

CONFERENCE

**Organisation, performance, attractivité du métier d'éleveur –
expériences de différents pays du monde - Rennes, 18/09/2014**



**« Avant, j'étais un éleveur, je suis devenu un manager, demain je serai un chef d'entreprise »
« Avant, on gérait des vaches, maintenant on gère des gens » (Paroles d'éleveurs danois)**



Conférence présidée par Paul AUFFRAY, Chambres
d'Agriculture de Bretagne, président d'ADEVIA et de la FNP



Alexis Jouan et Emilien Le Callonnec en
Suède lors d'un concours de présentation de VL
de leurs élevages

- **Impact de l'évolution des structures sur la productivité et le métier des éleveurs en France**
Sophie Chauvat, Institut de l'Elevage IDELE, Réseau Mixte Technologique *Travail en Elevage*.
- **Organisation, productivité et sens du métier dans des élevages innovants d'Europe du Nord**
Sylvain Gallot, ITAVI Réseau Mixte Technologique *Travail en Elevage*
- **Convergences et différences dans l'attractivité du métier d'éleveur : regards croisés dans diverses régions du monde**, Jean-François Tourrand, vétérinaire, CIRAD,
- **Evolution des structures : quelles conditions de travail ?** Hervé Guillotel, service *Santé Sécurité du Travail* de la MSA Portes de Bretagne
- **Retour d'expérience** d'Alexis Jouan et Emilien Le Callonnec, jeunes agriculteurs partis 6 mois en stage en élevage laitier en Suède (CFTA Montfort)

Le travail est au centre des débats sur la durabilité de l'élevage, comme composant de la dimension sociale et comme condition de la mise en œuvre d'innovations. Les réflexions de trois chercheurs réunis lors de cette conférence ont permis de croiser les expériences de la France et de l'Europe du Nord avec le contexte mondial puis de les compléter par l'expertise de terrain en termes de santé au travail mais aussi par le témoignage de deux jeunes agriculteurs partis 6 mois en stage en Suède et installés depuis en Bretagne.

Sophie Chauvat, (Institut de l'Élevage), dresse ainsi le tableau du contexte français :
Sous l'influence des demandes des marchés (économie d'échelle, baisse des coûts de production), des réformes politiques (la PAC après 2013), des modes de vie (travail des conjoints à l'extérieur, recherche de temps libre) et des préoccupations environnementales (locales et planétaires), les systèmes d'élevage évoluent et innovent. Les enjeux autour du travail (efficacité, organisation, compétences, métiers) s'affirment et se renouvellent. Pour un agriculteur, le travail est à la fois un facteur de production économique, une succession de tâches et chantiers à organiser et une activité qui construit son identité professionnelle et personnelle.

Dans les pays du Nord, où une enquête CASDAR¹ *Travail 3D* a été réalisée auprès d'éleveurs -20 exploitations dans 4 pays européens (Royaume-Uni, Pays-Bas, Danemark, Allemagne), le contexte économique s'est durci fortement, avec beaucoup de concentration, alors même que se développent là aussi des aspirations à vivre autrement (temps de loisirs). On y observe donc depuis plusieurs années de vraies interrogations sur la productivité du travail dans toutes les filières d'élevage – c'est le résultat du travail présenté par Sylvain Gallot, (ITAVI)

Mais l'attractivité du métier d'éleveur, selon J.F. Tourrand², chercheur au CIRAD, constitue en fait **l'un des grands enjeux du monde rural** dans la **plupart des régions d'élevage à travers le monde, même dans les pays en développement**. Pour être juste, on devrait parler de l'attractivité décroissante du métier d'éleveur notamment pour les jeunes, tant le processus de déclin, initié à la fin du 20^{ième} siècle, semble à la fois prendre de l'ampleur à l'échelle locale et s'étendre à des zones pastorales, allant jusqu'à questionner les politiques territoriales centrées sur les productions animales.

La conférence organisée par ADEVIA avait donc pour objectif de montrer **quelques convergences et différences intéressantes** pour l'attractivité du métier d'éleveur au travers de regards croisés de **diverses régions du monde**, s'appuyant sur les travaux du RMT et du réseau LIFLOD³, répartis sur les cinq continents.

