



HAL
open science

Travailler dans les grandes structures, des collectifs à l'épreuve. Synthèse de l'atelier du 06/11/2015 des Rencontres "Travail en élevage"

Boris Duflot, Sandrine Petit, Claire Gaillard

► To cite this version:

Boris Duflot, Sandrine Petit, Claire Gaillard. Travailler dans les grandes structures, des collectifs à l'épreuve. Synthèse de l'atelier du 06/11/2015 des Rencontres "Travail en élevage". [0] 2015, pp.4. hal-02799267

HAL Id: hal-02799267

<https://hal.inrae.fr/hal-02799267>

Submitted on 5 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Atelier n° 7

Le travail dans les grandes structures, des collectifs à l'épreuve

Animation

Sandrine Petit, Inra, sandrine.petit@dijon.inra.fr

Boris Duflot, Ifip-Institut du Porc, boris.duflot@ifip.asso.fr

Avec l'appui de Claire Gaillard, AgrosSupDijon, claire.gaillard@agrosup.dijon.fr

Aujourd'hui les collectifs de travail en agriculture se recomposent en estompant le caractère familial des exploitations qui pourtant perdure. On parle de grandes exploitations, de grands troupeaux, d'assolement collectif, de Cuma intégrale. La mise en commun de terres, le partage de matériel ou l'association d'agriculteurs au sein d'une même exploitation constituent différentes facettes du travailler ensemble. L'atelier proposé s'intéresse donc à des collectifs de travail élargi au sein d'une même exploitation ou dans de nouvelles formes organisationnelles. Il nous a semblé que dès que l'on quittait le modèle d'exploitation à 2 UTH issu des lois de modernisation des années 1960-62, c'est-à-dire dès que trois à quatre personnes se réunissent pour travailler ensemble, on pouvait parler de collectifs de travail élargis. Pourquoi s'intéresser à cette question des grands collectifs ?

- parce qu'elle bouleverse le modèle de l'exploitation de couple à 2 UTH ;
- parce qu'elle peut être interprétée comme une tendance dans le développement agricole ;
- parce que nous faisons l'hypothèse qu'elle implique une modification du métier, un changement de posture avec des problèmes spécifiques de pilotage d'entreprise et de prise de décision entre ses membres, de travail agricole plus spécialisé, de salariat agricole, de transmission du métier, d'un nouveau rapport au conseil agricole, etc.

Les grands collectifs en élevage : état des lieux et perspectives en élevages bovin lait et porcin

Emmanuel Béguin, Institut de l'Élevage, emmanuel.beguin@idele.fr

Les grands collectifs de travail en élevage sont présents, certes de façon limitée, depuis déjà plusieurs décennies en France. On les rencontre principalement dans les exploitations détenant de grands élevages laitiers ou porcins ou encore dans celles ayant une activité de transformation à la ferme. La poursuite (voire l'accélération) de la concentration des cheptels, en réponse à un environnement économique toujours plus concurrentiel, pourrait leur donner à long terme un poids numérique et économique majeur dans les filières d'élevage. Ces grands collectifs intéressent la recherche et le développement car ils posent des questions nouvelles en matière d'organisation du travail, de gestion des ressources humaines et de transmissibilité. La définition de "grands collectifs de travail" est relative aux contextes des filières et des pays. En France, nous proposons un seuil de 3 UTA minimum. Il est possible également de fixer ce seuil à 5 UTA. De très grands collectifs de travail, au-delà de 10 UTA, se rencontrent en Europe (Allemagne de l'Est notamment) ou aux USA par exemple. Ils sont encore quasi inexistantes en France. Caractériser les grands collectifs de travail nécessite également de prendre en compte de façon plus qualitative les caractéristiques des personnes qui le composent : statuts (chef d'exploitation, salarié...), niveaux de qualification, compétences, tâches réalisées, niveaux de responsabilités et d'autonomie...

Les grands collectifs basés sur de la main-d'œuvre non salariée : une spécificité française ?

