

# Cessation de production laitière dans les grandes structures : dynamiques en jeu

MADELRIEUX S. (1), BEGUIN E. (2), PERROT C. (3)

(1) UGA, Irstea, UR LESSEM, Domaine Universitaire, BP 76, 38402 Saint-Martin d'Hères cedex

(2) Institut de l'Élevage, Département Métis, 19 bis rue A. Dumas 80096 Amiens cedex 3

(3) Institut de l'Élevage, Département Economie, 149 rue de Bercy, 75595 Paris cedex 12

**RESUME** - La fin des quotas laitiers favorise l'augmentation du nombre de grandes structures laitières. Les fragilités de ces dernières, liées à la main-d'œuvre, s'accroissent dans des collectifs agrandis et s'éloignant du modèle familial. Notre objectif est de mieux comprendre les dynamiques d'arrêt du lait dans les grandes structures, en lien avec cette dimension qui apparaît critique. Pour cela nous croisons une approche quantitative à partir de données statistiques, et une approche qualitative des processus d'arrêt en lien avec le départ de main-d'œuvre. En France, la dynamique d'apparition des grands troupeaux s'accompagne pour le moment de peu de cessations laitières. Il ressort des entretiens des cessations laitières « subies », d'autres « choisies », en lien avec les départ d'associés (en retraite ou « précoce ») ou de salariés permanents. Nous discutons les facteurs de risques d'arrêts du lait et de la dimension humaine de ce modèle de développement.

## Cessation of milk production in large structures: dynamics involved

MADELRIEUX S. (1), BEGUIN E. (2), PERROT C. (3)

(1) UGA, Irstea, UR LESSEM, Domaine Universitaire, BP 76, 38402 Saint-Martin d'Hères cedex

**SUMMARY** - The milk quotas' end favors the increase of large dairy structures. Their weaknesses related to the labor force grow. Work groups are larger and away from the traditional family model. Our goal is to better understand the dynamics of stopping milk in these large structures, linked with the human dimension. We cross a quantitative approach based on statistical data and a qualitative approach based on surveys. In France, the dynamics of appearance of large herds are accompanied for the moment by few milk cessations. The interviews revealed processes of stopping milk that are "suffered" and others "chosen", linked to the departure of partners (retirement or "early" departure) or permanent employees. We discuss the risk factors for stopping milk production, but also the human dimension of this model of development.

## INTRODUCTION

Les quotas laitiers, outil de régulation de l'offre laitière à l'échelle européenne mis en place en 1984, ont été supprimés en 2015. Ils ont favorisé, pendant trois décennies, l'ancrage territorial de la production et le développement d'exploitations familiales de taille moyenne (Perrot *et al.*, 2015). Avec la mise en concurrence généralisée (Dervillé *et al.*, 2012), on assiste à une profonde transformation du paysage laitier : disparition en cours des petites structures et fort accroissement des grandes. Jacquaroud et Béguin (2016) mentionnent, outre les forts taux d'endettement des grandes structures, leur fragilité économique ou accrue aux aléas climatiques et sanitaires, les risques de « tensions » de plus en plus élevés au niveau de la main-d'œuvre. Les collectifs de travail se diversifient par rapport au modèle familial traditionnel (collectifs d'associés plus nombreux, avec ou sans liens familiaux, salariés) et sont plus complexes à gérer (Wallet et Vergonjeanne, 2017).

Notre objectif est d'analyser les dynamiques d'arrêt du lait dans les grandes structures, en lien avec les collectifs de travail, quand la dimension humaine apparaît critique dans les dynamiques d'agrandissement comme d'arrêt. Même si la majorité des exploitations laitières qui arrêtent sont des petites structures, le parti-pris dans cette communication et dans le projet Casdar Orgue 2016-2019 (« Organisation du travail, durabilité sociale et transmissibilité des grandes exploitations laitières à la française dans l'après quota ») dans lequel s'inscrit ce travail, a été de focaliser sur les arrêts dans les grandes structures. Phénomène plus récent, il marque fortement les esprits dans les campagnes, est largement relayé dans la presse et pourrait s'amplifier, étant donnée la dynamique d'agrandissement. Notre finalité est de mieux comprendre les difficultés rencontrées, d'identifier les facteurs de risque d'arrêt, mais aussi de discuter de manière critique de la dimension humaine de ces modèles de développement.

## 1. MATERIEL ET METHODES

Pour analyser l'arrêt du lait dans les grandes structures, nous croisons : i) une approche quantitative à partir de données statistiques pour saisir l'ampleur du phénomène et ses

déterminants ii) une approche qualitative des processus d'arrêt en lien avec une diminution de main-d'œuvre, s'appuyant sur 14 entretiens réalisés dans des grandes structures ayant arrêté ou étant sur le point d'arrêter le lait.

