

APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE SUR LE TRAVAIL DANS DES ELEVAGES AVICOLES EUROPEENS INNOVANTS

Riffard Cécile

ITAVI - 28, rue du rocher – 75 008 PARIS,

riffard@itavi.asso.fr

RÉSUMÉ

La France a perdu le leadership de la production européenne de poulet en 1999 et se maintient depuis au second ou troisième rang selon les années, derrière le Royaume-Uni. La production allemande est au contraire très dynamique, et vient concurrencer la filière française. Fort de ce constat, il est apparu intéressant de faire un point sur la structuration des filières allemandes et anglaises, et d'approfondir nos connaissances sur les systèmes d'élevages innovants, alliant productivité, organisation du travail et image positive du métier d'aviculteur, qui existent dans ces deux pays.

Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet CASDAR « Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants » qui vise à décrire et comprendre des stratégies de fonctionnement du travail dans des formes innovantes d'exercice de l'activité agricole en France et dans quatre pays d'Europe (Pays-Bas, Royaume-Uni, Danemark et Allemagne). L'approche est multi-filières (bovins, porcs, volailles) et pluridisciplinaire. Les élevages ont été étudiés sous trois angles différents : la « productivité du travail », déterminant majeur de la compétitivité ; « l'organisation » qui relie la main-d'œuvre, les conduites d'élevage, les équipements et les autres activités des ménages ; et le « métier » qui intègre l'identité professionnelle, les savoirs et les compétences. L'article traite uniquement des missions « volailles de chair » du volet européen (Royaume-Uni et Allemagne).

L'agrandissement des élevages résultant d'un contexte en pleine mutation : aspirations des éleveurs à vivre autrement, durcissement du contexte économique, ont entraîné la mise en place de différentes stratégies d'organisation du travail au sein des exploitations, qui peuvent se cumuler : le recours à l'externalisation, et l'augmentation de la taille du collectif de travail sur l'exploitation (principalement sous forme de salariat).

ABSTRACT

Since 1999, France has lost the leadership of European broiler production and ranks second behind the UK. On the contrary, German broiler production is very dynamic. It seems interesting to deepen our knowledge on innovative farming systems, combining high productivity and efficient work organization that can take place in these both countries.

The study carried out is part of a research program called "Labour on livestock farms: a 3-dimensional approach". The aim of this program was to study labour organization in livestock farms (poultry, pig, sheep and cattle) in France and in 4 European countries such as The Netherlands, United Kingdom, Denmark and Germany. Farms with an innovative approach on the theme of labour were particularly sought: high labour productivity, low standby time, high automation, versatility or specialization of the workers, etc.

Various aspects of labour have been analyzed: tasks to be done, way to achieve them (by the farms workers, or automated, outsourced...), description of the farm staff and its organization, efficiency (work time), economic results. It is also sought the way the farm owners and employees live and enjoy their profession and what relationship they have with their neighborhood, fellow farmers, advisors, etc.

This article deals about poultry production only.

The increasing of farm size, but also the aspirations of farmers to live differently, and the economic context, led to the implementation of different strategies of work organization. Two strategies have been highlight: outsourcing and/or increasing of collective farm work (wage labor).

INTRODUCTION

Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet CASDAR « Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants », porté par le RMT travail, qui vise à décrire et comprendre des stratégies de fonctionnement du travail dans des formes innovantes d'exercice de l'activité agricole en France (une soixantaine d'exploitations enquêtées) et dans quatre pays d'Europe avec 20 exploitations étudiées (Pays-Bas, Royaume-Uni, Danemark et Allemagne). L'approche est multi-filières (bovins, ovins, porcs, volailles) et pluridisciplinaire.

L'objectif de l'article est de mettre en évidence différentes stratégies de fonctionnement du travail mises en œuvre dans 7 élevages avicoles du Royaume-Uni et d'Allemagne.

1. MATERIELS ET METHODES

7 exploitations de volailles de chair localisées en Allemagne et au Royaume-Uni ont été étudiées (tableau 1). Pour compléter ces entretiens, des experts nationaux ont été interrogés afin de mieux connaître le contexte de chaque pays.