En France, l'augmentation de la production laitière par exploitation s'est accompagnée d'une augmentation quasi linéaire du nombre d'UTA par exploitation traduisant une faible augmentation concomitante de la productivité de la main-d'œuvre. Les exploitations avec un troupeau laitier produisant plus de 800 000 litres de lait détiennent en moyenne plus de 3 UTA. Celles produisant plus de 1,2 million de litres, plus de 4 UTA. Cette évolution apparaît comme une spécificité des modèles laitiers français. Dans les autres pays laitiers du nord de l'Europe, la concentration des troupeaux s'accompagne en priorité d'une augmentation de la productivité de la main-d'œuvre. L'agrandissement des troupeaux repose avant tout sur une substitution du travail par du capital (automatisation et rationalisation des tâches). On constate toutefois un recours croissant à de la main-d'œuvre salariée notamment en Allemagne, au Danemark et au Royaume-Uni ce qui n'est que timidement le cas en France et aux Pays-Bas. En France, les grands collectifs de travail en production laitière sont très majoritairement basés sur des associations d'éleveurs apparentés (Gaec familiaux) ou non (associations de tiers). La création de ces grandes sociétés laitières a été favorisée jusqu'en 2015 par le mode de gestion administrée des quotas laitiers.

En production porcine, les grands collectifs de travail sont plus fréquents qu'en production laitière. Les collectifs de travail entre 2 et 5 UTA représentaient 45 % des 22 286 élevages porcins recensés en 2010 (51 % < 2 UTA)¹. Le poids du salariat est important au sein des exploitations (38 % des UTA). Les gros collectifs de travail de 5 UTA et plus qui ne représentaient que 3,5 % des élevages porcins en 2010 pour 16 % du cheptel détenu ont fortement recours à de la main-d'œuvre salariée (62 % des UTA).

¹ SSP-Agrete, RA 2010, traitement Ifip-Institut du porc

Ces grands collectifs détenaient en 2010 à eux seuls près de 40 % de la main-d'œuvre salariée employée en élevage porcin ! Pour les herbivores, les exploitations avec 5 UTA et plus ne représentaient que 1 % des exploitations pour 2,6 % du cheptel détenu².

L'apparition d'un nombre croissant de grands ateliers d'élevage entraîne des modifications importantes de la composition des collectifs de travail avec une réduction du bénévolat et de la main-d'œuvre familiale au profit du salariat. Ce type d'évolution n'est pas uniforme dans son ampleur selon les filières et les pays. En France, l'importance du salariat reste limitée dans les grandes exploitations laitières par comparaison à d'autres pays de l'Union européenne (UE) (Grande Bretagne, Danemark, Allemagne...) ou hors UE (Nouvelle Zélande, USA, ...) ce qui semble également le cas en production porcine sauf dans les très gros ateliers qui y ont massivement recours à l'instar des exploitations laitières françaises dépassant 1,3 million de litres de lait.

Perspectives d'évolution des grands collectifs et enjeux

En France, la ferme des 1 000 vaches marque l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation basé sur du salariat. Ce modèle, déjà présent en Grande Bretagne et en Allemagne, repose sur une équipe de salariés managée par un chef d'exploitation ou par un responsable de troupeau lui-même salarié. S'il reste encore confidentiel, la question du développement de ce nouveau mode d'organisation, déjà présent en production porcine, reste posée pour la filière laitière française.

La fin des quotas laitiers nous interroge sur l'avenir des grands collectifs d'éleveurs associés, spécificité française. Sont-ils à leur apogée ? Vont-ils encore se développer ou au contraire périr progressivement au profit de modèles basés sur du salariat et/ou sur une robotisation poussée et une sous traitance de tâches à l'image des exploitations laitières néerlandaises ?

Les choix d'équilibres à venir entre main-d'œuvre et mécanisation/robotisation vont orienter fortement l'évolution des grands collectifs de travail qui seront présents demain. Un second arbitrage va avoir lieu entre main-d'œuvre salariée et non salariée.

Le développement des grands collectifs de travail est aujourd'hui confronté à l'enjeu majeur de l'acquisition de compétences des éleveurs en matière de gestion des ressources humaines. Les exploitations associatives y sont d'ores et déjà confrontées. La **gestion du relationnel** entre associés et plus généralement celle du "facteur humain" s'avère dans beaucoup de situations un point de fragilité de ces organisations et, dans ce domaine, les compétences des éleveurs sont à acquérir. La capacité à rendre attractives ces exploitations associatives auprès des jeunes pour renouveler les générations est fortement liée aux compétences des éleveurs en matière de gestion du facteur humain.

Le recours croissant à de la main-d'œuvre salariée va poser également la question des **compétences en management** des éleveurs. Le besoin en formation des éleveurs dans ce domaine est, de l'avis de beaucoup d'experts, très important. L'étude de cas de grands troupeaux laitiers, porcins et avicoles dans trois pays du nord de l'Europe (CasDar "Travail en 3 D") l'illustre bien : "*Dans un élevage de moins de 100 vaches, l'agriculteur gère des vaches. Dans un élevage de plus de 150 vaches, l'agriculteur gère des hommes*". La fidélisation des salariés apparaît comme un enjeu majeur pour ces grandes structures.

