

Organisations collectives et délégation en élevage ovin pour un travail plus confortable et un métier plus attractif

CHAUVAT S. (1), PURSEIGLE F. (2), ANDRE J. (3), JOUSSEINS C. (4), BELLET V. (5)

(1) Institut de l'Elevage, Campus Institut Agro Montpellier-Inrae, 2 Place Pierre Viala, 34060 Montpellier cedex 1

(2) INP-Ensai, UMR INRA AGIR, Chaire GERMEA, Avenue de l'Agrobiopole, 31326 Auzeville-Tolosane

(3) LPP Castelnouvel, Avenue de Castelnouvel, 31490 Léguevin

(4) Institut de l'Elevage, 24 chemin de Borde Rouge, 31320 Auzeville-Tolosane

(5) Institut de l'Elevage, 2133 Route de Chauvigny, 86550 Mignaloux-Beauvoir

RESUME - Les mutations du travail en élevage ovin sont structurelles avec un accroissement de la productivité physique dans des exploitations qui s'agrandissent et/ou se diversifient alors que le recours à la main-d'œuvre familiale diminue (Servièrre *et al.*, 2019). Les conjoints travaillent majoritairement à l'extérieur et le salariat individuel, notamment en production de viande, peine à trouver sa place. Certains éleveurs, pour une meilleure articulation entre leur vie privée et leur vie professionnelle, s'équipent (bâtiments, matériels, numérisation) et simplifient leurs pratiques (diminution du rythme d'agnelage, de la fréquence de distribution de l'alimentation, etc.). D'autres cherchent à recomposer la main-d'œuvre au-delà du cercle familial, en recourant à des prestataires de service ou à des organisations collectives de partage de salariés, ces leviers étant essentiels à la viabilité des exploitations et à l'attractivité du métier (Gasselin *et al.*, 2015). Si la délégation est déjà relativement présente pour certains chantiers de saison (moisson, tonte, etc.), son recours tend à s'étendre à de nouvelles tâches, y compris au travail d'astreinte (agnelages). Adossé à des monographies reposant sur des entretiens semi-directifs, le projet AmTrav'Ovin montre comment des dispositifs de mobilisation d'une main-d'œuvre d'appoint non familiale remodelent le travail des éleveurs, leur prise de décision et les formes d'apprentissage du métier. Sont débattus à partir de 3 cas d'études la proximité géographique, la place des savoir-faire experts et les modes de coordination (Nguyen *et al.*, 2022).

Collective organisations and delegation in sheep farming for more comfortable work and a more attractive profession.

CHAUVAT S. (1), PURSEIGLE F. (2), ANDRE J. (3), JOUSSEINS C. (4), BELLET V. (5)

(1) Institut de l'Elevage, Campus Institut Agro Montpellier-Inrae, 2 Place Pierre Viala, 34060 Montpellier cedex 1

SUMMARY - Changes in sheep farming work are structural, with an increase in physical productivity on farms that are expanding and/or diversifying, while the use of family labour is decreasing (Servièrre *et al.*, 2019). The majority of spouses work outside the farm and individual employees, particularly in meat production, are struggling to find their place. Some farmers, in order to improve the balance between their private and professional lives, are equipping themselves (buildings, equipment, digitisation) and simplifying their practices (reduction in the lambing rhythm, frequency of feed distribution, etc.). Others are seeking to recompose the workforce beyond the family circle, by using service providers or collective organisations to share employees, as these levers are essential to the sustainability of farms and the attractiveness of the profession (Gasselin *et al.*, 2015). While delegation is already relatively present for certain seasonal tasks (harvesting, shearing, etc.), its use is tending to extend to new tasks, including on-call work (lambing). The AmTrav'Ovin project, which is based on monographs using semi-directive interviews, shows how the mobilisation of additional non-family labour reshapes the work of farmers, their decision-making and the ways in which they learn their trade. Three case studies are used to discuss geographical proximity, the place of expert know-how and coordination methods (Nguyen *et al.*, 2022).

INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, le cheptel ovin diminue, notamment la production ovine allaitante qui accuse une baisse de 15,6% depuis 2010 (Agreste, 2021). Par ailleurs, plus de 60% du cheptel ovin viande et 40% des brebis laitières sont détenus par des éleveurs de plus de 50 ans (Institut de l'Elevage, 2019). Le renouvellement des actifs est donc une priorité de la filière. Face à ce constat, le projet AmTrav'Ovin (<https://idele.fr/amtravovin/>) avait pour ambition de contribuer à améliorer les conditions d'exercice du travail en production ovine afin de rendre le métier plus attractif. Des travaux menés dans le cadre du Réseau Mixte Technologique (RMT) Travail en agriculture montrent qu'en plus d'activer plusieurs leviers comme la simplification des pratiques, la modernisation des bâtiments et des équipements, certains éleveurs optent pour la réorganisation de la main-d'œuvre (Dedieu et Servièrre, 2012). Le recours au salariat permanent, largement mobilisé en production porcine, est moins développé en ovin notamment en raison de résultats d'exploitation modestes qui compliquent les recrutements. Aussi, certains éleveurs choisissent-ils de déléguer une partie de leur travail auprès de

tiers-employeurs (Cuma, services de remplacement, groupements d'employeurs, etc.) ou d'entreprises de travaux agricoles (Fréconon *et al.*, 2021). Si la délégation est déjà relativement présente pour certains chantiers de saison (moisson, tonte, etc.), son recours tend à s'étendre à de nouvelles tâches, y compris au travail d'astreinte (agnelages). Dans des configurations très diverses, ponctuellement pour des chantiers spécifiques (échographies), de façon pérenne afin de répondre à un déficit structurel de main-d'œuvre ou bien encore régulièrement par rapport à des compétences particulières, de nouvelles modalités d'intervention de la main-d'œuvre se déploient. Trois de ces situations ont été étudiées dans le projet AmTrav'Ovin (André, 2019) : un groupement d'employeurs (GE) d'éleveurs laitiers en Aveyron ; une société de prestation de service dans le Nord-Est de la France ; un groupement d'employeurs (GE) dans le Lot qui propose un suivi administratif. A partir de la compréhension de ces trois cas d'études, nous discuterons de l'importance de la proximité géographique et de la densité des élevages, des modes de coordination et de gouvernance, de l'autonomie.

1. METHODE

Le projet s'est appuyé sur des études de cas qui rendent compte des relations entre la situation étudiée et son environnement (Hamel, 1998).

Les modalités de coordination des acteurs ont été étudiées selon trois niveaux d'analyse : (i) le rôle des entités engagées dans le fonctionnement du dispositif (Thévenot, 1986), (ii) l'adéquation entre le sens investi dans l'action collective et le rapport au métier d'éleveur, (iii) les proximités géographique, organisationnelle ou sociale entre les parties prenantes (André, 2019).

Des entretiens semi-directifs ont été conduits pour renseigner l'émergence et le fonctionnement de l'action collective puis pour saisir l'engagement des acteurs dans le dispositif. Des éleveurs bénéficiaires, des salariés de la structure (GE, entreprise agricole, Cuma) et des responsables de dispositifs d'action collective ont été interviewés pour chaque cas.

3 types contrastés de dispositifs organisationnels ont été sélectionnés par les partenaires du projet. Ils devaient représenter la diversité des types d'élevages et des bassins de production (producteurs ovins lait en Aveyron, producteurs ovins allaitants dans le Lot, émergence d'ateliers ovins viande en céréaliculture du Grand-Est). L'amélioration des conditions et de l'organisation du travail de l'atelier ovin sont au centre des services offerts par ces dispositifs.

