

# Salariat et remplacement en exploitations laitières face au défi du recrutement

B. FRAPPAT

Institut de l'Élevage 149, rue de Bercy - 75595 Paris Cedex 12

**RESUME** - Les éleveurs et plus particulièrement les éleveurs laitiers expriment de façon croissante des besoins en matière d'allègement de leur charge de travail. Plus que la quantité de travail ou la pénibilité physique, l'astreinte bi-quotidienne de la traite semble de plus en plus difficile à supporter tout au long de l'année. Le développement du salariat sous ses différentes formes constitue une réponse possible qui peine à se concrétiser du fait d'un manque de candidats et de la réticence d'une bonne partie des éleveurs. Nous avons conduit successivement trois études basées sur des entretiens semi-directifs auprès d'éleveurs, de salariés et d'élèves de l'enseignement agricole afin de mieux comprendre les freins et motivations vis-à-vis du salariat. Les résultats obtenus auprès des différents publics sont très convergents. Les éleveurs hésitent souvent à s'absenter et faire confiance à une personne extérieure. Les salariés pour leur part mettent en avant les contraintes de leur métier et sa mauvaise image et envisagent surtout cette activité en attente d'une installation.

Développer le salariat en élevage passera donc à la fois par de solides actions de conseil et communication et par une évolution des conditions d'emploi des salariés.

## Replacement services and salaried workers in dairy farms: facing a new challenge

B. FRAPPAT

Institut de l'Élevage 149, rue de Bercy - 75595 Paris Cedex 12

**SUMMARY** - Farmers, especially dairy farmers more, and more ask for some reduction of their work load. The question is no more focussed on the quantity or the physical hardness of their work. They particularly express that they can no longer bear having a permanent constraint due to breeding and milking activities. A solution could be to increase the number of workers on dairy farms but, at the moment there is an important lack of candidates. Many farmers also declare that they are reluctant to ask somebody to care for the herd instead of them. We organised three studies based on face to face interviews with farmers, workers and agricultural students in order to analyse their attitudes towards on farm paid jobs and particularly replacement services. First of all, these studies showed that all categories of interviewed people expressed the same view. The farmers' hesitations are mainly due to a lack of confidence towards the workers. In theory, the cowherd profession offers many advantages and interests but the real work is often hard, not paid enough and most of all suffers from tough relationships between farmers and workers. The depreciated image that is still connected to this profession within the agricultural population or in the common person's mind makes candidates flee. Only young men, waiting for their own settlement on their farm seem to appreciate this kind of work mainly as an interim stage.

Improving this situation will require to implement large training and information campaigns as well as the improvement of working and salary conditions for replacement workers.

## INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, différentes études ont mis en évidence une forte préoccupation des éleveurs laitiers en matière de charge de travail et d'astreinte.

Ainsi en 2003 (Chauvat *et al.*), une enquête conduite auprès des éleveurs des Réseaux d'Élevage faisait apparaître que : 36 % d'entre eux souhaitaient se dégager du temps au quotidien, 61 % souhaitaient pouvoir se libérer le week-end et 43 % aspiraient à pouvoir prendre plus de congés. Dans un contexte d'agrandissement de la taille des exploitations, rendant l'entraide plus difficile et face à la réduction constante de la main-d'œuvre familiale, répondre à cette demande renvoie à la question du développement du travail salarié en exploitation laitière et à celle du recours aux prestations des services de remplacement. En votant récemment un dispositif d'incitation financière au remplacement pour congé, dans le cadre de la Loi d'Orientation Agricole, les pouvoirs publics manifestent leur volonté de faciliter l'accès de ce type de service au plus grand nombre d'éleveurs. Mais ce coup de pouce sera-t-il suffisant pour aider les éleveurs à se ménager des pauses ? Les éleveurs n'ont-ils pas d'autres freins que les seuls aspects financiers ? Et enfin les services de remplacement qui peinent d'ores et déjà à recruter des agents seront-ils en capacité de répondre aux attentes croissantes des éleveurs en matière de congé (+10 % par an sur les dernières années) ?