### 1.1. ANALYSE STATISTIQUE DES ARRETS DU LAIT DANS LES GRANDES STRUCTURES

Deux types de dispositifs ont été mobilisés afin d'explorer les spécificités éventuelles des grandes structures quant à l'arrêt de la production laitière : i) la BDNI (Base de Données Nationale d'Identification des bovins) et plus exactement les fichiers miroirs du SPIE (Système Professionnel Information Elevage). Exhaustifs par définition, ils sont mobilisés pour produire des statistiques descriptives de l'effet de la taille des ateliers sur les arrêts de production sur la période de novembre 2014 à 2016, marquée d'une crise liée au prix du lait ; ii) l'enquête Structures d'Agreste de 2013 qui permet d'analyser les trajectoires d'un échantillon d'exploitations depuis le recensement agricole de 2010. A l'aide d'une régression logistique, nous avons hiérarchisé les déterminants des arrêts du lait (taille de l'atelier laitier, âge du chef d'exploitation, forme d'organisation du travail, système de production, localisation géographique). Le champ retenu pour les exploitations laitières correspond aux exploitations détenant plus de 10 vaches de race laitière, ou croisée et de père de race laitière. Il s'agit du seuil optimal pour sélectionner les exploitations commercialisant le plus probablement du lait ou des produits laitiers. Les grandes structures laitières sont définies à l'aide du seuil de 100 vaches laitières (VL). Une modalité qui permet d'isoler une sous-population dont la progression est très rapide : 28% des VL françaises fin 2017 contre 3% en 2000 et 11% en 2010.

### 1.2. ENQUETE QUALITATIVE

Les enquêtes ont été réalisées en 2017 dans trois régions laitières (Ouest de la France, Est, Massif-Central). Elles ont été choisies par le projet Orgue afin de balayer une diversité de contexte et de bénéficier du partenariat avec les structures de conseil pour le recensement des cas. Le seuil retenu pour cette partie est de 65VL. Nous avons dû réduire le seuil pour trouver les exploitations à enquêter, la population étant déjà

faible, croissant de plus avec un critère de zone et de non renouvellement dans le collectif de travail. Ce seuil reste toutefois au-dessus de la moyenne nationale (60 VL en 2016 d'après la BDNI). Nous avons conduit des entretiens semi-directifs abordant : l'historique de l'exploitation notamment l'évolution des combinaisons d'activités (agricoles/non agricoles) et de productions (dimensions et débouchés), du collectif de travail, de la conduite technique et des moyens de production ; l'évolution de l'environnement socio-économique (filière, territoire) ; le processus ayant conduit à l'arrêt du lait, les difficultés rencontrées et enseignements tirés ; la cessation en elle-même : aspects financiers et humains ; les nouvelles activités et perspectives. Pour l'analyse, nous avons choisi une approche processuelle (Pettigrew, 1990), à savoir dynamique et contextuelle, permettant de passer d'une approche causale (le pourquoi) à séquentielle (le comment). Cela permet un examen détaillé des circonstances entourant la décision d'arrêter le lait, alors que les contextes de changements dans les exploitations sont insuffisamment pris en compte, notamment la combinaison d'éléments internes et externes à l'exploitation (Evans, 2009). De là, nous avons analysé les formes de départ et les motifs de non renouvellement de la main-d'œuvre. Nous avons élaboré une typologie des processus ayant conduit à l'arrêt du lait, selon qu'ils étaient « subi » ou « choisi » et la conjugaison des éléments déclencheurs.

## 2. RESULTATS

### 2.1. DYNAMIQUES D'ARRÊT DU LAIT A L'ECHELLE DE LA FRANCE

#### Le taux d'arrêt diminue en fonction de la taille des exploitations

L'arrêt du lait dans les grandes structures n'est pas un phénomène quantitativement structurant des transformations du secteur laitier français avant et après la suppression des quotas laitiers. La réduction rapide du nombre d'exploitations (-3,8%/an entre 2010 et 2017) concerne en tout premier lieu les petites exploitations. Les exploitations pérennes choisissent très majoritairement la croissance avec des progressions soutenues (Perrot *et al.*, 2015). Cela conduit à une progression très régulière du nombre (et du poids relatif) des exploitations de plus de 100 VL : de 3896 exploitations en 2012 à 7889 en 2017, soit une progression moyenne nette de 800/an, assez régulière sur cette période y compris en 2015-2016. Cette progression nette est un solde entre des apparitions (basculement d'exploitations de tailles inférieures, très peu de création ex nihilo) et des disparitions. Sur 2014-2016 (figure 1), 177 exploitations de plus de 100 VL ont stoppé la production laitière, soit moins de 90 par an et un taux d'arrêt de 3,1% sur 2 ans (contre 8,7% globalement). Le taux d'arrêt par classe de taille est très stable à partir de la taille moyenne française (60 VL en 2016). Pour des tailles inférieures à la moyenne, le taux d'arrêt est d'autant plus élevé que la taille des exploitations est petite. 60% des arrêts concernent les ateliers de moins de 40 VL, 24% ceux de 40-60 VL, 3% ceux de plus de 100 VL.

