

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



ACTION 3 - NOUVEAUX BESOINS EN COMPÉTENCES DES DIFFÉRENTS PUBLICS (ÉLEVEURS, CONSEILLERS, FORMATEURS)
TÂCHE 3.1 - SYNTHÈSE

Mieux accompagner les éleveurs dans les grandes exploitations laitières du point de vue des acteurs

OBJECTIFS ET DISPOSITIF

L'objectif est de disposer d'un état des lieux et d'une réflexion prospective sur les besoins d'accompagnement des éleveurs dans des grandes exploitations laitières autour la question du travail, sur lesquels pourra s'appuyer la construction, d'une part, d'une démarche de conseil (tâche 3.2) et, d'autre part, d'une boîte à outils pour les enseignants (tâche 3.3).

Pour cela, nous avons recueilli les points de vue de trois catégories : acteurs, éleveurs, conseillers et enseignants-formateurs.

La méthodologie adoptée est celle du focus-group, qui consiste à rassembler un petit groupe d'individus sélectionnés par un organisateur pour discuter et commenter un sujet, à partir de leurs points de vue et leurs expériences. Un focus group rassemble entre 8 et 15 personnes avec deux animateurs.

Au total, 5 focus groups ont eu lieu :

- 2 focus groups d'éleveurs en 2017 dans deux régions : la Bretagne et le Grand Est,
- 2 focus groups de conseillers ont été réunis successivement à Rennes, en 2017 puis en 2018,
- 1 focus groups d'enseignants et formateurs a été réuni en 2019 en Lorraine.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Organisation du contenu des 5 focus-groups (FG)

1 FG enseignants-formateurs

2019



2 FG éleveurs

2017



2 FG conseillers

2017-2018



Les focus groups éleveurs et conseillers ont été construits sur une même base de questionnements portant sur la définition des grandes structures laitières, leurs spécificités (atouts et limites), leurs besoins en accompagnement. Les conseillers se sont également exprimés sur leurs propres besoins pour être en mesure d'accompagner les grands troupeaux.

Lors du focus group des enseignants et formateurs, ceux-ci se sont concentrés sur leurs pratiques et modalités pédagogiques ainsi que leurs propres besoins pour enseigner et former sur le sujet du travail dans les grandes exploitations laitières.

Les caractéristiques détaillées des lieux et des participants des focus groups figurent dans le tableau ci-dessous.

Catégorie d'acteurs	Éleveurs		Conseillers		Enseignants et formateurs
Date de réunion	Janvier 2017	Novembre 2017	Juillet 2017	Juillet 2018	Mars 2019
Périmètre et lieu	Bretagne Pacé (35) Siège Eilyps	Grand Est Nancy (54) Chambre d'agriculture	Ouest Rennes Agro Campus Ouest	Ouest Rennes Agro Campus Ouest	Lorraine Nancy (54) EPLEFPA Pixérécourt
Nombre de participants	12	14	18	10	8
Caractéristiques	4 de type 1 ¹ unipersonnelle ou couple 8 de type 3 ¹ grand collectif associatif En moyenne : 123 VL (65-200) et 1 million de litres de lait 157 ha (53 ha cultures)	6 de type 2 ¹ grand collectif avec salariés 8 de type 3 grand collectif associatif En moyenne : 150 VL (70-260) et 1,35 million de litres de lait 233 ha (dont 127 ha cultures pour 8 éleveurs)	13 technique-élevage-compta (chambre d'agriculture 4, contrôle laitier 1, GDS 1, vétérinaire 1, coopérative 1, conseil privé 3, centre de comptabilité 2) 3 banques, 1 MSA prévention, 1 syndicat	8 technique-élevage-compta (chambre d'agriculture 2, contrôle laitier 1, coopérative 2, conseil privé 1, coopérative insémination 2) 1 banque, 1 CNIEL	2 Enseignants-chercheurs école d'ingénieurs 6 Enseignants-formateurs : BTSA (ACSE, PA) : 4 Bac STAV/Bac pro : 2 BP REA : 1 dont 2 personnes impliquées dans la conduite de l'exploitation agricole

