

Renouvellement des associés, salariat, robotisation : quelles évolutions pour les GAEC laitiers français ?

Julian Belz¹, Benoit Rubin², Gwendoline Elluin³, Yannick Pechuzal⁴

1- IDELE, 35650, Le Rheu ; 2- IDELE, 44590, Derval ; 3- IDELE, 62051, Saint Laurent Blangy ; 4- IDELE, 15000, Aurillac

Introduction

Le traitement du recensement agricole de 2020, en France, par les services statistiques du ministère de l'agriculture (Agreste) indique que le troupeau bovin laitier moyen s'établit à 70 vaches, soit 20 de plus en dix ans. Les grands troupeaux se généralisent avec 36 % des vaches laitières qui sont présentes dans un troupeau de plus de 100 vaches en 2020. Des gains de productivité du travail ont compensé la baisse de la main-d'œuvre et du cheptel laitier. Le nombre d'exploitations individuelles a diminué de 56 % depuis 2010 tandis que les formes sociétaires ont progressé. Les GAEC ont été privilégiés et ils représentent 40 % des structures sociétaires en 2020. Le volume d'emploi total dans les élevages laitiers est d'un peu plus de 112 500 ETP en 2020, soit une baisse de 26 % en 10 ans. En 2020, le travail agricole reste essentiellement assuré en France par des exploitants et coexploitants (59 % en ETP) et les membres de leurs familles (8 % en ETP) (Depeyrot et al., 2023). C'est le cas en élevage laitier avec 85 % d'ETP exploitants et familiale (Agreste). Une évolution de cette main-d'œuvre est observée au cours de la décennie. En élevage laitier le travail familial recule (-9 300 ETP sur 10 ans) et est en partie compensé par le développement du salariat (+ 2 380 ETP) et la délégation des travaux (Agreste). La contribution du salariat en élevage laitier (12 % en ETP) reste faible par rapport aux exploitations sans élevage (47 %), à d'autres productions animales (31 % des ETP en élevage porcin) ou à d'autres pays producteurs de lait (IDELE, 2023 ; IFIP, 2023). Concernant leur avenir et la transmission des exploitations, le faible taux de remplacement des éleveurs bovins laitiers (45 %) par rapport à l'ensemble des secteurs agricoles (79 %) traduit la difficulté de la transmission de ces élevages (IDELE, 2023). La charge de travail, la pénibilité physique et le niveau de rémunération peuvent en partie expliquer la faible attractivité du métier (Depeyrot et al., 2023). Le montant du capital à reprendre peut également être difficile à financer, notamment avec l'agrandissement des structures (CNE, 2023). Jusqu'à présent, on assistait à une disparition des petites structures en fin de carrière et à un accroissement des plus grandes structures, souvent collectives. Désormais, dans ces dernières, le départ d'un ou plusieurs associés en fin de carrière remet en cause l'organisation du travail et nécessite de trouver des solutions. Sur le terrain, différentes situations peuvent être envisagées telles que la recherche de nouveaux associés, l'embauche de salariés ou l'automatisation de certaines tâches. La dimension et le maintien de l'activité laitière peuvent être aussi questionnés.

La question de l'organisation de la main-d'œuvre et de la transmission pour les exploitations laitières française est centrale. Celle-ci est plus particulièrement posée pour les exploitations sociétaires dont les GAEC. Même si ce type d'organisation reste plébiscité et pertinent dans de nombreuses situations, des signes de fragilité existent. Cela peut concerner la difficulté des jeunes agriculteurs à s'insérer dans un collectif et la nécessité de bien répartir les responsabilités. Il peut également y avoir un montant du capital important à reprendre,

notamment lorsque des associés partent en retraite au même moment. Nous proposons de porter une analyse sur l'évolution de ces organisations collectives et formulons les questions suivantes :

- Comment les structures collectives ont-elles évoluées ? (Type de main-d'œuvre, dimension, conduite du troupeau laitier, capital et équipements)
- De nouvelles formes d'organisation sont-elles mises en œuvre ?
- De quelle manière la productivité, les coûts, le portage du capital et les résultats de ces élevages évoluent ?
- Un équilibre entre les moyens humains et les résultats économiques est-t-il trouvé ?

