

Organisation du travail, durabilité sociale et transmissibilité des « grandes exploitations laitières à la française »



ACTION 3 - NOUVEAUX BESOINS EN COMPÉTENCES DES DIFFÉRENTS PUBLICS (ÉLEVEURS, CONSEILLERS, FORMATEURS)
TÂCHE 3.1 - COMPTE RENDU DES FOCUS GROUPS

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).

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.

Les caractéristiques détaillées des lieux et des participants figurent en annexe I.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Organisation du contenu des 5 focus-groups (FG)

I 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.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU FOCUS-GROUP ÉLEVEURS DE BRETAGNE

I. Caractéristiques des participants

Les 12 éleveurs (4 éleveuses et 8 éleveurs) sont des éleveurs d'Ille-et-Vilaine spécialisés en production laitière avec, pour la plupart, un atelier complémentaire (8/12). Ils produisent en moyenne 1 million de litres de lait avec 123 vaches et une SAU de 157 ha dont 53 de culture et 4 UTH. Les systèmes représentés autour de la table sont pour un tiers, des structures à petit collectif (individuel ou en couple, type 1) et pour deux tiers, des structures entre associés (type 3). Les systèmes avec salarié (type 2) sont représentés par une exploitation basée sur un gros collectif d'associés et de salariés.

Les exploitations sont majoritairement dites familiales (8 structures sur 12).

2. Ce qui définit une grande exploitation laitière : la taille de la structure, en association, et une productivité importante avec des ateliers complémentaires

Les éleveurs bretons réunis définissent avant tout les grandes exploitations par des critères liés à la taille de la structure : le nombre d'UGB, de vaches laitières, le volume de lait produit et la surface. Ils évoquent bien souvent une **valeur-seuil** au-delà de laquelle la structure est considérée comme importante. Ce seuil est également décliné sous forme de **ratio de productivité par UTH**.

Le nombre d'associés ainsi que le nombre de salariés sont avancés comme des critères correspondant à une grande exploitation, ainsi que le recours à la délégation de travaux tiers pour certains. Les participants ont insisté sur le fait que le modèle prédominant familial était en train de disparaître au profit d'associations entre tiers.

3. Spécificités, atouts et difficultés des grandes exploitations laitières

Les participants du focus group ont réfléchi aux spécificités des grandes exploitations laitières ainsi qu'à leurs atouts et limites en repartant des éléments de définition évoqués ci-dessus. La principale spécificité évoquée est avant tout **la gestion de la main-d'œuvre associée à l'organisation du travail**, avec des items pouvant être considérés comme à la fois un avantage et un inconvénient. Le volume de travail effectué associé à une **efficacité au travail** est avancé comme étant un des avantages majeurs de travailler au sein d'un collectif - quand l'organisation est méthodique. Toutefois, **le rythme de travail est perçu comme étant plus intense et planifié avec des journées plus cadencées**. La charge et le rythme de travail sont d'ailleurs parfois perçus comme étant trop conséquents, voire constituant carrément un frein au remplacement en cas d'absence d'un ou de plusieurs des associés durant le week-end et les vacances, en particulier dans le cas d'associations familiales, notamment entre conjoints. **Travailler à plusieurs est cité comme étant motivant, propice aux réflexions et également au partage des risques et des soucis**. Les éleveurs déclarent que la clé du bon fonctionnement de cette organisation est la communication et une bonne entente entre les membres du collectif.

L'autre spécificité des grosses exploitations laitières est **leur gestion technique**. En effet, selon les éleveurs, l'accroissement de la taille de la structure va souvent de pair avec une augmentation de la productivité par animal.