"On ne devient pas éleveur par hasard" est la première convergence, rappelle JF Tourrand. En dehors de rares exceptions, l'éleveur est né dans une ferme ou, plus rarement, a pris pour conjoint un fils ou une fille d'éleveurs, et a ainsi épousé ses racines dans l'élevage. Né à la mamelle, la connaissance de l'élevage coule dans ses veines. Elle lui a été transmise dès son plus jeune âge. On parle de société pastorale dans laquelle l'apprentissage de la vie se fait avec le troupeau. Toutefois, cet **aspect traditionnel de l'élevage** doit être différencié de la **passion de l'élevage** dans la mesure où la passion renforce les liens avec l'élevage alors que la tradition existe beaucoup pour être abandonnée, tout au moins par les jeunes.

Une autre convergence est le **rapport particulier de l'éleveur à l'animal**. Ce rapport est d'ordre affectif et se fait au travers des sens, voix, regard et toucher. De plus, s'il porte en premier lieu sur l'espèce élevée, il concerne généralement l'ensemble des espèces, au moins de la même famille.

D'après les dires des éleveurs, les spécificités de l'élevage seraient à quelques différences près les mêmes aux quatre coins de la planète. C'est ainsi qu'on **travaille avec l'animal sur**

¹ Projet CASDAR "organisation, productivité et sens du métier dans des élevages innovants", 2010 – 2013, piloté par l'Institut de l'Élevage.

² M. Tourrand n'ayant pu se rendre à la conférence, a transmis le draft de son intervention.

³ LIFLOD *Livestock Farming & Local Development / Elevages & Territoires*

le moyen-long terme, un peu comme avec les plantes pérennes. Cela vaudrait aussi pour les espèces cycle court dans la mesure où la succession des bandes induit un phénomène de continuité. Une autre spécificité est le **troupeau, perçu comme un ensemble organisé d'animaux** de différents statuts avec leurs propres rapports entre eux. L'éleveur gère et prend soin à la fois du troupeau et des animaux qui le constituent. Enfin, **la mobilité de l'animal**, à la différence d'une culture ou un objet inanimé, crée une relation particulière avec l'éleveur et se traduit par des pratiques propres.

Le travail de l'éleveur est un autre domaine de convergence qui peut se résumer à :

- (i) **un métier qualifié** qui nécessite un apprentissage relativement long,
- (ii) une présence permanente **tous les jours et toute la journée** (même la nuit !), avec des périodes de forte astreinte, même si plusieurs tâches sont flexibles dans le temps,
- (iii) dans des **conditions climatiques parfois difficiles** ... car il n'y a que l'élevage possible dans ces zones.

De nombreux auteurs parlent de **la multifonctionnalité de l'élevage** comme l'un de ses principaux avantages en tant qu'activité en milieu rural. Ainsi **il produit des biens consommés ou vendus et de la matière première** pour les filières agroalimentaires, textiles et autres. Le mot cheptel et bétail font référence à **sa valeur d'épargne**, fonction essentielle pour **réduire la vulnérabilité, limiter le risque et comme garantie**.

Par ailleurs, l'élevage permet **la mise en valeur de terres marginales** que lui seul est en mesure de faire. Il est un **élément-clé du développement territorial** via son rôle dans l'économie rurale et agro-industrielles, sa place dans le paysage et dans l'histoire locale, sa contribution dans les représentations sociales.

On ne reviendra pas sur l'élevage en tant **qu'activité rurale par excellence**. En effet, l'élevage se pratique généralement loin des centres urbains, ce qui en constitue un atout pour certains éleveurs, mais aussi l'un de ses principaux inconvénients pour le plus grand nombre, en particulier les jeunes.

L'élevage véhicule une **image positive dans la société**, surtout urbaine, via son savant mélange de **nature et de tradition**, même si ce dernier a sensiblement évolué aux cours des dernières décennies, en lien avec l'urbanisation. Toutefois **plusieurs ombres apparaissent**, en grande partie dues aux impacts environnementaux et sanitaires directs et indirects de l'élevage.

Parallèlement à ces nombreuses convergences, quelques différences notables font que l'élevage ne se fait pas partout de la même manière et garde ainsi sa riche diversité.

