



Dans une perspective attendue de restructuration importante des exploitations laitières bretonnes, l'emploi salarié dans ce secteur va sans doute connaître d'importantes évolutions. Une étude réalisée en 2014 par les Chambres d'Agriculture de Bretagne a permis d'apporter des éléments sur cette problématique, qu'il s'agisse des perspectives sur le nombre de salariés dans les exploitations laitières, les compétences attendues pour ces salariés, ou leurs conditions de travail.

LE CONTEXTE

La production laitière, pilier de l'agriculture bretonne

La production laitière tient une place prépondérante dans l'agriculture régionale. La Bretagne est la **première région française productrice de lait de vache** avec 20 % du cheptel, 22 % de la production nationale (soit 5,4 milliards de litres de lait). Sur 10 exploitations bretonnes, 4 sont spécialisées dans cette production, soit près de 10 000 exploitations (source : Agreste – RA 2010, champ des exploitations grandes et moyennes). Au total, 14 000 ont une activité laitière, soit plus d'une exploitation sur deux (55 %).

De la régulation à la libéralisation du marché du lait

Jusqu'au milieu des années 2000, le marché du lait était fortement régulé grâce à différents outils de gestion de la PAC. Depuis, **l'Union Européenne a progressivement réduit son intervention pour libéraliser ce marché.** Aujourd'hui, les prix du lait européens sont très largement dictés par l'évolution des cours mondiaux. Le prix du lait payé aux producteurs est donc devenu très volatil.

La fin des quotas : une opportunité pour la Bretagne

La fin des quotas laitiers en mars 2015 est un **facteur d'incertitude supplémentaire** pour la filière. Néanmoins, la Bretagne, et plus largement le Grand Ouest, **pourrait en profiter grâce à ses atouts** dans ce secteur (forte implantation de la production laitière et des outils industriels, contexte agro-pédo climatique...). L'objectif de la profession serait d'augmenter le volume de lait de 18 % entre 2012 et 2020, pour atteindre une production de 6 milliards de litres en 2020.

Le **rythme de croissance** dépendra de plusieurs facteurs comme la stratégie des opérateurs industriels, le prix du lait, le niveau des contraintes environnementales, la volonté des éleveurs de produire du lait, la disponibilité et la capacité à accéder aux facteurs de production (terre, travail, capital).

En parallèle, la **restructuration des élevages** devrait se poursuivre (diminution du nombre d'exploitations laitières et augmentation de leur taille). Les **formes sociétaires** et **l'emploi salarié** devraient aussi continuer à se développer, ainsi que la **mécanisation**.

Des emplois majoritairement familiaux dans les exploitations laitières

En 2010, les 10 000 exploitations laitières spécialisées occupent **19 420 actifs permanents**, dont 15 420 chefs et coexploitants, 2 850 autres actifs familiaux et **1 150 salariés** (soit 747 UTA, unités de travail annuel). **La part du salariat est donc de 6 % en lait**, contre 19 % toutes productions agricoles confondues. Cette situation résulte notamment de la politique des quotas instaurée dans le cadre de la PAC en 1984 avec une attribution de quotas conditionnée à l'installation d'un associé et non pas à l'emploi d'un salarié.



Des résultats économiques très hétérogènes selon les exploitations

Le revenu annuel moyen d'un éleveur laitier est de 27 900 €/UTHf (unité de main d'œuvre familiale) pour 2012, année qui ne présente pas d'événements conjoncturels particuliers (source : CER). **Ce revenu moyen cache de fortes disparités**, avec une moyenne de 7 565 €/UTHf pour le quart inférieur des éleveurs, contre 50 249 €/UTHf pour le quart supérieur.

Des éleveurs à saturation en termes de travail

Aujourd'hui, beaucoup d'exploitants sont à saturation en termes de quantité de travail réalisé. **Les troupeaux se sont beaucoup agrandis**, mais souvent, les investissements dans les équipements de traite n'ont pas été faits. Les installations sont donc saturées et les conditions de traite sont difficiles. Certaines exploitations ont des besoins de main d'œuvre, mais **n'embauchent pas car elles ont des résultats économiques trop faibles**.

De nombreux départs à la retraite chez les éleveurs laitiers

En 2010, **37 % des exploitations laitières spécialisées avaient au moins un de leur chef âgé de plus de 50 ans**, soit près de 3 700 exploitations. Le nombre de départs en retraite d'éleveurs laitiers est donc important actuellement : autour de 480 par an jusqu'en 2015 et autour de 580 entre 2015 et 2020.

Une diminution attendue du travail réalisé par les bénévoles

Aujourd'hui, une partie non négligeable des tâches réalisées sur les exploitations laitières est assurée par de la main d'œuvre bénévole, en particulier les parents des éleveurs. Ce phénomène est difficilement quantifiable, mais bien réel. **Le nombre de ces bénévoles peut être estimé à minima à 1 400 personnes, soit 350 UTA**, soit près de la moitié des UTA salariées. Avec le temps, en raison de leur âge, l'aide apportée par ces bénévoles va forcément se réduire.

Ainsi, en plus de la question du renouvellement des éleveurs laitiers partant en retraite, il faudra gérer le remplacement du travail bénévole.

DEMAIN, QUELS EMPLOIS SALARIES EN PRODUCTION LAITIERE ?

Dans ce contexte, la question de l'emploi va se poser pour gérer le remplacement des départs (éleveurs, bénévoles) et répondre à une potentielle augmentation globale de la production.

Au niveau des structures, différentes solutions seront possibles en fonction de la taille des troupeaux, des collectifs de main d'œuvre, du niveau de spécialisation / diversification des exploitations ou du niveau de délégation des travaux des champs. Selon les systèmes et les choix personnels des éleveurs, la **gestion de la quantité de travail** nécessaire se fera par la **recherche d'un nouvel associé, l'embauche d'un salarié** (en exploitation ou en groupement d'employeurs), **l'externalisation** (ETA, CUMA, services de remplacement), la **mécanisation**, ou encore **l'arrêt d'un atelier**.

Une progression attendue du salariat en lait : +50 % en 10 ans

Pour faire face au remplacement des départs (retraite, remplacement des salariés qui quittent les élevages) et aux créations de postes, les besoins en recrutement de salariés permanents en lait seraient de l'ordre **d'une centaine par an d'ici à 2020** (source : scénarios emploi formation CRAB).

Le souhait de la profession agricole bretonne serait d'arriver en 2020 à un scénario composé de 9 000 exploitations productrices de lait (contre 13 000 de 2013), 16 000 exploitants et **1 200 salariés permanents en équivalent temps plein (contre 750 en 2010)**.

Métiers de salariés, conditions de travail et formations en lait : résultats d'enquête¹

Tout d'abord, il apparaît que **le quota produit par unité de travail est très variable**. Il est donc **difficile de faire un lien entre la taille de la structure et la quantité de lait produite**. Dans les exploitations enquêtées, la quantité de lait produite par ETP varie entre 160 000 et 450 000 litres. Celle-ci dépend de la diversité des systèmes de production, du niveau de productivité, du degré de sous-traitance à l'extérieur de certaines tâches, ainsi que de l'équilibre personnel et familial recherché par l'exploitant en termes de temps et d'astreinte de travail.

Des salariés nécessairement polyvalents et autonomes

Les employeurs recherchent principalement des salariés « **autonomes** » (cité 17 fois), « **polyvalents** » (12), et également « capables de prendre des initiatives » (4). Le profil d'« exécutant » n'est que très peu cité (2). Dans la grande majorité des cas, les salariés doivent être **capables d'accomplir toutes les tâches courantes de l'atelier lait**, afin, notamment, de pouvoir remplacer le(s) chef(s) d'exploitation lors de ses congés ou absences.

Une partie des éleveurs recherche des salariés d'abord « **animaliers** » (cité 11 fois), une autre partie, des salariés « **autant animaliers que cultivateurs** » (6). Par contre, très peu recherchent spécifiquement des « cultivateurs » (2).

¹ Enquête par entretien réalisée en 2014 dans 21 exploitations laitières bretonnes auprès d'éleveurs (22) et de salariés (11). L'objectif était d'apporter des éclairages sur les aspects métiers, compétences, formation, recrutement et conditions de travail pour ensuite proposer des pistes d'actions. Les structures sont de taille différente, allant de 400 000 à 1 000 000 litres de lait, de 53 à 240 ha et de 1 à 5 ETP (équivalents temps plein). Toutes les exploitations faisant appel à de la main d'œuvre salariée (en direct ou via un groupement d'employeurs ou un service de remplacement), la taille moyenne des élevages de l'échantillon est supérieure à celle de l'ensemble des élevages laitiers bretons. L'enquête a été complétée par des entretiens avec des représentants de différentes structures : AEF (Associations Emploi Formation), laiterie, centres de formation.

Schématiquement, **plusieurs grands profils de postes** peuvent être identifiés :

- des **salariés spécialisés sur la traite**, capables de respecter parfaitement les protocoles en la matière pour garantir la qualité du lait. Les éleveurs ayant des troupeaux de taille moyenne pourraient ainsi trouver un meilleur confort de vie, avec des salariés capables de les remplacer sur la traite,
- des **salariés animaliers, polyvalents, autonomes, rigoureux**, pour des ateliers laitiers plus importants (technicien et responsable d'atelier) ou pour des salariés de remplacement,
- des **salariés spécialisés en culture** mais seulement pour une petite partie des postes.

Les tâches considérées comme « stratégiques » sont majoritairement assurées par les exploitants eux-mêmes (calcul des rations alimentaires, sélection du troupeau, suivi technico-économique de l'entreprise...). Si ces tâches ne peuvent être assurées que par l'éleveur, c'est aussi parce qu'elles sont « différables » dans le temps. Néanmoins, dans certaines entreprises, les salariés participent au suivi technique du troupeau (10 entreprises), sont associés aux discussions avec les techniciens extérieurs (14)...



La traite : plusieurs types d'organisation pour faire face à une contrainte horaire forte

Parce qu'elle doit être réalisée deux fois par jour, en début de matinée et en fin d'après-midi, la traite représente la contrainte la plus forte en termes d'astreinte et d'horaires. C'est généralement par rapport à cette tâche que sont déterminés les horaires des salariés.

Dans les élevages enquêtés, l'amplitude horaire de la journée de travail des salariés varie entre 9h30 et 12h. La coupure du midi est d'environ 2h, mais elle peut aller jusqu'à 4h30. Dans deux cas, les salariés reprennent à 17h et finissent à 19h pour l'un, 19h30 pour l'autre. Il est donc préférable que le salarié habite non loin de l'exploitation. Il est assez fréquent qu'il reste déjeuner avec l'exploitant.

Ces contraintes très spécifiques à la production laitière, requièrent une très bonne entente et une bonne complémentarité entre employeurs et salariés.

Les salariés sont plus ou moins assujettis aux astreintes du week-end. Certains travaillent un à deux week-end par mois, quand d'autres ne sont d'astreintes que lors des congés des employeurs.

Le **robot de traite** permet de soulager la contrainte horaire biquotidienne de la traite. Mais le fait de ne plus voir passer les vaches deux fois par jour dans la salle de traite, impose à contrario de passer davantage de temps à observer le troupeau dans son ensemble et chaque animal en particulier. Le côté « animalier » est encore plus important dans ces élevages.

Le recrutement : une démarche relativement récente dans les exploitations laitières

Surcharge de travail, départ en retraite des parents ou départ d'un associé sont les trois principales raisons à l'origine de la décision de recruter. Les freins évoqués à un recrutement sont le coût, la difficulté à trouver un salarié compétent et à gérer un salarié. Dans 10 cas, le recrutement s'est fait par le « **bouche à oreille** » et dans 8, par le dépôt d'une offre d'emplois (principalement via les **AEF, Associations Emploi Formation**).

Le recrutement est une activité relativement nouvelle en lait. Les primos employeurs semblent un peu **dépassés par les procédures de recrutement et méconnaissent les organismes susceptibles de les accompagner** dans leurs démarches. Peu d'employeurs élaborent une fiche de poste ou un récapitulatif des tâches à réaliser s'ils ne sont pas accompagnés.

Par manque d'anticipation, le recrutement se fait le plus souvent **dans l'urgence**, sans préparation, avec au final un certain nombre de déconvenues.

Quand ils ont recruté un salarié, certains employeurs se désabonnent du service de remplacement. Ils pensent que le salarié pourra faire face aux aléas. Ils mésestiment le fait que la dimension de l'exploitation est trop importante pour pouvoir se passer de l'une de ses forces de travail.

Le constat est fait que la main d'œuvre salariée ne peut pas accomplir le même volume de travail qu'un actif non salarié. **Certains agriculteurs estiment que le salariat permet avant tout de « soulager » le travail de l'éleveur.** Pour augmenter de façon conséquente le volume de production, l'association est plus adaptée.

Fidéliser les salariés, une réelle difficulté

Le turn-over des salariés en production laitière est relativement fréquent. Outre les départs pour changer d'employeurs, les salariés les plus autonomes et polyvalents sont aussi les premiers candidats à l'installation.

Pour garder leurs salariés, les éleveurs misent sur la reconnaissance du travail (cité 17 fois), l'autonomie dans le travail (10), l'ambiance de travail (8), le respect mutuel (8) ou la souplesse des horaires (5).

Le salaire n'est pas cité comme facteur de motivation. Une exploitation évoque le fait que **les élevages laitiers ont « du mal à bien payer » leurs salariés.** Au salaire, s'ajoute pour certains d'autres formes d'avantages (heures supplémentaires, 13^e mois, primes...). Les primes à l'intéressement sont rares, sans doute parce que le lien entre les compétences techniques du salarié et les résultats économiques de l'exploitation, est difficile à établir.



La rémunération est plus élevée dans les services de remplacement et les groupements d'employeurs. A l'inverse des exploitations, ces structures assurent également au salarié un accompagnement, une formation continue, ainsi qu'une démarche de Gestion des Emplois et des Compétences (entretien annuel, évolution professionnelle).

La motivation et la volonté d'apprendre passent avant le diplôme

Un peu plus de la moitié des employeurs enquêtés (13) est indifférent au niveau de diplôme de leur salarié. **La personnalité des individus, leur motivation, leur capacité et leur volonté d'apprendre** sont davantage prioritaires. Au contraire, 7 exploitations ont des attentes plus précises en la matière. Si l'une d'elles se contente du niveau V (BEP), 2 cherchent à recruter au niveau IV (Bac), 2 au niveau III (Bac + 2), et 2 au niveau II (Bac + 3 et 4).



Un manque de formation pratique et technique

En formation initiale, la durée de formation pratique et technique reste insuffisante pour former des salariés autonomes et opérationnels en sortie de formation. L'alternance ou les origines familiales agricoles permettent de compenser en partie le manque de formation pratique.

Avec la réforme du Bac Pro, le rajeunissement des élèves sortants de Bac Pro (à temps plein ou en alternance) soulève un problème d'autonomie et de maturité professionnelle qui limite leur employabilité. Le CS lait (Certificat de Spécialisation de niveau IV) est une solution envisagée pour certains mais qui ne permet pas d'acquérir un niveau supérieur de niveau III. Le BTS ACSE n'est pas accessible ou ne répond pas aux besoins d'une formation « terrain » d'une grande partie des lycéens issus de Bac Pro.

Enfin, les salariés doivent avoir **une bonne formation technico-économique** pour pouvoir être polyvalent, capable de remplacer l'éleveur et associés au suivi technique de l'élevage.

PISTES D' ACTIONS D' AMELIORATION

Pour améliorer l'adéquation entre les besoins des élevages laitiers et les attentes des salariés, les actions possibles et souhaitables relèvent de deux niveaux :

- **l'adaptation des entreprises** à la présence de salariés afin de rendre le **métier plus attractif**,
- **l'adaptation des compétences** des salariés aux spécificités du secteur, par une **amélioration des dispositifs de formation**.

Rendre le métier plus attractif

L'adaptation des exploitations au salariat passe par différents types d'actions :

- inciter les exploitations à **investir dans les équipements de traite**, notamment au travers du nouveau Plan de Modernisation des Bâtiments d'Élevage,
- communiquer sur les possibilités **d'aménagement des horaires de traite** (réduction de l'intervalle entre traite du matin et traite du soir, suppression de la traite du dimanche soir...),
- aller vers une **plus grande simplification des techniques et des pratiques d'élevage** afin de réduire le temps de travail et les contraintes physiques,
- **formaliser et rédiger des procédures claires pour chaque tâche à réaliser** afin de rendre les salariés plus autonomes et polyvalents,
- favoriser la mise en place, pour les salariés dont la polyvalence et l'autonomie sont clairement recherchées, d'un **système d'intéressement aux résultats de l'entreprise**,
- initier un travail de recherche visant à élaborer des **scénarios d'organisation du travail crédibles d'un point de vue technique et économique**.

Pour partie, des résultats de la recherche ou des outils existent déjà. Il s'agirait donc de les utiliser dans le cadre d'actions de diffusion.

En outre, les **actions de formation des employeurs à la gestion des ressources humaines** sont également à promouvoir afin d'améliorer les conditions de recrutement, la gestion des emplois et des compétences dans les exploitations laitières. Dans ce domaine, **le travail et les outils développés avec le VIVEA sont à valoriser** (programme « Développement des compétences sur la GRH pour les employeurs de Bretagne »). Par ailleurs, les employeurs regrettent de perdre leurs salariés (souvent les plus autonomes et les plus polyvalents) quand ceux-ci partent pour s'installer. Cette situation devrait encourager, dans les exploitations où c'est possible, **le passage de certains salariés, du statut de salarié à celui d'associé**, notamment dans le cadre d'une installation progressive.

Adapter l'offre de formation

L'adaptation de l'offre de formation pourrait répondre à quatre types de problématiques :

- **Favoriser l'opérationnalité des salariés au moment du recrutement** pour faire face, d'un côté, au rajeunissement des jeunes à la sortie du Bac Pro (fait en 3 ans au lieu de 4 ans) et, d'un autre côté, à l'insuffisance de formation technique et pratique dans la majorité des formations initiales :
 - ✓ développer les formations professionnalisantes en alternance pour **créer des transitions école / vie active**, notamment via des CS,
 - ✓ mieux valoriser toutes les formules et dispositifs de formation visant **l'accompagnement formation du salarié à sa prise de poste**.

- **Répondre à la diversité des projets professionnels des salariés ou futurs salariés, notamment ceux ayant un projet d'installation.** Dans un premier temps, il s'agirait de proposer des formations pour être opérationnels en tant que salarié. Ensuite, il faudrait permettre à ces salariés de poursuivre, immédiatement ou après quelques années de salariat, une formation plus axée sur le management (comme la Licence Pro MEA). Le CPF (Compte Personnel de Formation) pourrait être utilisé lors de ce deuxième temps de formation.
- **Développer l'accès des postes de salariés aux personnes non issues du milieu agricole et aux filles.** Il s'agirait de mettre en place des modules complémentaires réellement professionnalisants dans le domaine de la conduite de matériel agricole (téléscopique, tracteur, attelage...) et dans la conduite de cultures. Cela permettrait à ces publics d'accéder à des postes salariés nécessitant une polyvalence élevage / cultures. Sans cette double compétence, ces postes leur sont aujourd'hui inaccessibles.
- **Favoriser l'évolution des compétences des salariés.** Aujourd'hui, la grande majorité des salariés en lait ne se forme pas (sauf les salariés des services de remplacement ou en groupements d'employeurs). Il s'agirait d'étudier des modalités innovantes pour développer la formation continue des salariés. Compte tenu de la diversité des profils et des besoins des salariés, il serait utile de positionner les salariés et de travailler une offre de formation individualisée.



Cette étude a permis de confirmer un certain nombre de spécificités du salariat en production laitière. Les problématiques recensées concernent principalement les conditions matérielles de travail et en particulier la traite, les horaires de travail et l'amplitude de ces horaires, la nécessité de polyvalence et d'autonomie des salariés, la gestion des ressources humaines et la rémunération des salariés.

Les pistes d'actions proposées à l'issue de ce travail visent à rendre les métiers du salariat en exploitation laitière plus attractifs. Ces actions passent par l'amélioration des conditions d'accès et des conditions de travail des salariés, la professionnalisation des dirigeants des exploitations laitières dans la fonction d'employeur et la nécessaire adaptation de l'offre de formation vers plus de professionnalisation. Ces actions doivent également permettre aux exploitations laitières de trouver les compétences dont elles ont besoin afin de pouvoir atteindre leur objectif de production.

Etude pilotée par l'Observatoire Emploi Formation de l'Agriculture de la Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne
Maison de l'Agriculture – CS 74 223 – 35042 RENNES Cedex
Site internet : www.chambre-agriculture-bretagne.fr

OBSERVATOIRE
Emploi-Formation
de l'Agriculture



Etude réalisée par les Chambres d'Agriculture de Bretagne

Avec le soutien financier de l'Etat (DIRECCTE), du Conseil Régional de Bretagne



Publication février 2015

Crédit photos, Studio des 2 prairies, Kirtz J. / Chambre d'Agriculture du Finistère