

Comprendre et caractériser les modes d'organisation du travail



Fiche 6- Le renouvellement du collectif dans les grandes exploitations laitières

PRÉSENTATION DU THÈME

Caractéristiques de ce thème et enjeux relevés

Lorsque l'on parle de grandes structures laitières, cela implique, dans la majorité des cas, de grands collectifs de travail, qu'ils soient constitués d'associés et/ou de salariés. Que ce soit via le regroupement de plusieurs exploitations, ou par une augmentation du nombre de salariés ou d'associés, la plupart de ces structures ont vu croître la taille de leur collectif de travail en même temps que celle de leur production laitière. Cette modification des collectifs de travail peut entraîner des problèmes accrus dans la gestion de la main-d'œuvre et des risques plus élevés de tensions dans les collectifs agrandis.

L'analyse des entretiens réalisés auprès d'éleveurs ayant renouvelé leur collectif de travail, mais aussi d'éleveurs ayant arrêté la production laitière, met en évidence la nécessité de prendre en compte la place de chacun pour favoriser le renouvellement des collectifs, ainsi que les difficultés qui peuvent apparaître dans l'anticipation de ces mouvements.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

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 5 exploitations dont le renouvellement s'est plutôt bien déroulé, 4 ont fait **mention explicite de valeurs et/ou de projet stratégique lié 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). La valeur humaine est explicitement citée quand on leur pose la question de leur stratégie d'exploitation: projet lié au bien-être, une exploitation dans laquelle chacun se sente bien et puisse s'exprimer, la vie du collectif comme cadre de valeur, le respect des uns et des autres.

L'application concrète de ces principes passe par **une réflexion accrue autour de l'organisation du travail**, avec une répartition des tâches, raisonnée de façon collective, en fonction des goûts et des intérêts de chacun : « *Quelques mois après l'arrivée du nouvel associé, il a fallu revoir l'organisation des uns et des autres pour que chacun trouve et fasse sa place.* »

En miroir, les éleveurs ayant arrêté l'activité laitière s'accordent pour dire qu'une grande structure, c'est plus d'individus et de possibilités de problèmes relationnels et de tensions, vite accentués en période de crise économique: « *Une grande structure, c'est plus de bonshommes et s'il y a le moindre grain de sable...* » ; « *Tant qu'il y a le revenu ça va, mais dès que c'est tendu c'est là que ça explose.* » 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.

En outre, le renouvellement de la main-d'œuvre peut se heurter à des difficultés de trouver un associé dans de telles structures : « *Les parents ne voulaient pas d'associés extérieurs et maintenant la structure fait peur.* » mais également de trouver un associé pour s'occuper des animaux et de la traite. Quand c'est l'associé « lait » qui part et que les autres associés ne sont parfois pas motivés par le travail de l'atelier lait. D'où l'importance à ce moment de rediscuter de la cohérence entre le projet de la structure et les personnes qui s'y investissent.

Anticiper les mouvements dans le collectif

Une prise de conscience mais des difficultés pour la mise en œuvre

La prise de conscience de la nécessité d'anticiper le renouvellement des collectifs de travail, notamment pour les associés, est présente chez l'ensemble des exploitations enquêtées. Toutefois, pour certains, il semble difficile de dépasser la bonne intention. L'anticipation est principalement liée à deux aspects :

1/ La gestion financière de l'exploitation: comptes courants d'associés et parts sociales

La stratégie est de **recalculer périodiquement la valeur des parts sociales et/ou de prélever le résultat pour diminuer les comptes courants**. « *À chaque regroupement il y a un recalcul de la valeur des parts et lors d'un départ il y a discussion pour savoir si le capital est repris par un seul ou partagé entre certains ou tous.* » Mais ce n'est pas toujours facile à gérer, notamment en cas de départ brutal. « *Envisager le rachat de parts de compte associé 10 ans avant. On avait commencé à gérer mais ce n'est pas simple. On a eu des difficultés pour faire vider le compte associé de l'associé partant.* » Cette difficulté liée à la transmission du capital ressort également dans les enquêtes auprès des éleveurs ayant arrêté la production laitière. Mais surtout, pour eux, ce modèle de développement et les structures laitières engendrées ne sont pas transmissibles: « *qui aura les reins pour reprendre ?* »

2/ L'outil de production

L'anticipation concerne également l'outil de production (foncier, bâtiments et outils). Avec l'idée que **maîtriser les investissements permet de favoriser la transmission**, parce que les bâtiments auront été amortis avant ou parce que l'exploitation, sans avoir recours à des investissements supplémentaires trop importants permet un potentiel d'évolution (Ex : produire plus de lait...).