1- Matériel et méthodes

Pour analyser les trajectoires d'évolution des structures collectives, les données des exploitations du réseau INOSYS ont été mobilisées. Pour cela, une approche quantitative est réalisée pour décrire les évolutions structurelles et essayer d'identifier des trajectoires d'évolution. Une approche qualitative via 5 enquêtes a été effectuée pour caractériser ces trajectoires, le contexte et le raisonnement des quelques exploitants concernés. Les échanges sont réalisés par enquêtes téléphoniques auprès des éleveurs et/ou des ingénieurs du réseau qui assurent le suivi de ces exploitations. La mobilisation des ingénieurs INOSYS permet d'avoir une connaissance fine du fonctionnement technique et économique des exploitations grâce aux informations collectées. Il est important de noter que ces exploitations sont caractérisées pour leurs performances et leurs cohérences générales. Leurs résultats économiques se situent dans la tranche supérieure du RICA. De plus, la pérennité de l'activité laitière est une des conditions de leur maintien dans ce dispositif.

1-1- Analyse quantitative de l'évolution du collectif de travail dans les structures collectives

Dans un premier temps, la base de données du réseau INOSYS a été mobilisée sur la période 2014-2022. A partir d'un échantillon constant de 215 exploitations, une première phase exploratoire a permis d'identifier la répartition des différents types de structures juridiques. Une analyse ciblée sur les GAEC a permis de repérer ceux qui ont connu des évolutions du nombre d'exploitants et du collectif de main-d'œuvre. Un tri et une description des exploitations par trajectoire « main-d'œuvre » (hausse, baisse, stabilité, composition) ont ensuite été réalisés. Lors de cette étape, des exploitations ont pu être identifiées pour une trajectoire donnée. Un échange avec les ingénieurs du réseau INOSYS a permis de sélectionner les exploitations à enquêter.

1-2- Enquête qualitative

Les enquêtes téléphoniques ont été réalisées en 2024 dans différentes régions française (Hauts-de-France, Pays de la Loire et Grand Est). Des entretiens semi-directifs ont été conduits. L'historique de l'exploitation dont l'évolution de la structure et du collectif de travail ont été abordés. Les éleveurs ont été interrogés sur leurs réflexions en amont de l'évolution de la main-d'œuvre (type de main-d'œuvre, conduite technique, moyens de productions). Ils ont aussi été

questionnés sur l'organisation actuelle en essayant de prendre du recul sur leur raisonnement initial. Une partie de l'enquête s'intéressait au volet économique et à la transmission du capital de l'exploitation. Enfin l'avenir de l'organisation de la main-d'œuvre a été abordée avec certains exploitants.

1-3- Comparaison de l'impact économique des trajectoires observées

Une simulation a été réalisée à partir d'un cas-type du dispositif INOSYS en conjoncture 2022. Celui-ci est composé de 3 UMO exploitantes. Une première simulation consiste à substituer 2 UMO exploitantes par des salariés pour rester à UMO rémunérées constantes. La deuxième simulation consiste à remplacer le travail exploitant par l'automatisation de certaines tâches. Pour cela, 2 UMO exploitantes sont compensées par l'installation de 2 stalles de robot de traite, un repousse fourrage et un aspirateur à lisier. Pour ce travail la dimension et les produits de l'exploitation ne sont pas modifiés afin d'étudier uniquement l'effet des leviers d'adaptations sur certains résultats économiques. Les charges salariales appliquées sont de 2 SMIC par UMO salariée dans le but de proposer une rémunération attractive. Le montant des investissements provient de l'étude « évaluer la rentabilité des investissements en élevage laitier » réalisée en 2022 pour le CNIEL.

2- Résultats

2-1- Evolution structurelle des GAEC du réseau INOSYS

Cette partie a pour objectif de porter un regard sur l'évolution des structures du réseau INOSYS entre 2014 et 2022, plus spécifiquement sur les GAEC. En 2014, la base de données comporte 215 exploitations dont 39 exploitations individuelles (18 %) et 114 GAEC (53 %), soit une proportion de GAEC supérieure à la moyenne nationale de 40 % (Agreste). En 2022, à effectif constant, le nombre de GAEC a progressé (+14 exploitations) dont plus du tiers d'entre eux en GAEC familiaux (71 %). Cette progression des GAEC est relativement linéaire sur la période.