Cette communication vise à mettre en lumière les facteurs favorables et les freins au développement du salariat et plus particulièrement du remplacement en élevage laitier. Elle abordera successivement le point de vue des éleveurs et celui des salariés.

## 1. SOURCES ET METHODES

### 1.1. TROIS ETUDES EN SECTEUR LAITIER AUPRES D'ELEVEURS ET DE SALARIES

Cette communication est construite à partir de trois études réalisées en 2005 et 2006 qui visaient à comprendre les perceptions des éleveurs et des salariés vis-à-vis des différentes formes de salariat en élevage.

Dans une première enquête introductive (Frappat 2005), nous avons étudié les perceptions, freins et motivations d'éleveurs, de salariés et d'élèves de l'enseignement technique agricole vis-à-vis du salariat en exploitation laitière. Pour ce faire nous avons conduit trois séries de trois entretiens collectifs (un entretien par type d'acteur) dans trois départements (Mayenne, Somme, Gers) ayant des contextes laitiers contrastés. Les éleveurs rencontrés avaient tous recours à de la main d'œuvre salariée, soit permanente sur l'exploitation, soit partagée dans le cadre d'un groupement d'employeurs, soit ponctuellement au travers du service de remplacement. Les salariés se répartissaient selon ces mêmes profils d'emplois tandis que les élèves se partageaient entre futurs bacheliers et étudiants en classe de

BTS. Cette première étude a montré le caractère sensible de la question du remplacement et a été à l'origine des autres études d'approfondissement.

La seconde étude (Spanjers 2006) avait pour double objectif de mieux connaître la situation des services de remplacement en France et d'étudier les freins et motivations d'agents de remplacement en exercice vis à vis de leur métier. Après une phase d'enquête écrite auprès des responsables de structures départementales visant à recenser les caractéristiques des salariés et organisations en place, les difficultés rencontrées par les services et les actions initiées pour promouvoir le métier. Une quarantaine d'entretiens individuels a été conduite auprès d'agents de remplacement ayant des profils diversifiés (âge, sexe, origine familiale, niveau de formation, ancienneté et statut dans l'entreprise, localisation géographique).

La troisième et dernière étude (Aubrays 2006) s'est attachée à explorer les freins et motivations des éleveurs laitiers vis-à-vis de l'absence et du remplacement. Quarante entretiens individuels ont été réalisés auprès d'éleveurs d'Ille et Vilaine, de la Manche et du Jura, plutôt jeunes, travaillant dans des exploitations variées en terme de taille d'atelier laitier, surfaces, collectif de main d'œuvre et recourant ou non au service de remplacement.

Cette dernière étude a également permis l'élaboration et le test d'une grille d'auto diagnostic de la "remplaçabilité" définie comme la plus ou moins grande facilité pour l'éleveur à organiser son remplacement.

## **1.2. UNE MEME METHODE : L'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF**

Dans chacune de nos trois études, nous avons utilisé les méthodes d'entretiens semi-directifs approfondis (Blanchet et Gotman, 1992), issues des démarches sociologiques et synthétisées par Kling-Eveillard, (2001).

A partir d'un trame de questionnement ouverte et très large et en analysant les propos tenus, nous avons cherché à déterminer les connaissances, les attitudes (ou façon de penser) et les comportements (ou façon de faire) des personnes rencontrées sur différents thèmes connectés au travail, à l'emploi salarié en exploitation laitière et au remplacement en cas d'absence de l'éleveur.

Pour les éleveurs comme pour les agents de remplacement, les échantillons ont été construits de façon à rechercher la diversité des situations et des points de vue, sans s'attacher à obtenir une représentativité statistique de la population française concernée.

## **2. RESULTATS**

### **2.1 LE POINT DE VUE DES ELEVEURS VIS-A-VIS DU RECOURS AU SALARIAT**

#### **2.1.1 Une relation au temps libre très variable selon les éleveurs**

Près d'un éleveur sur deux rencontrés dans nos enquêtes déclare ressentir comme pesante sa charge de travail, une minorité d'éleveurs travaillant seul ou en couple la qualifiant même d'insurmontable.