#### Déterminants des arrêts de la production laitière

Sur l'échantillon de 7682 exploitations laitières du RA2010 ré-enquêtées en 2013 dans l'enquête Structures, 535 ont arrêté le lait (cessation d'exploitation ou reconversion). La régression logistique réalisée confirme que la taille de l'atelier lait a joué un rôle prépondérant sur l'arrêt du lait pour la période considérée. En montagne cet effet n'est pas significatif, sans doute du fait d'un possible manque de puissance statistique (taille de l'échantillon et faible nombre d'arrêts sur une période courte). Il semble s'effacer devant les effets âge du chef d'exploitation et système de production. Par exemple, la mixité lait-viande multiplie par 4 le risque d'arrêt en montagne, toutes choses égales par ailleurs. En plaine c'est l'effet âge qui intervient après l'effet taille (avec

des risques de départ précoce qui augmentent dès 40 ans), suivi par un effet système (la présence de cultures en proportion importante multiplie par 2 le risque d'arrêt). Enfin l'effet de la forme d'organisation n'est pas statistiquement significatif. Mais l'étude comparée des formes d'organisation en 2010 et 2013 montre que les formes associatives entre tiers (co-exploitants non apparentés) est particulièrement peu stable : 37% l'ont quitté pour un autre mode d'organisation, alors que ce n'était le cas que de 17% des formes associatives avec plusieurs membres apparentés. Néanmoins cette instabilité de l'organisation affecte rarement le lait. 98% des exploitations sous formes associatives entre tiers en 2010 faisaient toujours du lait en 2013, mais sans associé extérieur. Ce maintien exceptionnel de la production laitière est bien supérieur que pour les autres formes d'organisation, mais il n'est pas ici corrigé de la taille, or il s'agit des plus grands ateliers laitiers.

### 2.2. PROCESSUS EN JEU DANS L'ARRÊT DU LAIT

#### Les arrêts du lait

Sur les 12 exploitations qui ont arrêté le lait, une seule était spécialisée en lait et s'est tournée vers l'élevage allaitant (E3). Les autres avaient du lait et des cultures de vente (4 cas), plus d'autres activités (Entreprise de travaux agricoles - Eta : 1 cas ; vigne et panneaux solaires : 1 cas), ou des ateliers d'élevage bovin (vaches allaitantes, taurillons ou veaux de lait : 4 cas) assortis d'autres activités (accueil touristique : 1 cas). Elles se sont recentrées sur les grandes cultures et autres activités mais ont cherché également à développer d'autres sources de revenu par diversification des cultures (pommes de terre, sarrasin...), des ateliers d'élevage bovin (génisses ou atelier d'engraissement et développement de la vente directe de viande), ou des sources de revenu (double activité, Eta, stockage de céréales, séchage de maïs, méthanisation collective, panneaux solaires...). Les dates d'arrêt s'échelonnent de 2012 à 2017. Les 2 exploitations qui se posent la question d'arrêter ont un troupeau bovin lait et : bovin viande (E1) ; ovin viande (E2).

#### Instabilités et non renouvellement dans les collectifs

Les exploitations enquêtées comptaient de 2 à 7 permanents (associés ou salariés) avant l'arrêt du lait, pour des troupeaux de 65 à 165 VL. On passe de 4,1 permanents en moyenne par exploitation à 2,2. Les départs d'associés concernent 12 cas, il s'agit de :

- **retraite** (5 cas) des parents (E2, E4, E5) assorti dans un autre cas d'un licenciement économique d'un salarié permanent du fait de difficultés économiques (E11), ou retraite d'un associé tiers (E7). Les motifs de non renouvellement évoqués sont la difficulté à trouver un associé dans de telles structures (chez E2, les parents ne voulaient pas d'associés extérieurs et maintenant « la structure fait peur »), pour s'occuper des animaux et de la traite (E4, E5 et E7). Ou ils ne veulent pas s'associer : « on a trop peur que ça se passe mal et que dès qu'il y aura une crise, tout soit remis en question » (E11).