Le contexte bioclimatique apporte une forte différenciation. Même si l'élevage est présent partout, des terres les plus arides aux plus humides, dans les zones tropicales, tempérées et polaires, ainsi que dans les hautes altitudes, il n'en demeure pas moins qu'il ne se pratique pas de la même manière, et cela même si la globalisation se fait de plus en plus sentir.

Le contexte socio-économique est également un fort facteur de différenciation. En effet, l'élevage est aussi bien quelques vaches allaitantes ou laitières dans l'étable de la ferme familiale qu'un ranch de plusieurs milliers d'hectares ou une ferme laitière de plusieurs dizaines de millions de litres ; une basse-cour faite de poules, canards et cochons qu'une exploitation de plusieurs centaines de milliers de poulets de chair ; un atelier jeunes bovins ou ovins engraisés avec des sous-produits issus des cultures voisines qu'un feed-lot de plusieurs dizaines de milliers de têtes.

Enfin les **politiques mises en œuvre apparaissent comme des facteurs majeurs de différenciation** entre régions, en particulier celles qui touchent à la construction et l'entretien des infrastructures, à la sécurité des éleveurs face aux aléas de la nature et de la vie, ainsi que

l'accès au crédit et aux subventions. Peut être en lien avec la forte demande en produits animaux, les politiques centrées sur le marché apparaissent moins discriminantes.

En conclusion, souligne JF Tourrand, les mêmes facteurs ayant souvent les mêmes effets, ces nombreuses convergences et les quelques différences mentionnées contribuent à construire **l'attractivité du métier d'éleveur de manière assez semblable dans les différents régions d'élevage**. Sans prétendre décrire les **raisons du déclin de l'attractivité**, notamment pour les **jeunes**, on peut néanmoins apporter quelques éléments de réponse.

Tout d'abord, l'élevage ne présente pas le côté fun et séduisant d'une perspective de carrière dans le sport, la com' ou les nouvelles technologies. Ensuite, son caractère rural implique un choix de lieu de vie également rural par les deux membres du couple, signifiant un relatif isolement, tant pour les services (en premier lieu éducatif et santé) que pour la vie sociale et culturelle. Si la relative sécurité qu'offre l'activité d'élevage est un atout pour la tranche d'âges des jeunes adultes en charge de famille, elle joue peu vis-à-vis des plus jeunes.

Enfin, plusieurs questions sont encore loin d'être assez prises en compte, comme la transmission parents-enfants, ainsi que les champs du futur, ouverts par les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication). Une chose est sûre, il y aura besoin d'un fort investissement en formation, et c'est là que se construira aussi l'attractivité.

Comment se dessine alors aujourd'hui en Europe l'impact de l'évolution des structures agricoles sur le travail et le métier des éleveurs ?

Sophie Chauvat formule ainsi les 3 grands enjeux qui sont au centre des évolutions observées **en France** :

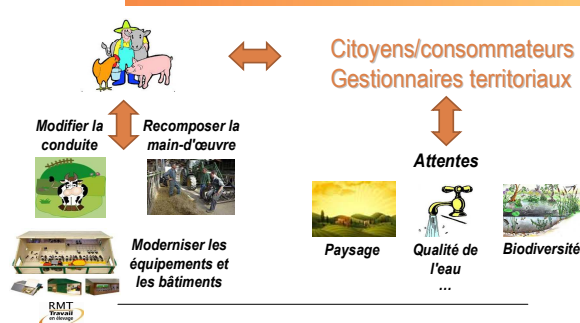
- **la dualité entre économie et travail**, - dans un contexte de durcissement du contexte économique - se caractérise par une augmentation de la productivité et de la taille des exploitations par UTH ; la multiplication par 4 de la valeur ajoutée par actif, et une concurrence accrue entre élevage et grandes cultures – puisque le rapport revenus / temps de travail pèse largement en faveur des cultures.

- **la recomposition des relations entre famille et exploitation** :

Le caractère familial de l'activité agricole demeure très présent mais a changé de nature. Désormais, $\frac{3}{4}$ des conjoints d'exploitants de moins de 30 ans ne travaillent pas sur l'exploitation. En contrepartie, la **part des salariés permanents** représente près de 30% de la main-d'œuvre. La proportion des **chefs d'entreprise pluriactifs** et celle des **formes sociétares** est en progression. Ces évolutions des collectifs font prendre aux éleveurs une conscience aiguë des rapports entre temps de travail et temps libre, du besoin de reconnaissance sociale et de réalisation personnelle.