Les éleveurs déclarent donc que, gérer de tels troupeaux réclame d'être plus technique, plus attentif et réactif. Ils déclarent ne pas avoir le droit à l'erreur (erreur technique ou sanitaire avec **effet démultiplicateur**). Ceci se répercute également sur « l'économie » de ces structures qui dépendent fortement de la conjoncture « *si [elle] est bonne, on le voit tout de suite, si [elle est] mauvaise, le trou se creuse* ». Les éleveurs sont partagés sur l'existence d'économie d'échelle, à l'exception de l'amortissement plus rapide de l'équipement et des bâtiments. Ils insistent sur le besoin de faire avec l'existant (pour minimiser les investissements) à condition d'avoir des bâtiments et équipements fonctionnels, évolutifs et pratiques. Certains éleveurs évoquent le potentiel de négociation des prix des approvisionnements élevage et culture.

4. Des trajectoires d'exploitations non linéaires et présentant des ruptures, ce qui renforce la nécessité d'anticiper la gestion des ressources humaines, la charge de travail et la communication

Chacun à leur tour, les éleveurs ont été invités à présenter leur trajectoire d'exploitation. La majorité des trajectoires sont des parcours en association familiale (10/12), dont la moitié avec également des tiers (6/12). Près de la moitié (5/12) ont vécu une dissolution d'association avec la plupart du temps le départ du tiers, à l'exception d'un cas de rupture au sein d'un Gaec familial. Le Gaec hors-cadre familial est minoritaire autour de la table (2/12) et seulement un sur les deux perdure depuis plusieurs générations.

À la question « *Si c'était à refaire, qu'auriez-vous aimé faire de différent ?* », les participants ont répondu en insistant sur **la gestion des ressources humaines, la charge de travail et la nécessité d'une bonne communication au sein du collectif comme étant les clés de réussite** de tels systèmes. La période de préparation de

l'association semble avoir été particulièrement critique et souvent négligée sur ces aspects « moins techniques ». Certains ont insisté sur l'intérêt de faire le test de compatibilité entre associés, ainsi que de réfléchir, avant l'association, aux manières de rompre l'association. De même, la charge de travail, l'organisation de travail avec la répartition des tâches, le remplacement et la façon de communiquer au sein du collectif devraient être travaillés en amont. L'une des clés de la bonne entente est également savoir prendre du recul et d'accepter que les autres membres du collectif puissent ne pas travailler comme soi-même, et éventuellement faire des erreurs.

5. Des besoins d'accompagnement non exprimés mais un besoin d'échanger entre pairs et de confronter leur système à un regard extérieur

À la question « *quels besoins de conseil ou accompagnement ?* », les éleveurs du focus group répondent **qu'ils n'ont, a priori, pas besoin de conseils**. Unanimentement, ils insistent sur **l'importance d'échanger entre pairs** tant sur l'organisation de travail que sur des aspects plus techniques comme l'alimentation. Ces échanges peuvent s'effectuer au sein de groupes ou lors de visites d'exploitation, et aident à relativiser et prendre du recul. Ils insistent sur l'utilité des réseaux comme le service de remplacement, de l'accueil de stagiaires, ...

Ils expriment le besoin d'avoir un regard neutre sur leur système (**neutralité du conseil**) et le regret d'avoir **bien souvent l'impression que les conseillers appliquent des recettes, sans prendre en compte leurs objectifs et leurs choix**. Ils sont demandeurs de conseils d'agronomes sur le suivi des cultures, tout comme de conseils d'ordre financier, juridique et en investissements. La notion de partenariat et de relation de confiance sur le long terme est particulièrement importante pour eux, avec le besoin que la structure de conseil connaisse l'entourage de l'exploitation/des éleveurs.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU FOCUS-GROUP ÉLEVEURS DE L'EST DE LA FRANCE

1. Caractéristiques des participants

Au total 14 éleveurs (dont une éleveuse) ont participé, venus de plusieurs départements : Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle, Bas-Rhin, Haut-Rhin, Vosges et Haute Marne. Certains avaient préalablement participé à une journée organisée par le BTPL sur la conduite des grands troupeaux. Huit avaient été enquêtés individuellement dans le cadre du projet Orgue. Les éleveurs se partageaient entre structures avec salariés (type 2) et structures entre associés (type 3), avec les caractéristiques suivantes : 150 vaches laitières en moyenne (de 70 à 260 selon les exploitations), 233 ha (dont 127 ha de cultures pour 8 éleveurs) et 1,350 million de litres de lait.