- **départs « précoces » d'associés** (4 cas). Ces cas correspondent à des associés qui partent « brutalement » du fait de l'accumulation de tensions non résolues dans des Gaec : départ d'associés familiaux (E1, E3) ; d'associés tiers (E6) ; d'associés familial et tiers (E9). Cela peut être lié à l'absence de révision du projet en fonction de l'évolution des attentes des uns et des autres, du fait de la spécialisation du travail et des sites, d'un certain isolement des associés, ou d'une désaffection d'un des associés pour le lait/l'exploitation (engagements extérieurs ou démotivation et attirance pour d'autres productions moins astreignantes et « stressantes »). Ou cela peut être lié à des divergences dans les façons de concevoir le travail : motivation et soin accordé aux tâches ; impression que les autres ne travaillent pas autant que soi, notamment quand ils ont des responsabilités extérieures ou s'occupent des cultures. Cela est aussi lié à une faible

communication entre associés et à une accumulation de non-dits. Le départ d'un associé a pu, dans deux cas (E1, E9), entraîner celui d'un autre associé (du fait de leur proximité, ou d'une dépression et sentiment de trahison engendrés par le premier départ). Dans ces cas, le non renouvellement du collectif est lié à leur expérience qui les a « vaccinés » et ils ne veulent pas revivre ça.

- **départ en retraite et séparations d'associés**, les deux étant liés (3 cas). L'approche du départ à la retraite d'un ou de plusieurs des associés vient questionner d'autres membres sur leur place au sein du collectif (E8, E12). Ou les départs se traduisent par l'investissement dans un robot de traite et l'associé s'occupant auparavant de la traite commence alors à se sentir « inutile » (E13). Dans ce cas, il conduit également au licenciement du salarié permanent. Les tensions préexistantes qui avaient déjà fragilisé le collectif, amènent alors à la séparation.

- **départ de salariés permanents** (2 cas). C'est la crise du prix du lait de 2009 qui a amené au licenciement économique du salarié permanent qui a été « une soupape » chez E10. Pour E14, il s'agit d'une rupture conventionnelle, la salariée habitant trop loin. Ces départs ont été déclencheurs des réflexions sur la charge de travail et la rentabilité économique de l'atelier lait.

Dans les 14 cas enquêtés, les exploitants ont exprimé leurs difficultés vis-à-vis du salariat : trouver des salariés et les fidéliser ; « supporter » le turn-over (« on les forme, ils vont bien et ils partent au bout de quelques mois » E11) ou le décalage entre leur engagement dans le travail et celui des salariés ; organiser le travail... Il n'est pas satisfaisant du fait également de son coût : « tout l'argent du lait partait pour payer le salarié » (E14). Il n'est pas non plus toujours compatible avec l'investissement dans un robot de traite.

### Les types de processus d'arrêt

Il ressort des entretiens des processus d'arrêt du lait, en lien avec le départ de main-d'œuvre, qui sont « subis » et d'autres qui sont davantage « choisis ».

#### Les processus où l'arrêt du lait est/serait subi (6 cas)

- Dans 5 cas, le départ d'associés plonge l'exploitation dans d'importantes difficultés financières. Le rachat des parts de capital, la gestion des comptes associés, le règlement éventuel de la succession, peuvent amplifier une situation déjà fragile. Se rajoute à cela des problèmes de surcharge de travail. E11 a arrêté au bord de l'épuisement, quand E1 et E2 le projettent et ont tenté de mettre en vente les VL. L'investissement dans un robot de traite en plus du rachat des parts, à un moment où le prix du lait s'est mis à baisser, a conduit à l'épuisement des exploitants et à la faillite dans les deux autres cas (E8, E13).

- Dans un unique cas (E3), le départ de l'associé (un oncle) a mené au démantèlement de la structure, ce dernier partant avec 40 % des surfaces, comprenant celles autour du bâtiment. Pour l'éleveur restant, passionné (sélectionneur renommé, référence dans son département), il n'était plus possible techniquement de continuer en lait sans ces pâtures. Il a eu des propositions d'associations qu'il a refusées. Echaudé, il a préféré continuer seul en élevage allaitant.

#### Les processus où l'arrêt du lait est choisi (8 cas)

Dans ces cas, le départ de main-d'œuvre s'est accompagné d'une remise à plat du système. L'anticipation des difficultés à venir [économiques (conjoncture laitière et incertitudes) et charge de travail (avant d'en arriver à l'épuisement tel qu'il a pu être vécu dans les cas cités précédemment)] a conduit au choix d'arrêter le lait. Plusieurs exploitants ont insisté sur le fait que ça a été un choix et non une obligation (économique). On peut distinguer les processus selon la conjugaison des éléments déclencheurs de l'arrêt :

- dans 3 cas (E4, E5, E7), l'anticipation du départ à la retraite d'un associé les a amenés à la recherche infructueuse d'un remplaçant. Après avoir envisagé différentes options, avoir eu vent de la possibilité de vendre leur volume de lait, après

prise en considération de l'économie et du travail, ils ont choisi l'arrêt du lait.

- dans 2 cas (E6, E9), ce sont la séparation précoce d'associés « lait », ceux restant n'ayant pas d'affinité avec le lait, ainsi que la possibilité de vendre les volumes qui ont précipité l'arrêt du lait. La structure (cultures pour E6 ou cultures et vaches allaitantes pour E9) leur permettait de dégager un revenu leur convenant. Echaudés et ne voulant pas de nouvel associé, ils ont préféré arrêter le lait.

