



Travail en élevage du changement dans l'air !

Pilotage de nouvelles technologies, positionnement comme chef d'entreprise, motivation des salariés... Le métier d'éleveur s'est petit à petit enrichi de nouvelles dimensions. Faut-il être un surhomme ou une surfemme pour exercer ce métier ? Heureusement non, car évolution rime aussi avec amélioration. Cela n'empêche que, sous le même nom, existent des métiers très différents. Les 4^e Rencontres Nationales Travail, organisées les 5 et 6 novembre derniers par le RMT Travail en élevage, ont été l'occasion de faire le point sur les changements, actuels et à venir, Français et mondiaux.

Coordination du dossier

Paul Jégat (Terra) avec
Caroline Depoudent (Chambre d'agriculture
de Bretagne)

Rédaction

- Chambres d'agriculture de Bretagne : Caroline Depoudent, Mathieu Merthe, Hélène Paris, Marion Ruch
- Idele : Sophie Chauvat, Gérard Servière
- Itavi : Sylvain Gallot
- Terra : Paul Jégat, Claire Le Clève

L'élevage fait le grand écart

L'élevage vit une révolution. Nouvelles technologies, salariat mais aussi contexte économique, préoccupations sociétales et aspirations personnelles ont modifié la conception du métier... et sa perception. Mais les éleveurs existent encore, ils sont juste un peu plus différents les uns des autres.

La traite robotisée est sans doute l'illustration la plus étonnante de la révolution du métier d'éleveur. La grande majorité des éleveurs de l'époque y a d'abord vu une perte de sens du métier, comme s'il ne lui restait plus qu'à assurer la maintenance d'un outil qui déciderait de tout et supplanterait toute aptitude à agir sur la conduite de l'élevage. Pour ceux qui s'y sont mis, et ils sont devenus de plus en plus nombreux, les raisons de ce choix répondaient au départ à leur aspiration à s'extraire de l'astreinte de la traite. Il fallait regagner du temps pour faire face à l'agrandissement de l'exploitation et du troupeau. Mais, ces éleveurs là resteraient-ils encore des éleveurs ? La



question a un temps animé les débats, elle n'en est plus vraiment une aujourd'hui. Ou plutôt, cette question se pose avec moins de virulence aujourd'hui. Certes, il y a toujours débat sur la taille des troupeaux et plus largement sur les risques d'un surdimensionnement, en production laitière notamment, qui éloignerait les exploitations d'une conception familiale de l'agriculture.

La technologie au secours du métier ?

Mais, même à la tête de très gros troupeaux, les éleveurs restent des éleveurs... Peut-

être le sont-ils encore plus qu'ils ne l'étaient avant l'arrivée du robot, l'outil qui a lui aussi beaucoup évolué aurait ainsi donné l'occasion aux éleveurs "robotisés" de mieux suivre leurs animaux et de passer plus de temps avec eux. Mais le plus marquant dans cette révolution, est que cette réalité d'une plus grande proximité avec le troupeau, confirmée par les éleveurs équipés, n'avait tout simplement pas été envisagée à l'introduction des premiers prototypes de traite robotisée. Or, cette disponibilité accrue pour les animaux est aujourd'hui l'une des premières motivations exprimées dans le choix du robot.

Pas un mais des éleveurs

Et le temps dégagé par l'apport technologique serait également mis à profit pour améliorer les conditions du travail en élevage, permettant à l'exploitant de redevenir éleveur au sens premier, celui qui "pratique l'élevage" définit le Petit Robert. Le développement de la traite robotisée traduit surtout l'incidence des outils et des techniques sur les conditions d'exercice de ce travail d'éleveur, en rendant plus difficile une conception uniforme de l'élevage.