2. Ce qui définit une grande exploitation laitière : la taille de la structure, en association, et une productivité importante avec des ateliers complémentaires

Les participants ont défini une grande exploitation laitière sur des **critères de taille**, un nombre de vaches important « sous le même toit », **parfois ramené à la SAU ou à l'unité de main-d'œuvre**, ou un effectif important de travailleurs sur la production laitière. Quelques personnes évoquent une organisation du travail spécifique, avec notamment plus de temps passé au bureau qu'à l'étable, une gestion d'entreprise et la gestion d'un troupeau et non vache par vache.

Et des éleveurs alsaciens s'expriment sur le regard de la société sur leur grande exploitation laitière, par l'intermédiaire de leurs voisins non agriculteurs, plutôt critiques.

3. Atouts et difficultés des grandes exploitations laitières portent principalement sur l'organisation du travail, les relations et la gestion des ressources humaines

Les participants au focus group ont réfléchi aux limites des grandes exploitations laitières, ce qui est plus difficile que pour les autres exploitations, ainsi qu'à leurs atouts, ce qui leur est plus facile. Les sujets évoqués sont l'organisation du travail, les relations au sein du collectif de travail et la gestion des relations humaines.

Pouvoir se répartir les tâches entre plusieurs personnes, se remplacer au sein d'un collectif de plusieurs personnes, sont des avantages reconnus et appréciés, pour se libérer pour du temps libre, des week-ends, des congés ou des activités extérieures. En contrepartie, **l'organisation est complexe, le rythme de travail est décrit comme soutenu, et la charge de travail est particulièrement lourde quand on est d'astreinte le week-end dans une structure importante.**

Travailler à plusieurs, c'est pouvoir échanger, brasser des idées, se soutenir moralement, partager les risques et le stress. Par contre, **l'entente** n'est pas toujours facile entre associés autour du projet ou des décisions à prendre. **Le dialogue et la convivialité ont été cités comme étant des éléments clés.** Certains ont insisté sur **l'importance de se mettre tous autour de la table** pour discuter des objectifs individuels et collectifs. **La gestion des salariés a été citée comme étant une difficulté, que ce soit pour recruter ou pérenniser la main-d'œuvre.** Plusieurs ont décrit leur organisation et leur fonctionnement avec un ou plusieurs salarié(s), construits « sur mesure » pour répondre aux besoins à la fois de l'employeur et du salarié.

D'autres aspects ont été abordés mais avec moins d'intensité. Dans une grande structure, les participants citent comme atout de **pouvoir amortir plus vite des bâtiments et des équipements**, ce qui facilite l'accès à l'automatisation et aux nouvelles technologies. Par contre, la taille importante rend **la gestion et la planification plus délicates**, et les risques de toute nature sont multipliés.

Les avis étaient partagés sur l'existence d'économies d'échelle dans des grandes exploitations sur la quantité de travail et les investissements, ainsi que sur la possibilité de négocier des prix intéressants pour les achats en gros volumes d'intrants et de fournitures.

4. Des éleveurs d'avis divers sur leur qualité de vie et leurs conditions de travail

Il a été demandé aux éleveurs du focus group de mettre chacun des notes de satisfaction, vis-à-vis de leur qualité de vie d'une part, et de leurs conditions de travail d'autre part. Concernant leur qualité de vie, plus de la moitié (8 personnes) se disent satisfaits ou très satisfaits. Concernant leurs conditions de travail, plus de la moitié (9 personnes) se disent satisfaits de leurs conditions de travail, aucun ne se dit très satisfait.

5. Des besoins d'accompagnement autour du fonctionnement du collectif de travail et de la gestion des salariés

Des besoins d'accompagnement sont ressortis autour de deux thématiques.

