

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



## Introduction et principaux résultats des enquêtes réalisées sur les grandes exploitations laitières françaises

### CONTEXTE ET ENJEUX

#### Agrandissement, tension sur le travail et mutation du métier

La filière laitière française est engagée dans des mutations profondes avec un agrandissement rapide de la taille des troupeaux, l'émergence de nouveaux types de collectifs de main-d'œuvre et le développement de technologies innovantes. La question du travail, de la qualité de vie et des ressources humaines devient ainsi un enjeu majeur pour les choix stratégiques, les compétences des éleveurs, et plus globalement la pérennité et l'attractivité du secteur.

En France, comme dans le monde, la production laitière tend à se concentrer. Le nombre d'exploitations laitières a baissé de 56 % entre 1996 et 2015, phénomène accentué avec la fin des quotas laitiers en 2015. Près des trois quarts des exploitations laitières se sont agrandies sur la même période et la taille des troupeaux a augmentée de 40 %. Cette restructuration conduit à une augmentation rapide et continue du nombre et du rôle des exploitations de plus de 100 vaches laitières qui sont passées de 3900 à 8900 sur 54000 exploitations laitières entre 2012 et 2019. Elles détiennent ainsi le tiers des vaches laitières. Cette concentration s'accompagne d'une augmentation de la productivité du travail et d'une diversification des formes de collectif de travail. Le modèle traditionnel d'exploitation individuelle ou en couple perd du terrain au profit d'une diversité de formes sociétaires (associés familiaux ou tiers) et de recours au salariat. Les formes sociétaires qui représentent 36 % des exploitations laitières ont augmenté de 6 % entre 2010 et 2016. Le salariat quasi absent en 2000 représente actuellement près de 20 % des unités de main-d'œuvre.

Ces mutations importantes interrogent les conditions de travail des éleveurs de ces grandes exploitations. Les éleveurs laitiers sont soumis à diverses sources de tensions liées à une charge de travail importante et aux aléas extérieurs, pouvant mener à un environnement de travail dégradé avec des niveaux de stress et de charges mentales élevés alors que les éleveurs sont en attente de conditions de travail correctes et aspirent à une « vie comme les autres ».

Le projet CasDar Orgue avait pour objectif d'étudier les conditions et les modes d'organisation du travail dans les grandes structures laitières selon différents types de collectifs de travail afin de comprendre les difficultés auxquelles font face les éleveurs et de déterminer les leviers possibles pour y faire face. Ce projet avait aussi pour objectif d'apporter des ressources aux conseillers et enseignants (outils, démarches, références) pour leur permettre de mieux accompagner les éleveurs et futurs éleveurs dans la prise en compte. Cette synthèse introductive des principaux résultats des enquêtes réalisées sur les grandes exploitations laitières est complétée par 9 fiches qui développent différentes thématiques abordées.

## MÉTHODES D'ENQUÊTE ET PRÉSENTATION DES EXPLOITATIONS ENQUÊTÉES

### Méthodologie

Cinquante exploitations ont été retenues selon une double entrée « **zones laitières** » : Grand Ouest (Bretagne, Pays de Loire, Normandie), Massif Central (Puy de Dôme, Aveyron) et Grand Est (Lorraine, Alsace) et « **type de collectif de travail** ». Dans chaque zone, les exploitations ont été recrutées selon une typologie de collectifs élaborée lors de réunions des partenaires du projet Orgue : des petits collectifs (moins de 3 UMO) à forte productivité de la main-d'œuvre (objectif 50 VL/UMO lait) T1, des grands collectifs (3 UMO et plus) basés sur le salariat (UMO salarié > UMO chef d'exploitation) T2 et des grands collectifs avec plusieurs associés (3 UMO associés et plus, UMO Associé > UMO salarié) T3. Une grande exploitation laitière a été définie comme ayant plus de 60 vaches laitières (VL) s'il n'y a qu'une unité de main-d'œuvre et plus de 100 VL dans les autres cas, avec une modulation en zone de montagne où la taille des troupeaux est inférieure d'environ 30 % à celle des zones de plaine.

Les données complètes ont été recueillies dans 49 exploitations lors de deux entretiens approfondis réalisés successivement en 2017 et 2018 par les conseillers partenaires du projet. Le ou les associés les plus concernés par les questions de travail (le plus souvent 1 personne, fréquemment 2 et jusqu'à 4) ont répondu aux enquêteurs. Ces enquêtes semi-directives visaient à recueillir une description fine des exploitations et des informations sur plusieurs dimensions du travail (intensité, organisation, charge physique et mentale...) à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. En complément, des questions ont été posées pour apprécier le niveau de satisfaction des éleveurs sur leurs conditions de travail et leur qualité de vie. Une reconstitution des trajectoires d'agrandissement des exploitations sur un temps long a été réalisée ainsi que des focus sur des périodes clés de cette trajectoire (embauche, départ ou arrivée d'associés, agrandissement, robotisation de la traite...) afin d'identifier les difficultés rencontrées par les éleveurs et les conséquences des évolutions sur leur travail et métier. Deux enquêtes complémentaires ciblées sur des sous échantillons d'exploitations ont été réalisées sur le thème du « renouvellement du collectif de travail » et sur celui de « l'élevage de précision et des nouvelles technologies ».