2. RESULTATS

2.1 L'ANCRAGE TERRITORIAL

Le **GE laitier de l'Aveyron** a été créé en 1994, avec l'appui d'un conseiller de la Chambre d'agriculture, par 7 éleveurs d'une même commune. Un des éléments contribuant à sa pérennité est la présence d'un adhérent, ayant succédé à son père dans cette fonction, qui en assure le pilotage administratif et l'animation, notamment en raison de sa maîtrise des logiciels de gestion.

Le **GE Administratif du Lot** concernait 19 éleveurs au moment de sa création en 2008, lors de la mise en place par l'Etat français de la Prime Herbagère Agro-Environnementale (PHAE2) et de son cortège d'obligations administratives. A mi-chemin entre un système autogéré et une prestation de service, ce GE, formellement gouverné par les éleveurs, est animé par la Chambre d'agriculture. Le salaire et l'adhésion aux logiciels sont à la charge des 55 éleveurs adhérents pour un coût modique.

La **société de prestation de service** située dans le quart Nord-Est de la France (Nguyen *et al.*, 2020), reposait, en 2003, sur la réalisation d'échographies et d'inséminations chez les petits ruminants. Cette gamme de service s'est largement étendue à de nouvelles prestations (tonte, parage des onglons, manipulation des animaux, aide à l'agnelage). La société a ainsi bénéficié de l'apparition de troupeaux ovins dans les exploitations céréalières de cette zone dans un contexte de faible développement des structures de conseil dédiées et de diminution des collectifs de travail.

2.2 DE L'UTILITE DE LA REORGANISATION DES COLLECTIFS DE TRAVAIL

Pour le **GE laitier en Aveyron**, les proximités géographique et sociale ont constitué un point de départ nécessaire à l'autogestion du dispositif et à la circulation du salarié entre exploitations. Il a été institué afin de réguler les pics de travaux de saison sur le troupeau (l'insémination par exemple) et les cultures (ensilage ou fenaçon), mais désormais les salariés sont également requis pour les travaux d'astreinte liés à l'agnelage. Ils pallient ainsi un déficit structurel de main-d'œuvre dans les exploitations en raison notamment de leur agrandissement et du désengagement progressif de la main-d'œuvre familiale. Les éleveurs s'organisent pour disposer des salariés au moment des pics de travail et décalent leurs périodes d'insémination pour que les agnelages ne se

chevauchent pas entre élevages. *"J'ai de la chance parce que j'ai les mises-bas décalées des autres, donc je prends un salarié deux semaines en janvier"* soulignait un des éleveurs rencontrés. Le travail n'est, dans ce cas, pas externalisé mais partagé avec les salariés.

Le **GE administratif du Lot** offre aux éleveurs les services d'une opératrice de saisie pour élaborer leur plan prévisionnel de fumure, tenir leur cahier d'épandage et mettre à jour leur carnet sanitaire. La Chambre d'agriculture met à disposition des infrastructures bureautiques et un peu de temps d'une conseillère pour les aspects techniques. Ce cas d'étude porte donc sur la délégation d'une tâche à forte technicité que les éleveurs considèrent comme éloignée de leur cœur de métier. *"Pour le prévisionnel de fumure, ils ne sont pas autonomes, c'est très technique ; d'un point de vue logiciel, d'un point de vue réglementaire et pour comprendre le principe agronomique."* précise l'opératrice de saisie. En assurant le respect des attentes face à la conditionnalité des aides PAC, cette activité diminue en outre le stress lié aux contrôles.

