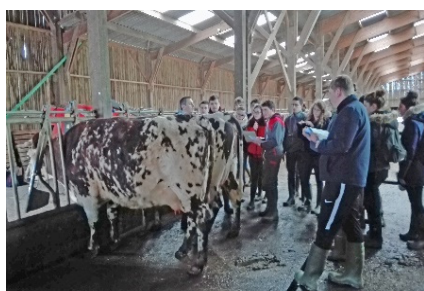
Conception de supports pédagogiques pour l'enseignement

Responsables de l'action : Pascal Pierret (AgroSup Dijon), et Céline Collet (CA Normandie)

Avec la participation de Lise Emeraud et Charles Capitaine (EPL Le Rheu), Yannick Mousseron et Christèle De Mijolla (EPL 54)

Plusieurs initiatives ont été prises en 2017 en matière de démarches pédagogiques et de production de supports pour l'enseignement agricole.

- Une exploitation laitière avec 5 associés, le Gaec Mamout, en Meuse, a servi de support à cinq apprentis en BTSA ACSE et PA au CFA de Meurthe-et-Moselle de Nancy-Pixerécourt (54) pour la réalisation d'une vidéo de 45 minutes intitulée « Utopie et pragmatisme dans l'intégration d'un nouvel associé ». Celle-ci aborde l'organisation du travail et la transmissibilité. Le départ à la retraite d'un associé et l'intégration de l'apprenti comme futur associé posent évidemment la question de la place de l'humain dans les structures laitières de taille importante. Ce travail permettra ainsi d'illustrer cette problématique trop souvent oubliée dans l'enseignement agricole et de faire prendre conscience à la future génération d'agriculteurs et de conseillers de l'importance de cette thématique.
- Les BTSA ACSE du lycée Théodore Monod du Rheu (35) et leurs enseignants ont travaillé sur le thème de la durabilité sociale des grandes exploitations laitières. L'objectif était de tester des méthodes pédagogiques pour permettre l'apprentissage des spécificités des grandes exploitations laitières et l'accompagnement pédagogique qu'il faut en faire. Sur 2017-2018, les deux classes ont abordé deux thèmes différents :



Visite d'une exploitation laitière par les BTS ACSE I

○ Les ACSE I ont travaillé sur les caractéristiques des grandes exploitations laitières. Les enquêtes ont montré que celles-ci ont des caractéristiques qui leur sont propres. En allant visiter par groupe, les élèves ont mis en évidence et présenté en public : la gestion par lot, la délégation des travaux des champs, la communication entre associés, la gestion des salariés, l'organisation du bâtiment et les nouvelles technologies. Les caractéristiques des grandes exploitations sont bien ciblées et appropriables par des apprenants, excepté pour les aspects de communication entre associés et de gestion des ressources humaines pour lesquelles il faudra concevoir des livrables spécifiques.

- **Les ACSE 2 ont travaillé sur la stratégie des grandes exploitations laitières.** Les enquêtes en élevage ont montré qu'il y a peu d'outils pour accompagner les grandes exploitations dans leur réflexion stratégique. Les étudiants ont donc utilisé une méthode expérimentale qu'ils ont adaptée puis testée sur une grande exploitation laitière d'Ille-et-Vilaine. Cela a permis d'intégrer certaines spécificités et aussi les avis de tous les associés. Ces travaux ont montré qu'il faut affiner la méthode d'approche de la stratégie pour la rendre moins chronophage et donc plus facile à utiliser pour des équipes pédagogiques.



Des élèves du BTS ACSE2 réfléchissent à la stratégie

- **Un mémoire mené par l'élève ingénieur Thomas Queinec porte sur la question : « Comment sont enseignés l'élevage de précision et/ou la conduite des grands troupeaux dans les établissements agricoles ayant une exploitation laitière.** 8 lycées (5 publics, 3 privés) ont été enquêtés, 86 interviews réalisés auprès des professeurs, des apprenants, des salariés et des directeurs d'exploitation. Les deux thèmes sont identifiés mais encore peu enseignés. Un ouvrage Educagri Edition sur l'élevage de précision est en cours de réalisation. L'objectif est de donner des éléments aux formateurs pour enseigner sur ce thème. Un groupe de 15 auteurs a été constitué. L'ouvrage s'organise en 2 parties : élevage et défis technologiques et ingénierie pédagogique de l'élevage de précision.

Les actions à venir sur 2018

- Suite et fin des analyses des Focus groups et rédaction d'une synthèse croisant les résultats des 3 focus groups avec l'enquête en ligne réalisée sur les besoins des conseillers en références, outils sur le travail et la gestion des ressources humaines (action 3.1).
- Rédaction d'une synthèse des résultats spécifiquement liés aux besoins des conseillers
- Organisation d'une après-midi de restitution à Rennes fin du premier semestre 2018 sur les principaux résultats des actions 3.1 et 3.2.
- A la lumière des problématiques soulevées dans les enquêtes et les « focus groups », l'objectif est de proposer une méthode d'accompagnement de projets et de collectifs de travail qui se déroulera en 3 étapes :
 1. Clarification du projet global sur 5 dimensions : projet de vie, projet d'entreprise, relations humaines / travailler à plusieurs, organisation / temps de travail et dimensionnement technico-économique,
 2. Détermination d'un plan d'action avec analyse des risques,
 3. Suivi de la réalisation.

Pour chacune des dimensions, des outils simples et éprouvés seront retenus. Des trajectoires d'exploitations permettront d'éclairer les choix des agriculteurs au regard de problématiques/questionnements récurrents comme « embaucher ou déléguer », « améliorer son confort de travail »... Cet accompagnement sera testé début 2019 (action 3.2).

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, des Pays de la Loire, de Normandie, de Lorraine (Meurthe et Moselle et Vosges), 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) ; EPLEFPA Yssingeaux (43).



Partenaires financiers

CasDar



CASDAR ORGUE
Organisation du travail, durabilité sociale et transmissibilité
des « grandes exploitations laitières à la française » dans l'après quota

CONTACTS

Responsable du projet

Emmanuel Béguin - Institut de l'Élevage - Service Approche Sociale et Travail en Élevage - 19 bis rue Alexandre Dumas - 80096 AMIENS Cedex 3 - emmanuel.beguिन@idele.fr - Tél 03 22 33 69 43

Responsables des actions

Action 1 : Jocelyn Fagon (Institut de l'Élevage) - **Action 2** : Alexandra Villarroel (Gaec et Sociétés)

Action 3 : Philippe Briand (CRA Bretagne)

Responsables des tâches

Focus Group : Anne-Lise Jacquot (Agro Campus Ouest) - **Outils** : Martine Verger (Eilyps), Romain Dancet (CA 50), Anne-Charlotte Richard (Littoral Normand) - **Modules de formation** : Pascal Pierret (AgroSup Dijon), Céline Collet (CRA Normandie) - **Enquêtes trajectoires d'arrêt de production laitière** : Sophie Madelrieux (Irstea)