L'enquête a consisté en un entretien de 3h par exploitation. Les élevages ont été étudiés sous trois angles différents : la « productivité du travail », déterminant majeur de la compétitivité ; « l'organisation » qui relie la main-d'œuvre, les conduites d'élevage, les équipements et les autres activités des ménages ; et le « métier » qui intègre l'identité professionnelle, les savoirs et les compétences.

2. UN CONTEXTE FAVORABLE A L'AGRANDISSEMENT

La concentration des élevages qui s'opère en Europe depuis les dix dernières années a véritablement transformé les structures, l'organisation du travail et la conception du métier d'éleveur. Cela est particulièrement vrai au Royaume-Uni, où dans un contexte de forte réduction du nombre d'élevage, les capacités de production sont restées stables. Ainsi, sur la période 2000-2007, la taille moyenne des élevages britanniques s'est sensiblement accrue. En 2007, la taille moyenne des élevages de poulets de chair anglais dépassait les 90 000 places (Eurostat). L'Allemagne a cumulé à la fois une hausse des capacités (+ 25% entre 2000 et 2007) et un léger accroissement du nombre d'exploitations. Le durcissement du contexte économique, mais aussi les aspirations des éleveurs à vivre autrement ont favorisé l'agrandissement des élevages et ont entraîné la mise en place de différentes « stratégies » d'organisation du travail. Ainsi, au

sein des exploitations, peuvent se cumuler le recours à l'externalisation et l'augmentation du collectif de travail. Derrières les adaptations trouvées par les éleveurs, se trouve la même problématique résultant de l'agrandissement des exploitations et des élevages.

3. L'EXTERNALISATION ET SES MOTIVATIONS

On constate une forte tendance à l'externalisation dans les élevages enquêtés, quelle que soit la taille du collectif. Cette stratégie apparaît davantage développée dans les exploitations de taille plus « modeste », car celles-ci ont moins de marge de manœuvre pour gérer les pics de travail ou les activités nécessitant beaucoup de main-d'œuvre.

Le recours à des prestataires de services extérieurs est dû à diverses raisons et le degré d'externalisation est très variable selon les élevages.

3.1. Les raisons de « temps et de disponibilité »

La charge de certaines activités ne peut pas être absorbée par l'exploitant seul, surtout celles nécessitant beaucoup de main-d'œuvre sur une courte période. Ainsi, l'enlèvement des animaux est sous-traité chez tous les éleveurs rencontrés et au Royaume-Uni, il est même pris en charge par l'abattoir. Pour les mêmes raisons, l'activité de nettoyage – désinfection des bâtiments est très souvent réalisée par une entreprise extérieure spécialisée. Cette pratique est également courante dans les élevages français.

Certaines activités sont plus faciles à externaliser que d'autres comme les cultures, car il existe de nombreux prestataires capables d'effectuer les travaux de semis et de récolte. On ne retrouve pas ces services pour l'ensemble des activités d'élevage, et particulièrement celles qui nécessitent une astreinte quotidienne. Ainsi, la majorité des éleveurs céréaliers rencontrés qui possédaient des cultures ont choisi, faute de temps, d'externaliser la gestion des cultures afin de se concentrer sur les tâches d'élevage.

3.2. Les raisons de compétences techniques

Certaines activités nécessitent un savoir-faire particulier et le recours à des prestataires de service extérieurs pour les effectuer est indispensable. La plupart des éleveurs rencontrés externalisaient les activités très éloignées de leur domaine de compétences premier (gestion informatique, vergers de pommes à cidre, location de gîtes...).

De la même manière, les éleveurs peuvent préférer recentrer leurs tâches sur leur cœur de métier de l'élevage, et externaliser les activités qu'ils jugent « moins importantes ». A l'extrême, un exploitant anglais rencontré a décidé de concentrer l'activité de son salarié sur la seule activité d'engraissement

des volailles. Il fait donc appel à des entreprises extérieures pour la plupart des activités d'élevage non quotidiennes (paillage, préparation du bâtiment, mise en place des poussins, enlèvement, nettoyage et désinfection).

3.3. Les raisons « économiques »

Certains éleveurs estiment qu'externaliser des activités revient moins cher que de les réaliser eux-mêmes. Ils prennent en compte le fait qu'il n'y a pas à acheter les équipements parfois coûteux, ni à les entretenir (gain de temps).