### Présentation de l'échantillon

Les exploitations enquêtées (tableau 1) couvrent une large diversité des exploitations laitières en matière de systèmes et de contextes pédoclimatiques ainsi qu'au niveau des collectifs de travail.

- **Les 12 exploitations du Grand Est** sont de grandes dimensions. Le poids des cultures de vente est important (48 % de la SAU) traduisant la présence de systèmes de polyculture-élevage (9/12). Cinq exploitations détiennent un atelier de viande bovine, bœufs, jeunes bovins et/ou vaches allaitantes. La productivité de la main-d'œuvre mesurée selon le critère de lait produit par unité de main-d'œuvre affectée à l'atelier lait (~400 000 litres de lait/UMO lait) ou de nombre de vaches laitières par UMO (45 VL) est un peu inférieure à la moyenne. Ceci s'explique par la plus forte proportion de collectifs T2 basés sur du salariat et la plus faible part de collectifs T1 à plus forte productivité de la main-d'œuvre.
- **Les 26 exploitations de l'Ouest** sont de taille intermédiaire. Leurs collectifs sont les plus petits mais leur productivité moyenne est la plus forte (60 VL/UMO lait) en raison de la plus forte proportion de collectifs T1. Les systèmes à dominante élevage sont majoritaires (17/26) d'où une place des cultures de vente limitée (31 % de la SAU). Parmi ces exploitations, deux sont en agriculture biologique et onze détiennent un atelier viande, vaches, jeunes bovins, bœufs et/ou vaches allaitantes.
- **Les 12 exploitations du Massif Central** se caractérisent par un fort poids de l'élevage. Neuf exploitations sont à dominante élevage dont cinq avec un atelier viande complémentaire : jeunes bovins, bœufs, génisses grasses ou vaches allaitantes. Leurs dimensions sont un peu inférieures à la moyenne. Trois exploitations produisent du lait sous appellation d'origine (Saint Nectaire, Bleu d'Auvergne, Fourme d'Ambert) dont deux qui transforment à la ferme et commercialisent des fromages en circuits courts avec l'appui de plusieurs salariés (collectifs T2). La productivité moyenne du travail est la plus basse de celle des trois bassins laitiers. Celle-ci reste toutefois globalement élevée (42 VL/UMO lait).

Tableau 1 - Caractéristiques des exploitations laitières par zone laitière

Zone laitière	Nb par Type	Nb. UMO (dont % salarié)	UMO lait	SAU (ha) (%SFP/SAU)	Nb.VL	Lait produit (L)	Lait produit/UMO lait	Nb. de VL/UMO lait
Grand Est	T1 = 1	5,0 (36 %)	68 %	305 (52 %)	147	1 315 000	398 000 l	45
	T2 = 5							
	T3 = 6							
Ouest	T1 = 10	3,6 (28 %)	72 %	178 (69 %)	135	1 072 000	477 000 l	60
	T2 = 4							
	T3 = 12							
Massif Central	T1 = 5	4,1 (32 %)	76 %	171 (83 %)	121	940 400	346 000 l	42
	T2 = 2							
	T3 = 5							

### Présentation par type de collectif de travail (tableau 2)

- Les exploitations T1** (16 EA) se caractérisent par un collectif de travail avec moins de 3 unités de main-d'œuvre (UMO) et une forte productivité de la main-d'œuvre (60 VL/UMO lait). Cette productivité, 10 % supérieure à la moyenne des 49 exploitations, présente une forte variabilité. Les collectifs se composent d'un seul chef d'exploitation pour moitié et de deux chefs (dont 2 couples) pour l'autre. Salariés ou apprentis représentent plus de 0,5 UMO dans la moitié des exploitations. La présence du bénévolat est importante dans six exploitations. Robots de traite et salles de traite en épi sont les équipements de traite les plus fréquents. La taille du troupeau varie de 50 à 190 VL (médiane à 78 VL). Les GAEC sont majoritaires (8) suivies par les EARL (6) et les exploitations individuelles (2).
- Les exploitations T2** (11 EA) se caractérisent par un collectif de travail important (5 UMO en moyenne) et le salariat représente 68 % des UMO. Le bénévolat est peu présent. Sept exploitations sont gérées par un seul chef d'exploitation et quatre par deux associés. Le nombre de personnes travaillant sur les exploitations varient de trois à douze, avec pour les plus gros collectifs, jusqu'à sept UMO salariées. La productivité de la main-d'œuvre est plus faible que celle des autres groupes et inférieure de 15 % à la moyenne. La taille du troupeau varie de 70 à 264 vaches laitières (médiane à 156 VL). Les EARL sont majoritaires (7) suivies par les SCL (2), SCEA (1) et GAEC (1).
- Les exploitations T3** (22 EA soit 45 % de l'échantillon) comprennent en moyenne 5,1 UMO avec des collectifs à trois ou quatre associés dans 80 % des cas. Les UMO sont constitués au trois-quarts par des associés. Quatre très grands collectifs totalisent de cinq à neuf associés gèrent des exploitations très diversifiées (volaille, porc, culture...) dont un atelier laitier de plus de 180 vaches. Salariés et apprentis sont présents dans une exploitation sur deux et de façon importante dans trois exploitations (de 2 à 3,7 UMO). Le bénévolat est peu présent. La productivité du travail est proche de la moyenne. Le robot de traite et la salle de traite par l'arrière (TPA) sont les équipements les plus fréquents. La taille du troupeau varie de 80 à 275 vaches laitières (médiane à 149 VL). 100 % des exploitations sont des GAEC.