Bibliographie

Institut de l'Élevage, 2013. L'élevage d'herbivores au recensement agricole, 2010. Diversité des exploitations laitières et accroissement des contrastes territoriaux. Dossier Economie de l'Élevage. N° 440-441. 10, 25-35.

Rubin B., Reuillon B., 2015. Grands troupeaux laitiers : les expériences étrangères. Institut de l'Élevage.

Chauvat S., Servièrre G., Gallot S., 2015. Evolutions du travail et du métier d'éleveur dans quatre Pays d'Europe du Nord. Institut de l'Élevage. Référence 00 15 601 031. 16p.

² Source Agreste, RA 2010, traitement Institut de l'Élevage

Produire du lait dans une grande structure

Benoît Marmier

Benoît Marmier est agriculteur-éleveur à Frasne dans le Haut-Doubs. Il fait partie d'un Gaec composé de 4 associés et 3 salariés. Il est le responsable du planning pour un élevage de 200 vaches laitières qui produisent 1 200 000 litres de lait transformés en fromages AOP Comté, Morbier et Mont D'Or. Il est également administrateur à la coopérative fromagère de Bief du Fourg.

L'accompagnement des éleveurs laitiers ayant de grands troupeaux

Pierre-Emmanuel Belot, Institut de l'Élevage, Pierre-Emmanuel.Belot@idele.fr

Pierre-Emmanuel Belot est chef de projet à l'Institut de l'Élevage basé à Besançon en Franche-Comté. Il assure l'animation des réseaux d'élevage et des groupes techniques autour de l'herbe et de l'après-quotas, en partenariat avec la Chambre régionale d'agriculture de Franche-Comté. Il abordera les besoins en conseil technique et de management des grands collectifs en élevage laitier. Comment les conseillers font-ils avec de telles organisations ? Il interviendra également sur la capacité de ces collectifs élargis à maîtriser les tâches sensibles (le suivi fin du troupeau, de la reproduction, de la santé, de la gestion de l'herbe). Son intervention sera également l'occasion de répondre aux questions suivantes : les grandes structures amènent-elle à davantage mécaniser les tâches ? Quels changements dans les pratiques de travail induit la constitution de collectifs composés d'associés et de salariés ?

L'entrée dans le métier via les grands collectifs

Guillaume Gauthier, président des Jeunes Agriculteurs de Saône-et-Loire

Guillaume Gauthier est président des Jeunes Agriculteurs de Saône-et-Loire. Il est lui-même un associé d'un Gaec de grande taille, composé de 5 associés, de 4 salariés et d'un stagiaire en apprentissage. La main-d'œuvre reste principalement familiale. Ce Gaec, situé à Bourbon-Lancy, est orienté vers une production en élevage allaitant et en céréales sur 970 hectares. Guillaume Gauthier évoquera l'installation des jeunes agriculteurs aujourd'hui, les atouts et les difficultés que représentent les grandes structures pour un jeune. Est-ce que les grandes structures facilitent les entrées et les sorties du métier ? Est-ce qu'elles permettent davantage de flexibilité dans les investissements. Il abordera l'insertion du jeune dans un collectif de travail élargi où il côtoie d'autres générations et des collègues "de" ou "hors de" la famille.

Synthèse : Le travail dans les grandes structures, des collectifs à l'épreuve

Intervenants

Benoît Marmier est agriculteur-éleveur à Frasne dans le Haut Doubs. Il fait partie d'un Gaec composé de quatre associés et trois salariés. Il est le responsable du planning pour un élevage de 200 vaches laitières qui produisent 1 200 000 litres de lait transformés en fromages AOP Comté, Morbier et Mont D'Or, sur une exploitation de 330 hectares. Il est également administrateur à la coopérative fromagère de Bief du Fourg.

Guillaume Gauthier est président des Jeunes Agriculteurs de Saône-et-Loire. Il est lui-même un associé d'un Gaec de grande taille, composé de cinq associés, quatre salariés et d'un stagiaire en apprentissage. Constitué en 1968 et situé à Bourbon-Lancy, ce Gaec à dominante familiale, est orienté vers une production en élevage allaitant et en céréales, sur 970 hectares.