Sur le **fonctionnement du collectif**, certains jugent qu'un appui extérieur est utile voire indispensable, d'une part, quand l'exploitation est en croissance, que le collectif s'étoffe et qu'il est important de se poser les bonnes questions pour anticiper des difficultés futures, et d'autre part, quand elle est en croisière, pour faire face aux difficultés du quotidien, mieux s'organiser et évoluer en étant clair sur les objectifs.

Sur **la gestion des salariés**, se former et former les salariés apparaît indispensable à certains.

Comme supports pour l'accompagnement, ils mettent en avant **l'intérêt et l'utilité des échanges entre éleveurs** pour prendre du recul et bénéficier d'un retour d'expérience, de même que des visites, voire des voyages à l'étranger. Le regard extérieur d'un conseiller / technicien peut contribuer dans le même sens. Et un intervenant, médiateur ou coach, peut accompagner un collectif, et lui apporter des méthodes, des outils.

Des questions environnementales se posent également, sur la réponse aux exigences réglementaires et administratives, ou sur la prise en compte des attentes en termes de bien-être animal.



PRINCIPAUX RÉSULTATS DES FOCUS GROUPS CONSEILLERS

1. Caractéristiques des participants

Le premier focus group conseillers a réuni 18 personnes, représentant divers corps de métiers: chambre d'agriculture (4), BCEL Ouest (1), GDS (1), vétérinaire libéral (1), centre de gestion (2), syndicalisme (1), coopérative (1), conseil privé (3), MSA prévention (1), Banques (3). La diversité des métiers et approches était recherchée, afin d'échanger sur l'accompagnement au sens large et à différentes échelles de l'exploitation, et de recueillir les points de vue de chacun en lien avec les évolutions de structures laitières.

Le deuxième focus group avait pour objectif: i) de faire réagir sur les résultats de l'analyse croisée des 2 focus groups éleveurs et du premier focus group conseillers ii) d'approfondir les besoins et les modalités d'accompagnement des éleveurs et conseillers.

Dix conseillers participaient au 2ème focus group, dont 6 étaient déjà présents au premier focus group. Les diverses structures représentées étaient les suivantes: Chambre d'agriculture (3), BCEL Ouest (1), coopérative (2), conseil privé (1), coopérative d'insémination (2), Banques (1) et Interprofession (1).

2. Réactions des conseillers sur les résultats du focus group éleveurs

Selon les conseillers le ressenti négatif des éleveurs sur la charge de travail et le rythme de travail trop intense et la charge mentale élevée n'est pas spécifique des grandes structures. Selon eux, cela dénote plutôt **d'une difficulté à trouver et maintenir une cohérence du système de production** alors que **l'agrandissement n'a pas été suffisamment anticipé et réfléchi, et résulte plutôt d'opportunités**.

Ils notent également que **l'organisation du travail est rarement prise en compte dans les projets d'agrandissement ou d'association/installations**. Pour donner un exemple, lors du parcours « installation » organisé par la Chambre d'agriculture de la Manche, un autre associé du futur collectif s'investit dans la réflexion sur l'organisation du travail seulement dans 25 à 33 % des cas.

Selon les conseillers, la gestion plus technique et délicate de telles structures ou troupeaux peut également constituer **un facteur d'attractivité ou de motivation** pour certains éleveurs.

3. La vision de métier de conseiller aujourd'hui: plus d'accompagnement et moins de conseil prescriptif

Les participants estiment qu'aujourd'hui le métier **évolue vers plus d'accompagnement et moins de conseil prescriptif**. Ils associent à « accompagnement » les termes **autonomie, stratégie, anticipation, synthèse**, et à « conseil », d'autres termes

comme technique, (conseil) pointu, expertise, prescription. Cette évolution selon eux se justifie par l'autonomie croissante des éleveurs, qui sont mieux formés, ainsi que mieux informés grâce à internet. Ils ont surtout besoin d'être accompagnés dans l'assemblage et la synthèse de toutes les informations en vue de prendre leurs décisions. Les thématiques sont aussi plus nombreuses et transversales qu'auparavant, pas seulement technico-économiques, mais aussi juridiques et fiscales, managériales, voire sociétales ou autres. Cela nécessite une approche que certains participants au focus group qualifient de « généraliste » pour la différencier de l'approche « spécialiste ». Cependant, certains précisent que le conseil dans sa définition habituelle existe toujours et répond à des besoins de conseil technique, spécialisé, ou bien d'expertise.

