



EVOLUTIONS DU TRAVAIL ET DU METIER D'ELEVEUR DANS QUATRE PAYS D'EUROPE DU NORD

Résultats d'enquêtes dans vingt élevages porcins, avicoles et laitiers aux Pays Bas, au Danemark, en Allemagne, et au Royaume-Uni (encadré 1)

Les filières porcine, avicole et laitière 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 visant à une meilleure rentabilité.

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. L'analyse de vingt fermes d'Europe du Nord montre le recours généralisé au salariat, l'importance de la rationalisation des process, et l'externalisation des chantiers et qui modifient fortement la nature des tâches et l'identité professionnelle des éleveurs, d'autant plus que les attentes d'une meilleure qualité de vie se renforcent aussi.

Encadré 1

Le travail en élevage est pluridimensionnel

Pour les éleveurs, le travail est à la fois un facteur de production économique, une succession de tâches et de chantiers à organiser ainsi qu'une activité qui construit leur identité personnelle et professionnelle. Le projet CASDAR "organisation, productivité et sens du métier dans des élevages innovants" a pris en compte ces 3 dimensions, à travers deux dispositifs d'enquêtes :

- **56 exploitations d'élevage françaises** couvrant une large diversité d'orientation de production (sept filières sont représentées), de taille de collectifs de travail (de 1 à 42 travailleurs), de composition (associés, salariés, bénévoles...) et de bassin de production (six régions).
- **20 exploitations d'Europe du Nord** réparties en trois orientations de productions dans quatre pays et choisies comme pouvant préfigurer des évolutions à venir en France.

Tableau 1 : Répartition des enquêtes par pays et par orientation de production

				
		Porc	Aviculture	Bovin lait
	Allemagne		4	
	Danemark	3		3
	Pays Bas	4		3
	Royaume-Uni		3	

DES EXPLOITATIONS DE GRANDES DIMENSIONS

Les éleveurs rencontrés, dont près de la moitié exercent des responsabilités professionnelles, ont été choisis par nos partenaires des réseaux R&D européens avec comme premier critère de sélection, une forte productivité du travail qui a induit la présence d'une majorité d'exploitations de taille importante (**tableau 2**). A titre d'exemple, la plus petite exploitation laitière produit 1,1 M° de litres de lait. Cependant la plupart (18/20) des éleveurs enquêtés se sont installés sur l'exploitation familiale ces dix à quinze dernières années, quelques fois en association avec le père ou la mère.

La dynamique d'agrandissement a été très forte, la taille des élevages, dans les cas extrêmes, a été multipliée par 10 ou 15 comme cet éleveur de volailles britannique qui disposait de 28 000 places à son installation en 1997 et de 455 000 aujourd'hui ; tel autre, au Danemark, a augmenté sa production laitière de 0,5 M° de litres à 4,5 M° en à peine dix ans.

Tableau 2 : Moyenne de la SAU et de la taille de l'élevage selon l'orientation de production

		SAU		Elevage
Porc Naisseur Engraisseur	(n=6)	Pays Bas	20 ha	1 210 truies
		Danemark	480 ha	
Porc Engraisseur	(n=1)	Pays Bas	9 ha	1 300 places
Volailles de chair	(n=7)		93 ha	280 000 places
Bovin lait	(n=6)		217 ha	2,75 M° de l

Les exploitations porcines des Pays Bas sont plutôt spécialisées sur de petites structures alors que les danoises disposent d'importantes surfaces en culture.

Au moins une exploitation de chaque filière peut être qualifiée de "mégaferme" (**encadré 2**) : 4 M° de litres de quotas pour deux exploitations danoises, 2 850 truies pour une troisième et 840 000 places pour un élevage de volailles du Royaume-Uni.

Encadré 2

Mégafermes : un exemple laitier



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 génisses élevées sur un site annexe, sont âgées de deux ans à leur premier vêlage. Les vaches, en permanence en bâtiment, sont traitées grâce à six robots, 2,6 fois par jour (l'objectif est d'atteindre 2,8) 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 salariés. 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 un manager qui gère 5 salariés, 170 ha et 200 vaches ; et maintenant, il se définit comme un business man et s'appuie sur un comité de décision stratégique (qui regroupe son banquier, un consultant en économie, des entrepreneurs agricoles et d'autres professions) pour bâtir un "business plan" sur cinq ans. Les prochains objectifs sont le développement de la méthanisation et d'équipements éoliens.

Compte tenu de la taille des exploitations, certaines (notamment les trois élevages porcins danois) sont multi-sites (de 2 à 5). En général, les salariés sont affectés à un site particulier. A l'inverse, un salarié peut aussi être chargé de la maintenance de tous les bâtiments ou bien superviser l'ensemble du travail dans les différents sites.

Encadré 3

Exemple d'une exploitation porcine danoise multi-sites



Le père et le fils sont associés pour gérer les 2 850 truies en système naisseur-engraisseur, les 720 ha de cultures et les 15 salariés dont 2 pour les cultures. Les sites sont spécialisés par stade physiologique des animaux pour réduire les risques sanitaires. Le transfert des porcelets vers les sites d'engraissement est sous-traité à une entreprise.



UNE GESTION FAMILIALE DE L'EXPLOITATION

La gestion des exploitations demeure familiale, mais certaines sont parfois organisées en plusieurs sociétés (par exemple une société pour les cultures, une pour l'élevage), ce qui peut compliquer les tâches administratives des éleveurs.

“La comptabilité est aussi assez compliquée car l'exploitation est scindée en 3 entreprises, donc je dois faire 3 déclarations.”
(Exploitation avicole danoise)

Trois types de configurations de la main-d'œuvre familiale existent dans les élevages enquêtés :

- Les 9 associations parents/enfants (essentiellement père/fils), sont caractéristiques des exploitations porcines et volailles (quel que soit le pays).
- Dans la plupart des couples associés (n=6), madame gère pour un mi-temps voire davantage le travail administratif. Une s'occupe en plus des génisses et du suivi sanitaire du troupeau.
- L'exploitant travaille sans aucun autre membre de la famille dans 5 cas, dont les 4 exploitations laitières les moins grandes et l'exploitation porcine "engraisseur". 4 de ces exploitations sont situées aux Pays Bas.

Les décisions stratégiques se prennent en famille même si, dans de rares cas, les salariés sont consultés. Madame peut être associée aux décisions se rapportant à la gestion financière de l'exploitation même lorsqu'elle n'est pas partie prenante de l'élevage.

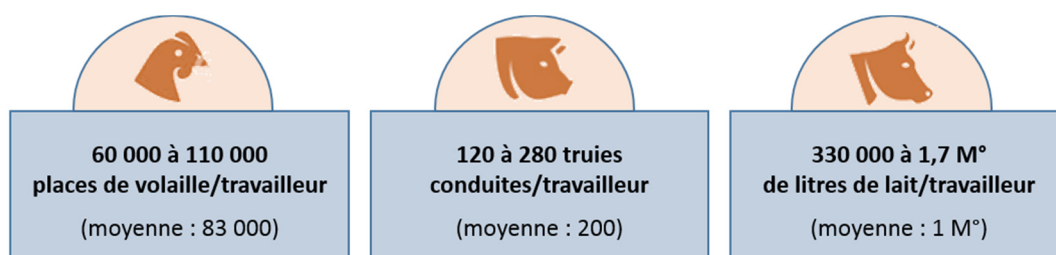
UNE PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL ÉLEVÉE

La productivité brute du travail est évaluée ici par la taille de l'atelier gérée par travailleur (salarié ou chef d'exploitation) affecté à l'atelier, c'est-à-dire qui s'occupe des animaux (alimentation, reproduction, nettoyage...) et/ou de la gestion (commande des matières premières, relations avec le vétérinaire, surveillance des résultats, management des salariés...).

En production avicole, la taille des ateliers varie de 80 000 à 840 000 places de volailles de chair soit, par travailleur, de 60 000 à 110 000 (83 000 en moyenne). Les deux élevages les plus importants sont spécialisés et les cinq autres diversifiés (atelier porcin, vente directe, vergers, entreprise agricole).

En production porcine, l'activité d'engraissement est plus ou moins développée et certains éleveurs pratiquent la vente de reproducteurs ou la multiplication de cochettes. La productivité du travail dans les 5 élevages naisseurs-engraisseurs (sans vente de reproducteurs) varie de 120 à 280 truies conduites par travailleur (200 en moyenne, à comparer aux 110 truies/travailleur des élevages français).

En production bovins lait, un éleveur laitier produit en moyenne 1 M° de litres de lait avec de fortes variations (330 000 litres à 1,7 M°).



Pour les trois filières, aucune relation entre la taille globale de l'atelier et celle rapportée au travailleur n'est observée.

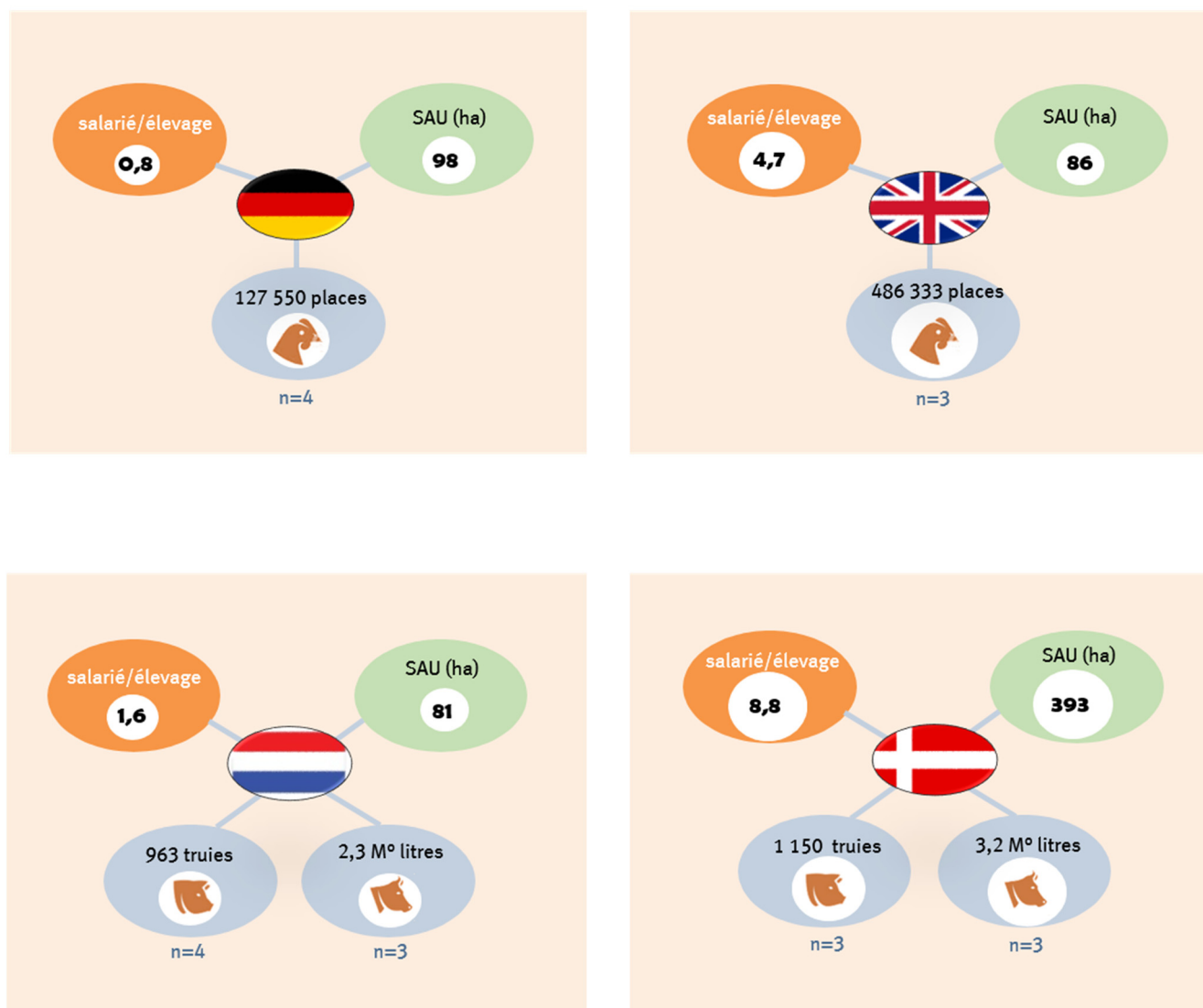
MODIFICATIONS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour faire face au déploiement des exploitations, les éleveurs ont à la fois recours au salariat, à l'automatisation des tâches, à la rationalisation des process ainsi qu'à l'externalisation.