La **société de prestation de service** du Nord-Est de la France officie dans un rayon de 200 km autour de son siège social et propose des services spécialisés "clé en main" comme les échographies, la tonte, le parage des onglons ou l'insémination, dans une zone déficitaire en structures d'accompagnement technique ovin. Hormis le parage, traditionnellement réalisé par les éleveurs eux-mêmes, la tonte est souvent déléguée ; l'insémination et les échographies, qui requièrent des compétences techniques spécialisées, sont généralement externalisées et effectuées par les techniciens des organisations professionnelles agricoles. Les salariés de la société interviennent aussi au moment des agnelages et des manipulations du troupeau. Il est rare qu'une entreprise de service supplée un éleveur dans des tâches de travail d'astreinte. C'est l'occasion pour l'éleveur d'accéder à des savoirs et des pratiques innovants. En cela, ces prestations ont pour effet induit la montée en compétences des exploitants peu expérimentés. Pour cette entreprise de service, les prestations pour le travail d'astreinte demeurent ponctuelles. *"J'ai des éleveurs qui ne prennent plus une main-d'œuvre quotidienne mais ils prennent une main-d'œuvre spécialisée en fonction des pics de travail"* souligne le dirigeant de cette entreprise. Les deux salariés sont en permanence en déplacement et dotés des équipements indispensables à l'exercice de leur métier.

2.3 LES ENJEUX DE PROXIMITE GEOGRAPHIQUE ET DE DENSITE D'ELEVAGES

La proximité géographique joue un rôle prépondérant dans le fonctionnement des dispositifs.

Dans le cas du **GE laitier aveyronnais**, la densité d'élevage est suffisante pour l'embauche de salariés en soutien à l'agnelage. Ils acquièrent des compétences en rapport avec cette activité et parfois même s'identifient à des chefs d'exploitation : *"Pour moi le travail bien fait, c'est un travail qui ne dépend pas du temps. Même si on doit mettre un peu plus longtemps, il faut le faire pour tout faire bien nickel. Moi je fais les choses comme si je travaillais pour moi."* Les éleveurs sont en interaction entre eux et grâce aux salariés qui travaillent dans les différentes exploitations. Le dispositif est "auto-suffisant" et très auto-centré. La proximité géographique constitue ici un atout dans le recrutement des salariés : *"Je connaissais sa cousine. Je lui avais demandé si elle viendrait m'aider pour l'agnelage. Elle m'a dit qu'il valait mieux embaucher son cousin qui cherchait du travail."*

La densité apparaît moins cruciale pour le **GE administratif** car l'opératrice de saisie ne se déplace qu'une fois par an sur les exploitations, les échanges d'information sont dématérialisés et les éleveurs ovins ne sont pas les seuls adhérents. La salariée est ici considérée comme une référente concernant la réglementation agricole.

Le périmètre de la **société de prestation de services** du Nord-Est de la France est défini par l'étendue du portefeuille "clients" qui peut amener les techniciens à opérer au-delà des

frontières françaises. Les grandes distances qui séparent les éleveurs rendent impossibles les interactions en face à face et la mise en place de systèmes autoorganisés entre éleveurs. Cette absence de proximité est vécue comme une contrainte : *"Pour trouver un salarié en élevage c'est compliqué parce qu'on n'est pas dans une région d'élevage."* Au-delà de la prestation en elle-même, le recours à cette entreprise de services permet aux éleveurs d'accéder à un réseau d'échanges de ressources, notamment à des informations concernant les pratiques d'élevage que les techniciens de la société de prestation déploient grâce à leur savoir-faire et leur connaissance des autres exploitations dans lesquelles ils interviennent *"Ils nous apportent un peu d'ouverture d'esprit par le fait du nombre d'exploitations dans lesquelles ils vont."* Ainsi, les techniciens font tout à la fois office de maître d'œuvre et d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

2.4 LES FORMES DE COORDINATION DE L'ACTION COLLECTIVE

La coordination entre éleveurs, salariés et prestataires repose sur des arrangements informels et tacites. A ce jour, des protocoles qui objectivent l'organisation du travail n'ont pas cours dans ces élevages. Dans les trois dispositifs étudiés, l'échange oral est la modalité privilégiée par les différents acteurs. Les compétences en gestion des ressources humaines des éleveurs ne s'accroissent pas.