Pour les personnes présentes, la diversité et la complexité croissantes des éleveurs et des systèmes d'élevage expliquent l'hétérogénéité des besoins auxquels le conseil doit répondre. Les conseillers doivent, soit élargir leur champ de compétences, soit solliciter des compétences extérieures. **La coordination des structures de conseil entre elles est ainsi présentée comme étant de plus en plus indispensable pour mieux accompagner les éleveurs** en évitant de juxtaposer des interventions les unes à côté des autres. Mettre à disposition de l'éleveur des éléments à partir desquels il prendra ses décisions passe par l'écoute, la synthèse et l'adaptation.

Certains conseillers évoquent la nécessité **d'un temps long pour l'accompagnement**. Ils considèrent plus simple d'être un conseiller « spécialiste ». Certains disent même être plus à l'aise avec le fait d'être « technicien », et ne revendiquent pas le terme de « conseiller ».

4. Spécificités, atouts et difficultés de l'accompagnement des grandes exploitations laitières

Les participants du focus group ont évoqué différents aspects qui constituent des facilités et/ou des difficultés à certains moments dans leur activité:

- Dans le contexte du **boom technologique et numérique**, ils ont déclaré qu'internet rendait la communication plus facile mais en même temps créait une impatience difficile à gérer.
- L'accès aux données et le partage de données entre les éleveurs et les différentes structures ne sont pas toujours aisés.
- La **diversité des profils des éleveurs** est également un élément relevé. Certains éleveurs échangent plus facilement, sont plus formés et informés et se remettent plus en cause, mais ce n'est pas le cas de tous les éleveurs. Les conseillers ont du mal à toucher les éleveurs en difficulté, qui les sollicitent (trop) tard et sont démotivés vis-à-vis de leur métier.

- Dans les exploitations avec des collectifs de travail importants, **la disponibilité en temps, la gestion de la communication et les modalités de prise de décision complexifient parfois l'intervention du conseiller.**
- **L'accompagnement stratégique n'est parfois pas reconnu comme contribuant directement à la productivité de l'exploitation, il est plus diffus, ses effets sont indirects et difficiles à mesurer et donc les éleveurs ne voient pas l'intérêt de le payer.** Les conseillers souhaiteraient faire prendre conscience aux éleveurs de la nécessité d'anticiper, de réfléchir à certaines dimensions de leur système. Certains craignent même de faire l'objet d'une procédure administrative pour « défaut de conseil » engagée par un éleveur, s'il ne réalise pas que le service se matérialise par l'accompagnement à la réflexion, par le cheminement personnel ou collectif de l'exploitation.
- Un accompagnement global requiert **une faculté d'écoute pour l'analyse et le diagnostic**, une capacité à hiérarchiser les questions plus importantes et urgentes pour l'exploitation, amène à déborder du champ d'intervention initial, et à avoir **une posture d'accompagnement** allant jusqu'à établir un partenariat avec l'éleveur. Les jeunes conseillers ont besoin de temps et d'expérience pour les acquérir.

5. Les besoins d'accompagnement des éleveurs des grandes exploitations

Selon les participants au focus group, les éleveurs des grandes exploitations laitières ont surtout des besoins dans **un but préventif** plutôt que curatif, ce qui implique un accompagnement dans la durée, avec un suivi à intervalles réguliers. Selon eux, il est nécessaire de développer **des approches et des méthodes**, multifactorielles/multicritères, **adaptées** à ce type de structures, et basées sur la **synthèse de nombreuses données**. De telles méthodes permettraient d'offrir un support de réflexion pour les éleveurs afin de i) définir et élaborer leur stratégie, leur projet mais aussi sur le fonctionnement au sein du collectif, ii) anticiper sur les conséquences des choix stratégiques (comme l'agrandissement) sur la charge de travail et l'organisation du travail.

