

## Comprendre et caractériser les modes d'organisation du travail



### Fiche 8 - Le projet d'entreprise dans les grandes exploitations laitières

#### PRÉSENTATION DU THÈME

##### Caractéristiques de ce thème et enjeux relevés

La plupart des définitions de la stratégie ont été pensées et émises à une époque où les exploitations agricoles étaient majoritairement familiales. La stratégie de l'exploitation agricole est alors vue sous le prisme des sciences de gestion comme recouvrant l'ensemble « *des objectifs généraux qui définissent le terme vers lequel convergent les décisions de l'agriculteur* ». De cette façon, les objectifs généraux, et donc la stratégie, dépendent de l'éleveur, défini par son origine, sa famille, ses besoins et ses revenus, ses valeurs mais aussi des contraintes du milieu dans lequel s'inscrit son exploitation (territoire, terroir, filière...).

Dans un contexte d'évolutions fortes des structures laitières, tant sur le plan structurel que sur le plan humain (augmentation de la taille des collectifs de travail, que ce soit par association ou intégration de salariés) nous avons donc essayé de comprendre quels étaient les éléments centraux des stratégies des éleveurs, et de quelle façon cette stratégie était partagée au sein des collectifs. Avec en trame de fond l'hypothèse que, dans des collectifs de taille plus importante, l'humain et le relationnel tiennent une place particulière.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS

### La place de l'humain est prépondérante dans les différents types de stratégies exprimées par les éleveurs

Une grande majorité d'exploitations enquêtées indique avoir une stratégie, mais étonnement quelques-uns n'en ont pas ! Lors des enquêtes, 35 exploitants répondent spontanément avoir une stratégie définie pour leur exploitation, ce qui est très majoritairement confirmé par les conseillers qui les ont enquêté. 7 exploitants indiquent ne pas avoir de stratégie et sur 3 structures, cette information n'a pas pu être collectée.

Si l'on se centre sur les éléments mis en avant par les éleveurs concernant la stratégie sur leur exploitation, on constate globalement que la place de l'humain est prépondérante. La dimension humaine est ici principalement entendue sous l'angle de la qualité de vie : pénibilité du travail, limiter l'astreinte, se dégager du temps libre. À l'inverse, la partie sur comment on fait société, entendu sous les relations humaines et la construction d'un projet collectif, est très peu prise en considération.

4 types de stratégie se dégagent de l'analyse des 45 entretiens auprès d'éleveurs laitiers.

#### 1/ La qualité de vie avant tout

Le projet stratégique est ici exclusivement centré sur les valeurs liées à l'humain et à la qualité de vie. C'est l'objectif premier affirmé et mis en avant. Cette stratégie centrée sur la qualité de vie peut être mise en balance avec la question de la taille de l'exploitation « *Prioriser la qualité de vie plus que la recherche de volume* » ; « *Faire simple et privilégier le confort de travail, ne cherche pas à s'agrandir* » ou avec l'organisation du travail « *Se dégager du temps, limiter l'astreinte.* »

#### 2/ Conjuguer qualité de vie et efficacité économique

Les éleveurs affichent ici une double priorité : avoir une bonne qualité de vie (être efficace dans le travail et se dégager du temps) couplée à une efficacité économique (augmenter la productivité, chercher la plus-value) « *Priorité aux conditions de travail et à la marge.* » Avec, dans l'ensemble, des exploitations qui semblent réussir à maintenir cet équilibre. La recherche d'efficacité économique peut passer par de l'investissement dans l'atelier lait ou par une réduction des charges et optimisation de l'existant tout en maintenant cette attention à la charge et à la pénibilité du travail : « *Les investissements faits doivent avoir pour objectif de diminuer la pénibilité du travail* » ; « *Être plus autonome, augmenter le revenu avec une maîtrise du temps de travail.* »

#### 3/ Une pression sur le travail à la suite d'investissements réalisés

Dans ce cas, des investissements ont été réalisés avec l'objectif premier de renforcer la rentabilité de la structure. Toutefois, la mise en œuvre de ces décisions a engendré une forte pression sur le travail. On peut ici distinguer deux situations :

- Des cas où ces investissements ont été réalisés de façon choisie, tout en engendrant par la suite une pression très forte, et non anticipée, sur la charge de travail « un agrandissement choisi qui correspond bien aux envies du collectif mais nécessitant maintenant de stabiliser la charge de travail. »
- Des cas où ces investissements sont subis : « *Nécessité de développer le maraîchage et la transformation pour pallier les difficultés de remboursement de l'investissement dû à une volonté d'augmenter les volumes, non suivi d'effet au niveau des contrats* » ou bien conduisent à des regrets de la part des éleveurs, du fait notamment de l'impact fort sur le travail et la qualité de vie : « *Les associés sont vraiment déçus de ne pas pouvoir embaucher un salarié pour soulager leur charge de travail à un tel point qu'ils regrettent aujourd'hui d'avoir investi dans un gros bâtiment vaches laitières ultramoderne. Cela serait à refaire, ils ne feraient plus cet investissement, ils auraient arrêté le lait et éventuellement l'un des éleveurs aurait cherché un nouvel emploi à l'extérieur.* »

#### 4/ Une urgence face à la pression sur le travail

Pour ces exploitations, faire diminuer la pression sur le travail est une nécessité première, avant tout autre projet. : « *Prioriser ce qui peut amener de la souplesse de travail* » ; « *Nécessité de simplifier et réduire l'astreinte.* »

### Comment le projet stratégique est partagé lors du renouvellement d'associé ?

Peu de structures (4 structures) disent avoir une réflexion et un partage autour du projet global lors du renouvellement d'un associé.

Au-delà de ces 4 cas, l'installation progressive est aussi vue comme un moyen de partager progressivement le projet par le « faire ensemble. » Cela peut se matérialiser par une phase d'apprentissage ou de stage, l'intégration progressive au travail d'un futur associé (familial) en amont de l'installation définitive ou via le salariat (le fait que le salarié puisse être amené à être associé est dans ce cas annoncé dès le recrutement).

Enfin, les personnes interrogées ont délibérément exprimé le fait que le **partage des projets et objectifs n'étaient pas nécessaires** dans deux types de situation :

- Lorsqu'il n'y a qu'un seul chef d'exploitation, et donc pas d'associé. Cela paraît évident, mais ce qui est intéressant est que les éleveurs mentionnent explicitement que le fait d'être en EARL unipersonnelle avec des salariés est un choix délibéré pour **ne pas avoir à gérer le partage du projet et des objectifs** ;
- Dans des cas où les associés sont **membres d'une même famille**. Le fait de travailler en famille semble les dispenser d'un partage formel des objectifs et projets, ils présupposent une adhésion immédiate au projet « *Pas vraiment [besoin de partage] car on est en famille.* » Le socle commun, c'est la famille et donc les associés ont les mêmes valeurs, les mêmes objectifs. Or les expériences montrent que relations familiales et relations professionnelles ne sont pas comparables et que le lien familial ne garantit en rien partage d'un projet professionnel commun.

### **Que se passe-t-il en cas de divergences entre associés sur les orientations stratégiques ?**

- 1/ Les divergences entre associés sont résolues via des discussions, échanges et prises de décisions progressives intégrant les avis de chacun : échanges et visites : « *Aller voir ailleurs* » prendre le temps d'étudier les projets, discussions jusqu'à trouver un terrain d'entente, certains foncent d'autres doivent être rassurés par des chiffres.
- 2/ Les divergences entre associés sont supportées du fait du caractère familial de la structure : la valeur famille prime sur les divergences de stratégie et de projet.
- 3/ Dans les cas de séparation marquée entre les ateliers, avec un associé responsable par atelier : c'est le responsable d'atelier qui tranche ou alors les échanges sont inexistantes et chacun s'occupe de son domaine.
- 4/ Le non-partage sur le projet global conduit au départ de l'un des associés.

À noter que 22 structures, soit presque la moitié de l'échantillon, n'ont pas répondu à cette partie du questionnaire. Cette question du partage des objectifs et du projet entre associés n'est donc pas du tout évidente.

### **Comment sont prises les décisions d'ordre stratégique ?**

#### **Des décisions stratégiques sous le prisme de la technique et de la gestion**

On constate une répartition quasi égalitaire entre ceux qui mettent en place des réunions spécifiques pour les questions d'ordre stratégique (23 cas) et ceux qui n'en réalisent pas (20 cas).

Les réunions d'ordre stratégique, mises en œuvre par les éleveurs, portent principalement sur des

décisions à prendre concernant l'évolution du système d'exploitation : échanger sur les projets, agrandissement de l'exploitation, mise en place du robot de traite (ou autre achat de matériel). Mais il peut aussi s'agir du renouvellement du collectif de travail lors du départ en retraite des parents ou de l'embauche d'un salarié. Les éleveurs se disent accompagnés dans leurs prises de décisions principalement par des conseillers techniques (chambre d'agriculture, réseau d'élevage, contrôle laitier). Cela confirme que la stratégie est vue par le prisme de l'entreprise avec les éléments techniques et financiers en premier lieu.

Les agriculteurs qui n'instaurent pas de réunions dédiées à la stratégie de leur exploitation mettent en avant un contact permanent entre les éleveurs (café, repas) qui les « dispense » de ces temps plus formels.

#### **Des réunions exceptionnelles pour les questions relationnelles**

Aux dires des éleveurs interrogés, les réunions exceptionnelles qu'ils sont amenés à mettre en place concernent :

- Les relations entre associés : que ce soit en intégration d'un nouvel associé, lors de conflit ou plus généralement sur les relations au sein du collectif.
- L'organisation du travail : répartition des tâches et des responsabilités, mise en place d'une traite tournante le dimanche, restructurations (ex : choix d'arrêter un atelier car associés débordés)...

Sur ces deux points les éleveurs mentionnent l'importance d'un accompagnement extérieur, qu'il faudrait idéalement inscrire dans la durée et renouveler tous les ans.

- Les entretiens révèlent que le collectif de travail, au sens de « Comment faire société », que ce soit au niveau associé ou salarié, est rarement cité comme entrant en relation avec la stratégie. De même, il est surprenant de voir que lorsqu'on parle de réunion stratégique, les éleveurs restent sur des entrées techniques et de gestion, et que les questions relationnelles et d'organisation du travail n'arrivent que sur des réunions « **exceptionnelles.** » Ces deux dimensions restent donc très peu incluses dans la stratégie globale de l'entreprise.

## SYNTHÈSE

### Les spécificités pour les grands troupeaux

La référence à un modèle « domestique » est encore très ancrée en France et au sein de ce modèle le partage des valeurs, des objectifs et du projet sont beaucoup plus implicites (on le voit encore dans les retours d'enquête) et les tensions sont supportées du fait des liens familiaux existants.

Le changement d'échelle qui se produit sur la taille des collectifs de travail, sous un mode salarial ou d'association, nécessite d'une certaine façon de faire évoluer ce cadre de référence vers un modèle « professionnel », dans lequel les individus vivent leur appartenance à l'entreprise comme à un groupe spécifique avec ses valeurs, objectifs et ses règles de fonctionnement propres (et distinct du fonctionnement familial).

Cette évolution est en cours, et doit être accompagnée d'une réflexion sur les projets stratégiques, sur les plans relationnels et organisationnels.

### Points clés à retenir

- L'expression des stratégies révèle une recherche permanente d'équilibre entre la rentabilité économique (vue ici par le prisme de l'agrandissement et de l'augmentation des volumes) et la qualité de vie (au sens de la charge et pénibilité du travail). Certains semblent parvenir à maintenir cet équilibre. Pour d'autre, la pression sur le travail prend le dessus.
- Stratégie oui, mais quasiment jamais formalisée dans un document. La majeure partie des exploitations enquêtées déclarant avoir une stratégie ne la formalisent pourtant pas.
- Peu de structures disent avoir une réflexion et un partage formel autour du projet global lors du renouvellement d'un associé. Toutefois, l'installation progressive est aussi vue comme un moyen de partager progressivement le projet par le « faire ensemble. »
- Des décisions stratégiques sont vues sous le prisme de la technique et de la gestion. Les questions relationnelles et d'organisation du travail n'arrivent que sur des réunions « exceptionnelles » et restent donc très peu incluses dans la stratégie globale de l'entreprise.

### Bonnes pratiques

- Partager le projet, lors du renouvellement et/ou des réorientations fortes (phases d'agrandissement), même quand on est dans une structure familiale (cela ne dispense pas cette phase de partage) : être sûr que tout le monde s'y retrouve.
- Formaliser la stratégie sur un document faisant « date » (écrit ou schématisé) est d'autant plus important dans cette situation d'évolutions fortes des élevages, afin de vérifier que tous les membres du collectif sont d'accord avec les orientations prises.
- Mieux anticiper l'impact des décisions structurelles sur le travail afin de limiter les tensions fortes ressenties lors des phases d'agrandissement non suffisamment anticipées.
- Intégrer la dimension relationnelle et organisation du travail dans les réflexions stratégiques : approche globale de la structure.



Le projet ORGUE porte sur l'organisation du travail dans les grands troupeaux laitiers. Une cinquantaine d'exploitations ont été enquêtées dans trois bassins laitiers français : l'Ouest, le Grand Est et le Massif Central, et dix au Royaume-Uni.

L'analyse s'appuie sur une typologie de collectifs de main-d'œuvre : T1 = petits collectifs (<3 UMO) à forte productivité du travail, T2 = grands collectifs basés sur du salariat et T3 = grands collectifs basés sur des associés. Une fiche d'introduction présente les caractéristiques des exploitations enquêtées, la méthodologie utilisée et une synthèse des principaux résultats. En complément, neuf fiches thématiques sont proposées : 1- Répartition des tâches et des responsabilités, 2- Conditions de travail et temps libre, 3- Repères de temps de travail, 4- Communication, 5- Gestion des salariés, 6- Le renouvellement du collectif, 7- La santé au travail, 8- Le projet d'entreprise et 9- L'élevage de précision et les nouvelles technologies.

Retrouver l'ensemble des livrables du projet ORGUE : <http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/orgue.html>

## PARTENAIRES



## CONTACTS

### Document réalisé par :

Alexandra Villarroel - GAEC et Sociétés

Sophie Madelrieux - INRAE

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

Email : [emmanuel.beguिन@idele.fr](mailto:emmanuel.beguिन@idele.fr) Tél. : 03 22 33 69 43 / 06 30 51 62 25

Document édité par l'Institut de l'Élevage  
Maison Nationale des Éleveurs  
149, rue de Bercy - 75595 Paris CEDEX 12  
**Avril 2022**

Référence idele : 00 22 601 013

Mise en page : A. Castres (Idele)

Crédit photo : Emmanuel Béguin (Idele)



Appui financier :