Dans le **GE aveyronnais**, le travail effectué est complexe et ne s'apparente pas à une succession de tâches susceptibles d'être procéduralisées. Les salariés travaillent la plupart du temps avec les éleveurs à la réalisation conjointe d'une tâche. *"Je ne les prends pas comme des salariés. On travaille ensemble. L'ouvrier fait le patron, le patron fait l'ouvrier."* Les salariés du GE font face à une grande variabilité de situations de travail et de sites de production. L'adaptabilité aux routines de l'éleveur est primordiale. *"Le travail avec les tracteurs dans les champs c'est pour tout le monde pareil, donc il n'y a pas besoin de s'adapter à moi. Avec les animaux c'est plus compliqué."*

Le travail administratif, à l'inverse, est très standardisé et contraint par la réglementation. L'opératrice de saisie du **GE lotois** propose un mode de fonctionnement interactif et lors de sa visite annuelle sur site, recueille les données nécessaires afin de compléter les formulaires. Il est crucial de créer un climat de confiance avec l'éleveur tout en adaptant le service proposé aux besoins individuels. *"Il faut s'adapter à l'exploitant. C'est compliqué de proposer du clé en main qui concerne toutes les exploitations. Surtout dans des zones particulières, dans des zones vulnérables, les grosses exploitations avec des choses compliquées, des obligations et réglementations spécifiques".* L'animation du GE est assurée par une technicienne de la Chambre d'agriculture. Le fonctionnement est proche de celui d'une entreprise de service.

La coordination entre les salariés de la **société de service** du Nord-Est de la France est minimale. Chacun gère son portefeuille "clients" et établit le planning de ses interventions par zone géographique. Comprendre les particularités des exploitations, des territoires et des systèmes est une de leur préoccupation majeure. *"Ils n'ont pas la même race, ils n'ont pas la même ration pour brebis. Il y en a qui veulent des lots de 10 bêtes, d'autres de 15."* Les éleveurs adaptent leurs pratiques pour faciliter le travail des intervenants et diminuer les coûts d'intervention. *"Il faut trier les bêtes, celles qui doivent passer et celles qui ne doivent pas passer à l'échographie. Après, il faut préparer la contention."*

3. DISCUSSION

3.1 FORMALISATION DE LA GOUVERNANCE

Dans les systèmes auto-gérés par les agriculteurs, se pose la question de la formalisation des règles de fonctionnement.

Dans le GE aveyronnais, la prise de décision est distribuée entre les éleveurs ce qui suppose que des règles aient été instituées permettant la gouvernance du dispositif, car autant un GE est une entité juridique clairement établie, autant l'opérationnalité des prises de décision repose sur la capacité de ses membres à agir en interdépendance, à faire émerger des objectifs communs prioritaires tout en régulant les comportements opportunistes. Même si ces règles ne sont pas consignées par écrit, les éleveurs ont souvent la capacité de les faire respecter. Par exemple, si un salarié est régulièrement engagé dans des tâches dégradantes, il peut exercer un droit de retrait. *"Il y a un éleveur chez qui Yves ne veut pas aller parce qu'il ne s'y plaît pas. Le type lui a dit 'chez moi tu ne conduiras pas, tu ne feras que de la main-d'œuvre'. D'entrée ça refroidit."*

Des règles informelles bien intériorisées peuvent donc être efficaces et répondre à la variabilité des situations et à l'hétérogénéité des exploitations.

La question de la gouvernance dans le cas d'une relation éleveurs/prestataires interroge la capacité des éleveurs à gérer les situations d'interdépendance qui les lient à l'ensemble des entreprises auxquelles ils font appel.

3.2 EXTERNALISATION ET PERTE D'AUTONOMIE

Dans certains cas, les éleveurs externalisent la main-d'œuvre, le matériel comme le savoir-faire. C'est par exemple le cas pour les échographies qui nécessitent un équipement et une technicité spécifique. La dépendance est ici totale, l'exploitant ne peut pas internaliser ces tâches.