Le développement d'outils de pilotage de tels systèmes est essentiel. Les grandes exploitations laitières étant des structures assez spécifiques et en émergence, les conseillers pensent opportun de leur proposer des services spécifiques sur les thématiques suivantes: i) ressources humaines (formation employeurs, médiation...), ii) analyse de risques (économique, humain, financier, ...), iii) organisation du travail, entente entre associés.

6. Les besoins des conseillers pour mieux accompagner les éleveurs

Les besoins déclarés par les conseillers pour eux-mêmes sont de **se former**, par exemple sur l'analyse du coût de production, et de **s'informer** (abonnement aux newsletters des différentes structures, documents de référence, ...) afin de s'adapter au contexte très changeant.

Ils évoquent le besoin de **s'informer et s'outiller**. Ils citent notamment sur **la thématique de l'acceptabilité sociale de ces grandes structures avec des outils de communication, argumentaires et soutien juridique pour défendre les projets**. De façon concrète, certains conseillers ont émis le besoin de se former sur la réalisation de dossier « IC: Installation classée » et aux « enquêtes publiques » en élevage laitier, voire à l'animation de projet regroupant des d'acteurs territoriaux.

Ils considèrent manquer de **références spécifiques** à ces structures, qu'elles soient techniques ou économiques. Comme vu précédemment, l'un des enjeux pour mieux accompagner est de rendre plus lisible **l'offre d'accompagnement** auprès des éleveurs afin de lui donner sa juste valeur (prise en compte du suivi sur un temps long, modalités et facturation de l'accompagnement à définir, plus-value du service rendu, ...). Cet effort de lisibilité pourrait également permettre d'identifier mieux les rôles et compétences de chaque structure intervenant sur l'exploitation afin qu'elles travaillent en complémentarité.

7. Des pistes évoquées pour l'évolution de l'accompagnement spécifique aux grandes structures: quelles modalités?

Les conseillers, en particulier les participants du deuxième focus-group, ont été amenés à réfléchir aux modalités d'accompagnement pour répondre aux futurs besoins des éleveurs de grandes structures exprimés ou que les conseillers décèlent.

Ils ont notamment évoqué le besoin de **structurer ou développer des plateformes de mises en relation ou mise en réseaux d'agriculteurs** (via les réseaux sociaux). Les échanges pourraient se faire ainsi sans l'intervention des OPA ou animateurs.

Les conseillers ont également réfléchi sur le besoin d'une meilleure lisibilité de l'offre ainsi qu'à la mise en relation de différentes structures de conseil et accompagnement selon leurs cœurs de métier, en proposant **la création d'une structure « porte d'entrée » (à l'image d'un « maître d'œuvre » de l'accompagnement) permettant de chercher et de coordonner le service adéquat (démarche de conseil ou outil), ou la combinaison de services répondant aux besoins des éleveurs.**

Ils ont également insisté sur le besoin de développer des services d'accompagnement sur le long terme. Ces derniers pourraient se traduire par un système d'abonnement et/ou de coaching, mais également, par **un suivi annuel, institutionnalisé, pouvant s'apparenter à un conseil d'administration**, permettant de regrouper l'ensemble des acteurs entourant l'exploitation (multi-OPA, comptabilité, stratégie de l'entreprise, ...). Le bilan annuel pourrait reposer sur un pilotage et le suivi **d'un tableau de bord permettant la mise en place d'une analyse stratégique de la structure**. Les conseillers ont ajouté qu'il y a un besoin de développement d'outil de tableau de bord, avec automatisation de l'acquisition de données. Une uniformisation des tableaux de bord et le partage des contenus (entre exploitations et,

entre structures de conseil) pourraient permettre de pallier au manque de références évoqué plus haut. Ils ont notamment évoqué **l'idée d'une GTE « lait » (Gestion technico-économique) reposant sur des indicateurs communs**, comme il en existe en système porcin ou aux Pays-Bas.