Éleveur patron

Bien au delà de la seule production laitière dans laquelle la progression fulgurante du robot concentre tous les ingrédients d'une nouvelle approche du métier d'éleveur, toutes les productions d'élevage connaissent leur révolution technologique. De la distribution alimentaire au suivi du cheptel et à la gestion de l'ambiance du bâtiment, cette nouvelle donne bouleverse les pratiques. Une nouvelle donne qui agit sur le temps de travail et l'organisation du travail, avec une accélération du recours au salariat. De nouvelles préoccupations en découlent, face à des outils plus imposants, plus coûteux, plus exigeants en compétences, l'éleveur a certes les lieux rivés sur ses résultats technico économiques, mais il est aussi de plus en plus souvent employeur et donc "patron" d'une équipe de salariés, c'est presque un nouveau métier dans le métier d'éleveur. Confier à un autre ne serait-ce qu'une partie de la conduite de l'atelier porcin ou laitier ne va pas de soi. C'est une autre révolution personnelle pour l'éleveur, diriger, responsabiliser et faire confiance à son ou ses salariés seront autant de conditions de leur fidélisation, c'est une autre dimension du métier, humaine cette fois, à laquelle l'éleveur n'était pas toujours le plus préparé.

Guillaume Perrin La Marne



Frédéric Noizet

Éleveur à Auverive dans la Marne

"La formation est le meilleur investissement"

Des conditions de travail acceptables et une bonne qualité de vie, tout agriculteur y aspire aujourd'hui. Peut-être plus encore les jeunes postulants aux métiers de l'élevage. Pour les garder en agriculture, il faudra répondre à ces attentes, estime Frédéric Noizet. La formation sera cruciale.

Très investi dans la filière ovine, Frédéric Noizet est à la tête d'un troupeau de 240 brebis à viande à Auverive dans la Marne. Il en a vu passer des jeunes aux Ovinpiades : *"Ils nous disent : devenir éleveur pourquoi pas, mais à deux conditions, avoir une bonne qualité de vie et des conditions de travail acceptables"*. Et il a une certitude ancrée, *"soit on y répond, soit ils iront ailleurs"*. Or tant sur la gestion du temps de travail que sur les aspects de pénibilité et temps libre, les solutions existent selon lui et elles peuvent répondre aussi aux nouvelles contraintes engendrées par l'agrandissement des exploitations.

"Il existe de nouveaux systèmes. On peut mécaniser la distribution de l'alimentation. Moins on passera de temps à des tâches banales et plus on sera performant sur les aspects de gestion du troupeau qui permettent des gains", assure-t-il. Autre aspect fondamental, sélection et génétique représentent un investissement aux effets incontestables, aussi bien sur la performance économique que sur le confort de travail et la qualité de vie. Et face à l'importance des coûts alimentaires, *"il faut apprendre à gérer les surfaces fourragères, notamment l'herbe qui est une culture à part entière. Tout ceci évolue et une partie du résultat économique se fait là"*, assure-t-il. Pour répondre à cela, *"il faut de la formation, face aux perpétuelles évolutions, c'est le meilleur investissement qu'un éleveur puisse faire tous les ans"*.

Claire Le Clève

Paul Jégat

Employeur : de nouvelles compétences

Parmi les solutions pour faire face à l'agrandissement des structures d'exploitation en élevage, le recours au salariat permanent se développe. Plus ancien et fréquent dans les productions porcine et avicole, il continue de progresser. Ainsi, entre 1988 et 2000, la main d'œuvre non familiale y est passée de 15 à 29 %. Sur la même période, elle est passée de 3 à 10 % en production laitière. L'éleveur employeur se trouve confronté à de nouvelles problématiques et doit développer de nouvelles compétences et aptitudes.



L'arrivée du premier salarié est l'occasion pour l'éleveur de tester ses capacités à déléguer et à faire confiance. Le contenu du travail proposé et les responsabilités confiées ont besoin d'être formalisées : la fiche de poste est indispensable et participe à clarifier les attentes de l'employeur.

Organiser et déléguer

La capacité à gérer des salariés est souvent perçue comme une qualité innée, difficile à acquérir. La réalisation d'une formation en amont de la première embauche est un moyen d'éviter des écueils et de se sentir plus à l'aise dans cette nouvelle fonction. Néanmoins, l'exercice de la délégation et son apprentissage pour l'employeur peuvent s'avérer compliqués. En fonction du salarié recruté, de ses expériences antérieures, de sa formation, de sa personnalité il faut

pouvoir s'adapter. En effet, un ouvrier d'exécution ou un ouvrier qualifié n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis de leur employeur, ni les mêmes aspirations en termes d'autonomie. Aussi, il faut définir de façon précise avec le salarié les contours de la délégation en y incluant les modes de contrôle. Autonomie et contrôle sont des notions difficiles à appréhender, avec lesquelles il est important de se familiariser.