Dans les faits, c'est rarement la pénibilité physique du travail qui est avancée mais plutôt le stress lié aux périodes de pointe ou à la surveillance qu'exige le troupeau.

En cohérence avec les résultats des travaux d'enquêtes conduits par Marty (2002), l'astreinte est particulièrement pointée du doigt : "On est pris tous les jours... le dimanche faut bien revenir". Elle alimente un sentiment de décalage

avec le reste de la société, qui pour une minorité d'éleveurs, semble avoir été exacerbé par la mise en place des 35 heures dans d'autres catégories socio-professionnelles.

Pour autant, les attentes et les réalisations des éleveurs en matière de temps libre et de pauses loin du troupeau s'avèrent très variables.

Quelques rares éleveurs ne s'absentent qu'entre les traites et précisent qu'ils n'apprécient pas les vacances. La majorité déclare des objectifs de temps libre que l'on peut qualifier de bas (au maximum 2 à 3 week-end par an et 1 semaine de vacances), objectifs qu'ils peinent souvent à réaliser. Enfin les autres affichent des objectifs et réalisations variables pouvant atteindre un week-end sur deux partiellement ou totalement libéré et 3 à 4 semaines de congés annuels lorsqu'un salarié, un associé ou un parent peut s'occuper du troupeau ou lorsqu'ils recourent régulièrement au service de remplacement. A partir de nos enquêtes et sur la base de leur perception vis-à-vis d'une pause loin du troupeau, trois profils d'éleveurs ont été définis : "les éleveurs qui refusent l'absence" : ils n'expriment ni besoin ni envie de faire des pauses dans l'activité et redoutent de s'ennuyer hors de l'exploitation. Ils ne partent qu'entre deux traites ou très exceptionnellement, le troupeau étant alors confié à une personne de leur entourage,

"les éleveurs qui acceptent l'absence" : ces éleveurs ont des objectifs de temps libre généralement bas. C'est presque à contre cœur qu'ils organisent des pauses dans leur activité, principalement pour répondre aux demandes de leur famille. Ils ont principalement recours à l'entourage (associé, salarié, voisin) pour se faire remplacer,

"les éleveurs qui choisissent l'absence" : en matière de temps libre, ces éleveurs affichent les objectifs et réalisations les plus élevés de notre échantillon. Partir leur apporte une réelle satisfaction ("vivre" précise même l'un d'entre eux) et constitue pour une grande majorité un moyen efficace et nécessaire pour décompresser. Ils ont parfois fait ce choix dès l'installation et font appel à part égale à leur entourage ou au service de remplacement pour pallier leur absence. Seuls ces éleveurs affichent une réelle demande de parité en matière de mode de vie avec les autres catégories socioprofessionnelles.

De la première à la dernière catégorie, la difficulté à faire confiance à un remplaçant va décroissant tandis que le stress engendré par "l'abandon" du troupeau varie en sens inverse.

#### **2.1.2 Embaucher un salarié : un véritable challenge**

Au cours de nos enquêtes, nous avons été confrontées à une grande diversité de situations : des éleveurs n'ayant jamais eu recours au salariat, d'autres ayant été ou étant actuellement employeurs, employeurs à plein temps ou en groupement d'employeurs, dans des exploitations individuelles ou sociétaires.

Les motivations et freins exprimés vis-à-vis de l'embauche d'un salarié sont en conséquence assez variés mais permettent cependant de dégager des lignes de force.

La motivation première à l'embauche est l'amélioration de la qualité de vie de l'éleveur et de sa famille grâce à une réduction de la charge de travail et à une meilleure organisation qui ouvrent la possibilité de prendre des congés et de mieux cadrer les horaires de travail. La sécurité en cas d'imprévu et le bénéfice d'un regard et de compétences extérieurs sont également cités, de même que la réversibilité de cette solution main d'œuvre, comparée au regroupement d'exploitations ou à l'association.