Concernant le besoin d'instituer ou inculquer la culture de la gestion des relations et ressources humaines, trop peu présente dans les structures agricoles actuellement, les conseillers ont imaginé un ensemble d'actions possibles telles qu'un service de coaching entre associés, ou encore le déploiement d'outils de gestions de ressources humaines en ferme (pacte d'associés, plan d'évolution des compétences, ...).

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU FOCUS GROUP ENSEIGNANTS ET FORMATEURS

1. Contexte du focus group et caractéristiques des participants

Le focus group a réuni 8 personnes représentant des niveaux variés: BP REA, Bac Professionnel et bac STAV, BTS (ACSE et PA) par apprentissage ou pas, école d'ingénieur, ainsi que des disciplines variées: agronomie, économie - gestion, zootechnie. Deux participants sont partie prenante dans l'exploitation agricole du centre de formation où ils enseignent.

2. Évolution de l'élevage et place du travail

Les participants au focus group considèrent **qu'agrandissement et robotisation sont des évolutions incontournables en élevage**, qui entraînent des modifications du métier d'éleveur. Cependant, ces évolutions peuvent se trouver en décalage avec les injonctions sociales et sociétales qui portent sur la taille des élevages, la place de la mécanisation, l'utilisation du pâturage, le bien-être animal, le rapport homme-animal, etc.

Ils jugent que la prise en compte du travail et des aspirations des éleveurs (travailler dans de meilleures conditions, avoir des loisirs comme les autres ...) est essentielle pour l'avenir de l'élevage, et en particulier pour le maintien de l'élevage dans le Grand Est dans des systèmes de polyculture-élevage, où l'élevage subit une concurrence forte des cultures ou de la méthanisation.

Ils constatent tous que, dans de nombreux cas d'exploitation de stage ou d'étude, la thématique « travail » ressort.

Ils se disent, **tous, démunis pour aborder le travail et les rapports humains dans l'enseignement**. Ils considèrent ne pas connaître suffisamment le sujet, et ne pas savoir comment l'aborder avec leurs élèves.

3. Place de l'agrandissement, du travail et de la durabilité sociale dans l'enseignement aujourd'hui

Le sujet de l'agrandissement des exploitations n'est pas traité en tant que tel dans leur enseignement.

Le travail est pour eux **une thématique transversale mais abordée selon certains angles et pas dans sa globalité dans l'enseignement**. Ils ont cité plusieurs situations ou occasions:

- Des visites d'élevage, par exemple lors de voyages d'étude. Questionner le point de vue de l'éleveur sur le travail se fait alors sous l'angle d'une ouverture par rapport aux sujets économiques et techniques plus habituels.
- À propos de l'exploitation de stage ou du projet des élèves en bac pro, en complément des aspects techniques.
- Par la technique (par exemple, comparaison de deux pratiques différentes)
- En module pluridisciplinaire pour les élèves de BTS, mais cela dépend de la sensibilité de l'enseignant, ou chacun dans sa discipline sans croiser les approches avec les collègues.

Certains disent s'appuyer le Bilan Travail (niveaux BTS, ingénieur, BPREA) pour réaliser une approche quantitative du travail, parfois croisée avec un questionnaire plus qualitatif autour de la satisfaction de l'éleveur et du vécu de son travail.

Dans le BTS ACSE sont traités des aspects autour de l'organisation du travail et des relations humaines (dans les modules 52 et 54). **Les enseignants considèrent que pour le moment la thématique travail n'apparaît pas suffisamment en tant que telle dans les référentiels d'enseignement**.

Ils ressentent des difficultés à trouver le temps et le moment dédié pour traiter spécifiquement du travail, et en particulier à plusieurs enseignants, et font le constat que les élèves se questionnent peu sur tous les aspects autour de la durabilité sociale.