Adapter son style de management à son équipe et à sa personnalité

Devenir employeur amène également à faire évoluer l'image de son métier et de ses fonctions. Cette évolution n'est pas forcément vécue de la même façon par tous. A chacun son style ! Ainsi, certains

se voient plus comme des spécialistes de la gestion qui emploient des spécialistes de l'élevage : les salariés. D'autres se font un point d'honneur de participer aux tâches pénibles dans l'élevage pour avoir la reconnaissance de leurs salariés. D'autres encore veulent continuer à réaliser des tâches où ils trouvent du plaisir et sans lesquelles le métier manquerait d'attrait.

L'employeur doit également réfléchir au style des relations qu'il souhaite initier avec son ou ses salariés. Comment développer une certaine complicité tout en gardant la bonne distance ? Les phases d'accueil puis d'intégration du salarié sont déterminantes et impactent fortement les relations par la suite. Que le salarié soit expérimenté ou débutant, une période d'interconnaissance avec l'équipe de travail et d'adaptation aux spécificités de fonctionnement de l'exploitation est incontournable.

Instaurer de bonnes relations

Dans la vie d'équipe, les temps de communication, les pauses, ne sont pas du temps perdu. Ils concourent au bon fonctionnement de l'élevage mais aussi à l'établissement de bonnes relations et de respect mutuel. Tout comme les conditions de travail et de rémunération, elles contribuent à la fidélisation des salariés, source de stabilité. L'esprit d'équipe met du temps à se construire et des mouvements de personnel trop fréquents peuvent générer du stress et compliquer l'instauration de relations de confiance.



Eric Passetemps

Salarié responsable d'un atelier porcin dans le Morbihan

→ Quelles solutions ont mis en place vos employeurs pour fidéliser leurs salariés ?

Tout d'abord l'écoute. Lors de la mise aux normes, nous avons pris le temps de discuter avec les patrons, et nous avons trouvé un terrain d'entente. La part laissée à l'autonomie est également très importante. Je gère l'élevage et les salariés, donc j'ai beaucoup de responsabilités et je suis fortement impliqué dans les prises de décisions. La durée de travail et les congés sont satisfaisants et me permettent de gérer les responsabilités professionnelles que j'ai en dehors de l'exploitation. Il y a une prime annuelle et un intéressement, cela permet de s'impliquer dans les résultats de l'entreprise et un sentiment de fierté quand cela se passe bien.

Témoignage recueilli lors des 4^e Rencontres Nationales Travail

Hélène Paris

En Europe du Nord : d'éleveur à business m

Les filières porcines, avicoles et laitières des pays d'Europe du Nord, sont marquées par une concentration des exploitations, couplée avec une forte augmentation de productivité de la main-d'œuvre. Ces évolutions, souvent présentées comme inéluctables et porteuses d'avenir pour l'élevage en France, se sont accompagnées de bouleversements dans l'organisation du travail et la conception du métier d'éleveur.

Pour faire face au déploiement des exploitations, les éleveurs ont à la fois recours au salariat, à l'automatisation et à l'externalisation.

Au Danemark, 400 vaches pour 4 millions de litres vendus (soit 10 000 litres par vache) sur une superficie de 540 ha dont 130 de maïs ensilage, correspond au standard actuel d'une exploitation laitière. Les vaches de cette exploitation, en permanence en bâtiment, sont traitées grâce à six robots, 2,6 fois par jour et réformées après



quatre lactations. Treize personnes travaillent sur l'exploitation. En plus du couple d'exploitant et de leur associé spécialisé dans les cultures, 10 salariés et stagiaires sont employés sur l'exploitation dont des Roumains et des Ukrainiens (car les Danois préfèrent exercer d'autres métiers) et le turn-over est important.

L'automatisation des tâches est un argument pour recruter puis fidéliser les sala-

riés. Les personnes les plus qualifiées sont responsables d'un secteur (alimentation, reproduction, etc.) et les autres sont polyvalentes. L'évolution du métier de cet exploitant agricole, en seulement vingt ans, est considérable. Elle s'est accompagnée de formation (animation de réunion, résolution des conflits, management). En 1992, sur 33 ha et avec 25 vaches, l'éleveur effectuait l'ensemble des travaux ; en 2000, il devient

L'attractivité des métiers, une question

Attirer de jeunes éleveurs et salariés n'est pas une problématique européenne, et de loin. Dans tous les continents, l'astreinte, l'isolement et le prestige parfois limité du métier sont en balance avec la passion pour le travail avec les animaux. La recherche d'un équilibre amène parfois à repenser les systèmes d'élevage.

"Qui reprendra mon exploitation ?" Cette question, des éleveurs de tous pays se la posent. En effet, les contraintes liées à l'élevage se retrouvent dans toutes les régions, et leurs effets sur les jeunes sont relativement similaires. Lors des 4^e Rencontres Nationales Travail, Jean-François Tourrand, du Cirad, a présenté un panorama mondial de la problématique.

L'isolement géographique, l'astreinte liée aux animaux et la faible reconnaissance (statutaire et financière) du travail sont les



freins les plus répandus au travail en élevage. L'isolement joue d'autant plus dans les systèmes pastoraux, nécessitant de longues périodes loin du domicile principal. L'éloignement des services (santé, éducation, magasins, loisirs) peut également rebuter. Heureusement, la passion pour le travail avec des animaux contrebalance ces inconvénients. Le contact avec la nature et l'autonomie sont aussi fortement appréciés. La modernisation des systèmes, avec plus de technologie, mais aussi des exploitations plus grandes, est aussi très appréciée dans certains pays.

Caroline Depoudent

Zone bédouine du Nord-Ouest de l'Égypte

L'élevage y était pendant longtemps synonyme de tradition avec ses troupeaux de petits ruminants et de dromadaires gérés à l'échelle de la famille élargie et au sein de la tribu. Les jeunes n'ayant pas réussi leurs études restaient pour s'occuper du troupeau familial. Aujourd'hui, beaucoup de jeunes bergers émigrent pour se constituer un petit pécule et, au retour au pays, se lancer dans son propre élevage ou une autre activité.

En complémentarité des systèmes traditionnels, de nouveaux élevages émergent, comme des fermes d'engraissement de moutons, véritables feed-lots dans le désert approvisionnant le marché arabe lors des fêtes religieuses. Des ateliers intensifs de production de volailles, d'environ 5 000 individus par bande et 5-6 bandes par an se créent également.

nan

un manager qui gère 5 salariés, 170 ha et 200 vaches. Maintenant, il se définit comme un business man et s'appuie sur un comité de décision stratégique. Regroupant son banquier, un consultant en économie, des entrepreneurs agricoles et d'autres professions, celle-ci a pour mission de bâtir un "business plan" sur cinq ans. Les prochains objectifs sont le développement de la méthanisation et d'équipements éoliens. La plupart des éleveurs enquêtés ont pris conscience que l'évolution de leur métier nécessite un élargissement des savoir-faire et le développement de nouvelles compétences (management, traitement de l'information, communication...), sans abandonner celles relatives à la conduite du troupeau et des surfaces, jusqu'alors fondatrices du métier. Les incertitudes, qu'elles soient économiques, climatiques, sanitaires ou réglementaires pèsent fortement sur les producteurs eu égard à la taille des exploitations, car les répercussions d'une erreur tactique peuvent se révéler lourdes de conséquences.

Sophie Chauvat, Gérard Servièr
Sylvain Gallot

mondiale

■ Monts du Qilian, au Nord-Est du plateau tibétain

L'élevage est rythmé par la transhumance pendant les trois mois d'été, de juin à septembre, les seuls où la température moyenne journalière est supérieure à zéro. Pratiquée par toute la famille et le village, la transhumance est perçue par les jeunes comme ludique quand il s'agit d'y passer quelques jours, et comme une contrainte quand il faut rester avec les animaux pendant les deux ou trois mois.

Soutenus par des incitations financières publiques, les jeunes voient leur futur dans une division des tâches entre, d'une part la production (avec transhumance) de jeunes ovins et bovins par leurs parents et, d'autre part, l'engraissement de ces jeunes animaux dans les villages.

Une influence des partenaires de l'éleveur

Lors des Rencontres Nationales Travail, la MSA a montré, à travers les résultats d'une de leurs études en élevage cunicole, que les conditions de travail en élevage ne sont pas déterminées uniquement sur l'exploitation. Des éléments au niveau de la filière et à travers l'environnement réglementaire et technique influent également.

Les contraintes structurelles et mécaniques sur l'exploitation déterminent en partie les conditions de travail. La disposition des bâtiments les uns par rapport aux autres peut permettre ou empêcher une bonne organisation. De plus, pour s'équiper de manière à faciliter le travail, il faut aussi une adéquation entre le bâtiment et l'équipement. Un matériel trop large ne passe pas dans un couloir trop étroit, certains matériels roulants ne peuvent pas entrer dans un bâtiment au plafond trop bas... L'équipement est généralement choisi pour être favorable d'un point de vue technique. Or, sa praticité joue sur les conditions de travail. Par exemple, lors du nettoyage, la longueur du tuyau et la pression d'eau vont faciliter ou compliquer la tâche. Un autre élément déterminant pour les conditions de travail est la connaissance des risques professionnels. En effet, si ceux-ci sont sous-estimés, l'éleveur ne mettra rien en place pour pallier ces risques.

Les décisions des éleveurs sont guidées, en grande partie, par les critères économiques, notamment pour l'acquisition des équipements. En cuniculture, pour la conception des cages, l'éleveur fait des économies en acquérant des modules sur plusieurs niveaux et avec une grande profondeur. Or d'un point de vue ergonomique, ce n'est pas l'idéal. L'organisation et le confort du travail sont souvent des questions éclipsées par l'incertitude économique qui apporte du stress à l'exploitant. Au niveau de la filière, d'autres éléments peuvent freiner l'amélioration des conditions de travail. C'est le cas d'une mauvaise adéquation entre le matériel adopté par l'éleveur et celui dont dispose l'abattoir lors de l'enlèvement, d'un manque de personnel de remplacement formé, d'une planification qui laisse peu de marge de manœuvre à l'exploitant...

L'environnement réglementaire et technique peut aussi être un frein pour les conditions de travail en élevage. Les contraintes sociétales imposent du matériel qui peut être peu ergonomique. Par exemple, les cages aménagées doivent être équipées d'une mezzanine et d'un parc pour le bien-être animal. Celles-ci obligent les exploitants à adopter des postures contraignantes lors de leur travail quotidien. Les normes environnementales sont aussi un frein, car elles occupent les pensées des éleveurs et peuvent apporter un stress supplémentaire. Ces contraintes extérieures viennent s'ajouter à celles liées à la filière et à l'exploitation. Cependant, le confort et l'organisation du travail sont des éléments qui prennent de plus en plus d'importance dans les décisions stratégiques et les solutions apportées doivent tenir compte de ces différents niveaux.

Marion Ruch

■ Travailler en réseau pour rompre l'isolement

Il existe deux types de réseaux : les réseaux formels et les réseaux informels. Les réseaux formels sont organisés et les exploitants peuvent les intégrer en en faisant la demande. Leurs nombreuses formes et supports (Cuma, Ceta, GIE...) diffèrent selon les zones, la culture locale et les organisations en place. Les réseaux informels sont le plus souvent composés de membres de la famille, d'amis, de collègues. Il est nécessaire de vraiment faire la démarche, de répondre aux sollicitations. Les réseaux peuvent être une ressource dans la mesure où l'exploitant réussit à s'y intégrer et à s'y épanouir.

Mathias Tourne

CCMSA

L'élevage de précision modifie le métier

L'intégration de détecteurs, de capteurs ou d'automates dans les élevages a un impact sur le travail dans l'ensemble de ses composantes. L'acquisition de ces équipements s'accompagne souvent d'un gain de temps et donc d'une amélioration de la productivité. Ils modifient aussi l'organisation du travail avec l'arrêt ou la mutation de certaines tâches. Enfin, ils suscitent l'acquisition de compétences nouvelles ou des changements dans la relation avec les animaux. Conjugés à l'agrandissement des troupeaux, l'utilisation de capteurs, la gestion informatisée, la robotisation, ont en quelques années modifié le métier de nombreux éleveurs.

Comme tout équipement intégré dans la conduite des élevages depuis des décennies, l'utilisation d'automates ou des nouvelles technologies implique très souvent un gain de productivité du travail.

Avec le même collectif de main d'œuvre, les éleveurs peuvent augmenter la production ou réorienter une partie du temps passé sur un autre atelier ou d'autres activités.

L'équilibre est à trouver entre la charge financière créée par le nouvel équipement et le gain de productivité généré. D'un point de vue économique, l'idéal est que l'un compense l'autre.

De nouvelles tâches

La spécificité des équipements "innovants" installés ces dernières années sur les exploitations (robot, capteurs, automate de l'alimentation) comparativement à leurs ancêtres (salle de traite, tracteurs...) se situe dans le fait qu'ils génèrent un nombre important de données. L'appropriation de ces données et leur analyse sont donc des nouvelles tâches qui génèrent un temps de travail supplémentaire. Pour ne pas y passer trop de temps ou créer du stress, il est alors important de savoir qu'elles sont les données primordiales à analyser et de se fixer des seuils à partir desquels il est nécessaire d'intervenir : insémination, modification de ration, traitements vétérinaires...

Des changements d'organisation

Avec la délégation partielle ou totale de certaines tâches (traite, alimentation, observation) l'organisation du travail des éleveurs est modifiée. Lors d'une enquête dans 43 fermes laitières ayant installé un robot de traite, un éleveur qui réalisait précédemment la majorité des traites nous a confié être complètement perdu les premières

semaines après l'installation du robot. La gestion de ces nouveaux équipements nécessite donc de repenser le travail. Qui analyse les données ? Qui prend les décisions ? Qui intervient sur la conduite des animaux ? Qui est en charge de l'entretien du matériel ? Ce sont autant de questions à régler. Finalement, en plus du temps gagné, les éleveurs mettent souvent en avant le fait que les équipements apportent une plus grande souplesse dans l'organisation du travail ainsi qu'une diminution de la pénibilité.

Un nouveau sens au métier

Sans tout bouleverser dans le métier, l'acquisition de ces équipements permet à certains éleveurs de trouver un nouveau sens à leur métier, notamment via l'acquisition de nouvelles compétences et le sentiment d'être innovant ou "technologique". La relation avec les animaux évolue et participe à la modification du métier. En reprenant l'exemple du robot de traite, les éleveurs disent avoir une gestion beaucoup plus individualisée des vaches. De plus, quel que soit l'équipement, il semble nécessaire de réinvestir une partie du temps gagné dans l'observation, le suivi, voire le simple contact avec les animaux. Maintenir du lien avec les animaux est indispensable pour conserver ou améliorer les résultats techniques des troupeaux.

Mathieu Merlhe

Impacts de l'élevage de précision sur différentes dimensions du travail en élevage

	Impacts positifs	Impacts négatifs
Temps de travail	Diminution du temps de travail par automatisation des tâches, ou aide à la prise de décision	De nouvelles tâches pour gérer le matériel, traiter les données
Productivité du travail	Augmentation de la taille du troupeau ou diversification des activités sans augmentation de la taille du collectif de travail	Diminution de la productivité du travail en cas de dysfonctionnement. Obligation d'augmentation de la productivité du travail pour amortir les investissements
Astreinte	Réorganisation du travail en limitant les tâches d'astreinte auprès du troupeau	Astreinte des alarmes jour et nuit, connexion permanente avec l'exploitation
Pénibilité (physique et mentale)	Éleveur remplacé par automate(s) pour certains travaux physiques et répétitifs. Diminution de la charge mentale par la sécurisation et anticipation des décisions.	Augmentation de la charge mentale par le volume d'information, la complexité de la technologie, le risque de panne, la gestion des alarmes
Compétences	Acquisition de nouvelles compétences vécue comme valorisante. Nouvelle formation et réseau d'apprentissage à mettre en œuvre.	Nouvelles tâches à réaliser, compétences à acquérir (analyse des données, surveillance voire maintenance des automates...). Remplacement plus difficile.