- **l'interaction entre vivabilité des élevages et vitalité des territoires** : l'activité agricole interagit avec les attentes des citoyens, consommateurs, voisins et gestionnaires des territoires vis-à-vis de l'élevage. Par exemple, le maintien des paysages, la préservation de la qualité de l'eau et de la biodiversité sont devenus des sujets de préoccupation qui amènent les éleveurs à modifier les conduites des troupeaux et des surfaces, à moderniser leurs bâtiments et leurs équipements, à réorganiser leur collectif de main-d'œuvre.

Vivabilité des élevages et vitalité des territoires



On observe une **forte variabilité de l'organisation et de l'efficacité du travail**, particulièrement en production laitière, par exemple entre des élevages de montagne et des exploitations de plaine, mais aussi selon la taille et le mode d'organisation de l'élevage. Différents modes d'organisation peuvent être mis en œuvre, qui visent en général une **simplification et notamment une réduction du travail d'astreinte, et une productivité économique élevée**.

Ces solutions dépendent du choix de chaque éleveur mais ils doivent être accompagnés par des conseillers sensibilisés à la nécessaire combinaison du projet professionnel et du projet de vie, par le développement de réseaux d'échanges entre exploitations, et par une ouverture à l'international, pour échange et mise en perspective des réalités réciproques.

Des élevages de divers pays du Nord de l'Europe, choisis parmi des exploitations à forte productivité du travail, ont été étudiés **dans un travail d'enquête « Travail 3D⁴ »** (projet CASDAR) présenté par **Sylvain Gallot** (ITAVI), pour répondre à deux questions essentielles :

- ❖ **quelle organisation du travail pour atteindre une productivité du travail si élevée ?**
- ❖ **quelles conséquences sur le métier d'éleveur ?**

Plusieurs orientations ont été identifiées à travers les réponses des éleveurs, autour de 3 grands leviers :

1. Automatisation, mécanisation, rationalisation
2. Externalisation
3. Accroissement de la main d'œuvre

1. développement de l'automatisation /mécanisation /rationalisation

- en lait : multiplication des robots de traite (jusqu'à 7 à 8 sur un seul élevage lait),
- en porcs engraissement : station de tri (pesée automatique des animaux pour adapter l'alimentation ou tri avant abattage)
- aviculture : rationalisation des processus et augmentation de la taille des élevages

⁴ Projet CASDAR "organisation, productivité et sens du métier dans des élevages innovants", 2010 – 2013, piloté par l'Institut de l'Élevage.

→ **OBJECTIF : amélioration de la productivité du travail, des marges, et des conditions de travail pour fidéliser les salariés**

2. externalisation des tâches dans toutes les filières, avec des motivations multiples selon le type de tâche (savoir-faire particulier, exige beaucoup de travail, pas plus cher qu'un employé supplémentaire, évite du stress, etc...)

les tâches non-externalisées sont des tâches stratégiques ou liées à une volonté de garder la maîtrise, ou à un manque de disponibilité des prestataires.

→ **MOTIVATION : rationalité économique, variable d'ajustement organisationnel, ou confort de travail - plus ou moins souhaitée**

3. Augmentation de la dimension du collectif de travail, surtout sous forme de salariat, mais aussi stagiaires, travailleurs handicapés etc.

- Gestion optimisée de la main d'œuvre aux Pays Bas
→ *gestion de l'emploi à travers des sociétés de service, externalisation des tâches administratives afférentes, souplesse accrue*

Beaucoup de réflexion sur l'organisation des équipes de travail

Hiérarchisation des équipes autour d'un responsable d'élevage

Difficile compromis entre spécialisation des salariés et polyvalence nécessaire pour les week-ends

Gestion du risque indisponibilité

- **Fidélisation des salariés : préoccupation majeure** - grâce à de bonnes conditions (notamment temps) de travail, autonomie sur les questions techniques, échanges et communication, pour rapprocher le métier des autres professions
→ **Pénibilité** : glissement probable de la problématique pénibilité de l'éleveur vers les salariés et/ou sous-traitants