Entre 2014 et 2022, le nombre d'unités de main-d'œuvre rémunérée dans les GAEC a légèrement progressé (+0,2 UMO). La main-d'œuvre exploitante est restée relativement stable (-0,1 UMO), tandis que la main-d'œuvre salariée a doublé (+0,3 UMO). La proportion de main-d'œuvre salariée est ainsi passée de 9 % à 16 % de la main-d'œuvre rémunérée. L'année 2019 correspond à l'année où le salariat s'est le plus développé. Cette augmentation de la main-d'œuvre salariée semble comparable à la moyenne nationale (Agreste). En 9 ans un agrandissement structurel des exploitations est constaté (Tableau 1). Celles-ci comptent en moyenne 12 vaches supplémentaires, ce qui a contribué à augmenter le lait vendu d'environ 80 000 L. La surface agricole utile (SAU) s'est agrandie de 10 hectares, au profit des surfaces fourragères plutôt qu'aux céréales (48 ha en moyenne). Il est intéressant de remarquer que certains facteurs de production sont restés identiques par UMO rémunérée grâce à une augmentation proportionnelle de celle-ci (31 VL/UMOr, 55 UGB/UMOr et 58 ha SAU/UMOr), En revanche, la hausse du lait produit par UMO rémunérée témoigne d'une augmentation de la productivité du travail en volume (+10 250 L/UMOr). Enfin un élément important concerne l'installation des robots de traite qui a doublé entre 2014 et 2022 au sein des GAEC (15 vs 30).

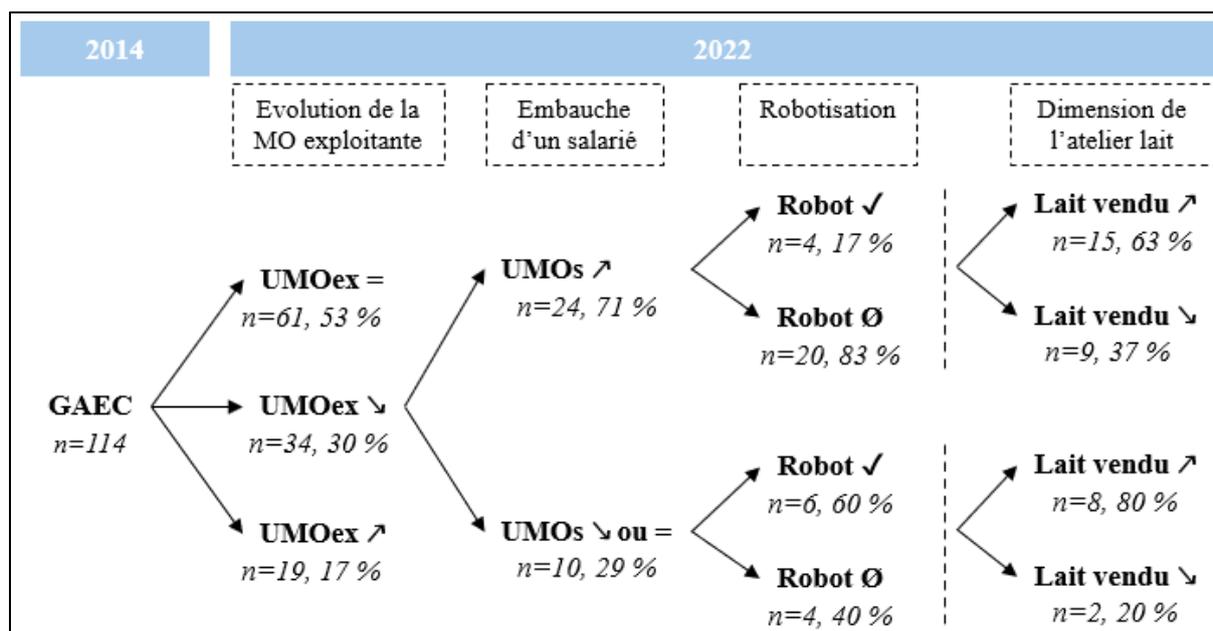
Tableau 1. Critères descriptifs globaux sur la structure des GAEC en 2014 et 2022.

	2014	2022
Nombre d'exploitations	114	114
Main-d'œuvre exploitante	2,5	2,4
Main-d'œuvre salariée	0,3	0,6
Surface Agricole Utile (ha)	160	170
Nombre d'UGB totaux	150	160
Nombre de vaches laitières	83	95
Lait commercialisé (L)	598 870	678 770

Sources : INOSYS / Traitement des auteurs

Concernant l'évolution de la main-d'œuvre exploitante au sein des GAEC, il est possible de distinguer différentes situations. Sur les 114 GAEC présents en 2014 et en 2022, plus de la moitié d'entre eux ont un nombre d'UMO exploitants qui est resté stable (53,5 %). Le reste des structures a connu une augmentation ou une baisse de la main-d'œuvre exploitant (16,5 % et 30 % respectivement). Parmi les 34 exploitations qui ont eu une diminution des UMO exploitants, 71 % d'entre elles ont accru la part de la main-d'œuvre salariée (Figure 1).