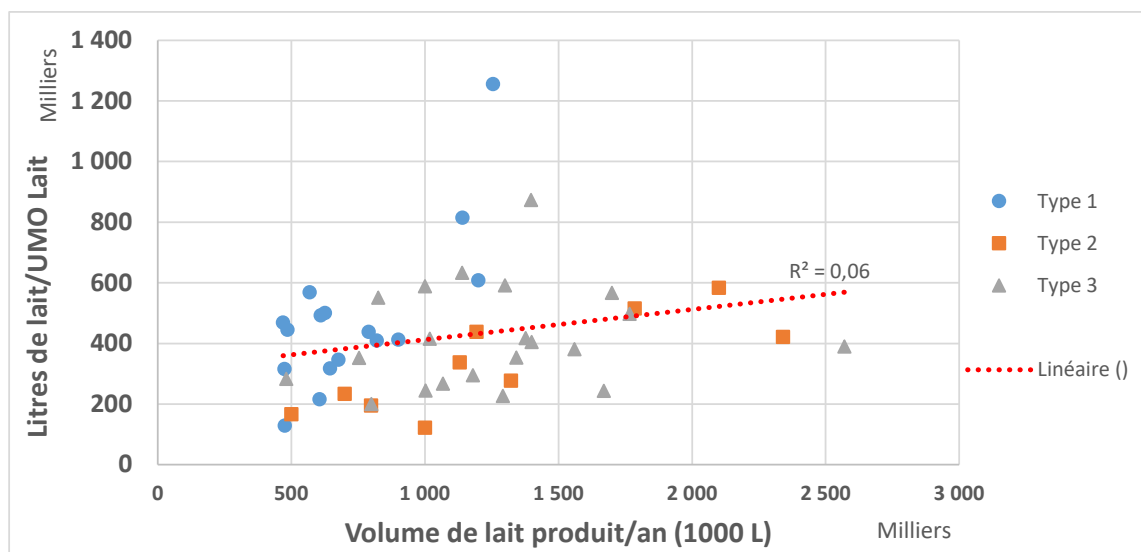
**Tableau 2 : Caractéristiques des exploitations selon le type de collectif de travail**

	<b>T1 Petit collectif</b> (16 exploitations)	<b>T2 Grands collectifs avec salariés</b> (11 exploitations)	<b>T3 Grands collectifs associatifs</b> (22 exploitations)	<b>TOTAL</b> (49 exploitations*)
<b>Main-d'œuvre et structure - Moyenne et [écart-type]</b>				
UMO total *	2.3 [0.8]	5.0 [1.9]	5.0 [2.7]	4.1 [2.4]
UMO exploitants	1.5	1.4	3.8	2.5
UMO salariés	0.4	3.4	0.7	1.2
UMO bénévoles	0.4	0.2	0.5	0.4
UMO Lait (% UMO total)	1.8 (78 %)	3.6 (72 %)	3.4 (72 %)	2.9 (71 %)
Lait produit (L)	742 000	1 225 000	1 286 000	1 086 000
Nombre de vaches (Maxi)	92 [37] (190)	156 [63] (264)	153 [44] (275)	133 [54] (275)
SAU (% SFP/SAU)	134 (67 %)	191 (69 %)	270 (64 %)	208 (66 %)
<b>Productivité de la main-d'œuvre - Moyenne et [écart-type]</b>				
Lait/UMO Lait (L)	468 000	353 000	418 000	420 000
Vaches /UMO Lait	60 [38]	45 [15]	49 [16]	52 [26]
<b>Équipements de traite</b>				
Nb. Epi-Traite par l'arrière-Rotolactor-Robot	6 - 1 - 3 - 6	2 - 3 - 3 - 3	4 - 7 - 2 - 9	12 - 11 - 8 - 18

\* 1 UMO correspond à un travailleur (chef, salarié, apprenti, bénévole...) dont l'activité professionnelle à plein temps est dédiée en totalité au travail sur l'exploitation.