Dans d'autres situations, la délégation concerne des activités que l'éleveur ne souhaite plus réaliser parce qu'elles sont jugées pénibles ou chronophages, comme la tonte ou le parage. La délégation d'activité ne s'explique pas seulement par une incapacité à faire. Elle peut renvoyer à des logiques stratégiques de recentrage sur d'autres activités. Avec le temps, si certains savoir-faire afférents au métier s'érodent, d'autres semblent en passe d'être acquis : il ne s'agit plus simplement de savoir "faire ensemble" mais également de savoir "faire-faire".

Si les éleveurs conservent le plus souvent la maîtrise technique de l'agnelage dans une logique de "faire avec" et si les compétences "cœur de métier" sont rarement totalement externalisées, elles peuvent l'être partiellement dans des régions où l'élevage est réintroduit. La maîtrise de la conduite du troupeau passe ici par la capacité à "faire-faire" par un salarié ou un prestataire comme dans le cas de la société de services du Nord-Est.

Décider ne signifie pas toujours "savoir faire", comme dans le cas de la gestion administrative. *"Ils sont dépendants bien sûr. La plupart, si je n'étais pas là, ils ne feraient rien. Il existe une réelle perte d'autonomie 'technique' mais pas décisionnelle. Ce sont toujours eux qui décident."*

CONCLUSION

La réallocation des tâches entre main-d'œuvre familiale et non familiale éclaire sur ce qui fait sens dans le métier d'éleveur ovin et que l'on conserve pour soi, ce qui est coûteux en termes de charges physique et mentale et que l'on accepte de confier à d'autres, ainsi que la capacité du chef d'entreprise à s'inscrire dans une configuration multi-acteurs.

En procurant de la main-d'œuvre à temps partiel, du matériel partagé, des services clés en main, ces dispositifs collectifs diminuent la charge de travail des éleveurs, rendent possible la prise de jours de repos, améliorent leur savoir-faire notamment lorsqu'ils sont non issus du monde agricole et de tisser un réseau social. La question qui se pose au développement aujourd'hui réside dans les conditions d'accès à ces dispositifs pour une production géographiquement atomisée et souvent diversifiée (Charbonnier, 2022).

Le projet AmTrav'Ovin montre comment des dispositifs de mobilisation d'une main-d'œuvre d'appoint non familiale,

remodèlent leur prise de décision, les formes d'apprentissage du métier et le travail d'éleveur-employeur.

Nous remercions les éleveurs et acteurs qui se sont prêtés à nos enquêtes et interviews ainsi que les partenaires du projet AmTrav'Ovin pour leur collaboration.

Agreste, 2021. Synthèses conjoncturelles. N°387.

André J., 2019. Mémoire de master. 106 p.

Charbonnier M., 2022. Mémoire de fin d'étude – Institut Agro Dijon – Projet "Systèmes d'élevages émergents en filières ovines viande et lait. Les connaître pour mieux les accompagner demain".

Dedieu B., Servièrre G., 2012. Inra Prod. Anim, 25 (2), 85-100.

Frécenon B., Marx J.-M., Petit N., 2021. Nouvelles formes de travail en agriculture. Rapport 20090. 69 p.

Gasselin P., Choisis J.-P., Petit S., Purseigle F., 2015. In "l'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre." 11-21.

Hamel J., 2018. Cahiers Internationaux de Sociologie. Vol 4. 121-138.

Institut de l'Elevage, 2019. [Les chiffres clés du GEB](#). Réf 0019 501 025. 12 p.

Nguyen G., Purseigle P., Brailly J., Legagneux B., 2020. CEP. Notes d'études socio-économiques. N°47.

Nguyen G., Purseigle F., Brailly J., Marre M., 2022. Economie et statistique, INSEE, n°532-33, 91-113.

Servièrre G., Chauvat S., Hostiou N., Cournut S., 2019. Inra Prod. Anim., 2019, 32 (1), 13-24.

Thévenot L., 1986. In Thévenot L. (ed.) Conventions économiques, Paris, Presses Universitaires de France. 21-71.