4. Les besoins des enseignants et formateurs pour mieux former les élèves sur le travail

Les enseignants et formateurs interrogés font le constat d'une complexité croissante des structures d'exploitation qui se croise avec la complexité de la thématique travail. Ils ressentent le besoin de se former sur le travail, mais également de disposer de références sur le travail dans les grandes exploitations laitières, actualisées et facilement accessibles.

Ceux qui utilisent le Bilan Travail se demandent s'il est toujours valide dans le contexte actuel et si d'autres approches existent. Ils souhaiteraient une méthode pour analyser la situation d'une exploitation par rapport au travail en combinant approche quantitative (comme le Bilan Travail) et approche qualitative.

Enfin, ils recherchent **un cadre d'analyse pour passer d'une compilation de cas à une comparaison structurée** qui fasse ressortir des points de vigilance, des moments clés, des facteurs de réussite ou d'échec, pour passer d'un cas à une compréhension et une connaissance transposables.

5. Les réactions des Enseignants-Formateurs face aux résultats et supports de diffusion envisagés dans le projet Orgue

L'objectif était d'apprécier l'intérêt des enseignants et formateurs pour une utilisation éventuelle de ces résultats / supports avec leurs élèves.

Ils se sont montrés intéressés par **les trajectoires d'exploitation**, et ont envisagé plusieurs utilisations possibles avec des élèves :

- Fournir aux apprenants les données de départ d'un cas avec un objectif d'agrandissement, leur faire trouver des scénarios et les confronter ensuite avec la trajectoire de l'éleveur qui est formalisée dans la fiche Cas Concret Orgue.

- Utiliser plusieurs cas **pour dégager les combinaisons de leviers ou pratiques associées aux réussites**. Par exemple sur des trajectoires avec agrandissement fort dans un délai court, quels sont les moments-clés ou facteurs de réussites ? Ils ont insisté sur l'importance de donner un nom à chaque trajectoire pour la caractériser.
- La méthode : **la mise en forme apporte du sens et est transposable**. On peut, par exemple proposer aux apprenants : i) de reconstruire l'historique à partir d'un entretien ; ii) de faire apparaître les différents moments clés ; iii) d'identifier les différentes rubriques à questionner pour des exploitations qu'ils connaissent (exploitation de stage, ou des parents) ; iv) les amener à discuter des facteurs déclenchants des décisions techniques ou stratégiques.

Le serious game Agrandilait a suscité curiosité et envie de l'essayer de la part des enseignants.

De leur point de vue, sur le fond, il permet de générer des trajectoires qui peuvent constituer la base d'échanges avec les élèves. Il fournit également une occasion de discuter sur la construction d'abaques et l'utilisation de références.

Sur la forme, l'aspect ludique est un atout pour motiver les élèves et facilite l'appropriation par les enseignants eux-mêmes. Il constitue donc **une occasion d'entraînement à la décision collective**, et peut introduire une réflexion sur le fonctionnement d'un collectif dans une exploitation agricole. Enfin, il se prête a priori bien à une utilisation pendant une plage de 3 heures pluridisciplinaire de BTS, mobilisant par exemple un enseignant de zootechnie et un enseignant d'économie.



CONCLUSION

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 eux-mêmes peu de besoins d'accompagnement spécifique.

Les conseillers évoquent un besoin de méthodes pour travailler sur la stratégie avec les éleveurs, parlent d'analyse de risques, de démarches préventives, et sentent la nécessité d'un cadre d'intervention adapté pour accompagner ces structures dans la durée, et se demandent comment l'argumenter auprès des éleveurs 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, manquent de références et sont en attente d'outils et d'un cadre d'analyse qui permet d'aborder les aspects quantitatifs et les aspects qualitatifs du travail en élevage.

Annexe I

Les caractéristiques des participants 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

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

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.beguिन@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 : A. Castres (idele)



Appui financier :