- **Evolution des compétences et évolution du métier : on passe du métier d'éleveur-technicien au métier d'éleveur manager d'équipe**

Prédominance du travail de bureau, bien assumée, recul du travail avec les animaux

beaucoup d'activité de formation et d'information - volonté de s'entourer de compétences diverses

la majorité des éleveurs se définissent comme avant tout entrepreneur :

« *Comment définiriez-vous votre métier ?* »,

Entrepreneur	53%	9
Eleveur / agriculteur	47%	8
Manager	41%	7
Porteur de projet, créateur	12%	2
Businessman	12%	2
Producteur de nourriture	12%	2
Directeur	6%	1
Polyvalence	6%	1
Fermier innovant	6%	1

Conclusion de cette enquête en Europe du Nord :

- ❖ Des avantages indéniables en termes d'organisation, de management

- ❖ Témoignages recueillis surtout auprès des chefs d'exploitation (quid du vécu des salariés sur ces grandes exploitations ?)
- ❖ Un panel d'exploitations atypiques pour la plupart pour le contexte français
- ❖ Quelle résilience de ces systèmes ? Ce modèle est-il celui vers lequel les éleveurs français sont en train d'évoluer ?

Face à ces évolutions que l'éleveur n'est pas toujours en mesure d'anticiper avec le degré de préparation et de compétences nécessaires, il peut se retrouver fragilisé.

Hervé Guillotel, du Service Sécurité et Santé au travail de la MSA, souligne **les risques potentiels de ces phénomènes sur l'éleveur lui-même.**

En lien avec la santé au travail, en 2010, la MSA des Portes de Bretagne a en effet réalisé une étude pour mieux identifier les déterminants du **risque psychosocial** chez les non-salariés agricoles.

4 facteurs de risque ont été particulièrement identifiés :

- Les relations interpersonnelles
 - manque de soutien social
 - défaut d'autonomie décisionnelle
- La charge de travail,
- Les récompenses perçues,
- La gestion de la trésorerie

La combinaison et l'émergence de tous ces facteurs dans l'exploitation peuvent aboutir à des déséquilibres qui se traduisent par de l'inquiétude, du stress, du mal-être, de l'angoisse, de la souffrance...

Parmi les 4 facteurs de risque repérés, **le facteur « relations interpersonnelles »** prend tout son sens lorsqu'on évoque l'augmentation des tailles d'élevage, et le développement des structures sociétaires en Bretagne et en France. De fait, ces mutations de structures se traduisent au quotidien par un nombre important de co-exploitants qui doivent travailler ensemble, qui doivent échanger sur la conduite de leur exploitation, sur les stratégies d'investissement, sur l'organisation et la répartition du travail, etc...

Beaucoup reste à faire et cela nous interpelle sur la construction de la santé mentale au travail des exploitants.

Si la réflexion qui accompagne les créations de structures questionne naturellement les domaines économiques, financiers, techniques, elle gagnera à investir plus nettement le champ des ressources humaines et plus spécifiquement à prendre en compte le fonctionnement des hommes au travail. Les notions du projet de vie de chacun, d'articulation de ces projets de vie entre eux, de processus de décision et d'organisation des échanges doivent prendre réellement toutes leurs places dans la démarche de réflexion. Seuls ou accompagnés, les éventuels futurs associés doivent en débattre...

L'évolution et l'agrandissement de certains élevages peut également se traduire par l'introduction de nouvelles techniques de travail telles que les robots de traite ou les salles de traite rotatives en élevage laitier. Afin de réussir cette transformation il importe que les exploitants **réalisent un véritable cahier des charges en y intégrant les questions relatives à la prévention des risques professionnels et aux conditions de travail** (prise en compte de la circulation des trayeurs, zones d'atteinte des commandes, rythme de traite...).

Exemple des avantages et risques potentiels de l'adoption d'une salle de traite rotative :

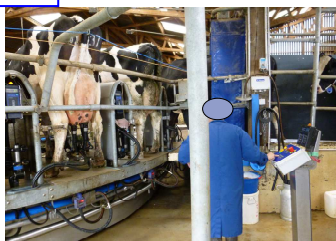
La salle de traite rotative

Des **avantages** cités par les éleveurs :

- temps de traite réduit,
- confort visuel apporté par l'éclairage naturel,
- accessibilité des mamelles, limitation du risque de coincement des bras,
- atténuation du niveau sonore,
- ...