- dans 3 cas (E10, E12, E14), la surcharge de travail, les difficultés rencontrées avec le salariat permanent, les crises du prix de lait, ont conduit l'éleveur en individuel ou les associés « non laitiers » à se pencher de plus près sur la rentabilité en baisse de l'atelier lait. Au regard de la charge de travail, de la main-d'œuvre nécessaire, des limites de la structure ou de problèmes sanitaires avec le troupeau, voire de problèmes de santé de l'éleveur, l'option d'arrêter le lait a fini par s'imposer. Dans ces cas, la décision n'était pas liée à la possibilité de vendre les volumes de lait, même si c'est arrivé par la suite pour E10.

On notera que dans 5/8 cas, le choix d'arrêter a été favorisé par la possibilité de vendre les volumes de lait. Dans 6/8 cas, l'arrêt du lait s'est produit alors que les exploitants restant avaient moins de 45 ans. Ils ne se voyaient pas produire encore du lait pendant 20 ans, dans des conditions de charge de travail et d'incertitudes économiques, ne permettant pas d'investir ou de rembourser les emprunts. Le souhait d'avoir du temps libre et de pouvoir profiter de leurs familles a été partagé dans tous ces cas. Aucun ne regrette son choix aux vues des évolutions ultérieures du prix du lait et du gain de qualité de vie. Tous avaient également d'autres activités, sources de revenus, ce qui a aidé à franchir le pas.

## 3. DISCUSSION

### Facteurs de risque d'arrêt du lait

Notre approche a visé à coupler analyses quantitatives et qualitatives, souvent dissociées, alors qu'elles sont complémentaires. Cela permet d'un côté de situer des enquêtes approfondies, limitées en nombre, dans un contexte plus large et statistiquement représentatif ; de l'autre de donner une compréhension plus fine aux facteurs (dans notre cas de risque d'arrêt) établis sur une base statistique (Madelrieux *et al.*, 2015). Même si l'analyse statistique sera à reconduire sur 2010-2016, il ressort de ce croisement quatre facteurs majeurs de risque d'arrêt du lait.

#### - la taille de l'atelier lait

L'effet taille joue beaucoup entre 15 et 65 VL puis moins. Toutefois, les entretiens donnent bien à voir que cet effet taille n'est pas neutre. Tous les exploitants ont mentionné les risques (financiers, climatique et sanitaire, associés au collectif de travail...) accrues dans les grandes structures : « on n'a pas le droit à l'erreur et les erreurs arrivent plus vite » (E12) ; « plus on grossit plus on est vulnérable, c'est une multiplication des risques à chaque fois » (E8) ; « plus il y a d'animaux, plus il faut être bon, avec 100VL, si tu baisses de 100L, ça fait 10 000L de lait en moins » (E13). Les exploitants rencontrés expriment la pression qu'ils ont ressentie à gérer de telles structures : « c'était le stress même en vacances » (E14). Or comme le souligne un rapport du CGAAER (2016), l'exposition grandissante de l'agriculture aux risques reste mal prise en compte et constitue un enjeu pour l'avenir, surtout dans un contexte de forte volatilité des prix.

#### - le système de production et la zone

L'effet de la polyculture-élevage et de la mixité lait-viande se retrouve dans les cas étudiés où la présence d'autres ateliers sur l'exploitation a favorisé l'arrêt du lait. Contrairement à une analyse similaire réalisée sur 2000-2007 (Institut de l'Élevage, 2009), la période plus courte, le nombre d'arrêts inférieurs ne permet pas de conclure sur la significativité statistique d'autres effets plus faibles : zone (effet dépressif

d'une localisation dans les zones de polyculture-élevage en déprise laitière ou à faible densité), type de mixité lait-viande en plaine (ex. : la présence de viande à l'herbe et donc d'élevage obligatoire qui protège un peu la production laitière). Au-delà des motifs de travail et économiques, nous avons également retrouvé des éléments explicités par Filloneau (2012) de désaffection pour l'élevage laitier en lien avec une concurrence symbolique qui s'exerce avec les autres métiers de l'agriculture. Cette désaffection s'est produite pour certains des associés partis « brutalement » ou elle est présente chez les jeunes associés peu intéressés pour poursuivre le lait après le départ des associés « lait ». Chez E3 par exemple, l'associé parti voulait lever le pied. Il avait 50 ans, n'était pas passionné par l'élevage laitier. Il le vivait plutôt comme une contrainte, surtout par rapport aux exploitations voisines. Il y a en effet eu une vague de passage du lait à des troupeaux allaitants avec grandes cultures, dont il voyait qu'ils finissaient plus tôt le soir. Cet effet « zone » vient fragiliser « l'ambiance laitière », immiscer le doute sur le fait de rester en lait. Mais il a également été mentionné le réseau familial ou amical, non local, ou les médias pour porter à connaissance des cas d'arrêt dans d'autres régions.