• Anticiper un investissement matériel

Anticiper un investissement matériel (robot de traite) est aussi vu dans un des cas comme une façon de faciliter, sinon la transmission, tout du moins la charge de travail des associés restant, le temps de trouver un remplaçant.

• Assurer l'assise foncière

Raisonner et anticiper la question de la propriété des moyens de production permettrait aussi d'éviter un éventuel démantèlement de structure lors de séparation d'associés. En ce sens, l'une des exploitations enquêtées est assez illustrative puisque c'est le départ de l'associé qui a mené au démantèlement de la structure, ce dernier partant avec 40 % des surfaces, comprenant celles autour du bâtiment. Pour l'éleveur restant, pourtant passionné, il n'était plus possible techniquement de continuer en lait sans ces pâtures. **L'enjeu est alors d'éviter le démantèlement de la structure** lorsqu'il y a séparation (rachat progressif de terres, terres en propriétés du GAEC, GFA adossé au GAEC), notamment dans les zones à forte pression foncière.

Gestion des départs brutaux: quand l'anticipation n'est pas possible

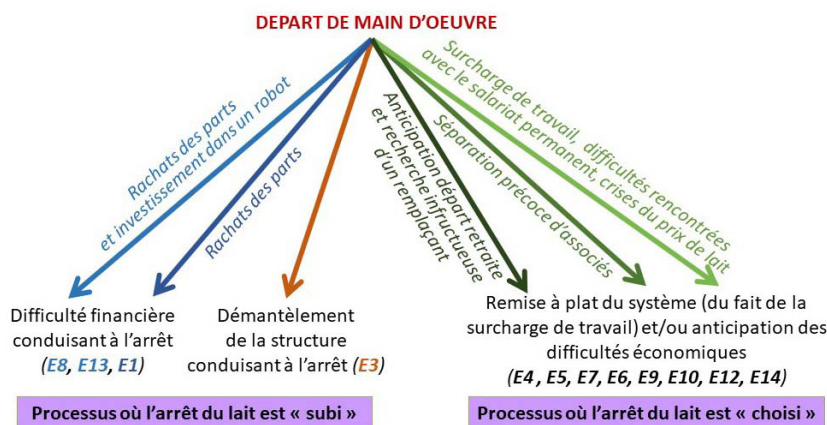
Les motifs de départs brutaux relevés sont divers :

- Absence de révision du projet en fonction de l'évolution des attentes des uns et des autres ;
- Divergences de façons de concevoir le travail (motivation et soin accordés aux tâches; impression que les autres ne travaillent pas autant que soi) ;
- Déséquilibres dans les rapports de force au sein des Gaec ;
- Faible communication entre associés et à une accumulation de non-dits ;
- L'approche du départ à la retraite d'un ou de plusieurs des associés vient questionner d'autres membres sur leur place au sein du collectif, et les amène à partir aussi.

Et les conséquences de ces départs brusques sont souvent pesantes avec une gestion financière complexe et une augmentation de la charge de travail pouvant même conduire à l'arrêt de la production laitière.

En effet, dans le cas où le renouvellement du collectif est imposé à la suite d'un départ brutal, la situation financière peut s'avérer très complexe du fait de l'impossibilité d'anticiper la gestion financière de la reprise / transmission. La gestion spécifique liée à la forme sociétaire, notamment GAEC, est alors pointée du doigt : « Il faut trouver une forme sociétaire et une gestion des comptes courants qui permettent de ne pas avoir de décalage entre la trésorerie et les résultats comptables. Celui qui reste supporte le rachat de capital (sous quelle forme qu'il soit). Cela est d'autant plus compliqué après une phase de développement avec de l'autofinancement. » Et ce même éleveur conclut : « Les formes sociétaires actuelles sont peu adaptées à des sorties d'associés non prévues. »

Motifs des départs (sur la base des enquêtes sur les arrêts de production laitière)



Salariat / association : quels critères de choix ?