Développement du salariat

Huit exploitations emploient de 4 à 19 salariés (ce maximum pour l'exploitant porcin sélectionneur et multiplicateur) et huit autres de 0,5 à 2 salariés. Ce sont les exploitations porcines qui emploient le plus de salariés (6,6 en moyenne par exploitation contre 3 pour les exploitations laitières et 2,4 dans les élevages avicoles). Le contraste est également fort selon les pays (figure 1) : les exploitations enquêtées en Allemagne et aux Pays-Bas emploient peu de main-d'œuvre à l'inverse des exploitations britanniques et danoises.

Figure 1 : Salariat par exploitation selon les pays et taille de l'exploitation



La différence du recours au salariat s'explique en partie par la taille des ateliers enquêtés (beaucoup plus importante au Royaume-Uni qu'en Allemagne pour les volailles et au Danemark qu'aux Pays Bas pour les porcs et le lait). De plus, les exploitants hollandais délèguent les travaux jugés non stratégiques à des tiers plutôt que d'employer eux-mêmes de la main-d'œuvre.

Les éleveurs font aussi appel à des apprentis ou des stagiaires, exceptionnellement à des journaliers (agriculteurs voisins qui interviennent ponctuellement dans une exploitation porcine pour le sevrage, les soins aux porcelets naissants et le transfert des porcelets vers le post-sevrage).

Les salariés employés en propre (à temps plein ou partiel), peuvent être **recrutés pour les travaux d'élevage ou de cultures**. Certains sont spécialisés, d'autres plus polyvalents, mais les employeurs veillent à ce que tous puissent intervenir sur l'ensemble des tâches de façon à assurer notamment les permanences des week-ends ou des remplacements de courte durée.

Pour une absence plus longue, les éleveurs recourent au service de remplacement dont certains sont spécialisés (notamment en production porcine au Danemark). Les responsables d'ateliers ou de sites, prennent les décisions techniques en fonction des performances de l'atelier et peuvent même manager les salariés de leur équipe. Dans un cas, sont employés des salariés handicapés (avec subvention par l'Etat) afin de faciliter leur insertion professionnelle. Dans l'exploitation porcine employant 19 salariés, font partie du personnel une cuisinière et deux personnes en charge des tâches administratives (c'est le seul cas où le secrétariat est réalisé par des salariés).

Des éleveurs, notamment au Danemark, recourent à **de la main-d'œuvre des pays de l'est** plus intéressée par le travail d'élevage et souvent moins bien rémunérée que les salariés danois, ce qui nécessite la mise en place sur l'exploitation d'une gestion de la communication multi-langue. La durée des permis de séjour étant limitée, le turn over de ces salariés est important.

Fidéliser les salariés

Certains salariés, avec des responsabilités parfois importantes, jouent un rôle majeur dans l'organisation et le bon fonctionnement de l'exploitation : compte tenu du temps, donc du coût, de leur formation, leur fidélisation est cruciale pour tous les managers. Certains versent des primes aux salariés en fonction des performances techniques, d'autres privilégient :

- **les conditions de travail** (horaires allégés, un après-midi de repos par semaine, mise à disposition d'un logement à proximité de l'exploitation...),
- **la communication,**
- **l'implication des salariés** dans le projet de l'entreprise,
- **une responsabilisation accrue** (possibilité de choisir le matériel avec lequel le salarié va travailler même si la décision finale revient à l'éleveur, délégation de la commande des aliments, de la relation avec le vétérinaire et l'inséminateur...),
- **en publiant régulièrement les performances réalisées.**

Gérer la communication interne

Notamment dans les élevages comportant le plus de salariés, elle est mûrement réfléchie. L'évolution du métier ayant éloigné les managers des bâtiments d'élevage, cette écoute leur permet de conserver une dimension technique minimum.

Des réunions sont régulièrement organisées pour planifier le travail et discuter des éventuels problèmes de manière totalement informelle ou plus structurée.

Quelques éleveurs font intervenir des experts (comptables, banquiers, vétérinaires, conseillers de la firme d'aliment) lors de réunions (d'une fois par mois à une fois par an) au cours de laquelle les résultats de l'exploitation sont présentés et discutés, pour favoriser l'implication des salariés dans leur travail et les rendre plus fiers de leur entreprise.

Dans la plupart des exploitations, des documents écrits précisent les procédures (en plusieurs langues au besoin). Des plannings et carnets de liaison sont mis à la disposition du personnel pour noter les informations nécessaires à la communication entre salariés et avec l'exploitant (animaux malades, matériel abîmé, rations à distribuer, temps travaillé...). Dans quelques élevages, les salariés bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation. Certains éleveurs n'hésitent pas à envoyer leurs salariés en formation.

“

J'ai décidé d'offrir un confort de vie à mes employés. J'ai fait construire des maisons spacieuses et confortables pour chacun d'entre eux, qu'ils sont libres d'habiter.

(Exploitation avicole britannique)

Lorsque les employés doivent travailler la nuit, ils sont prévenus à l'avance et ont droit à un jour de repos et à une prime. Lors de ces périodes difficiles, un bon repas est pris en commun pour travailler dans la convivialité.

(Exploitation avicole allemande)

Pour fidéliser les salariés, il faut avant tout les respecter, qu'ils se sentent un peu partie prenante du projet.

(Exploitation porcine danoise)

Les employés choisissent l'équipement et sont ensuite responsables de son utilisation et des performances de l'outil. Ils doivent assumer leur choix.

(Exploitation laitière de Pays Bas)

Les résultats techniques sont affichés chaque semaine dans le local de pause des salariés. Ils prennent leur pause et mangent ensemble. Ils se coordonnent entre eux.

(Exploitation porcine des Pays Bas)

”

“

Il est nécessaire d'écouter les employés. Des employés mal à l'aise où qui ne comprennent pas bien, font du mauvais travail et font perdre de l'argent.

(Exploitation laitière danoise)

Je prends le café avec les salariés. On parle de tout et de rien ... et aussi du travail, des problèmes, de ce qu'il y a à faire.

(Exploitation avicole britannique)

J'organise une réunion toutes les 4 semaines avec les employés, le vétérinaire et le conseiller en alimentation, lors de la visite obligatoire du vétérinaire.

(Exploitation porcine des Pays Bas)

Tous mes employés ont suivi une formation sur la sécurité, la biosécurité et les produits chimiques dans le cadre du "poultry passport"(encadré 5).

Au départ, ils ne voulaient pas suivre ce stage mais finalement, ils sont très contents du résultat.

(Exploitation avicole britannique)

”

Mécanisation et automatisation des process

La mécanisation et l'automatisation des tâches qui améliorent considérablement le confort de travail des salariés les incitent à conserver leur emploi.

En bovins lait, quatre des six élevages laitiers sont équipés de robots de traite (3 à 6 robots par exploitation) et un d'une salle de traite rotative. Les robots sont appréciés pour la souplesse qu'ils apportent dans l'organisation, l'amélioration du confort de travail et l'augmentation de la productivité par vache en raison d'un accroissement de la fréquence de traite (plus de deux fois par jour), mais ils sont critiqués pour la gestion des alarmes qui incombe dans tous les cas aux éleveurs, notamment la nuit et les week-ends. Le robot facilite le travail des salariés qui assurent cette tâche et peut aussi améliorer la vie personnelle de l'employeur.

“

Le choix de l'achat de robots a été fait en fonction de la main-d'œuvre. La traite ne plaisait pas beaucoup aux employés et demandait beaucoup de main-d'œuvre. Les robots libèrent du temps pour d'autres activités mais la surveillance du troupeau doit être plus rigoureuse et il faut surveiller les résultats des robots. Avant l'installation du robot, la traite provoquait des douleurs dans les épaules.

(Exploitation laitière danoise)

L'automatisation a été le plus grand changement ces dernières années. J'ai remplacé la salle de traite par des robots en 2008. Ça m'a permis de passer plus de temps avec mes enfants. Mon temps de travail est passé de 80 à 50 heures/semaine.

(Exploitation laitière des Pays Bas)

”

En aviculture, de la même façon qu'en France, la distribution de l'alimentation et la gestion de l'ambiance des bâtiments sont automatisées de longue date. Des éleveurs sont équipés d'une fabrique d'aliments à la ferme et de pailleuses pour la litière en début de lot. Un éleveur allemand est même équipé, en copropriété, d'une machine qui déroule une bande de papier à même la litière, sur laquelle sont déposés les aliments des poussins. Les tâches, comme le nettoyage et la préparation des bâtiments pour la mise en place des lots de volaille ou le ramassage, encore peu mécanisées et pénibles sont souvent externalisées auprès d'entreprises spécialisées.

En élevage porcin, la distribution de l'eau et de l'alimentation est automatisée, mais des tâches demeurent pénibles, comme la manipulation et le transfert des animaux, et peu valorisantes comme le nettoyage et la désinfection des bâtiments. Un éleveur des Pays Bas a été sollicité par l'Université de Wageningen pour tester l'engraissement en grands groupes avec station de tri (encadré 4). Les porcs pesés à chaque fois qu'ils se dirigent vers les aires d'alimentation, sont alors orientés vers l'aliment qui leur convient (pré-engraissement, croissance, finition). Ce dispositif expérimental (qui n'autorise pas le rationnement individuel) repose sur un partenariat commercial avec le fournisseur. L'éleveur qui a acheté le matériel pour un coût de 60 000 €, promeut le système auprès de visiteurs nationaux et étrangers (pays de l'est notamment) et reçoit une rétribution mensuelle en contrepartie.

Encadré 4

Station de tri en élevage porcin aux Pays Bas



Le système de station de tri, par adaptation individualisée de l'alimentation, permet de diminuer les consommations alimentaires et d'augmenter la vitesse de croissance. De plus, les porcs ayant l'habitude d'utiliser la station de tri rentrent plus facilement et avec moins de stress dans le camion de livraison, ce qui induit une meilleure qualité de la viande et donc un meilleur classement des carcasses. Avec ce système, les porcs étant plus mobiles dans la porcherie, il convient de choisir un aliment riche en énergie.

Le gain de temps au tri est considérable puisque l'éleveur estime qu'il est de 2 heures en système classique et de 15 minutes avec la station de tri. Le temps de nettoyage au m² est inférieur au système classique car l'espace est moins segmenté par les cloisons. Le chargement dans le camion de livraison est aussi plus rapide et plus confortable.

L'éleveur attend impatiemment d'autres progrès notamment en ce qui concerne le traitement individuel des animaux (détection et traitement des animaux malades).