Les autres GAEC (29 %) ont donc eu une stabilité ou une baisse du nombre de salariés. Il semble que ces GAEC qui n'ont pas développé le salariat sont davantage équipés de robots de traite (60 % vs 17 %). Il n'est pas possible de savoir si la présence d'un robot de traite dès l'année 2014 ou après est liée à une baisse du nombre d'exploitants. Sur les 34 GAEC, 9 éleveurs ont réduit la dimension de l'atelier d'au moins 5 vaches et de 30 000 L. Même s'il est difficile de statuer, la baisse de volume ne semble pas être une piste envisagée par les éleveurs du réseau INOSYS. Au contraire, les GAEC avec une baisse des UMO exploitants ont plutôt augmenté la taille de l'exploitation (+14 VL, +90 750 L et + 17 ha SAU). Cette augmentation est peut-être liée à l'essor des robots de traite.

Figure 1. Arborescence sur l'évolution de la main-d'œuvre exploitante entre 2014 et 2022, options d'adaptations emblématiques envisagées.

Sources : INOSYS / Traitement des auteurs

UMOex : unité de main-d'œuvre exploitante ; UMOs : unité de main-d'œuvre salariée ; Robot : robot de traite

2-2- Comparaison des trajectoires d'évolution de la main-d'œuvre des GAEC

Cette partie a pour objectif de décrire et de mettre en évidence les points communs et les différences de raisonnement des 5 exploitations enquêtées (nommées de A à E). Celles-ci ont toutes connu des départs d'exploitants entre 2014 et 2022, mais des stratégies d'adaptation choisies ou subies différentes (Tableau 2).

Tableau 2. Synthèse sur l'évolution des 5 exploitations enquêtées entre 2014 et 2022.

Années	A		B		C		D		E	
	2014	2022	2014	2022	2014	2022	2014	2022	2014	2022
Typologie	Plaine BV, cultures		Plaine Cultures		Plaine Cultures		Plaine Cultures		Plaine Cultures	
UMOr	3,5	1	3,75	4	5,8	4	3,6	4	5	3
Dt UMOs	0,5	0,5	0,75	0	0,8	1	0,6	3	0	1
Robot	✓	✓	∅	✓	∅	∅	∅	∅	∅	✓
VL/UMOr	22	72	24	28	23	43	26	34	35	40
UGB/UMOr	58	143	37	46	38	59	40	48	53	55
SAU/UMOr	58	143	37	50	47	67	97	95	66	84

UMOr : unité de main-d'œuvre rémunérée ; UMOs : unité de main-d'œuvre salariée ; Robot : robot de traite ; VL : vaches laitières ; UGB : unité gros bétail ; SAU : surface agricole utile

2-2-1- S'adapter aux départs des exploitants

L'exploitation C cherche à renouveler ses exploitants sortants par l'installation des enfants après une phase de salariat sur l'exploitation ou en dehors.

Les exploitations D et E ont également souhaité installer un nouvel exploitant lors d'un départ en retraite mais sans succès dans la durée à cause de désaccord. L'une des volontés exprimées était de pouvoir partager les responsabilités et les décisions. L'exploitation E a embauché un salarié en attendant de retrouver un exploitant alors que l'exploitation D ne compte plus que sur de la main-d'œuvre salariée.

Une stratégie différente a été adoptée par l'exploitant A. Celui-ci a directement opté pour de la main-d'œuvre salariée afin de répondre à sa demande d'absence sans avoir de compte à rendre à un autre exploitant.

La volonté de l'exploitation B est de remplacer à terme la main-d'œuvre exploitante par des salariés pour garder un noyau familial et simplifier la transmission du capital.

Ces 5 exploitations ont donc pris des décisions différentes suite au départ en retraite d'exploitants impactant différemment l'organisation de la main-d'œuvre. C'est également le cas pour l'organisation de la main-d'œuvre.