#### **- l'âge des exploitants**

L'effet âge se retrouve dans 8 des exploitations enquêtées, où c'est un départ à la retraite d'associés qui met en difficulté ou enclenche une réflexion sur le système en place. Il s'agit d'un moment clé de la vie d'une société où la question de la transmission, notamment de l'atelier lait, se pose. Mais nous avons vu également que ces départs peuvent être plus précoces, soudains et inattendus, renvoyant à des ruptures dans les Gaec (Barthez, 1995), ou à la difficile gestion du salariat (Madelrieux *et al.*, 2009), abordée ci-après.

#### **- l'instabilité des formes d'organisation**

L'instabilité des formes associatives se retrouve dans l'échantillon enquêté. Nous avons montré comment le départ de main-d'œuvre venait fragiliser ou enclencher une remise à plat du système, et que les départs pouvaient se conjuguer. Pour autant, le tableau 1 montre qu'un même type de départ n'engendre pas le même processus d'arrêt et inversement. Il n'y a pas de causalité unique. Toutefois, il nous semble que les difficultés à renouveler les collectifs de travail dans les grandes exploitations laitières, chez un certain nombre d'exploitants, sont révélatrices de leurs difficultés à s'inscrire dans une référence à un modèle « professionnel ». Cela nécessiterait que les individus vivent leur appartenance à l'entreprise comme à un groupe spécifique avec ses objectifs et ses règles de fonctionnement particuliers. Or la référence à un modèle « domestique » (Barthez, 1995) reste très ancrée en France, avec une emprise de la référence à la famille, contrairement à d'autres pays (Rubin et Reuillon, 2015). Dans le projet Orgue, l'analyse de cas de renouvellements de collectif et transmissions réussies est en cours. Cela permettra de compléter l'analyse et de préciser si l'instabilité des collectifs dans les grandes structures est un problème par rapport au maintien du lait, ou si ces structures peuvent plus facilement l'« amortir », que les structures individuelles.

#### **Etre grand : dimension humaine et remises en cause**

Les grandes structures laitières, on l'a vu, prennent une place de plus en plus importante dans la production laitière nationale. Toutefois elles sont questionnées sur leur dimension « humaine » (Porcher, 2003). Fiorelli *et al.* (2012) traduisent les rationalités au travail en élevage par le triptyque : produire, se produire, vivre ensemble. Si nous entendons par dimension humaine les deux derniers points, alors certains des exploitants rencontrés ont énoncé certains avantages à ce modèle de développement. Il permet de ne pas être seul par rapport à l'astreinte, pour pouvoir prendre des week-ends et vacances. Ils ont souligné aussi le côté vivant, les échanges, le travail en groupe : « seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin » (E12). Toutefois, les difficultés énoncées ont été plus nombreuses allant jusqu'à la

remise en cause de ce modèle de développement chez tous les exploitants rencontrés. Il leur est apparu humainement usant, faisant dire à E8 : « l'élevage laitier va droit dans le mur si on ne pose pas en premier l'humain. Les jeunes ne tiendront pas 50 ans comme ça ! ». Pour eux « avant le projet économique, c'est le projet humain qu'il faut penser ». E5 finit même par dire : « faut-il des grandes structures ? Souvent on le fait malgré nous en entrant dans la spirale », mais avec le recul ça ne semble plus si logique étant donné le travail investi pour le revenu obtenu et de constater : « ce sont les agriculteurs les vaches à lait » (des industriels), « quand on a arrêté le lait, on avait le même revenu que 12 ans en arrière, mais on était plus gros, on avait investi, on avait plus de produits, mais aussi beaucoup plus d'emprunts, de charges, de travail et plus du tout de temps libre ».

Il a été question de seuils : « il y a des seuils où ensuite l'homme a du mal » (E3) et 15 VL de plus ça peut faire basculer le système vers la surcharge et la non satisfaction au travail du fait qu'on n'arrive plus « à suivre les animaux », que « le moindre retard et c'est foutu, ça met la pression » (E4). Avoir tout le temps « le nez dans le guidon », ne plus avoir de temps libre « je ne pouvais pas continuer comme ça ! Et les heures... » (E5), ne leur semble pas tenable. Cela génère des tensions dans les collectifs de travail ou dans les familles. Il a été fait mention de cas de divorces : « les divorces explosent » (E8), de suicides, du désir d'arrêter « avant d'en arriver là ». Il a été question de relations. Tous se sont accordés pour dire qu'une grande structure c'est plus d'individus et de possibilités de problèmes relationnels et de tensions, vite accentués en période de crise économique : « une grande structure c'est plus de bonhomme et s'il y a le moindre grain de sable... » (E3), « tant qu'il y a le revenu ça va, mais dès que c'est tendu c'est là que ça explose » (E4). Certains n'ont pas réussi à faire en sorte que « chacun trouve sa place » (E8, E9, E13), que le projet soit revu régulièrement en fonction des évolutions différentielles des besoins de chacun et ils le regrettent.