3.4. Simplification managériale

Les exploitants « pro-externalisation » mettent également en avant le fait que recourir à des prestataires évite souvent de recruter un salarié supplémentaire (gain financier et de temps de gestion). Il arrive également que le chef d'exploitation voit l'externalisation comme une solution pour agrandir son élevage sans avoir à diriger une équipe de salariés. En effet, plusieurs chefs d'exploitation nous ont fait part de leur angoisse/problème de gestion des ressources humaines, auxquelles ils ne sont pas préparés

3.5. Affinités personnelles

En outre, le choix de l'externalisation peut être plus ou moins appuyé par l'intérêt que portent le chef d'exploitation ou ses salariés aux tâches à effectuer. Souvent, les tâches sous-traitées, en plus des raisons évoquées ci-dessus, sont peu appréciées. C'est le cas de l'enlèvement des animaux ou du nettoyage - désinfection, souvent réalisés dans des conditions difficiles (froid, nuit, fatigue, pénibilité physique). Le fait de les sous-traiter permet de rendre le travail plus agréable, donc plus attractif pour les personnes présentes sur l'élevage et d'ainsi réduire le turn-over salarial.

4. RECOURS AU SALARIAT EN ELEVAGE AVICOLE

4.1. Les différents types d'organisations rencontrées

L'augmentation de la taille des élevages survenue au cours des dix dernières années a mécaniquement entraîné un accroissement du collectif de travail dans les exploitations, principalement sous forme de salariat dans les exploitations enquêtées. Par ailleurs, les aspirations des éleveurs à se rapprocher des modes de vie des autres catégories socio-professionnelles ont également contribué à augmenter la taille du collectif de travail dans les élevages, même les plus petits d'entre eux.

Le nombre de salariés, dans les exploitations enquêtées, oscillait entre un mi-temps à plus de 5 temps plein.

Dans les exploitations de grande taille visitées (840 000 places, 455 000 places de poulet de chair),

les chefs d'exploitation confient totalement la gestion technique de l'élevage à leurs salariés. Au sein de ces structures, une hiérarchie est instaurée, avec le manager technique de l'atelier, le responsable de sites, et les ouvriers. Le chef d'exploitation se consacre alors exclusivement à l'aspect administratif, au management de ses employés, voire à la création de nouvelles activités (installation de chaudière à biomasse pour brûler les déjections des volailles, construction de village vacances ...). L'exploitant passe alors du statut d'éleveur à celui de « manager », et devra organiser le travail de ses employés (gestion des activités, des congés, des périodes d'astreinte ...) ainsi que résoudre les conflits dans l'équipe.

Dans le cas de structures de plus petite taille, le salariat peut être utilisé pour appuyer l'exploitant dans son travail d'éleveur, éventuellement comme main d'œuvre à temps partiel.

4.2. L'intérêt du travail à temps partiel

Le recrutement à temps partiel peut s'opérer en partage de salarié, entre plusieurs structures, et avec des conséquences sur l'organisation de l'élevage. Ainsi, un des éleveurs allemands rencontrés, qui ne pouvait pas financièrement recruter un salarié à temps plein, s'est arrangé avec son voisin pour partager un salarié. Les deux familles se sont organisées de manière à ce que leurs lots de volailles s'intercalent. Ainsi à chaque enlèvement, l'exploitant emploie le salarié une semaine, pour que celui-ci effectue le nettoyage-désinfection de ses bâtiments.

Des postes à l'année peuvent également être réservés exclusivement à des stagiaires. Cette pratique est facilitée en Allemagne, où le pool de stagiaires longue durée et formés est très important. En effet, avant de s'installer, tous les futurs agriculteurs doivent effectuer 2 à 3 stages d'un an en exploitation agricole en tant qu'apprentis, moyennant 1 jour de formation par semaine. Le chef d'exploitation économise alors plus de 2 fois le salaire d'un employé à temps plein.

En Allemagne également, le recours à des contrats de travail à temps partiel comme les « mini-jobs » peut être intéressant pour l'exploitant. Ce type d'emploi d'appoint qui ne doit pas dépasser 400€/mois est peu coûteux pour l'employeur.