2-2-2- Maîtriser la charge de travail

Un des objectifs communs de ces 5 exploitations est de maîtriser la charge de travail sur l'exploitation. Cependant les exploitants ne gèrent pas tous de la même manière la répartition des tâches. Les 3 exploitants C sont spécialisés sur des ateliers tandis que les enfants salariés s'occupent de tâches avec un plus faible niveau de responsabilité. Les deux exploitants B envisagent la même organisation. A l'inverse, l'exploitant A n'hésite pas à faire monter en compétence les salariés pour les responsabiliser et leur donner de l'autonomie (« *un salarié doit pouvoir me remplacer* »). Le passage à une main-d'œuvre salariée a néanmoins nécessité de simplifier un atelier de taurillons en broutards pour des raisons de temps de travail et de

compétences (« *Les salariés passaient trop de temps sur les taurillons. Il n'était pas possible de les épauler et donc on n'avait pas de bon GMQ* »). Les exploitations D et E cherchent une polyvalence de la main-d'œuvre avec une rotation des tâches entre les exploitants et les salariés. L'exploitation E a embauché 3 salariés pour compenser le départ de 2 exploitants. La réduction de l'atelier ou la simplification de tâches n'a donc pas été nécessaire.

Un élément important sur cette période 2014-2022 concerne l'installation de robots de traite. L'exploitation A a installé 2 robots de traite en 2014 (« *pour anticiper les départs en retraite [...], on s'est dit que la situation entre 2005 et 2014 en termes de main-d'œuvre n'était pas tenable qu'avec des salariés* »). L'exploitation B a installé 2 robots de traite en 2022 en même temps que l'arrivée de l'exploitante (« *Quand je suis rentrée dans le GAEC ma condition était d'avoir les robots pour qu'en terme de pénibilité on ne soit pas pénalisé* »). L'exploitante B considère aussi que cela permettra de rester dans un premier temps à 3 exploitants puis 2 exploitants et un salarié (« *avec les robots on s'est réorganisé pour le travail, ce qui nous a permis de redescendre à 3 associés* »). Une partie du travail pour les cultures sera déléguée. L'exploitation E vient également d'investir dans des robots de traite pour apporter de la souplesse et réduire la pénibilité dans le travail. L'exploitant D réfléchit à en installer pour attirer plus facilement des salariés.

2-2-3- Anticiper la transmission

Le raisonnement sur la transmission a aussi été anticipé dans les 5 exploitations. Un travail en amont a été effectué sur les comptes courants associés pour les équilibrer (A, B et C). Des prêts bancaires ont été réalisés ainsi que des prêts familiaux pour les exploitations A et B. Les exploitations A et C ont également évoqué de la donation au moment de la transmission. Pour l'exploitant C la reprise des parts sociales par les enfants se fait avec 70 % de rachat et 30 % de donation. Enfin, tous indiquent avoir mobilisé les moyens financiers de la structure pour assurer cette étape de transition (« *On a mobilisé les moyens financiers pour le départ en retraite, pour la succession et pour la vie de la structure. On a eu besoin de capacité financière et on a tapé dans les ressources de la ferme. Maintenant on a passé un cap important de la vie d'une société* »). Certains exploitants ont évoqué l'impact sur leur stratégie d'investissement.

L'exploitation C qui renouvelle ses exploitants envisage l'avenir sereinement pour les 15 prochaines années. L'exploitant A n'arrive pas à fidéliser les salariés malgré son aptitude à gérer des salariés et une rémunération attractive (d'après le conseiller INOSYS). Dans ces conditions, le maintien de l'atelier laitier pourrait être menacé selon l'exploitant. Malgré l'amélioration des conditions de travail des salariés (bureau, salle de retrait, horaire), l'exploitant D fait face à du turnover. Pour l'exploitation B qui devra embaucher des salariés cette étape reste une source d'incertitude (« *c'est un gros point d'interrogation honnêtement. Peut-être qu'on trouvera, peut-être qu'on ne trouvera pas...* »). Comme pour l'exploitant A, le recours à une aide bénévole des exploitants retraités reste une option envisagée si besoin. Il pourra y avoir également plus de délégation sur les cultures. Enfin, les exploitants A et D perçoivent une différence entre la main-d'œuvre exploitante et salariée (« *dans la réalisation des tâches au quotidien les salariés c'est très bien mais ça n'enlève pas l'œil d'un associé* »). Ainsi, les exploitants enquêtés semblent généralement satisfaits de l'organisation actuelle de la main-d'œuvre. Il en est de même pour la transmission et la succession de leur exploitation. Toutefois, une incertitude est ressentie quant au déficit de candidat et l'instabilité de la main-d'œuvre salariée.