La remise en cause vient aussi du rapport avec l'aval des filières ou les territoires. Ce n'est pas spécifique aux grandes structures mais semble accentué dans leur cas. On retrouve cette perte d'autonomie par rapport aux laiteries : « on n'est plus libres de rien, on ne fixe pas nos prix... » (E10), « ras le bol de ne pas décider du prix du lait qu'on produit et qu'on nous dise ce qu'il faut faire » (E5), l'absence de considération ou de reconnaissance : « on est depuis toujours chez eux et ils ont juste rayé notre nom de la liste » (E9), finissant par faire dire à E11 : « c'est de l'esclavage moderne ». Aucune des laiteries n'a en effet essayé de retenir les exploitants rencontrés. Même être grand et être un gros apporteur n'a pas joué, d'où sans doute la déception encore plus forte. Quant aux liens au territoire, on a déjà vu la concurrence symbolique, « l'ambiance laitière » qui pâtit et la détresse qui peut survenir chez certains (Droz *et al.*, 2014). C'est aussi « la guerre du foncier » qui s'accroît et renforce l'isolement, déjà fort du fait que « les gens sont plus tendus et moins respectueux des voisins » (E3).

Mais surtout, pour les exploitants rencontrés ce modèle de développement et les structures laitières qu'elles engendrent ne sont pas transmissibles : « qui aura les reins pour reprendre ça ? » (E4); « le capital est irreprenable. On laisse ça aux mains d'investisseurs ? [...] c'est la surenchère sur les terres et comment installer des jeunes avec ce prix du lait ? » (E5). Le projet Orgue permettra d'apporter des éléments sur ces points par l'analyse de transmissions réussies.

#### **CONCLUSION**

Nous assistons à une transformation du paysage laitier caractérisée à la fois par une forte dynamique de création de grands troupeaux et par la disparition rapide des structures de taille inférieure à la moyenne. Si le nombre d'arrêts de grands troupeaux laitiers est peu important (à peine 90/an) par rapport à l'ensemble des exploitations françaises ou au nombre total d'arrêts du lait (environ 2500/an), il est toutefois

suffisant pour marquer les esprits (plus d'un par an dans les départements concernés par la production laitière). Les 14 exploitations étudiées peuvent être considérées comme des situations marginales puisque statistiquement peu nombreuses et à trajectoire « extrême ». Mais on peut aussi faire l'hypothèse qu'elles représentent « le haut visible d'un iceberg » englobant l'ensemble des grandes structures laitières, ainsi que les difficultés à « gérer » et renouveler les collectifs de travail. Même si les dimensions et formes des systèmes laitiers à venir sont inconnues, la dynamique de croissance semble lancée. S'accompagnera-t-elle d'une plus forte dynamique couplée d'arrêt de production laitière parmi les grandes structures ? Il sera d'autant plus important de suivre ce phénomène, qu'outre l'impact sur l'ambiance laitière, l'arrêt précoce de quelques exploitations pourrait vite remettre en cause aussi le fonctionnement des filières et leur approvisionnement. Ce travail questionne finalement les types de systèmes et filières lait que nous souhaitons dans une perspective de développement durable, soucieux des dimensions économiques, environnementales, mais aussi humaines, dont il était question ici. Il interroge également la place des grandes structures dans le paysage agricole national et laitier international. Il questionne enfin la formation des éleveurs laitiers et leur acquisition de compétences en gestion des ressources et relations humaines.

Les auteurs remercient le financeur (DGER-Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation), les partenaires du CasDar Orgue qui ont permis le repérage des exploitations, les éleveurs rencontrés, ainsi que le CNIEL pour son soutien dans les analyses quantitatives réalisées dans le cadre de l'élaboration d'un Observatoire des élevages laitiers.