En règle générale, le chef d'exploitation n'a pas recours à ce type d'emploi lorsqu'il recherche un poste à forte compétence.

4.3. La fidélisation des salariés, une préoccupation forte des éleveurs

Le recrutement et la fidélisation des salariés sont des préoccupations fortes des chefs d'exploitation-manager. En effet, le métier d'ouvrier agricole est peu attractif, car mal rémunéré et très contraignant (horaires, astreinte, localisation des élevages ...).

Les exploitants qui ont des salariés compétents souhaitent également garder ce personnel le plus longtemps possible (capitalisation des compétences).

Les managers veillent à assurer à leurs employés des conditions de vie similaires à celles d'autres secteurs (congés payés, week-ends libérés).

Un exploitant anglais a fortement développé cette stratégie en décidant d'employer des salariés supplémentaires, pour réduire la charge de travail l'exploitation. Cet éleveur a même été jusqu'à construire sur le site une maison pour chaque employé, afin que ceux-ci puissent bénéficier, avec leur famille, de conditions de vie agréables, tout en accroissant leur disponibilité et facilitant leurs contraintes. Pour ce manager, avoir une équipe soudée et investie est essentiel pour le bon fonctionnement de son entreprise. Il estime que ce qu'il investit financièrement dans la mise à disposition d'une habitation, se retrouve au niveau de la qualité des lots qu'il livre.

5. LA PRODUCTIVITE DU TRAVAIL

Dans les élevages visités, la productivité du travail (nombre de place par travailleurs) est une notion très importante. Les stratégies peuvent être différentes, certains cherchant à la maximiser, d'autres à l'optimiser. Mais la productivité est fortement dépendante de nombreux facteurs extérieurs qu'il est difficile d'influencer.

5.1. La productivité du travail dépend de la taille des élevages – économie d'échelle

Un des éleveurs rencontrés en Allemagne a enregistré son temps de travail avant de construire un bâtiment supplémentaire qui lui permettait de doubler sa capacité de production. Il s'est aperçu qu'il augmentait son temps de travail de seulement 1,625 (il est passé de 80h/lot de 40 000 places à 130h/lot de 80 000 places). Le besoin en main d'œuvre ne croît pas aussi vite les capacités, grâce à des économies d'échelles.

5.2. La productivité du travail est fonction de l'agencement des sites

Il existe plusieurs voies possibles pour l'agrandissement des structures d'élevage, qui n'ont pas les mêmes conséquences sur la productivité du travail. En effet, l'expansion via la construction de nouveaux bâtiments localisés sur un même site confère un avantage non négligeable en termes d'efficacité du travail, par rapport à l'expansion via l'acquisition d'anciens bâtiments construits sur plusieurs sites. Parmi les élevages visités au Royaume-Uni figuraient les deux cas de figure : un

élevage multi-sites de 455 000 places et un élevage sur site unique de 840 000 places, pour le même nombre de salariés (5 temps pleins).

5.3. La productivité du travail est fonction du degré d'externalisation

La Chambre d'agriculture de Basse-Saxe a calculé que si l'éleveur n'externalise que l'enlèvement des animaux, le temps passé en moyenne pour un bâtiment de 40 000 places était de 1 200h/an. En revanche, si en plus de l'enlèvement des animaux, le nettoyage-désinfection et la mise en place des animaux sont sous-traités, le temps de travail peut être réduit de moitié et passer à 600-700h/an.

Sur le plan économique, ce gain de productivité ne se traduit pas nécessairement par une amélioration du coût de production : les économies générées par les gains de productivité sont partiellement ou totalement compensées par les charges de l'externalisation. Mais cette approche permet à un éleveur seul ou disposant de peu de main d'œuvre d'aborder en souplesse un agrandissement de son atelier.

Les relations sont donc étroites en gains de productivité du travail et niveau des investissements ou des charges d'exploitation, et la cohérence des choix s'analyse à travers une approche globale de l'économie de l'atelier (a minima) ou même de l'exploitation.