¹Les types de collectifs et systèmes ont été définis au début du projet Orgue, en 2016 : Type1 : « petits collectifs de travail (2UMO) à forte productivité de la main d'œuvre ; Type2 : « au moins 3 UMO dont 2 UMO salariés » ; Type3 : « Au moins 3 associés, avec ou sans salariat »

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES FOCUS GROUPS D'ACTEURS

Les grandes exploitations laitières sont définies par des critères de taille de structure, voire de productivité

Les participants des FG éleveurs et conseillers sont relativement convergents dans leur définition des grandes exploitations laitières à la française en énonçant principalement des critères de taille (SAU, cheptel, taille du collectif). Les éleveurs bretons ajoutent également à cette définition la notion de productivité (volume par UTH et nombre de vaches laitières par UTH).

Certains conseillers associent pareillement grande exploitation avec forte productivité mais également d'autres termes comme efficacité économique, endettement, mécanisation, informatisation et spécialisation.

Les enseignants et formateurs interrogés ont tous insisté sur le fait que l'agrandissement des exploitations était une tendance structurelle incontournable.

Les grandes exploitations sont avant tout caractérisées par une organisation du travail et une gestion des relations humaines spécifiques, essentielles pour leur pérennité

Certaines spécificités des grandes exploitations ressortent dans le discours des 3 catégories de participants, présentées comme étant à la fois des atouts et des limites par rapport à des systèmes de plus petite taille.

L'organisation du travail

Des rythmes et une charge de travail plus importants et plus intenses que dans les autres exploitations

C'est la première caractéristique énoncée de ces systèmes, avec un temps de travail très cadré, des horaires précis, permettant une plus grande efficacité au travail, mais également des rythmes plus soutenus.

Se faire remplacer au sein de telles structures peut être plus facile si la taille du collectif est relativement importante, et si l'organisation de la répartition des tâches - entre polyvalence et spécialisation des travailleurs - le permet. Toutefois, le fait d'être une grande structure à forte productivité peut également être un frein à se faire remplacer (notamment dans le cas des Gaec mari-femme) ou représenter une difficulté, un stress lié à une charge de travail trop importante, pour la personne qui effectue le travail de remplacement, pendant le week-end par exemple. Les conseillers remontent ces mêmes remarques en ajoutant que les membres de ces collectifs sont souvent peu disponibles, et qu'il est souvent difficile, voire impossible, de réunir tous les membres du collectif lors de la démarche d'accompagnement.

La gestion des relations humaines, entre les associés et avec les salariés

Etre tous d'accord sur le niveau d'exigence vis-à-vis du travail est une clé de réussite avancée par les éleveurs bretons.

Le principal avantage des grands collectifs est l'échange et le partage des informations mais aussi des soucis et des risques. En contrepartie, maintenir l'entente au sein des collectifs n'est pas toujours aisé. Les éleveurs de l'Est, embauchant plus de salariés, ajoutent qu'il est difficile de recruter et gérer les salariés.

Pour les conseillers, les aspects managériaux (gestion de la communication, des relations et des ressources humaines) sont un enjeu primordial dans ces structures, dans lesquelles les associés doivent développer des compétences spécifiques. Dans le cadre de l'exercice de leur métier de conseiller, il est parfois plus compliqué de comprendre les mécanismes de communication et de décision au sein du collectif rendant plus complexe le service de conseil et accompagnement. Toutefois, ils notent que les compétences managériales peuvent même être une facette du métier que certains éleveurs apprécient de développer, et que cela peut même contribuer à une meilleure attractivité du métier pour les futurs éleveurs.



Les enseignants et formateurs notent également l'importance de la durabilité sociale pour les éleveurs, qui se manifeste par une volonté « de vivre comme les autres ».

La durabilité sociale est selon les enseignants et formateurs, un enjeu fort de la pérennité de l'élevage dans l'Est de la France. Ils constatent, de plus, que dans la majorité des cas d'étude ou exploitations étudiées dans le cadre scolaire (visite, stage, ...), la problématique « travail » est présente. Cependant, ils soulignent que les apprenants se questionnent peu sur cette thématique. Eux même se sentent démunis pour aborder le travail et l'importance des rapports humains dans leurs enseignements.