En matière de freins, la réticence à déléguer et la difficulté à faire confiance occupent la première place, suivies de près par la difficulté à trouver et fidéliser un " bon " salarié. Cette notion varie fortement selon les éleveurs notamment en termes de compétences techniques, capacité de dialogue, voire origine familiale (agricole ou non). Elle inclut toutefois quasi systématiquement autonomie, motivation et disponibilité, ce qui se traduit par une nette préférence pour des hommes... célibataires. Le coût du salarié, les contraintes légales (35 heures) et administratives associées à la crainte de contrôles n'arrivent qu'en second plan. Enfin pour certains éleveurs, se faire aider ouvre la voie aux critiques des pairs ou de la famille "*on culpabilise vis-à-vis des parents... C'est pas normal quoi, le paysan faut qu'il fasse la traite !*".

### 2.1.3 Se faire remplacer : encore des freins

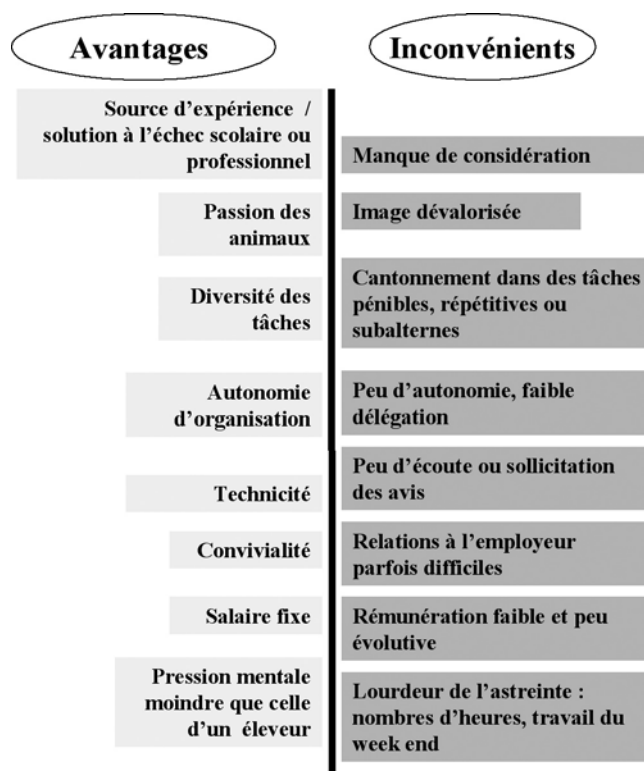
Bien qu'en plein essor (ANEFA, 2005), avec en 2004 60 000 adhérents dont 72 % sont producteurs de lait, les services de remplacement ne remportent pas l'adhésion de tous les éleveurs. Ceux qui n'y recourent pas, comme d'ailleurs une bonne partie de ceux qui y font appel, mettent là encore en avant la difficulté à faire confiance et laisser le troupeau à un tiers. Ce frein est d'autant plus fort que le remplaçant change fréquemment d'une fois sur l'autre ; cette caractéristique étant exacerbée par le fort *turn-over* en vigueur dans ce type d'emploi. La pénurie de main d'œuvre dont souffrent certains services est également ressentie par les éleveurs qui pointent un manque de disponibilité des agents. Manque de confiance de la part des éleveurs ou profil inadéquat des salariés ? , plusieurs éleveurs mettent aussi en doute les compétences des agents. Enfin, pour les éleveurs qui s'absentent peu, le stress de penser à tout, d'organiser son départ est également évoqué. Le coût du remplacement, peu cité, ne semble pas constituer un frein majeur pour les éleveurs que nous avons rencontrés et la plupart se montrent dubitatifs quant à l'effet incitatif du dispositif de crédit d'impôt instauré pour les journées de remplacement.

## 2.2. SALARIE EN ELEVAGE LAITIER : UN METIER DIFFICILE A EXERCER

### 2.2.1. Un problème d'attractivité lié à un manque de reconnaissance du métier

La majorité des salariés que nous avons interrogés s'estime en transit, majoritairement vers l'installation. Seul un tiers d'entre eux, souvent non issus du milieu agricole, forme le vœu de conduire une carrière durable dans le salariat. De nombreux atouts ont pourtant été évoqués en lien avec le travail salarié en élevage (voir figure 1). Ils constituent les points forts du métier de salarié lorsque tout se passe bien du point de vue de l'employé comme de l'employeur. Mais ils sont presque tous immédiatement contre-balançés par une face négative.

**Figure1** : salarié d'élevage : un métier plein de potentialités qui peinent à s'exprimer



Pour les salariés et plus encore pour les élèves et les éleveurs rencontrés, le métier de salarié en élevage souffre d'un déficit de reconnaissance qui conduit à des **relations difficiles** entre le salarié et son ou ses employeurs, auxquelles s'ajoutent des **conditions d'emploi** jugées souvent peu motivantes et une **image professionnelle** très dégradée tant au sein du monde agricole que pour le grand public aux yeux duquel l'employé serait "*toujours le larbin employé par le grand-père*".

### 2.2.2. L'attractivité du métier varie selon le nombre d'employeurs

**Les postes fixes en exploitation sont les plus susceptibles d'attirer des salariés.** Pour de nombreux salariés, comme d'ailleurs pour les élèves rencontrés, ces emplois constituent la seule perspective acceptable de travail salarié en élevage et un certain idéal vers lequel ils tendent. En effet, seul ce type de poste leur semble permettre d'exprimer leur technicité avec une garantie de tâches variées et l'espoir de responsabilités motivantes. Au delà, travailler pour un unique éleveur leur semble la condition sine qua none de relations professionnelles respectueuses assorties de conditions de travail négociées.

#### Les postes en groupement d'employeurs attirent peu.

Les quelques salariés rencontrés qui en bénéficient aspirent à un poste fixe. La répétitivité des tâches, le poids des déplacements entre sites, la crainte de nombreuses séquences intensives liées à la multiplicité d'employeurs tous exigeants et pas nécessairement coordonnés, la difficulté à gérer les aspects relationnels pèsent. Quant aux jeunes interrogés, ils n'en connaissent pas le principe et se montrent peu intéressés même s'ils admettent que ces postes peuvent répondre à des besoins et créer des emplois.

### **Le remplacement : avant tout une solution d'attente**

Pour les deux tiers des salariés que nous avons interrogés comme pour la plupart des élèves qui évoquent ce métier, être agent de remplacement ne s'envisage que comme un tremplin vers une autre vie professionnelle.

Les jeunes en attente d'installation, majoritaires dans ces services, considèrent que c'est un très bon moyen d'acquérir de l'expérience et de se constituer un réseau de connaissances en ne gagnant pas trop mal sa vie. Les contraintes professionnelles sont acceptées, ces jeunes se positionnant d'une certaine manière en futurs éleveurs.

Les autres agents jeunes se montrent critiques envers ce métier dont ils pointent les fortes contraintes (activité fréquente le week-end, journée de travail coupée en deux autour de la traite, multiplicité d'éleveurs à côtoyer et donc risques accrus de difficultés relationnelles, poids des déplacements, absence de perspective d'évolution sur le plan du contenu du travail comme des rémunérations, ...) et la mauvaise image. Ils le quitteront dès que possible.

Enfin pour un tiers des salariés, les plus âgés de notre échantillon, ce métier pourrait être une étape durable dans la carrière. Pour certains d'entre eux, anciens éleveurs ayant dû cesser d'exploiter suite à des difficultés économiques, il s'agit d'une seconde vie professionnelle qui permet de rester en contact avec le monde de l'élevage. Les autres sont attirés par les horaires atypiques (compatibles avec d'autres activités en journée) et par la forte autonomie inhérente à la fonction. Pour toutes ces personnes, le métier d'agent de remplacement constitue un choix dont la pérennité paraît cependant fragile tant les insatisfactions exprimées en matière de rémunération et de reconnaissance sont fortes.

### **2.3. LE DIAGNOSTIC DE REMPLAÇABILITE : UN OUTIL POUR PREPARER LE REMPLACEMENT**

Au vu des nombreux écueils qui jalonnent le parcours du remplacement, l'Institut de l'Élevage a élaboré, à l'intention des éleveurs, une grille d'auto diagnostic portant sur la possibilité pour l'éleveur d'organiser un remplacement dans de bonnes conditions. La trame actuelle comporte une quarantaine de questions organisées autour de six grands thèmes : traite, alimentation / soins / surveillance, bâtiments et équipements, sécurité et confort de travail, préparation au remplacement, relation éleveur-salarié.

Cet outil, testé lors des enquêtes en exploitations, a été généralement bien accueilli par les éleveurs qui ont estimé qu'il permettait de faire le point sans y consacrer trop de temps. Quelques uns y ont trouvé des pistes pour améliorer leur organisation, beaucoup se sont déclarés simplement confortés dans leurs choix actuels.

Cet outil a cependant montré des limites dans la mesure où il n'a pas clairement fait ressortir la grande difficulté que les éleveurs éprouvent à confier leur troupeau et s'absenter alors que celle-ci avait spontanément été fortement évoquée dans les entretiens qui précédaient le remplissage de la grille.

Sous réserves d'améliorations permettant d'étoffer cet aspect, somme toute très délicat à traiter, ce type de questionnaire pourrait être utilisé comme une check-liste à diffuser aux éleveurs. Il pourrait également servir de base de discussion pour amener des groupes d'éleveurs à réfléchir ensemble sur leurs points forts et points faibles vis-à-vis du remplacement.

### **CONCLUSION**

Le recours au salariat sous ses différentes formes constitue l'une des solutions à travailler pour permettre aux éleveurs d'alléger leur charge de travail et de se ménager des pauses. Néanmoins de nombreux freins à son essor subsistent, tant du point de vue des éleveurs potentiels employeurs, que des candidats salariés. Il s'agit d'abord de freins psychologiques, liés à l'image historique du métier de salarié agricole comme à celle du métier d'éleveur. Présents de part et d'autre ces freins devront être levés par des actions de communication et de conseil (Dockès *et al.*, 2005). S'y ajoutent pour les salariés des difficultés liées aux conditions d'emploi (salaires, astreinte, durée du travail) qui devront être améliorées et garanties dans un cadre collectif, seule façon d'attirer durablement un nombre suffisant de candidats. Enfin plus ponctuellement, il semble nécessaire d'aider les éleveurs à raisonner leurs équipements et leur organisation pour que le travail salarié et surtout le remplacement puisse pleinement trouver leur place dans les exploitations. Le diagnostic de " remplaçabilité " élaboré par l'Institut de l'Élevage a pour ambition d'y contribuer.

**ANEFA, 2005.** Observatoire de l'emploi salarié en agriculture, chiffres clés. ANEFA, Paris, 63 p

**Aubrays N, 2006.** Les éleveurs de bovins laitiers face au remplacement, Mémoire de fin d'étude ENSA Rennes

**Blanchet A, Gotman A, 1992.** L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Ed Nathan Université, 128

**Chauvat S, Seegers J, N'Guyen B, Clément B, 2003.** Le travail d'astreinte en élevage bovin laitier. CR Institut de l'élevage RM855, 51 p

**Dockès AC, Bousquet D, Frappat B, Guillaumin A, Kling Eveillard F, Villaret A, Madeline Y, 2005.** Accompagner le changement en élevage. Concevoir et animer une action de conseil collectif. Collection Méthode et outils 16x24 Institut de l'Élevage. 112 p

**Frappat B, 2005.** Salariat en élevage laitier : des élèves, des salariés et des éleveurs nous donnent leur vision. Collection Résultats. Institut de l'Élevage. 52 p + annexes

**Guillaumin A, Kling-Eveillard F, Moreau JC, Marty M, 2005.** Quand les éleveurs laitiers parlent de leurs conditions de travail. Travaux et innovation N°115, pp 30-34

**Kling Eveillard F, 2001.** L'étude de motivation pour prendre en compte le point de vue des agriculteurs, Lignes, Institut de l'Élevage

**Marty M, 2004.** Evaluation d'une opération régionale d'accompagnement des producteurs de lait sur le thème du travail en bovin lait. Mémoire d'ingénieur Ecole supérieure d'agriculture de Purpan, Toulouse, 97 p

**Spanjers M, 2006.** Agent de remplacement : étude sur la perception du métier, Mémoire d'ingénieur Ecole supérieure d'agriculture de Purpan, Toulouse, 108 p