6. CHANGEMENT DES COMPETENCES ET EVOLUTION DU METIER

Les modifications des structures et de l'organisation du travail qui sont apparues sur les dix dernières années ont fortement influencé le métier des producteurs de volailles. L'ensemble des éleveurs rencontrés, en Allemagne comme au Royaume-Uni, ont mentionné l'importance que prenait le travail administratif. Cette activité, jugée nécessaire, n'est pas perçue comme une contrainte forte par les chefs d'exploitations, mais elle occupe de plus en plus de place dans leur travail.

L'accroissement de la taille des élevages et donc de celle du collectif de travail, entraînent un véritable changement du statut de l'exploitant, qui passe du métier d'éleveur-technicien à celui de manager d'équipe. Cette évolution, largement ressentie, est plus ou moins bien vécue par les producteurs. Pour les éleveurs faisant appel à plusieurs salariés, la gestion du personnel est le premier facteur de stress cité. Au Royaume-Uni, les formations mises en place pour gérer les relations humaines et organiser le travail au sein du collectif, sont très appréciées des chefs d'exploitation.

CONCLUSION

Le durcissement du contexte économique, mais aussi les aspirations des éleveurs à vivre autrement, ont entraîné la mise en place de différentes stratégies d'organisation du travail au sein des exploitations, souvent sous l'impulsion d'un agrandissement des élevages perçu comme inéluctable. Même si ces stratégies découlent pour beaucoup d'un effet « dimension » de l'exploitation, on distingue deux grandes tendances : le recours à l'externalisation, et/ou l'augmentation du collectif de travail sur l'exploitation (principalement sous forme de salariat). En aviculture, l'automatisation étant déjà très présente, les nouveaux gains de productivité du travail ont pu être apportés par une augmentation des dimensions et une rationalisation des processus grâce à une spécialisation croissante.

Ces nouvelles formes d'élevages ont permis aux chefs d'exploitation de répondre à des enjeux multiples : économiques, mais aussi d'amélioration des conditions de travail. Ces nouvelles organisations ont eu pour conséquence des évolutions fortes du métier d'éleveur. En effet, sur une décennie, les chefs d'exploitations rencontrés sont passés d'un métier d'éleveur-technicien à un métier de manager d'équipe. Les résultats de cette étude amène à s'interroger sur les contextes qui ont conduit à ces évolutions : de telles évolutions sont-elles envisageables en France, dans quelles proportions, et quels seront alors les besoins d'accompagnement des éleveurs en matière d'adaptation des compétences pour négocier le virage vers un métier qui s'annonce en profonde mutation ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agriculture in the United Kingdom, 2010. DEFRA. 130 p.

Eurostat http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

N. Hostiou, B. Dedieu, R. Baumont, coord., 2012. Travail en élevage. INRA Productions animales. Volume 25, n°2. 144p.

S. Gallot, 2011. Référentiel travail en élevages avicoles – synthèse de 24 bilans travail. Mai 2011.

C. Riffard, 2012. La production de poulet de chair en Allemagne et au Royaume-Uni, et l'approche du travail dans des systèmes innovants. Tema n°23.

Tableau 1 – Description des éleveurs rencontrés

	Activité avicole	Nombre d'UTH	Autres activités
Gerken, Basse Saxe	Poulet de chair 2 bâtiments 80 000 places au total	2 UTH	Activité porcs à l'engraissement 65 ha cultures
Klaus Basse Saxe	Poulet de chair 4 bâtiments 115 000 places au total	2,2 UTH	Activité porcs à l'engraissement 90 ha cultures
Peter Basse Saxe	Poulet de chair 4 bâtiments 160 000 places au total	3,8 UTH	Cultures Magasin à la ferme
Damman Basse Saxe	Poulet de chair 4 bâtiments 148 000 places au total	2,5 UTH	120 ha cultures
Kinsey, UK	Poulet de chair 4 bâtiments > 150 000 places au total	3,3 UTH	40 ha céréales vergers pomme à cidre projet de gîtes
Robert UK	Poulet de chair 5 bâtiments 455 000 places au total	6,5 UTH	spécialisé en aviculture
Nigel UK	Poulet de chair 8 bâtiments 840 000 places au total	7 UTH	spécialisé en aviculture