Dans nombre d'exploitations, **l'automatisation est concomitante de la collecte d'informations techniques** (quantités d'aliments consommés, poids des animaux, volume de lait produit, etc.) et donc d'un traitement informatisé par le chef d'exploitation ou le salarié responsable de l'atelier ou du site. La conduite de l'exploitation est ainsi facilitée d'autant que les critères de pilotage, à disposition de l'éleveur quasiment instantanément, favorisent une forte réactivité dans la prise de décision à la fois pour :

- la vitesse de circulation de l'information
- la rapidité de réaction
- le stockage et la gestion des données

La quasi-totalité des éleveurs estime que leur travail est devenu moins pénible grâce à la mécanisation et l'automatisation mais aussi à la délégation des tâches aux salariés ou aux entreprises.

“

Avec la production avicole, j'apprécie la rapidité avec laquelle j'ai connaissance des résultats. Si les animaux sont enlevés le mardi, je reçois la facture le mercredi matin et le mercredi midi, je peux connaître la marge brute de mon lot.

(Exploitation avicole britannique)

Lorsque je m'absente, je peux contrôler la température, la consommation d'aliments ... et si besoin, demander à quelqu'un qui est sur place de vérifier ou de modifier les paramètres.

(Exploitation avicole britannique)

La plupart des informations sont enregistrées automatiquement sur l'ordinateur grâce au robot et au service de database fourni par les conseillers et partagé avec les vétérinaires, les inséminateurs...

(Exploitation laitière danoise)

”

Externalisation des tâches

Pour les soins aux animaux, l'externalisation, à des degrés divers, est très répandue (16 éleveurs sur 19 questionnaires renseignés y ont recours).

Les éleveurs avicoles font quasiment tous (6 sur 7) appel à l'entreprise pour l'enlèvement des volailles, le nettoyage et la désinfection des bâtiments. Deux sous-traitent la mise en place des lots de volaille.

Deux élevages laitiers externalisent la taille des onglons et les soins vétérinaires, un autre la distribution de l'ensilage de maïs aux vaches et un quatrième le nettoyage de la stabulation.

Les éleveurs porcins, probablement en raison d'un recours important au salariat, font beaucoup moins appel à l'entreprise (un délègue le nettoyage des cases maternité et post-sevrage, un autre le transport de porcelets entre sites, un troisième le contrôle de gestation).

Pour les surfaces, la sous-traitance est très variable en proportion (d'intégrale à inexistante) et en volume (jusqu'à 140 ha pour un cas). Les éleveurs, surtout laitiers et avicoles, externalisent notamment les récoltes, voire les épandages de fumier et lisier et plus rarement les semis. Exceptionnellement, un associé ou un membre proche de la famille est chargé de la totalité de ces travaux de saison.

Les principales raisons avancées par les éleveurs pour faire appel à l'entreprise sont :

- **la nécessité d'un savoir-faire** ou de compétences particulières. C'est le cas par exemple de l'insémination, du contrôle de gestation, de la taille des vergers ou la maintenance informatique.
- **Le besoin de beaucoup de personnel sur un temps restreint** qu'il serait difficile de fournir avec la seule main-d'œuvre de l'exploitation. C'est le cas notamment du nettoyage, de la désinfection des bâtiments et de l'enlèvement des volailles.
- **Le fort investissement en matériel** (de récolte notamment) pour une utilisation souvent très ponctuelle alors que les entreprises sont mieux équipées que les éleveurs.
- **La pénibilité de la tâche** (taille des onglons, enlèvement des volailles) ou lorsque l'astreinte devient trop difficile à supporter (un éleveur des Pays Bas confie à une société la traite du dimanche soir un week-end sur deux).
- **La volonté de recentrage sur les tâches stratégiques** de l'exploitation. Les éleveurs délèguent les tâches jugées comme ayant peu d'enjeux par rapport à l'obtention de bons résultats techniques.
- **La surcharge de travail.** Certains éleveurs recourent à un sous-traitant lorsque la charge de travail est trop importante pour la main-d'œuvre présente sur l'exploitation mais insuffisante pour embaucher un salarié.
- **La simplification des tâches administratives.** L'externalisation supprime toutes les démarches liées à l'embauche directe et se résume à une facture émise par le prestataire.

Certains éleveurs estiment que le recours à l'entreprise n'est pas plus onéreux que l'emploi d'un salarié et l'achat du matériel afférent tandis que d'autres considèrent qu'il représente un coût net compensé par les avantages offerts par l'externalisation. Ces positionnements s'expliquent aussi *in fine* par le rapport des éleveurs avec le management, et traduit parfois une certaine aversion à la gestion des équipes.

Ce large recours à l'externalisation pourrait expliquer une part de la forte productivité physique apparente du travail affichée dans les pays du Nord de l'Europe, mais elle ne devrait pas se traduire par une amélioration sensible des résultats économiques car les coûts des postes de salaires apparaissent transférés vers les postes de prestation. Les informations collectées durant cette étude n'ont pas permis de pousser l'analyse jusqu'à ce stade.

“

Je fais appel à un informaticien 3 à 4 fois par an pour la mise à jour des logiciels, la création d'adresses email, l'installation d'antivirus...

(Exploitation avicole britannique)

Avec le volume de volailles que l'on produit, on est obligé de faire appel à des prestataires de service car lorsque l'abattoir décide du jour et de l'heure de l'enlèvement, il faut que tout soit prêt.

(Exploitation avicole allemande)

C'est un travail stressant (l'enlèvement des volailles). Je n'aime pas travailler de nuit et je n'aime pas lorsque la différence de température entre le bâtiment et l'extérieur est trop importante.

(Exploitation avicole allemande)

Il est hors de question de déléguer l'élevage des génisses car la génétique est très importante. Elles sont le futur du troupeau et doivent être imprégnées jeunes de l'ambiance de l'exploitation.

(Exploitation laitière danoise)

”

“

Lorsque mon père sera à la retraite, j'envisagerai plus le recours à l'entreprise que l'emploi d'un salarié. Je n'ai pas le goût pour le management.

(Exploitation avicole allemande)

”

FORMATION ET INFORMATION

Les éleveurs consacrent beaucoup de temps pour se former et s'informer dans l'objectif d'améliorer la gestion technique, humaine et financière de l'exploitation, l'organisation, la productivité et la stratégie d'entreprise.