La gestion technico-économique et la conduite du système de production

« Il faut être plus qu'éleveur... ».

La conduite du système de production, jugée plus délicate, technique et pointue, demande plus de vigilance. Tous évoquent des risques techniques démultipliés avec un grand troupeau, et le fait de ne pas avoir droit à l'erreur, ce qui induit une charge mentale lourde pour les éleveurs.

Même s'il est plus facile d'accéder aux équipements d'aide à la surveillance pour les gros troupeaux, cela ne remplace pas « l'œil » des éleveurs. Il a été souligné par les éleveurs que des équipements et des bâtiments adaptés au système (pouvant évoluer) ont une importance primordiale pour maintenir une charge de travail et des conditions de travail satisfaisantes, tout en limitant les investissements et le niveau d'endettement.

Unaniment, les risques économiques sont perçus comme étant plus grands et ces structures plus fragiles face aux aléas du contexte économique. Les conseillers considèrent qu'il est difficile de maintenir une cohérence globale des exploitations au cours de leurs évolutions (croissance), et ils insistent sur le besoin de développer des compétences de gestionnaire en plus d'éleveur et de manager. Les enseignants et formateurs ont, quant à eux, été étonnés que le sujet de la gestion technico-économique des grandes structures n'arrive qu'en 3^{ème} position dans les spécificités, car selon eux, certains élevages connaissent de grosses difficultés dans leur conduite technique.

Les conseillers et certains éleveurs de l'Est (en particulier en Alsace où traditionnellement les fermes sont au milieu des villages) s'interrogent sur l'acceptabilité sociale de telles structures aujourd'hui et dans le futur.

Quelles sont les clés d'une bonne organisation du travail dans les grandes exploitations laitières ?

A l'unanimité, la clé d'une bonne organisation est **la communication** entre les membres du collectif de travail, qu'ils soient associés ou salariés. Cette communication est facilitée par le fait de se connaître en amont d'une association (en ayant recours à des outils proposés par certaines structures de conseil tels que le « test de compatibilité »), d'anticiper (par exemple réfléchir aux modalités de séparation avant même de s'associer), d'échanger régulièrement sur l'organisation au long cours, le pilotage quotidien, et la répartition des tâches et compétences au sein du collectif, et de savoir solliciter une aide extérieure neutre avec des méthodes pour faire avancer le collectif.



Des besoins d'accompagnement identifiés par les conseillers mais peu ressentis par les éleveurs

Les éleveurs bretons n'expriment pas, de prime abord, de besoins d'accompagnement spécifiques.

Après discussion, des thématiques techniques comme la conception de bâtiments ou le suivi des cultures par un agronome, ou des thématiques plus globales comme l'organisation du travail ou les aspects juridiques émergent comme étant des besoins d'accompagnement.

Les éleveurs de l'Est expriment eux aussi des besoins autour du fonctionnement du collectif de travail et des aspects administratifs et réglementaires. Ils jugent utile un accompagnement lors de la préparation du regroupement entre 2 exploitations, mais aussi sur la gestion du salariat, la gestion des impacts environnementaux et le bien-être animal. Ils insistent sur la difficulté à s'adapter à un contexte changeant, à anticiper les impacts sur leur système.



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

Ce point-là est notamment repris par les conseillers qui pensent que les besoins d'accompagnement des éleveurs se situent à trois niveaux :

- **anticiper les conséquences des choix stratégiques** (et notamment sur la charge de travail et l'organisation du travail),
- **savoir définir la stratégie de l'exploitation et la décliner en projets,**
- **bien fonctionner au sein du collectif.**

Pour répondre à ces besoins, les conseillers pensent nécessaire de développer des méthodes pour faire émerger le projet stratégique des éleveurs, ainsi qu'une expertise sur l'évaluation des risques spécifiques de ces structures (humains, éco, sanitaires, techniques, ...).



Les modalités d'accompagnement citées par les éleveurs ou les conseillers sont très diverses.