Pierre-Emmanuel Belot est chef de projet à l'Institut de l'Élevage, basé à Besançon en Franche-Comté. Il assure l'animation des réseaux d'élevage et des groupes techniques autour de l'herbe et de l'après quotas. Il était précédemment responsable technique au contrôle laitier du Jura.

Emmanuel Béguin est délégué régional Nord-Ouest et chef du service Travail en élevage et approches Sociales, à l'Institut de l'Élevage. Il coordonne le projet CASDAR ORGUE qui aborde les relations entre la taille des exploitations et l'organisation du travail en élevage laitier.

Thèmes abordés pendant l'atelier

L'atelier s'est déroulé sous la forme d'une table ronde réunissant les quatre intervenants. Les thèmes abordés ont concerné principalement la caractérisation de la diversité des exploitations à grand collectif, l'organisation du travail et la stratégie dans les grands collectifs, la transmission de ces exploitations (transmission physique et transmission du savoir-faire) et l'adaptation du conseil aux spécificités de ces exploitations.

Les grands collectifs : une grande diversité de systèmes

Emmanuel Béguin propose dans le contexte français, de définir les grands collectifs comme les exploitations mobilisant au moins 3 UTA, mais dans d'autres contextes, ils peuvent se rapporter à des dimensions supérieures (10 UTA et plus, fréquents en Europe ou aux USA).

A l'étranger, les grands collectifs comportent souvent une forte proportion de main-d'œuvre salariée. Le développement de ces exploitations résulte fréquemment d'un processus de spécialisation de l'exploitation, de recherche d'économies d'échelle et de substitution du travail par du capital. En France, ces caractéristiques sont souvent rencontrées dans les grandes exploitations porcines.

En production laitière, les grands collectifs de travail sont très majoritairement basés sur des associations d'éleveurs. Cette caractéristique est liée au mode de gestion des quotas laitiers. Elle répond aussi au besoin de consolidation de la structure des exploitations (sécurisation du foncier, investissements) et facilite la transmission entre générations (cas des Gaec).

Un participant dans la salle évoque les grandes structures qui se sont construites sur la diversification des activités : polyculture, poly-élevage, vente directe, etc.

L'agrandissement des exploitations ou l'association de plusieurs exploitations n'entraîne pas en soi le succès économique. Pierre-Emmanuel Belot et Emmanuel Béguin pensent que les membres du collectif de travail doivent partager un projet et des objectifs communs.

Dans ce sens, Benoît Marmier observe dans sa région de l'AOP Comté qu'un grand nombre des structures qui se sont formées récemment ont connu un agrandissement trop brutal et peu réfléchi, plus par effet de mode que fondé sur un réel projet, entraînant de fréquents échecs.

Comment travailler ensemble et piloter une exploitation à plusieurs ?

Les exploitations de Benoît Marmier et Guillaume Gauthier illustrent la diversité de l'organisation du travail dans ces structures. Le foncier est regroupé dans celle de Benoît Marmier et il n'y a qu'une cellule de travail, alors que celle de Guillaume Gauthier est l'association de 5 fermes relativement indépendantes.

Benoît Marmier est le seul associé qui travaille sur l'exploitation et il se considère comme un animateur et coordinateur pour les trois salariés. Les salariés ne sont pas spécialisés mais ont des centres d'intérêts différents (animaux, machinisme, gestion...). Leur degré d'autonomie diffère. En revanche chez Guillaume Gauthier, sur chacun des 5 sites, un exploitant travaille en duo avec un salarié.

La coordination du travail est assurée chez Guillaume Gauthier par les relations de proximité entre les deux à trois actifs de chaque site et chez Benoît Marmier lors d'une réunion quotidienne (petit déjeuner pris en commun). La responsabilisation des salariés et la clarté des missions sont, selon ce dernier, des facteurs de réussite.

La prise de décision et le partage d'une stratégie commune sont d'autres écueils auxquels les grands collectifs peuvent être confrontés. Le contexte des filières semble chez les deux éleveurs intervenants jouer un rôle important, ainsi que les relations entre générations. Dans la situation de Benoît Marmier (lait AOP Comté rémunérateur), les décisions stratégiques, prises entre les quatre associés de la même génération, font l'objet d'un consensus assez facile. Dans le cas de Guillaume Gauthier (vaches allaitantes dans le bassin charolais en crise), les points de vue divergent entre associés de génération différente. La nouvelle génération souhaite une adaptation du système pour répondre à la crise (veut développer la vente directe, s'intéresse aux résultats des voisins en bio) tandis que l'ancienne génération souhaite conserver le projet de départ.