Avantages énoncés du salariat

Les éléments ayant conduit les éleveurs à s'orienter vers du salariat plutôt que vers l'association :

- Une souplesse dans la gestion de la main-d'œuvre et une réversibilité possible. Le salariat est moins ressenti comme un engagement « à vie » par rapport à ce que peut représenter l'association, notamment pour l'exploitation ayant connu des difficultés relationnelles avec ses associés : « Le départ a été compensé par de la main s'œuvre salariée : plus souple. »
- Être le seul décideur sur l'exploitation : « Liberté de décision, de choix, de stratégie pour le patron. »
- Difficulté de construire un projet et des objectifs communs.

À noter donc que pour les deux élevages de type 2, le choix de ce type de collectif est totalement assumé (vrai choix, ce n'est pas une situation par défaut).

Mais des difficultés perçues

- Construire un projet et des objectifs communs.
- Organiser le travail.
- Trouver des salariés et les fidéliser. « Supporter » le turn-over « On les forme, ils vont bien et ils partent au bout de quelques mois. » ou le décalage entre l'engagement dans le travail des éleveurs et celui des salariés.
- Supporter le coût : « tout l'argent du lait partait pour payer le salarié. » Cela n'est pas non plus toujours compatible avec l'investissement dans un robot de traite.

SYNTHÈSE

Les spécificités pour les grands troupeaux

De grandes structures laitières signifient généralement de grands collectifs de travail, qu'ils soient constitués d'associés et/ou de salariés. Pour assurer une continuité des exploitations, une attention particulière doit donc être portée au renouvellement de ces collectifs.

Points clés à retenir

Les éléments saillants pour le renouvellement des collectifs de travail :

- Prendre en compte la place de chacun pour favoriser le renouvellement des collectifs.
- Anticiper les mouvements dans le collectif:
 - une prise de conscience mais des difficultés pour le mettre en œuvre.
 - une anticipation encore trop vue sous le prisme des outils de production (bâti, foncier, matériel).
- Gestion des départs brutaux: quand l'anticipation n'est pas possible.

Les motifs de départs brutaux relevés sont divers et peuvent être liés au projet, à la conception du travail, à une faible communication entre associés... Et les conséquences de ces départs brusques sont souvent pesantes, pouvant même conduire à l'arrêt de la production laitière.

- Le cas du salariat:
Une souplesse dans la gestion de la main-d'œuvre et une réversibilité possible.
Mais des difficultés pour trouver des salariés et les fidéliser, mais aussi organiser le travail et les impliquer dans un projet d'exploitation.



Bonnes pratiques

Prendre en compte la place de chacun lors des renouvellements au sein des collectifs de travail.

- Une réflexion accrue autour de l'organisation du travail, avec une répartition des tâches, raisonnée de façon collective, en fonction des goûts et des intérêts de chacun.
- Rediscuter de la cohérence entre le projet de la structure et les personnes qui s'y investissent.

Anticiper

- La gestion financière de l'exploitation: comptes courants d'associés et parts sociales: recalculer périodiquement la valeur des parts sociales et/ou prélever le résultat pour diminuer les comptes courants.

Enjeu de pousser plus loin la réflexion sur l'anticipation financière, en lien avec les centres de gestion, afin que les structures (en terme financier et d'investissement) soient plus 'flexibles' et adaptées à des mouvements non prévus.

- L'outil de production

Maîtriser les investissements afin de favoriser la transmission, soit parce que les bâtiments auront été amortis avant soit parce que la structure d'exploitation, sans avoir recours à des investissements supplémentaires trop importants, permet un potentiel d'évolution.

Assurer l'assise foncière de l'exploitation.

Mais il est aussi nécessaire d'élargir l'anticipation au renouvellement des collectifs, au-delà des moyens de production (intégrer en amont de possibles remplaçants). Le montant de reprise et les moyens de production sont certes des points importants lors des transmissions, mais la possibilité pour la personne arrivant de pouvoir développer un projet au sein d'une structure collective aussi!

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 : le grand 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 d'enquêtes et une synthèse des principaux résultats. Les résultats plus détaillés sont présentés dans neuf fiches thématiques : 1-Répartition des tâches et des responsabilités, 2-Les conditions de travail et le temps libre, 3-Les repères de temps de travail, 4-La communication, 5-La gestion des salariés, 6-Le renouvellement du collectif, 7-La santé au travail, 8-Les stratégies, 9-L'élevage de précision, les nouvelles technologies.

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 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 :