Les éleveurs déclarent que l'échange entre pairs est essentiel, au travers de visites d'exploitations et de groupes d'échanges. Les éleveurs de l'Est citent même les voyages à l'étranger comme étant enrichissants. Toutefois, ils déclarent également que le regard extérieur d'un technicien ou un conseiller sur leur exploitation est fructueux.

Les conseillers, quant à eux, déclarent avoir besoin de développer des méthodes et outils de pilotage comme support de réflexion pour les éleveurs. Ils sont en attente de références spécifiques aux grandes exploitations (notamment sur les temps de travail). Les conseillers s'interrogent également sur de nouvelles formes d'accompagnement à concevoir, sur un temps plus long, pour avoir une action plus préventive que curative. Des formules de coaching préventif, des services d'abonnement de type « accompagnement sur une thématique » ou de partenariat ont été discutés, pour faciliter la mise en relation et la complémentarité des différentes structures de conseil autour des projets de l'exploitation.

Les enseignants-formateurs se sentent démunis et insuffisamment formés eux-mêmes pour aborder la thématique du travail avec leurs élèves, parmi lesquels de futurs éleveurs et futurs conseillers. Ils expriment un besoin, proche de celui des conseillers, portant sur :

- des méthodes ou démarches permettant d'aborder le travail tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, d'élaborer un cadre d'analyse du fonctionnement de l'exploitation incluant le travail et de situer une exploitation par rapport à une autre,
- des références actualisées et adaptées.

En croisant les regards des 3 catégories d'acteurs interrogés dans les focus groups, on constate que les spécificités des grandes exploitations laitières portent d'abord sur l'organisation du travail et, pour les exploitations avec associés ou salariés, sur la prise en compte et la gestion des relations humaines. De plus, la taille des structures génère des risques amplifiés, économiques, techniques, sanitaires mais aussi en termes de santé physique et mentale pour les travailleurs.

Les conseillers évoquent un manque de stratégie et d'anticipation de la part de nombreux éleveurs dans ces grandes structures, qui se ressent effectivement quand certains éleveurs décrivent leur situation et leurs difficultés.

Les éleveurs expriment peu de besoins d'accompagnement spécifique. Les conseillers, quant à eux, évoquent un besoin de méthodes pour travailler sur la stratégie avec les éleveurs, d'analyse de risques, de démarches préventives. Ils sentent la nécessité d'un cadre d'intervention adapté pour accompagner ces structures dans la durée, et se questionnent sur la mise en valeur d'un tel service auprès des éleveurs (comment le présenter, l'argumenter et le rémunérer).

Pour les conseillers comme pour les enseignants et formateurs, le travail est un enjeu central pour la pérennité des grands élevages laitiers qu'ils intègrent encore peu dans leurs approches. Ils se disent peu outillés, manquant de références et en attente d'outils et de cadres d'analyse partagés qui permet d'aborder les aspects quantitatifs et les aspects qualitatifs du travail en élevage.

CASDAR ORGUE

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



PARTENAIRES



CONTACTS

Document réalisé par :

Anne-Lise Jacquot – Agrocampus Ouest – Coordinatrice de la tâche 3.1 du projet

Email : anne-lise.jacquot@agrocampus-ouest.fr Tél : 02 23 48 54 70

Florence Kling-Eveillard – Institut de l'Élevage – Coordinatrice de la tâche 3.1 du projet

Emmanuel Béguin – Institut de l'Élevage - Coordinateur du projet

Email : emmanuel.beguina@idele.fr Tél : 03 22 33 69 43 / 06 30 51 62 25

Avec les contributions de Philippe Briand, Mathieu Merlhe (CRA Bretagne), Yannick Mousseron (EPL 54), Martine Verger (Eilyps), Marc Wittersheim (BTPL), Jean-Marc Zsitko (CA 54) pour le recrutement des participants, l'organisation matérielle et/ou la prise de notes.

Document édité par l'Institut de l'Élevage
Maison Nationale des Éleveurs
149, rue de Bercy - 75595 Paris cedex 12
Mai 2020 - Référence idele : 0020 601 012
Mise en page: K. Brulat (idele)



Appui financier :