Quels que soient le pays, l'orientation de production ou l'âge, tous les éleveurs qui se sont exprimés sur ce thème (16 sur 20) ont suivi **une formation initiale ou continue qualifiante**.

Une large part des exploitants (12 sur les 16) s'est engagée dans des sessions de formations les plus diverses : habilitation à exercer la profession d'éleveur dans des exploitations de grande taille, professionnalisation en aviculture (**encadré 5**), formation de formateur pour accueillir stagiaires et apprentis, au management, à la gestion de l'exploitation...

“

Le travail auprès des animaux ou dans les cultures ne dépend pas du niveau de formation car ça s'apprend par expérience. Par contre, la gestion de l'entreprise et donc la rémunération de l'éleveur dépend davantage du niveau d'étude.

(Exploitation avicole britannique)

”

Encadré 5

Une obligation de formation exigée pour une certification qualité



Au Royaume-Uni, il n'existe pas de formation spécifique à la conduite d'une exploitation avicole, mais la filière met en place des formations destinées aux éleveurs et aux salariés qui veulent bénéficier de "certification qualité". Un programme modulaire, créé récemment, le "Poultry passport", a été conçu par un groupe composé d'éleveurs, d'industriels, d'abattoirs, de la société de conseil Lantra, de la NFU (syndicat agricole britannique), du British Poultry Council (association d'éleveurs de volailles) et du centre de formation Poultec. Plusieurs niveaux de formation proposés pour différents corps de métier, traitent de thèmes variés : santé et bien-être animal, sensibilisation à l'environnement, hygiène et biosécurité, manutention.

Les éleveurs prennent l'initiative et le temps de s'informer, ils s'engagent dans des réseaux susceptibles de les accompagner vers l'excellence technique.

Les sources d'informations sont multiples : internet, presse spécialisée nationale et internationale, conférences, salons...

Pour aller plus loin, deux éleveurs (un en porc aux Pays Bas et un en lait au Danemark) ont créé leur propre plate-forme sur Internet où ils publient des informations sur leur exploitation et communiquent avec d'autres éleveurs (**encadré 6**).

“

Je passe 1 h par jour pour suivre les marchés et les articles techniques. Il faut acquérir 95% de la connaissance par soi-même."

(Exploitation porcine des Pays-Bas)

Je m'inspire également de ce que j'observe dans la presse sur les activités des entreprises d'autres secteurs.

(Exploitation porcine des Pays Bas)

”

Encadré 6

Farmfocus : une plate-forme d'échanges gérée par un éleveur



Cet éleveur de porcs a créé la société Farmfocus qui organise sur le Web des conférences-débats entre éleveurs, fournisseurs, acheteurs et acteurs de la société civile. Ce service permet aux éleveurs d'échanger entre eux des informations technico-économiques, sur les marchés, les aspects réglementaires. Une dizaine de forums de discussion pour échanger sur des pratiques techniques (alimentation liquide, vente des animaux...) est ainsi en fonctionnement.

Ce site a contribué à l'enrichissement du réseau (conseillers des firmes d'aliments et éleveurs) professionnel de l'éleveur.

Les ressources

Quatre axes, largement complémentaires, sont utilisés :

- **le recours au conseil**, souvent payant, est généralement l'affaire de consultants. En Allemagne, les Chambres d'agriculture peuvent dispenser des conseils, certaines coopératives dans les autres pays. Les demandes les plus fréquentes se rapportent aux prestations vétérinaires et à l'alimentation. Mais les éleveurs s'entourent également de banquiers, de comptables, de conseillers fiscaux, financiers ou en management. Ils veillent à cibler au mieux leurs sollicitations pour en limiter le coût.
- **La participation à des cercles d'éleveurs** : 16 éleveurs (19 questionnaires renseignés) appartiennent à un ou plusieurs groupes de discussion qui sont animés par la Chambre d'agriculture (en Allemagne), les intégrateurs (en volailles), des coopératives voire indépendamment des organisations professionnelles. Certains ont plus de vingt ans d'existence. Ils abordent essentiellement des sujets techniques tels que la stratégie d'exploitation, la gestion financière, celle d'un atelier de grande taille, le management, le robot de traite. Les résultats techniques peuvent être comparés et débattus, mais les performances économiques ne sont jamais discutées.
- **La mise en place d'expérimentations** : la moitié des éleveurs a participé ou participe à des expérimentations impulsées par les fournisseurs d'aliments, les coopératives, la Chambre d'agriculture (pour l'Allemagne), l'Université de Wageningen, des équipementiers... L'alimentation est le thème privilégié de ces essais mais d'autres portent sur la gestion de la consommation d'eau, la qualité des tapis pour les logettes de vaches laitières, le matériel de distribution automatique de concentrés, les durées d'élevage en aviculture, le tri automatique en porc (**encadré 4**). Ces dispositifs renforcent les réseaux de conseil des éleveurs.
- **Les responsabilités professionnelles** : près de la moitié des éleveurs rencontrés sont des responsables professionnels (syndicalisme, coopérative, association d'éleveurs, certification qualité), ce qui est aussi un moyen d'être aux faits de l'actualité, notamment en matière de réglementation.

“

Je m'adresse quelques fois à des consultants mais ils coûtent très cher. Je fais généralement appel à eux pour gérer les dossiers de demandes d'autorisation de construire ou de produire."

(Exploitation avicole britannique)

”

DES CHEFS D'ENTREPRISE POLYVALENTS

Certains exploitants se considèrent avant tout comme des éleveurs (6 des 7 éleveurs de volailles), d'autres plutôt chefs d'entreprise, avec parfois des regrets d'un métier autrefois proche des animaux, ou au contraire sont manifestement très à l'aise dans cette fonction axée sur le management des salariés et la gestion financière.

Deux éleveurs se définissent comme "producteurs de nourriture" et deux autres comme des "créateurs d'activités".