Mais également des **points de vigilance** :

- la réduction du tps de traite à et/ou la réduction du nombre de trayeurs raccourci les temps de cycle et peut entraîner de fortes cadences de traite et un risque élevé de TMS



Points de vigilance :

- prélèvement du « lait séparé » non pris en compte de façon automatisée,
- implantation de l'écran de contrôle peut nécessiter de nombreuses rotations de la tête,
- en sdt roto extérieur, accès peu sécurisé vers l'intérieur du manège,
- ...

Comment ces évolutions sont-elles perçues par les jeunes ? comment font-elles évoluer leur projet d'installation ? Témoignage de deux jeunes agriculteurs sur leur expérience de stage 6 mois en Suède⁵.

Alexis Jouan, installé en lait depuis 2012 à la Nouaye, (Ille et Vilaine), raconte son expérience.

Contexte agricole de la Suède : 2 500 exploitations laitières, (cf département de l'Ille et Vilaine), avec un processus intensif de concentration et d'agrandissement des structures.

Son maître de stage, rencontré sur le Salon de l'Agriculture à Paris, avait sollicité le concours d'un stagiaire pour la mise en œuvre d'un robot de traite et l'adaptation de son élevage à ce nouveau système, suite à un accident avec la machine à ensiler.

A son arrivée, l'élevage de 80 ha avec 1.5 UTH, comptait 35 VL en étable entravée, ce qui représentait 3.5h de traite par jour. Système herbager - pas de maïs dans la ration. Race Prim Holstein et SRB.

A son départ, le robot avait été installé, le troupeau en 6 mois s'était agrandi sans augmentation de surface, pour passer à 75 VL. Une seule coop collecteuse, qui acceptait de prendre le volume supplémentaire.

L'éleveur ? un passionné de génétique, participant à tous les concours animaux du pays. Pour lui, le robot libère du temps pour s'occuper de ses animaux et participer aux concours, et aide à résoudre le problème de main d'œuvre

Expérience du stage ? après une période d'observation/test par l'éleveur, sans beaucoup d'explications, place à la prise de responsabilité et beaucoup d'autonomie. Expérience très formatrice.

Préoccupation constante des éleveurs : augmenter les revenus, dégager du temps libre
Avant d'investir, ils prennent le temps de la réflexion.

Emilien Le Callonnec :

L'élevage où il a fait son stage comptait 120 VL, sur une surface de 250-300 ha, avec 3.5 UTH. Les génisses restent tout l'été dehors. Une salariée spécialisée dans la traite intervenait une fois par semaine, salariée par une association de 7-8 agriculteurs, sorte de GIE, qui

⁵ Stage de 6 mois organisé pour les BTS ACSE par le CFTA de Montfort sur Meu

organisait son planning. Le maître de stage, 24 ans, était salarié de l'exploitation de ses parents, qu'il a reprise depuis.

Constats :

- **la dimension des fermes** : l'élevage voisin, tout neuf, possédait 4 robots, 300 VL ; une autre exploitation possédait 1000 VL en bio – recréée à neuf.
- importance du salariat en agriculture en Suède. Par exemple, beaucoup de femmes conjointes salariées, par exemple dans les maternités porcines (facilité des horaires).
- une vague de départs en retraite
- beaucoup d'associations d'éleveurs, qui sont très ouverts à la discussion avec les salariés : ils cherchent à comprendre le pourquoi des erreurs commises, expliquent, prennent le temps. Leurs interlocuteurs économiques sont aussi plus ouverts à la discussion.

Ce qui compte pour eux ? vivre bien de leur métier.

L'expérience du stage ? de la prise de responsabilité, une prise de recul par rapport à la réalité de l'agriculture en France. Aujourd'hui, installé avec ses parents en élevage bio (VL, céréales et poules pondeuses), souhaite développer son activité, confiant et ambitieux dans son métier, aspire à de l'indépendance par rapport aux coop, et s'inquiète du poids des contraintes limitantes : prix du foncier, règles environnementales, manque de main d'œuvre.