**Barthez, A. 1995.** Les relations dans les Gaec : du conflit à la rupture. INRA-Gaec et Sociétés, 52p  
**CGAAER 2016.** Transmission en agriculture. 4 scénarios prospectifs à 2025. Rapport n°14035, 118 p  
**Droz, Y., Mieville-Ott, V., Jacques-Jouvenot, D., Lafleur, G. 2014.** Malaise en agriculture. Une approche interdisciplinaire des politiques agricoles France-Québec-Suisse. Karthala, 192p  
**Dervillé, M., Vandembroucke, P., Bazin, G. 2012.** Revue de la Régulation, 12, 21 p  
**Evans, N. 2009.** Journal of Rural Studies, 25, 217-230  
**Fillonneau, G. 2012.** Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement, 93, 323-350  
**Fiorelli, C., Mouret, S., Porcher, J. 2012.** INRA Prod. Anim., 25 (2), 181-192  
**Institut de l'Élevage, 2009.** France laitière 2015. Vers une accentuation des contrastes régionaux. Dossier Economie de l'Élevage, 391, 72 p  
**Jacqueroud M.P., Beguin, E. 2016.** Evolution des structures laitières. Idele-CNIEL, 150p  
**Madelrieux, S., Dupré, L., Rémy, J. 2009.** Economie Rurale, 313-314, 6-21  
**Madelrieux, S., Terrier, M., Borg, D., Dobremez, L. 2015.** Mountain Research and Development, 35 (1), 49-56  
**Perrot, C., Caillaud, D., Chatellier, V., Ennifar, M., You, G. 2015.** Fourrages, 221, 57-68  
**Pettigrew A.M. 1990.** Organization science, 1, 267-292  
**Porcher, J., 2003.** Sociologie du travail, 45, 27-43  
**Rubin, B., Reuillon, J.L. 2015.** Grands troupeaux laitiers : les expériences étrangères. Idele, IFCN, 2p  
**Wallet, Ph., Vergonjeanne, R. 2017.** Livre blanc grands troupeaux. 10 points clés pour maîtriser l'agrandissement de son troupeau laitier. BTPL & Web-Agri Editeurs, 15 p.

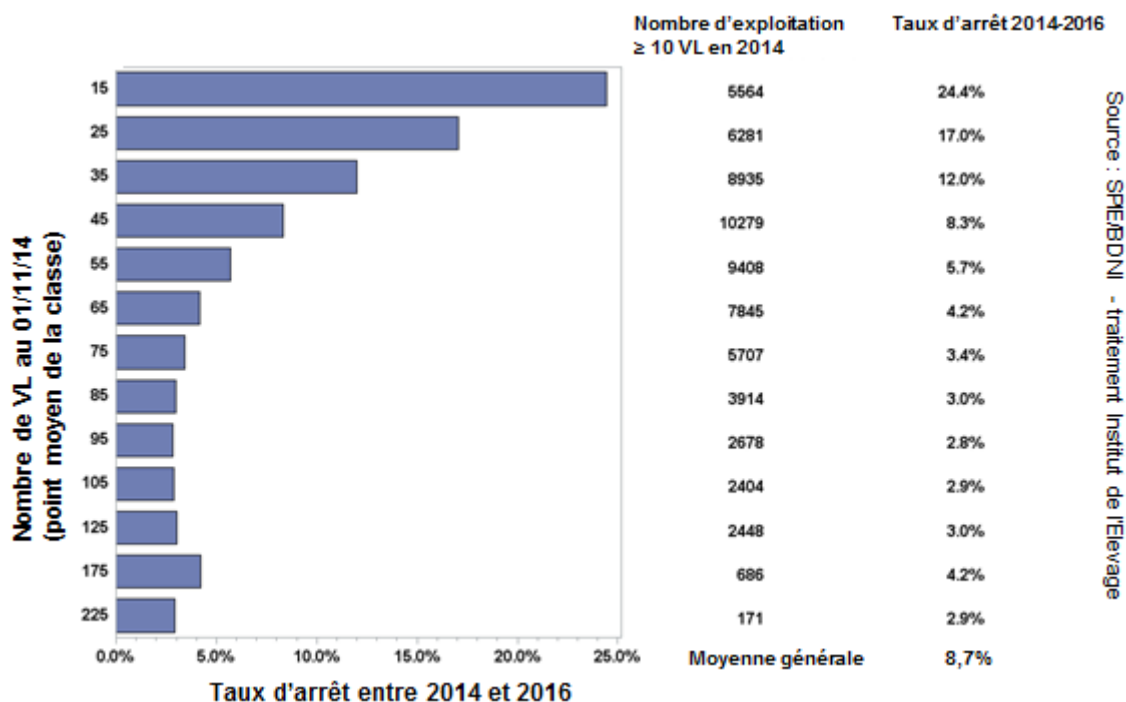


Figure 1 - Taux d'arrêt du lait entre 2014 et 2016, par classe de taille

Tableau 1 - Croisement entre les types de départ de main-d'œuvre et d'arrêt du lait

Type d'arrêt	Départ de main-d'œuvre	Retraite d'associés	Séparation d'associés	Retraite et séparation d'associés	Arrêt du recours au salariat
Difficultés financières		E2, E11*	E1	E8, E13*	
Démantèlement			E3		
Remise à plat du système		E4, E5, E7	E6, E9	E12	E10, E14

\*dans ces cas, il y a également licenciement d'un salarié permanent avant l'arrêt du lait