La plupart ont pris conscience qu'il s'agit davantage d'un élargissement des savoir-faire nécessitant de développer de nouvelles compétences sans abandonner celles relatives à la conduite du troupeau et des surfaces, jusqu'alors fondatrices du métier. L'équilibre entre les deux reste propre à chacun.

La plupart des éleveurs a conservé une mission de conduite d'élevage soit parce qu'ils n'ont pas ou peu de salariés, soit parce qu'ils remplacent leurs salariés le soir et/ou le week-end. De plus, ce sont eux qui gèrent les alarmes (robot de traite, bâtiment) en l'absence du personnel et collectent/traitent quotidiennement les nombreuses données.

“

J'étais un éleveur, je suis devenu un manager, demain je serai un business man.

(Exploitation laitière danoise)

Il faut être bon partout : le producteur de lait doit être un bon éleveur. Mais cela n'est pas suffisant, il doit également être un bon team manager, un bon business man et faire les bons choix en termes d'investissement et de stratégie.

(Exploitation laitière danoise)

Je suis un éleveur et un manager. Le travail en élevage n'est pas suffisant et deviendrait même ennuyeux si c'était mon unique occupation.

(Exploitation laitière des Pays Bas)

”

Plusieurs éléments paraissent importants aux yeux des éleveurs pour durer dans le métier :

- **la performance** : garantir un produit de bonne qualité, élever dans de bonnes conditions ; mettre en place une équipe de salariés soudés ; se former. Les concours agricoles conservent une grande importance, ainsi un éleveur britannique a remporté le "poultry farming award", un autre "le prix national du meilleur entrepreneur agricole" des Pays Bas.
- **la qualité du travail/qualité de vie** : être libre, pouvoir faire ce que l'on veut, à sa manière, se faire plaisir tous les jours, viser sereinement la parité avec les autres catégories socio-professionnelles. Sur les 16 exploitants ayant répondu, 14 prennent 2 à 3 semaines de vacances par an quelques fois assorties de week-ends. Deux éleveurs calquent leurs congés sur ceux de leurs salariés et prennent 4 à 5 semaines par an.
- **la gestion du travail administratif** : cette activité est dévolue en grande partie à la famille sauf lorsque des salariés "chefs d'atelier" s'occupent de la saisie et du traitement des données techniques. Elle est extrêmement diversifiée et comprend le secrétariat, la facturation, la comptabilité, la gestion financière, la veille réglementaire et technique, le suivi des certifications qualité, les commandes et négociations avec le banquier et les fournisseurs, l'enregistrement de données technico-économiques, sanitaires, le montage des dossiers PAC pour les exploitations laitières ou des dossiers d'investissement, etc. De manière générale, les éleveurs enquêtés se plaignent de l'importance des tâches "subalternes" (secrétariat, facturation, saisie de données...) qui se font au détriment de celles de dirigeant d'entreprise.
- **l'adaptation** : innover, porter des projets, trouver des financements, être fort mentalement tout en restant flexible par rapport au durcissement de la législation ou à l'évolution des marchés y compris du bâti.

“

Les résultats économiques sont la conséquence des performances techniques et des négociations avec les acheteurs et les fournisseurs. Il ne faut pas avoir une confiance aveugle en ses partenaires. Il faut faire en sorte que les relations commerciales soient les plus professionnelles possibles.

(Exploitation porcine des Pays Bas)

”

“

Le but est de minimiser le travail le week-end : tout doit être préparé avant. Une personne seule doit pouvoir effectuer tout le travail du week-end.

(Exploitation laitière des Pays Bas)

”

“

Le travail administratif, c'est ce qui me permet de tenir les rênes de mon business.

(Exploitation avicole britannique)

Il y a de plus en plus de travail administratif et cela éloigne le producteur des vaches. L'informatique permet d'automatiser certaines opérations mais cela reste très conséquent. Il ne faut pas perdre de vue que le métier d'agriculteur est avant tout de produire du lait.

(Exploitation laitière danoise)

Le travail administratif obligatoire et réglementaire est trop important, ce qui laisse moins de temps pour le 'bon' travail administratif : la gestion et le management.

(Exploitation laitière danoise)

”

“

Il faut être mentalement fort et en même temps très flexible par rapport au durcissement de la législation.

(Exploitation porcine des Pays Bas)

En 2008, j'ai pensé vendre ma ferme pour en racheter une autre en Allemagne de l'est. Le but était de diminuer les coûts de gestion des effluents (100 000 € par an actuellement) et d'avoir des terres pour cultiver des céréales et moins subir la fluctuation des prix des aliments. Mais la crise porcine a fait chuter le prix des bâtiments anciens et aujourd'hui je ne peux plus vendre mon exploitation sans y perdre beaucoup.

(Exploitation porcine des Pays Bas)

”

Ce sont les incertitudes qui pèsent le plus sur les producteurs, qu'elles soient économiques, climatiques, sanitaires ou réglementaires. Ils s'inquiètent aussi de l'image qu'ils renvoient à la société, des crises sanitaires et des scandales médiatiques qui en découlent et qui induisent des difficultés pour augmenter la taille des exploitations.

La reconquête de la confiance du consommateur et du citoyen, devenue impérative, implique des qualités pédagogiques et de communicant et aussi du travail supplémentaire.

“

Il faudrait que les personnes hors de l'agriculture respectent les producteurs et qu'ils se rendent compte qu'ils occupent et entretiennent le paysage.

(Exploitation laitière danoise)

Le principal problème est la taille des élevages qui renvoie une mauvaise image. Les citoyens n'arrivent pas à s'imaginer 160 000 poulets sur une exploitation ou 40 000 poulets dans un même bâtiment.

(Exploitation avicole allemande)

Les personnes ne connaissent pas grand-chose à la production laitière et ils sont surpris de la quantité et de la complexité du travail. C'est pour cela que nous faisons visiter la ferme, cela permet de faire changer d'opinion.

(Exploitation laitière danoise)

Pour me faire apprécier des voisins, je nettoie les routes après récoltes, j'accueille les écoliers du village voisin, j'ouvre mon exploitation aux voisins.