Grandes structures et entrée dans le métier d'éleveur

Pour tous les intervenants, les grandes structures en association sont plus faciles à transmettre que les exploitations individuelles. En effet, il est plus facile d'intégrer une nouvelle personne dans un projet qui est déjà en marche. Réciproquement, les grandes structures doivent anticiper leur transmission bien plus que les autres exploitations. Il est nécessaire de faire adhérer les repreneurs au projet de l'exploitation. Sans cette volonté de les transmettre et de les rendre attractives, les grandes structures sont bien souvent démantelées.

Les exploitations sociétaires présentent les mêmes difficultés de transmission du capital que les exploitations individuelles. Des projets échouent bien souvent car la valeur économique de l'entreprise (l'Excédent Brut d'Exploitation) est surestimée. Les jeunes candidats à l'installation sont bien souvent bons techniquement mais insuffisamment formés au management et à la gestion de l'exploitation. Le niveau ingénieur devient nécessaire pour bien piloter les exploitations.

Au contraire, dans ce type de structure, la transmission des savoir-faire est facilitée.

Le cas des exploitations avec de nombreux salariés pose des problèmes spécifiques de transmission (capital par actif familial élevé) qui n'ont que très peu été abordés durant l'atelier.

Comment le conseil et l'accompagnement de l'élevage peuvent s'adapter aux besoins propres à ces grands collectifs ?

Tout d'abord, le conseil doit s'adapter à l'importance du collectif et des éventuelles divergences de points de vue. Pour Pierre-Emmanuel Belot, il s'agit d'abord d'identifier le ou les bons interlocuteurs décideurs ou convaincre l'ensemble des membres de l'intérêt d'une démarche ou d'une évolution avant de tenter de la mettre en œuvre. Cela signifie se rendre sur l'exploitation au bon moment ! Il faut également s'assurer que le conseil est accessible à tous et que l'information circule entre tous les membres du collectif pour garantir une cohésion du système d'exploitation. Il est difficile d'expérimenter dans ces grandes structures, car les succès comme les échecs ont des répercussions démultipliées. Dans le conseil, il est important de "sécuriser". Par ailleurs, les éleveurs bénéficient fortement d'échanges avec d'autres exploitants qui conduisent des systèmes similaires.

Synthèse

L'agrandissement des exploitations s'opère dans une logique soit de spécialisation, soit de diversification des ateliers et des activités, ce qui conduit à une répartition des tâches entre personnes différente. Les motivations au regroupement varient entre souhaiter travailler en collectif et partager des valeurs, regrouper un capital sans travailler ensemble en sous-traitant, créer une chaîne de valeur ajoutée de la production à la vente, rechercher des économies d'échelles. Ces collectifs élargis peuvent être anciens, résulter d'un agrandissement progressif ou d'un regroupement récent. Ils se situent donc dans des dynamiques, tant pour l'exploitation que pour le travail à plusieurs, différentes.

Si les grandes exploitations peuvent présenter des avantages (économies d'échelle, spécialisation, qualité de vie, transmission du savoir-faire) elles peuvent également être fragilisées si le projet d'exploitation n'est pas suffisamment explicité et partagé entre les membres du collectif. Les économies d'échelle ne sont pas automatiquement associées à l'agrandissement ! Le conseil agricole doit s'emparer de ces questions de stratégie d'entreprise et de partage du projet dans le cas spécifique des grands collectifs.

Par ailleurs ces grandes exploitations, dans lesquelles les succès comme les échecs sont amplifiés, mettent en évidence le besoin d'une formation plus complète des jeunes candidats à l'installation, notamment en management du personnel et gestion d'entreprise. Ceci plaide pour un renforcement des offres de formation dans ce sens.

Du point de vue de la transmission du capital, les exploitations avec associés ne semblent pas poser de contraintes spécifiques. Néanmoins, dans les exploitations à forte proportion de main-d'œuvre salariée, le capital par exploitant peut être très élevé, ce qui exige un mode de transmission et de financement adaptés. Même si l'entrée dans le métier peut être facilitée par de grandes structures dont les collectifs se renouvellent, les jeunes semblent aspirer à s'installer seuls. Les dynamiques d'agrandissement restent donc à suivre, les statistiques disponibles pourraient s'étoffer de critères notamment sur les collectifs de main-d'œuvre pour mieux en saisir toute la diversité.