2-3- Comparaison de l'impact économique des trajectoires observées

Cette partie a pour objectif de calculer l'impact de 2 stratégies envisagées pour compenser la baisse de la main-d'œuvre exploitante : i) l'embauche de salariés, ii) l'automatisation. Dans la situation initiale l'exploitation est composée de 3 UMO exploitantes (Tableau 3). Pour ces deux simulations, les produits ne varient pas car la dimension et le fonctionnement de l'exploitation restent identiques. Dans le premier cas, 2 UMO exploitantes sont remplacées par 2 UMO salariées. Le nombre d'UMO rémunérées reste stable. La baisse des charges sociales exploitants (-30 000 €) est inférieure à l'augmentation des charges salariales (+88 000 €), ce qui provoque une hausse des charges totales de 58 000 € environ. L'EBE et le revenu disponible de l'exploitation se retrouvent impactés. Cette stratégie ne permet plus le partage du capital d'exploitation (+518 000 €/UMOex). Le rachat de capital des deux exploitants sortants engendre une annuité supplémentaire de 48 000 € sur une durée de 15 ans. Celle-ci est à déduire du revenu disponible de l'exploitant (Tableau 3).

Le deuxième cas consiste à remplacer 2 UMO exploitantes par l'installation de 2 stalles de robot de traite, un repousse fourrage, un aspirateur à lisier et 0,5 UMO salariée (service de remplacement. L'investissement pour 2 stalles de robot de traite est de 388 000 € et le coût de fonctionnement de 20 800 € (entretien, contrat maintenance, électricité...). L'investissement dans un repousse fourrage et un aspirateur à lisier est respectivement de 18 000 € et 32 000 €. Les charges salariales et les charges de fonctionnement des automates sont supérieures à la baisse des charges sociales exploitants. Les charges totales de l'exploitation augmentent de 14 100 €, ce qui dégrade l'EBE de l'exploitation (hors amortissement). L'investissement engendre une hausse des annuités de 38 000 € environ. Le revenu disponible de l'exploitation est réduit de 52 300 €. Comme pour la première stratégie, le partage du capital n'est plus possible. Une capitalisation est même constatée (+ 956 000 €/UMOex). Le rachat de capital des deux exploitants sortants engendre une annuité supplémentaire de 48 000 € sur une durée de 15 ans. Celle-ci est à déduire du revenu disponible de l'exploitant (Tableau 3).

Tableau 3. Synthèse des deux principales stratégies liées à la diminution du nombre d'exploitants.

	Maintien de la MO exploitante	Embauche de salariés	Robotisation
Main-d'œuvre exploitante	3	1	1
Main-d'œuvre salariée	0	2	0,5
Nombre de vaches laitières	131	=	=
Lait vendu (L)	1 200 000	=	=
Produits (k€)	681	=	=
Charges (k€)	409	467 ↗	423 ↗
Ch. Sociales exploitants	45	15	15
Ch. salariales		88	22
Ch. Fonctionnement robots			22
EBE hors amort. (k€)	272	214 ↘	258 ↘
Annuités (k€)	113	=	151 ↗
Revenu disponible (k€)	159	101 ↘	107 ↘
Capital exploitation hors foncier	777	=	1 215 ↗
Annuité rachat de capital aux 2 associés sur 15 ans (k€)		48	48

Sources : INOSYS / Traitement des auteurs

La mise en pratique de ces deux stratégies peut nécessiter d'augmenter le nombre de salariés pour réaliser le travail. Un salaire supérieur à 2 SMIC/UMO salariée peut s'imposer pour gagner en attractivité. De même, un investissement supplémentaire peut-être nécessaire pour automatiser ou faciliter des tâches supplémentaires (balayeuse à logette par exemple). Les tableaux 4 et 5 détaillent l'impact de ces changements sur le revenu disponible de l'exploitation. Si certaines modifications restent supportables par l'exploitation, il est aussi possible de remarquer que dans certains cas le revenu disponible de l'exploitation est fortement impacté. Une capacité à générer davantage d'EBE devient indispensable. Un point d'attention est à porter sur les investissements supplémentaires qui contribuent à accroître le capital de l'exploitation.

Tableau 4 et 5. Test de sensibilité du revenu disponible selon le nombre de salariés et leur niveau de rémunération, ou selon le nombre de salariés et le niveau d'investissement.

Revenu disponible (k€)	UMOs			Revenu disponible (k€)	UMOs			
	2	2,5	3		0,5	1	1,5	
SMIC/UMOs	2	101	79	57	438	107	85	63
	2,5	79	52	24	458	103	81	59
	3	57	24	-8	478	99	77	55

UMOs : unité de main-d'œuvre salariée

3- Discussion

La genèse de ce travail provient de remontées faites par différents acteurs de terrain concernant l'évolution des structures collectives. Désormais il n'est pas rare de retrouver de grandes structures avec plus d'un million de litres de lait confrontées à des départs d'exploitants et à une difficulté pour renouveler le collectif de travail. La question de la transmission est centrale et un besoin d'organisation de la main-d'œuvre devient indispensable. La base de données INOSYS dispose d'un faible échantillon et son analyse ne se veut en aucun cas représentative de la dynamique des structures collectives françaises. Dans ce travail, les enquêtes ont contribué à qualifier le nouvel équilibre trouvé après le départ d'exploitants. En anticipant la transmission 5 à 10 ans en amont, les exploitants concernés semblent avoir bien vécu cette étape. Néanmoins il est probable que ce sujet soit plutôt subi dans de nombreuses situations (Gaté, 2016).

Ce travail a pu mettre en évidence 3 stratégies emblématiques lors de départs d'exploitants. La première consiste à maintenir la main-d'œuvre exploitante. Cette stratégie semble viable et vivable sauf en cas de mésentente entre les exploitants.

La deuxième stratégie qui consiste à embaucher des salariés est perçue différemment selon les exploitants. En responsabilisant les salariés le salariat maintient une polyvalence dans le travail. Au contraire, des salariés peuvent avoir uniquement un rôle d'exécutant. Le salariat peut être perçu comme une opportunité pour optimiser le temps de travail. Une aptitude managériale est alors nécessaire. Le volume horaire d'un salarié pouvant être limitant, il peut y avoir une embauche d'UMO salariée supérieure à celle des UMO exploitantes. Une vigilance sur les résultats économiques doit être portée. Cependant, une incertitude et des freins existent tels que la capacité à supporter le coût d'un salarié, le déficit de candidats potentiels et le manque de compétences managériales des exploitants (IDELE, 2023 ; Deyperot et al., 2023).

La troisième stratégie qui consiste à robotiser certaines tâches peut être considérée comme une solution à court terme. L'installation d'un robot est rapide si les capacités de financement de l'exploitation sont suffisantes. Ces automates permettent aussi de ne pas avoir à gérer un nouveau type de main-d'œuvre. Même si la pénibilité et l'astreinte sont réduites, les exploitants

peuvent se retrouver avec une charge de travail accentuée et une plus grande amplitude horaire. De plus pour les exploitants restants, la charge mentale peut être impactée avec moins de partage des responsabilités (Beguïn et al., 2020). Une maîtrise technique permet le bon fonctionnement de l'élevage, mais la vivabilité interroge sur le long terme.

Deux tendances sont observées alors qu'une diversité de stratégies peut être envisagée. Un exploitant peut embaucher un salarié pour qu'il devienne à terme exploitant. La combinaison salarié-robot est aussi possible. La réduction de la dimension de l'atelier laitier n'a pas été remarquée. Cela peut provenir d'un biais d'échantillonnage avec une recherche d'exploitation spécialisée en production laitière dans le réseau INOSYS. Certains exploitants peuvent décider de déléguer les cultures ou la distribution des fourrages pour se concentrer sur l'élevage (Nguyen et al., 2020 ; AgraPresse 2024). Le système de production peut aussi être simplifié. Des exploitations peuvent choisir d'arrêter l'atelier laitier pour se concentrer sur les grandes cultures, un atelier d'engraissement de bovins ou d'autres sources de revenus (Madelrieux et al., 2018). Il est de plus en plus fréquent de lire dans la presse des articles sur ces cas envisagés.

Ce travail a mis en évidence que la diminution de la main-d'œuvre exploitante ne permet plus le partage du capital. Cette concentration du capital n'a jamais été évoqué par les enquêtés. L'investissement dans la robotisation provoque même une capitalisation. Il est possible de se demander comment ces exploitations seront reprises lors d'une future transmission. De nouvelles solutions de financement et de portage du capital devront éventuellement être trouvées (FranceAgriMer 2019, Livre blanc CNE 2023). Une ouverture du capital comme dans d'autres productions agricoles françaises pourrait apparaître. Des méthodes de financement de différents pays producteurs de lait pourraient aussi être imaginées.

Conclusion et perspectives

Au travers de ce travail il est possible d'identifier une incertitude concernant l'avenir des modèles de type GAEC. De nombreuses questions se posent lors du départ d'exploitants. Des interrogations existent sur la volonté des exploitants à gérer des salariés. Une montée en compétence managériale des exploitants est nécessaire. La gestion des salariés par les partenaires de l'exploitation est aussi envisageable. La robotisation va continuer de se développer pour réaliser certaines tâches en élevage. Une combinaison avec des salariés pourrait permettre de gagner en agilité sur l'exploitation. Ces outils requièrent une bonne maîtrise technique pour piloter l'élevage. Un regard extérieur pourra être indispensable pour compenser le regard croisé d'un exploitant. Lorsque la main-d'œuvre exploitante n'est pas renouvelée, les solutions envisagées permettent toujours aux exploitants restants d'assumer le rôle de travailleur, de décisionnaire et de financeur. Le partage des responsabilités et du capital n'est donc plus possible. Cela peut poser des questions pour une future transmission. Une distinction de ces trois rôles serait possible à terme pour assurer le fonctionnement de l'exploitation, sa gestion et sa pérennité. Le départ d'un exploitant impose une importante réflexion sur l'organisation de la main-d'œuvre et la transmission pour les exploitants restants. Pour s'en affranchir, des exploitants peuvent décider de réorienter l'activité de l'exploitation en arrêtant l'atelier laitier. A l'heure actuelle la transmission de ces structures collectives est un enjeu majeur. Les différents partenaires de l'exploitation doivent exercer un rôle pour accompagner les transmissions en cours et imaginer celles de demain.

Bibliographie (Times New Roman 11)

Béguin, E., Hostiou, N., Jacquot, A.-L., Madelrieux, S., & Fagon, J. (2020). Conditions de travail dans les grandes exploitations laitières françaises. *Rencontres Recherche Ruminants*, 25, 560-564.

CNIEL. (2022). Évaluer la rentabilité des investissements en élevage laitier. <https://cniel-infos.com>

Confédération Nationale de l'Élevage. (2023). *Le renouvellement des actifs en élevage bovin, ovin et caprin*. Livre Blanc. <https://cne.asso.fr>

Depeyrot, J.-N., Parmentier, M., & Perrot, C. (2023). Élevage de ruminants : Vers une pénurie de main-d'œuvre ? *INRAE Productions Animales*, 36(1), Article 1. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2023.36.1.7501>

Institut de l'Élevage. (2023). *Éleveur de ruminants : l'attractivité du métier en question*. IDELE. <https://idele.fr>

Institut de l'Élevage, & FranceAgriMer. (2023). *Solutions de financement pour aider l'installation des jeunes agriculteurs en élevages laitiers*. FranceAgriMer. <https://franceagrimer.fr>

Institut de l'Élevage. (2021-2027). *INOSYS Réseaux d'élevage : Un dispositif collectif pour la production et la diffusion de références sur les systèmes d'élevage herbivores*. <https://portail.inosys-reseaux-elevage.fr>

Madelrieux, S., Béguin, E., & Perrot, C. (2018). Cessation de production laitière dans les grandes structures : dynamiques en jeu. *Rencontres Recherche Ruminants*, 24, 451-456.

Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire. (2023). *Les exploitations bovines laitières en France métropolitaine en 2020*. Agreste. <https://agreste.agriculture.gouv.fr>

Nguyen, G., Purseigle, F., Brailly, J., & Legagneux, B. (2020). Sous-traitance et délégation du travail : marqueurs des mutations de l'organisation de la production agricole. *Notes et études socio-économiques*, 47, 43-88.

Roguet, C. (2023). *Evolution, diversité et typologie des exploitations porcines en France : enseignements du recensement agricole de 2020, comparaison aux recensements de 2010 et 2000*. IFIP-Institut du Porc. <https://ifip.asso.fr>

Rubin, B., Desarmenien, D., Huchon, J. C., & Goulard, L. (2007). En élevage laitier, trouver un nouvel équilibre après le départ d'un associé. *Rencontres Recherche Ruminants*, 14, 422-428.

Y, G. (2024, Février 09). Ces éleveurs qui délèguent 100 % de leurs cultures. *AgraPresse*. <https://www.agra.fr/agra-presse/ces-eleveurs-qui-deleguent-100-de-leurs-cultures>