(Exploitation laitière des Pays Bas)

”

CES ÉLEVEURS AUSSI S'INTERROGENT POUR L'AVENIR

Ces élevages présentent des atouts indéniables, notamment de compétitivité par rapport aux élevages français, mais l'avenir de ces systèmes n'est pas sans nuage, aux dires mêmes des chefs d'entreprise qui les dirigent.

- **Quelle résilience de ces systèmes face aux retournements des marchés** (cf. la chute du prix des bâtiments porcins aux Pays Bas qui rend impossible actuellement la revente et celle du prix de la terre au Danemark avec ses conséquences désastreuses sur l'endettement des agriculteurs) ?

- **Quelle taille optimale pour les cheptels** sachant que les économies d'échelle ont sans doute été surestimées.

- **avec quels effets de seuil ?**

... et donc ...

- **Quel développement possible face aux contraintes environnementales et sociétales ?**

- **Quelle pérennité** et *in fine* quelles possibilités de transmission ?

“

Dans l'absolu, une bonne productivité du travail correspond à 300 truies par personne en naissance, et 250 truies par personne en naissance avec post-sevrage. Je devrais donc n'avoir que trois personnes par site de naissance au lieu de quatre. Mais l'organisation quotidienne du travail serait trop compliquée et les conditions de travail ne seraient pas aussi bonnes, ce qui pourrait affecter les résultats de production.

(Exploitation porcine danoise de 17 UMO dont 15 salariés)

Pour produire beaucoup plus de lait je devrais acheter 60 vaches supplémentaires d'un coup pour installer un nouveau robot.

(Exploitation laitière danoise)

Je n'ai pas l'autorisation pour construire de nouveaux bâtiments, donc pas de possibilité de m'agrandir. Dans cette zone, la concentration d'animaux est trop forte et les seuils d'émission d'ammoniac sont atteints."

(Exploitation avicole allemande)

”

Un petit nombre d'exploitations de notre échantillon n'a pas suivi le modèle dominant et conservé des systèmes de production de taille plus modestes (**encadré 7**).

Encadré 7

Une exploitation porcine double-active



L'éleveur s'est installé sur l'exploitation familiale avec son père et mise sur l'externalisation et la pluriactivité. L'exploitation compte aujourd'hui 290 truies en système naisseur-engraisseur partiel en 5 bandes.

Les travaux sur les 15 ha de surfaces fourragères sont entièrement sous-traités à des entreprises.

L'éleveur, en plus de la gestion de l'exploitation, réalise le travail d'élevage avec l'appui de son père pour les inséminations et la distribution de l'alimentation des porcelets en nurserie. Deux éleveurs voisins interviennent régulièrement sur l'exploitation au moment du sevrage (2h/par bande), lors du transfert des truies en maternité et des porcelets en post-sevrage (7h/bande) et des soins aux porcelets (14h/bande). Une société spécialisée nettoie les cases maternité et post-sevrage.

La conduite en 5 bandes a pour particularité l'alternance de 2 semaines chargées et de 2 semaines calmes. L'éleveur a mis en place, sur les 2 semaines peu chargées en travail, une activité de conseil pour des installations d'élevage, qu'il compte développer (en Europe de l'Est, en Russie voire en Chine).

Cet entrepreneur innovant gère son troupeau en famille et avec le voisinage, externalise intégralement les travaux du sol, réinvente la double activité en visant l'exportation de matière grise : prestation de conseil à l'installation. En conciliant différents leviers, il construit une nouvelle combinaison d'activités qui interpelle les modèles actuels de R & D et ouvre de nouvelles pistes de réflexions et d'expérimentations.



POUR ALLER PLUS LOIN

Duflot B., 2012. Pays Bas et Danemark : des élevages à haute productivité du travail. Tech PORC. N°6. pp 12-13.

http://www.ifip.asso.fr/sites/default/files/pdf-documentations/techporc_duflot_n6_2012.pdf

Département Economie de l'Institut de l'Elevage, 2010. La filière laitière aux Pays Bas, un dynamisme bridé ? Le dossier économie de l'Elevage. N° 403. 64 p

Fouillade P., Guillet M., Ménard J.-N., 2010. Compétitivité de la filière volailles de chair française. Rapport du CGAAER, 65 p.

Gallot S., 2009. Le travail en aviculture. Synthèse bibliographique. Institut de l'Elevage. Collection RMT travail. Réf 26-08-50-033. 23 p.

Ifip, 2013. Performance des élevages en France. Clés et trajectoires de la réussite. Baromètre porc. N°428

Perrot C., Caillaud D., Chatellier V., Ennifar M., You G., 2014. La diversité des exploitations et des territoires laitiers français face à la fin des quotas. Renc. Rech. Rum. p196.

Roguet C., Rieu M., 2011. Essor et mutation de la production porcine dans le bassin nord-européen : émergence d'un modèle d'élevage transfrontalier inédit. Notes et études socio-économiques. Centre d'études et de prospective. Service de la statistique et de la prospective. N°35. Octobre 2011. pp 125-140.

Salaün Y., 2008. Le travail en production porcine : synthèse bibliographique à partir des études conduites par l'Institut du porc et ses partenaires. Ifip, rapport d'étude. 24 p

REDACTION

SOPHIE CHAUVAT ET GÉRARD SERVIÈRE

Institut de l'Elevage

sophie.chauvat@idele.fr

gerard.serviere@idele.fr

SYLVAIN GALLOT

Ifip – Institut du porc

gallot@ifip.asso.fr

AVEC LA COLLABORATION DE

CECILE RIFFARD

Itavi

BORIS DUFLOT ET CHRISTINE ROGUET

Ifip – Institut du porc

JEAN-MARC CHAUMET ET BAPTISTE LELYON

Institut de l'Elevage

Document édité par l'Institut de l'Elevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Août 2015 - Référence idele : 00 15 601 031

Mise en page : Katia Brulat (Institut de l'Elevage)

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt