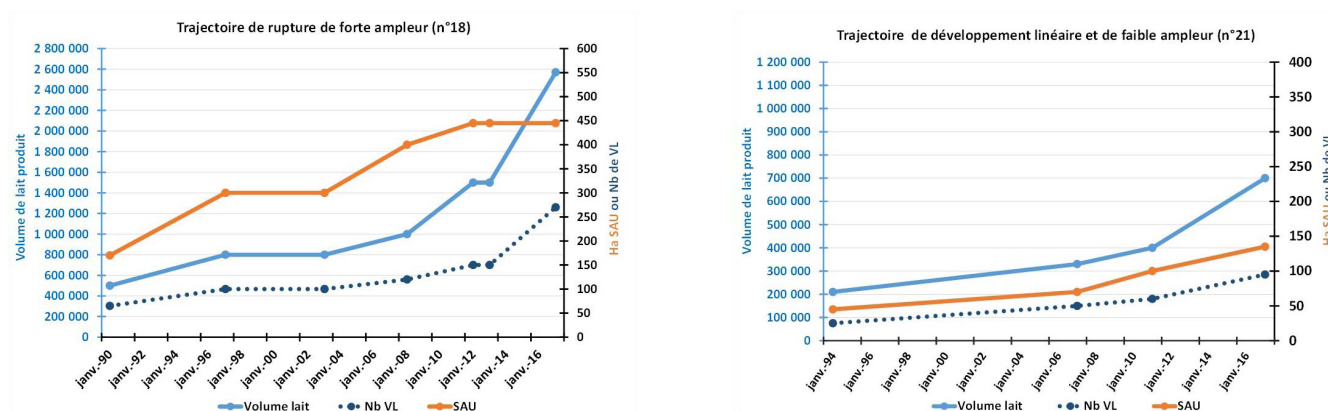
Globalement, une exploitation sur deux est équipée de technologies de précisions (8 T1, 4 T2, 13 T3) confirmant le fort taux de pénétration des nouvelles technologies dans les grands troupeaux. Les plus couramment rencontrées sont le robot de traite dans 18 exploitations (40 % des élevages T1 et T3) et le détecteur de chaleurs (5 T1, 3 T2, 9 T3), puis le détecteur de vêlage (4 T3). D'autres outils sont également présents : caméras, robots racleurs, repousses fourrages, DAC, etc. Les écarts de productivité de la main-d'œuvre entre type de collectif doivent être relativisés au regard des écarts intra groupes comme illustré par le graphique 1. Il n'existe aucune corrélation entre volume de lait produit annuellement et productivité du travail.

Figure 1 : Lien entre volume de lait produit par exploitation et productivité apparente de la main-d'œuvre



Les 49 exploitations ont été classées en quatre types de trajectoires selon l'ampleur et la vitesse d'évolution du volume de lait: trajectoire « développement progressif et linéaire » ou trajectoire « développement par rupture », et selon la progression moyenne annuelle, rapide ou plus lente du volume de lait (figure 2). Les trajectoires de rupture qui se sont faites par une association avec un autre exploitant, par achat de quotas ou par la reprise d'une exploitation, ne se sont pas toujours réalisées avec les ressources structurelles (bâtiments, équipements, fourrages...) et les moyens humains en adéquation avec cette augmentation. Il en résulte des niveaux de tensions variables sur les travailleurs et des organisations différentes. Les trajectoires linéaires permettent souvent de mieux anticiper les changements induits, mais ne favorisent pas une remise à plat de la stratégie au risque de ne pas se rendre compte de l'engorgement progressif du système et de l'apparition de points de fragilité (main-d'œuvre ou bâtiment par exemple).

Figure 2 : Exemples de trajectoires linéaires et de rupture



## TRAVAIL ET QUALITÉ DE VIE DES ÉLEVEURS DE GRANDS TROUPEAUX

### Des longues journées et une cadence de travail élevée

Le temps global annuel par UMO lait des chefs est proche de 3 000 heures avec la plus forte quantité de travail pour les éleveurs T1 (tableau 3). Le travail d'astreinte (TA) par VL est plus élevé pour les T2 et moindre pour les T1. On peut faire l'hypothèse que face à un plus grand nombre de vaches à gérer par UMO, les éleveurs T1 recherchent une meilleure efficacité du TA. La présence de robots de traite réduit fortement le temps de traite. La part du temps de traite avec robot ne représente plus que 24 % du TA total contre 45 % sans robot. Avec 5,2 heures TA/1000 L de lait (6,0 h pour les exploitations non robotisées), les éleveurs de grands troupeaux sont plus efficaces sur le plan du travail que les troupeaux de tailles inférieures si l'on se réfère aux enquêtes du RMT travail de 2009 soit 8,1 h TA/ 1000 L pour 162 exploitations détenant 56 VL en moyenne (cf. fiche 3).

**Tableau 3 : Temps de travail global et temps d'astreinte (TA)**

	T1	T2	T3	TOTAL
<b>Nombre d'heures – Moyenne et [écart-type]</b>				
h/an/UMO lait chefs	3 216 [519]	3 029 [790]	2 780 [619]	2 984 [641]
h/an/UMO lait chefs + salariés	3 041 [565]	2 249 [347]	2 664 [626]	2 709 [619]
h totales/VL/an	61 [37]	54 [17]	60 [21]	59 [26]
h TA/VL/an	37 [13]	51 [19]	43 [15]	42 [16]
Heures TA / 1 000 l/an	4,6 h	6,4 h	5,2 h	5,2 h
Amplitudes TA / 1 000 l *	3,1 - 5,3 h	3,2 - 8,6 h	3,2 - 8,4 h	3,1 - 8,3 h

L'amplitude des journées de travail des éleveurs est élevée: plus de 12h par jour en incluant les pauses en période normale soit 10h30 de travail effectif (tableau 4). Les amplitudes horaires sont plus élevées pour les T2 tant pour les chefs d'exploitation (12 h 30) que pour les salariés (10 heures). Les chefs d'exploitations T2 sont fréquemment amenés à allonger leur journée de travail pour compenser celle plus courte de leurs salariés et/ou « faire le tampon » en cas d'absence de leurs salariés.

Globalement, le rythme ou cadence de travail sont jugés élevés à forts dans plus des deux tiers des exploitations. Cette intensité apparaît encore plus élevée pour les éleveurs T2.

**Tableau 4 : Amplitudes horaires et satisfaction des éleveurs vis-à-vis de la durée horaire de travail**

	T1 (16 exploitations)	T2 (11 exploitations)	T3 (22 exploitations)	TOTAL (49 exploitations*)
<b>Horaires journaliers</b>				
<b>Amplitude travail quotidien chef</b> <i>dont heure de pause incluse</i>	11 h 50 (1 h 33)	12 h 30 (1 h 34)	12 h 10 (1 h 45)	12 h 10 (1 h 40)
<b>Amplitude travail quotidien salarié</b> <i>dont heure de pause incluse</i>	9 h 50 (1 h 50)	10 h 00 (1 h 50)	9 h 35 (2 h 10)	9 h 45
<b>Satisfaction / amplitude horaire (en nb. d'exploitations et pourcentage d'EA pour chaque type)</b>				
Satisfaisante	10 (63 %)	4 (36 %)	14 (64 %)	28 (61%)

### Organisation du travail: peu d'échanges autour de la répartition des tâches et des responsabilités

Les différents types de collectifs présentent une grande diversité de modes d'organisation basées sur plus ou moins de polyvalence ou de spécialisation des travailleurs. La traite est la tâche d'astreinte la mieux partagée. Elle est réalisée par 80 % des membres des collectifs T1 et T2 et 65 % pour T3 (74 % pour les T3 « non robotisés »). Impliquer le maximum de personnes sur la traite non robotisée est un facteur d'équité important entre travailleurs du fait de son poids dans le travail (45 % du TA) et de sa pénibilité physique. Les trois motivations principales exprimées pour la répartition des tâches (par goût, par compétences ou par recherche de polyvalence et d'égalité entre les travailleurs) diffèrent selon les types de collectifs. Les compétences sont mises en avant comme motivation principale par les T2 démontrant l'importance de la question des compétences et de leurs acquisitions par les salariés. Globalement, les responsabilités sont très peu partagées entre chefs d'exploitations et salariés. Le manque de partage des responsabilités avec les salariés semble être un frein à de bonnes conditions de travail pour les éleveurs T2. L'organisation liée à la répartition des tâches et des responsabilités est un sujet peu abordé dans les exploitations. Elle apparaît très fréquemment stabilisée dans le temps, voire figée (cf. fiche 1).

### Un remplacement en cas d'imprévu jugé souvent difficile

Près de 70 % des éleveurs disent avoir réfléchi à des solutions en cas d'absences imprévues d'un travailleur et c'est encore plus important pour les T3 (77 %). Dans près d'une exploitation sur deux, la facilité de remplacement est jugée difficile ou très difficile. Cette proportion est plus élevée pour les T1 et inférieure pour les T3 et surtout les T2. Plusieurs freins sont évoqués, dont par exemple, la complexité des tâches liées à la conduite et au suivi du troupeau, à l'utilisation du robot de traite et du matériel ou à la gestion globale de l'exploitation. Il est aussi difficile de trouver de la main-d'œuvre temporaire, d'accéder au service de remplacement et à des personnes compétentes en élevage ou de mobiliser des membres de la famille de moins en moins disponibles. L'amplitude horaire et la charge de travail importante sont également citées. À l'inverse, plusieurs atouts parfois combinés sont mis en avant pour rendre plus facile la capacité à se remplacer: un grand collectif, la polyvalence des travailleurs, une organisation facilitant l'intégration de nouvelles personnes, des outils pour faciliter le transfert des informations, la simplicité du système et des équipements, la possibilité d'accéder à de la main-d'œuvre temporaire, etc.

### Des échanges quotidiens satisfaisants

La qualité des échanges et de la communication au quotidien entre les membres du collectif de travail est jugée satisfaisante par les éleveurs dans la quasi-totalité des cas (86 %). Les tâches à réaliser sont très souvent discutées lors de points quotidiens (pause-café, traite, repas, etc.). Des outils sont utilisés comme le tableau blanc/tableau de consignes (40 % des collectifs). L'utilisation d'outils numériques (logiciels, application smartphone) favorise le partage des informations entre tous les membres du collectif, génère des gains de temps et réduit la charge mentale. Les insatisfactions exprimées portent sur la communication entre associé et salarié, entre salariés ou entre associés. Les éleveurs évoquent des tensions entre les personnes, une organisation défaillante des erreurs techniques récurrentes non corrigées, liés à des déficits de communication entre membres du collectif. Certains éleveurs déplorent un manque de temps d'échange quotidien systématique (cf. fiche 4-La communication).

### Moins de charge physique mais plus de charge mentale

La charge physique est ressentie comme modérée à faible par deux-tiers des éleveurs. C'est même le cas pour près de 80 % des éleveurs T2. La présence d'équipements adaptés fréquents dans les grands troupeaux explique en grande partie ce ressenti. Dans le cas des T1, la charge de travail apparaît un facteur de risque conséquent même si les situations peuvent être très différentes: certains éleveurs travaillent effectivement seuls au quotidien quand d'autres bénéficient de coups de main parfois fréquents, par exemple d'un parent en retraite. La charge mentale du travail est déclarée élevée à forte par plus d'éleveurs que la pénibilité physique (38 %). Ce décalage est très marqué pour les éleveurs T2 (56 %) et dans une moindre mesure T1 (46 %). Ceci s'explique par un moindre partage des responsabilités au sein du collectif et par la complexité du métier, notamment pour les éleveurs T2 qui ont plusieurs salariés à gérer. La situation est beaucoup plus favorable pour les éleveurs T3 (25 %) qui bénéficient d'un partage des responsabilités et des décisions (cf. fiche 2-Conditions de travail).

### Des troubles musculo squelettiques fréquents

Les trois quarts des éleveurs interviewés considèrent que leur activité les expose à des risques pour leur santé physique et pratiquement autant pour leur santé psychique. Les facteurs de risque pour la santé physique cités sont principalement les troubles musculo squelettiques (TMS) et douleurs diverses, que les éleveurs mettent en lien avec la pénibilité physique du travail et en particulier de la traite. Plusieurs évoquent la taille de l'exploitation ou du troupeau comme un facteur aggravant. Les animaux sont également évoqués comme un facteur de risque d'accidents. Les facteurs de risque pour la santé psychique cités sont le plus souvent des facteurs externes à l'exploitation, tels que les aléas économiques et climatiques, la pression administrative et réglementaire, une rémunération jugée insuffisante, et la pression sociétale. Des facteurs de risque internes à l'exploitation sont mentionnés, tels que la complexité croissante du travail, le manque de main-d'œuvre, les alarmes du robot, ou des difficultés relationnelles au sein du collectif. Dans un élevage enquêté sur deux, des TMS ont été diagnostiqués chez des membres du collectif (cf. fiche 7).

### Des éleveurs globalement satisfaits de leurs conditions de travail grâce aux possibilités d'accéder à du temps libre

Avec un week-end libre sur trois et dix jours de congé par an, les éleveurs de grands troupeaux sont « privilégiés » par rapport à l'ensemble aux éleveurs laitiers français dont 43 % n'a pas accès à plus de deux jours libres consécutifs par an. Les collectifs T1 ont logiquement plus de mal à s'octroyer du temps libre (un WE libre sur cinq) que les grands collectifs T2 et T3 (deux WE sur cinq). La durée des congés est aussi un peu plus courte pour les T1. Il existe une diversité intra type importante : certains éleveurs T1 arrivent à se libérer jusqu'à 1 WE sur 2 et des éleveurs T2 et T3 jusqu'à 3 WE sur 4. Cette capacité à se libérer est favorisée par la taille du collectif, la présence de salariés (80 % des employeurs de main-d'œuvre des collectifs T1, T2 et T3 prennent plus de 7 WE par an contre 66 % des non-employeurs) mais aussi de la polyvalence des membres du collectif et de la charge de travail globale (cf. fiche 2-Conditions de travail et temps libre).

Seul un quart de l'ensemble des éleveurs expriment leurs insatisfactions sur leurs conditions de travail. Les éleveurs du T3 expriment un meilleur ressenti que ceux des T1 et T2. Le type T1 présente un moindre niveau de satisfaction du fait d'un temps de travail élevé et de peu de temps libre. Le type T2 présente une bonne capacité à se libérer du temps (du fait d'un collectif important), mais avec un rythme de travail jugé élevé et une charge mentale la plus forte (gestion des salariés, partage des responsabilités souvent limité). Le type T3 obtient le niveau de satisfaction le plus élevé grâce au partage des responsabilités et à la taille du collectif qui facilite la prise de temps libre. Toutefois, pour tous les types, le nombre d'éleveurs insatisfaits de leurs conditions de travail durant les week-ends et les congés est nettement supérieur au nombre d'éleveurs insatisfaits des conditions de travail en semaine classique.

Le niveau de satisfaction global des exploitants et le nombre de jours libres par an sont corrélés montrant que se libérer du temps permet de mieux vivre son travail. On peut également penser que les éleveurs qui arrivent à se libérer plus facilement ont mis en place une organisation du travail favorisant de bonnes conditions de travail au quotidien. L'amplitude horaire des journées de travail en période « habituelle » des éleveurs satisfaits de leurs conditions de travail est en effet inférieure de près d'1 h 30 à celle des éleveurs insatisfaits.

### Prendre en compte la place de chacun pour favoriser le renouvellement des collectifs

On observe une corrélation entre l'expression affirmée d'une stratégie liée à la prise en compte de l'humain sur les exploitations, et un renouvellement qui se passe plutôt bien. Des cinq exploitations étudiées dont le renouvellement s'est plutôt bien déroulé, quatre ont fait mention explicite de valeurs et/ou de projets stratégiques liés à l'humain. Cette préoccupation de la place de chacun et de l'attention portée à l'organisation du travail se traduit indifféremment sur des exploitations de type 3 (entre associés) ou de type 2 (avec les salariés).

En miroir, les éleveurs ayant arrêté l'activité laitière s'accordent pour dire qu'une grande structure représente plus d'individus donc plus de possibilités de problèmes relationnels et de tensions, vite accentués en période de crise économique. Certains n'ont pas réussi à faire en sorte que « chacun trouve sa place », que le projet soit revu régulièrement en fonction des évolutions différentielles des besoins de chacun et ils le regrettent. D'où l'importance de rediscuter périodiquement de la cohérence entre le projet de la structure et les personnes qui s'y investissent (cf. fiche 6).





## SPÉCIFICITÉS DU TRAVAIL DANS LES GRANDS TROUPEAUX LAITIERS

Les enquêtes du projet ORGUE montrent que **les grandes exploitations laitières sont avant tout caractérisées par une organisation du travail et une gestion des relations humaines spécifiques**, essentielles pour leur pérennité.

**La durée horaire de travail est importante et le rythme du travail est jugé intense** dans plus des deux tiers des exploitations dus à une forte productivité du travail (420 000 l/UMO lait). **Cette cadence de travail élevée notamment pour la traite non robotisée est un facteur de risque pour la santé des travailleurs.** Ce ressenti très partagé sur le rythme de travail rejoint l'avis des éleveurs et des conseillers recueillis lors des focus group d'ORGUE pour qui les grands troupeaux laitiers se caractérisent par une forte intensité du travail (cf. plaquette « Mieux accompagner les éleveurs du point de vue des acteurs »). Les exploitations T2 sont marquées par des amplitudes et des cadences de travail plus élevées que T1 et T3. Les chefs d'exploitation sont souvent amenés à compléter le travail des salariés. Cette situation s'explique par le fait que ces exploitations T2 restent marquées par un management familial, où l'éleveur garde un rôle important dans la réalisation des tâches par rapport à des grandes fermes laitières par exemple aux USA où l'éleveur est avant tout un manager.

Avec 5,2 heures de TA/1 000 litres en moyenne, **les éleveurs de grands troupeaux semblent plus efficaces sur le plan du travail que les troupeaux de taille inférieure.** Cette meilleure efficacité du travail semble en partie liée à la robotisation de la traite puisque le TA/1 000 l s'élève à 6,0 h pour les 27 exploitations du projet ORGUE sans robot de traite par comparaison aux 6,4 h des 31 exploitations détenant 93 VL de moyenne des enquêtes du RMT Travail de 2009.

**La charge physique est ressentie comme faible à modérée** par la grande majorité des éleveurs. La présence d'équipements adaptés dans les grands troupeaux explique ce ressenti. Ainsi, malgré des amplitudes de travail quotidien élevées, 84 % des éleveurs déclarent avoir des conditions de travail satisfaisantes à très satisfaisantes en semaine classique. Par contre, **la charge mentale du travail est déclarée élevée à forte chez un nombre plus important d'éleveurs, notamment T1 et surtout T2.** Pour ce groupe, l'intensité du travail n'est pas déconnectée de la charge liée au salariat : physique car il faut pouvoir assurer le travail du salarié quand il n'est pas là et mentale par rapport à l'organisation du travail, le turn-over des salariés. Ce qui a également été souligné dans l'enquête menée sur les arrêts de production laitière dans les grandes exploitations dans tous les collectifs ayant recours à du salariat, et ayant été dans ces cas un des éléments ayant conduit à arrêter la production laitière. À l'inverse, **la charge mentale est jugée modérée à faible chez 75 % des éleveurs T3**, groupe majoritaire de l'étude.

Globalement les éleveurs laitiers enquêtés se disent **satisfaits de leurs conditions de travail et de leur qualité de vie.** Le niveau de satisfaction semble en partie lié à la capacité à prendre des WE et des congés. Avec un WE libre sur trois et 10 jours de congé par an, les éleveurs de grands troupeaux notamment ceux travaillant au sein de grands collectifs (T2, T3) sont « privilégiés » par rapport à l'ensemble aux éleveurs laitiers français (Idele. Dossiers techniques de l'Élevage n°4, 2020).

**Le type T1 présente un moindre niveau de satisfaction** du fait d'un temps de travail élevé et de peu de temps libre. Le type T2 présente une bonne capacité à se libérer du temps mais avec un rythme de travail jugé élevé et une charge mentale la plus forte. **Le type T3 obtient le niveau de satisfaction le plus élevé** grâce au partage des responsabilités et à la taille du collectif qui facilite la prise de temps libre. Ainsi, ce ressenti globalement très positif doit être nuancé par le fait qu'il est tendanciellement différent entre les types de collectif de travail et qu'une part non négligeable des éleveurs font face à des conditions de travail nettement moins favorables. À l'inverse, il existe pour chacun des trois types de collectifs des producteurs qui ont choisi des stratégies et des organisations favorisant la qualité de vie au travail pouvant inspirer d'autres éleveurs (cf. fiches et vidéos de témoignages d'Orgue d'Orgue).

Ainsi, les tendances moyennes présentées masquent une forte diversité intra-type. **Les conditions de travail sont en effet très liées à l'individu ou aux individus dans un collectif.** Cette diversité rend compte de choix différents en termes d'équipements, de main-d'œuvre, de délégation, etc. avec des trajectoires d'agrandissement plus ou moins rapides pour lesquelles les impacts sur le travail ont été ou non anticipés par les éleveurs.

## DES LEVIERS D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES À CHACUN DES COLLECTIFS DE TRAVAIL

Si une partie des leviers d'amélioration des conditions de travail sont communs à la plupart des collectifs de travail, d'autres semblent plus spécifiques aux trois types de collectifs. La polyvalence entre travailleurs pour réaliser les tâches paraît assez commune dans les trois types de collectifs. Cependant les motivations pour répartir les tâches entre travailleurs diffèrent. Pour les T2, la question des compétences, notamment des salariés est centrale. Une répartition des tâches et des responsabilités discutées et acceptées par tous les travailleurs, une communication régulière et organisée, de la convivialité et un partage des objectifs opérationnels et stratégiques (cf. fiche 8), ainsi que la recherche d'une meilleure efficacité du travail pour maîtriser la charge de travail et faciliter la prise de temps libre sont des leviers partagés.

**Pour T1**, les situations les plus favorables s'appuient sur des **simplifications de pratiques** la présence d'équipements pour réduire l'astreinte et la pénibilité du travail au quotidien ainsi que par l'externalisation de travaux de saison pour se centrer sur le troupeau. **L'embauche à temps plein ou partiel et/ou le recours au service de remplacement** sont des leviers intéressants pour réduire la charge de travail et faciliter l'accès à du temps libre. **La polyvalence** des intervenants est alors essentielle. Parmi les différents leviers évoqués, le robot de traite permettrait aux trayeurs d'améliorer leur santé face au nombre important de vaches à traire. Cependant le **robot de traite est une des solutions mais pas la seule**.

**Pour T2**, **l'autonomisation des salariés** semble un levier important pour réduire la pression mentale du chef d'exploitation et faciliter les remplacements au sein du collectif. Ce modèle est récent en France et le recrutement et la gestion d'un pool de salariés ne semblent encore pas toujours faciles pour les éleveurs. Des enquêtes auprès d'éleveurs de grands troupeaux au Royaume-Unis ont montré des exemples de chefs d'exploitations qui maîtrisaient ce type d'organisation (cf. Enquêtes en Angleterre - 2018). Les **capacités managériales et les possibilités d'accéder à de la main-d'œuvre salariée** semblent des clés de réussite essentielles.

**Pour T3**, **la gestion des ressources humaines, l'entente entre les associés et la répartition du travail et des responsabilités sont les enjeux clés**. Ces grands collectifs nécessitent une organisation du travail très rigoureuse. Le manque d'organisation et de régulation peut créer des iniquités et des rigidités d'organisation sources de tensions entre associés. Le maintien **d'un certain niveau de polyvalence « collective »** est nécessaire pour garder une capacité à faire face à des absences imprévues (ex: avoir plusieurs personnes aptes à s'occuper du robot de traite). **Le partage de la réflexion stratégique** lors des évolutions majeures de l'exploitation (agrandissement, mouvements d'associés, investissements) est également un point clé de la durabilité de ces systèmes.

Les enquêtes confirment la mutation en cours en France du métier d'éleveur laitier qui s'inscrit de plus en plus dans une logique entrepreneuriale nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences notamment managériales.

**Les éleveurs de grands troupeaux interrogés lors de deux focus group expriment peu de besoins d'accompagnement spécifiques, à l'exception d'échanges entre pairs au travers de visites d'exploitations et de groupes d'échanges**. Toutefois, les conseillers évoquent des situations où l'agrandissement a été réalisé sans véritable réflexion sur les conséquences sur le travail, souvent par opportunité. Pouvoir mieux sensibiliser et accompagner les éleveurs laitiers par une meilleure prise en compte de la dimension humaine et du travail dans leur projet apparaît comme un enjeu majeur pour l'avenir.

### Ressources mobilisables

#### Livrables du projet Orgue

- 9 fiches thématiques 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, 9- L'élevage de précision et les nouvelles technologies.
  - Résultats des enquêtes menées en Angleterre, 2018. Les grands troupeaux et les grands collectifs de travail britanniques: quels enseignements pour les élevages français?
  - Mieux accompagner les éleveurs dans les grandes exploitations laitières du point de vue des acteurs, 2020.
  - Cas concrets d'exploitations enquêtées (12 plaquettes, 6 vidéos).
  - Madelrieux, S., Béguin, E., Perrot, C., 2018. Cessation de production laitière dans les grandes structures: dynamiques en jeu. 3R 2018. Paris, Inra, Idele.
  - Jacquot A-L., Kling-Eveillard F., Disenhaus C., 2018. How can we better support the future in dairy farmers from the point of view of the stakeholders? EAAP. Dubrovnik, Croatie.
  - Béguin, E., Hostiou, N., Jacquot A-L., Madelrieux, S., Fagon J., 2020. Conditions de travail dans les grandes exploitations laitières françaises. 3R 2020. Inrae, Idele.
  - Béguin E., Hostiou N., Madelrieux S., Jacquot A.-L., Fagon J., Chauvat S., Dancet R., Briand P., Collet C., 2021. Mieux intégrer le travail dans la stratégie des grandes exploitations laitières, un enjeu majeur pour leur pérennité. Innovations Agronomiques 82.
- Retrouver l'ensemble des livrables du projet ORGUE: <http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/orgue.html>

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.

## PARTENAIRES



## CONTACTS

### Document réalisé par:

Emmanuel Béguin - Institut de l'Élevage

Nathalie Hostiou – INRAE

Sophie Madelrieux – INRAE

Anne-Lise Jacquot – Agro campus Ouest

Jocelyn Fagon – Institut de l'Élevage

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

E mail : emmanuel.beguin@idele.fr Tel : 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:

