



HAL
open science

Simplification des conduites d'élevage : analyse transversale des techniques mises en œuvre dans les filières herbivores et granivores

Nathalie Hostiou, Jocelyn Fagon

► To cite this version:

Nathalie Hostiou, Jocelyn Fagon. Simplification des conduites d'élevage : analyse transversale des techniques mises en œuvre dans les filières herbivores et granivores. 3. Rencontres nationales travail en élevage, des acteurs du développement, de la recherche et de la formation, Nov 2009, Rennes, France. hal-01195244

HAL Id: hal-01195244

<https://hal.science/hal-01195244>

Submitted on 3 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

3^{èmes} Rencontres nationales travail en élevage

des acteurs du développement,
de la recherche et de la formation



**19 et 20 novembre 2009
à Rennes**

Recueil des contributions



Sommaire

Interventions en séance plénière

La dimension travail dans les analyses du fonctionnement et de la dynamique des élevages	7
Référentiel travail : synthèse de 600 Bilans Travail dans 7 filières herbivores et monogastriques.....	11
Les enjeux d'organisation du travail dans les filières porcine et avicole	21
Accompagner les éleveurs sur le travail : expériences	27
Accompagner les éleveurs sur le travail : réflexions sur le métier de conseiller	31
Le travail dans la formation initiale et continue des futurs agriculteurs	37
Eleveur : métier à risques ou métier dangereux ?.....	43
Le travail en élevage sous l'influence de transformations sociétales : représentations, reconnaissance et identité.....	49
Nouvelles formes de collectifs de travail, développement du salariat et importance des relations humaines	57
Simplification des conduites d'élevage : analyse transversale des techniques mises en œuvre dans les filières herbivores et granivores.....	63
Analyse de l'organisation du travail en exploitations familiales d'élevage dans 4 pays	67
Travail et innovations : le point de vue d'un ergonomiste	75

Ateliers

Atelier 1 : Organisation du travail : approche par poste et par tâche	81
Prise en compte des conditions de travail dans les projets de mise en groupes des truies ..	82
TRAVIBOV – Aide à l'amélioration du travail en élevage bovin viande	85
Effets de différentes techniques de moulage sur le temps et la pénibilité du travail, et sur la qualité des fromages de chèvres lactiques	87

Atelier 2 : Santé et sécurité au travail	91
Amélioration des conditions de travail en élevages de porcs : prise en compte des risques d'accidents et d'usure professionnelle.....	92
Les risques psychosociaux en élevage : le stress en élevage ou comment repenser son organisation du travail	94
Les risques psychosociaux en élevage : le cas de la filière volailles de chair	96
Evaluation des risques professionnels en élevage	98
Atelier 3 : Actions partenariales d'accompagnement des éleveurs sur le travail : quelle organisation pour être efficace ?	101
Sur quelle base structurer la production d'outils communs ? Exemple du programme « Vivre l'élevage en Picardie »	102
Comment fédérer et organiser le partenariat pour un fonctionnement du conseil en réseau auprès des éleveurs ? L'exemple d'OCTE	105
Atelier 4 : Evolution du métier de conseiller, de la prescription à l'accompagnement	107
La posture du conseiller, une clé de réussite dans l'amélioration des conditions de travail.....	108
Améliorer l'organisation administrative des agriculteurs	112
Nouvelles technologies d'information et de communication : une expérience de formation à distance au Bilan Travail	114
« Parlons travail ! » : accompagner l'agriculteur pour améliorer sa situation par rapport au travail.....	116
Atelier 5 : Economie et travail	119
Productivité du travail et revenu en élevage bovin allaitant charolais : évolution sur 20 ans.....	120
Dispersion du temps de travail entre élevages : facteurs de variation, conséquences et perspectives	123
Gérer l'exploitation en conciliant travail et économie	126

Atelier 6 : Jeunes en formation et professionnels : le travail une carte maîtresse dans la gestion des exploitations	129
Outils de gestion, représentations du travail et formation agricole.....	130
BTS ACSE : acquérir et mettre en œuvre un diagnostic et un conseil pertinent sur le travail en exploitation.....	132
Le Bilan travail : un outil de liaison original et performant dans le cadre de la pédagogie de l'alternance	134
Echanges de pratiques entre pairs pour aborder la complexité du travail	136
Atelier 7 : Aborder le travail : partage d'expériences sur les façons d'être	137
Travailler, qu'est-ce que c'est ?	138
La place du travail dans le conseil	141
"Et si on parlait de la qualité de vie ? "	143
Atelier 8 : Les collectifs face aux mutations du travail agricole	145
Prendre en compte le travail administratif dans l'organisation des collectifs de travail	146
Quand le salariat permanent questionne le travail agricole : regard ethnosociologique	147
De quatre projets individuels à un assolement en commun	148
Atelier 9 : Adapter les pratiques d'élevage à l'automatisation	149
Automatisation de la distribution d'aliment en élevage de porcs : expériences du terrain ...	150
Le robot de traite, un outil au service de l'éleveur	152
Atelier 10 : Prospective élevage et question du travail	155

Interventions en séance plénière

La dimension travail dans les analyses du fonctionnement et de la dynamique des élevages

Benoît DEDIEU, INRA - UMR Metafort, dedieu@clermont.inra.fr

Gérard SERVIERE, Institut de l'Élevage, gerard.serviere@inst-elevage.asso.fr

Plusieurs modèles du travail coexistent dans les démarches d'analyse du fonctionnement des systèmes d'élevage qui sous-tendent les recherches et les outils de "conseil travail" Nous les décrivons et justifions leurs complémentarités pour raisonner les transformations de l'élevage, à la fois transformations des formes d'exercice de l'activité agricole, de la main-d'œuvre et des systèmes techniques.

L'intégration de la dimension travail dans l'analyse du fonctionnement des élevages depuis une vingtaine d'années, a produit un foisonnement de recherches, de méthodes, d'outils et de propositions de solutions. La zootechnie des systèmes d'élevage en a profondément renouvelé ses façons de caractériser et d'évaluer son objet central (la gestion du troupeau et des ressources qui lui sont affectées, ses déterminants et les conséquences) et ses relations avec les sciences sociales.

Il existe aujourd'hui plusieurs modèles du travail en élevage qui génèrent des questionnements, des enjeux de collaborations distincts, et qui proposent un regard différent sur la conduite de l'élevage et ses transformations. Nous présentons ces modèles, terme utilisé ici non pas au sens mathématique ou référentiel, mais comme "cadre de pensée stylisé". Bien qu'ils ne couvrent pas l'ensemble des points de vue disciplinaires de référence des participants, ils dressent une toile de fond de ces Rencontres du point de vue de l'état et de la dynamique de la communauté "système d'élevage et travail".

Trois modèles conduite d'élevage - travail

Le travail ressource

Dans une vision de l'exploitation vue comme une entreprise et du système d'élevage comme le triptyque "homme – troupeau – ressources" (Dedieu et al. 2008), le travail est une ressource qui doit être optimisée dans le cadre d'un projet de l'éleveur tendu vers l'excellence économique. Cette approche du travail s'inspire beaucoup :

- de l'économie (le travail, facteur de production) et a été associée à des développements méthodologiques de mesure du temps de travail agricole (Lacroix et Mollard 1990) ;
- des sciences de gestion avec la production d'indicateurs synthétiques de performances pour le suivi, l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité du travail.

L'efficacité et/ou la productivité se mesurent le plus souvent par des ratios de dimensions rapportées à l'unité travail année (UGB / UTH), ou de manière plus fine de temps de travaux ramenés à l'unité productrice (heure / truie, heure de Travail d'Astreinte/ vache laitière). L'analyse de la dispersion des valeurs de l'indicateur et l'identification des facteurs de variation de cette dispersion constituent le premier axe de progrès.

Ces approches présentent deux caractéristiques majeures :

- les différents travaux et les différents travailleurs sont considérés comme additionnables ; il est plus question du travail, de sa durée que des travailleurs.
- la conduite d'élevage apparaît selon deux modes : 1) comme l'expression d'un système de production (naisseur vs naisseur – engraisseur en porc ou bovin viande par exemple) dont la définition va permettre de différencier les référentiels ad hoc pour l'analyse comparative ; 2) comme facteur de variation des temps de travaux. L'essentiel des marges d'amélioration réside dans l'étude de postes de travail à durée très variable. Les gains de productivité y sont potentiellement plus faciles à obtenir (la traite, la période de mises bas) et les analyses portent sur la mise en œuvre de pratiques dans leur environnement (salle de traite, bâtiment maternité...).

Le travail comme un système complexe d'activités dans le temps

Ce modèle du travail rend compte du projet de l'éleveur dans sa dimension économique mais également de sa recherche de qualité de vie. Il s'inscrit dans l'association, promue par les Réseaux ITEB – ITOVIC, des termes "viable" et "vivable", ce dernier étant aujourd'hui le plus souvent résumé à la recherche de temps préservé pour autre chose que l'activité agricole. Le travail est vu comme une organisation et formalisé comme un système d'interactions entre les conduites d'élevage, les équipements - bâtiments, la main-d'œuvre et les autres activités (y compris privées qui peuvent être pivot de l'organisation). Le tout sous pression du dimensionnement des activités et de la composition - et des attentes - du noyau organisateur du travail.

Ce modèle est dérivé de travaux d'ergonomes dont l'étude de Marquié et Cellier (1984) dans les exploitations de brebis laitières du bassin de Roquefort qui avaient considéré comme central le problème de l'articulation entre des activités ayant des caractéristiques temporelles très variées (rythmes, différenciation). Dans ce modèle, la conduite d'élevage peut être adaptée de façon explicite : l'adoption de conduites simplifiées vise à changer l'organisation du travail. Les tâches et les travailleurs ne sont plus additifs et les associations tâches – travailleurs deviennent les briques élémentaires du système "travail". L'année devient un enchaînement de périodes aux enjeux et caractéristiques d'organisation du travail différents et évolutifs. Les méthodes qui opérationnalisent ce type de modèle proposent indicateurs quantitatifs ou qualitatifs pour rendre compte de l'organisation du travail (part de l'entraide dans le travail de saison, description de journées types avec et sans le salarié temporaire) et apprécier des tensions et les marges de manœuvre.

Les rationalités subjectives du travail

Ce modèle est centré sur l'homme, sa subjectivité, ce qu'il met en jeu dans le travail et ce que le travail lui permet d'être et de devenir. Il s'inscrit ainsi dans l'ensemble de points de vue de sociologues et psycho-sociologues sur le travail (dont A. Dufour présentera un tour d'horizon complet). Mais ce qui nous intéresse ici, c'est la façon originale d'interroger le contenu du travail réel, en lien avec les choix de conduites d'élevage. Inspiré des travaux de Dejours (2004), cette approche formalise les raisons subjectives du "travailler" : les besoins d'argent certes mais aussi le goût pour la technique, la recherche d'une identité professionnelle, la façon dont le corps est sollicité, et enfin les relations avec les autres, avec les bêtes... C'est en référence à ces rationalités-là que certaines pratiques d'élevage (la castration, le biberonnage, le gardiennage...) et les cohérences de certains systèmes de production ("industriels", "bio", "pluriactifs" ... Porcher 2001 ; Fiorelli et al. 2007) sont revisités, dans ce qu'ils procurent des satisfactions ou mettent à mal les raisons profondes du "être éleveur".

Des modèles contrastés

Cette présentation simplifiée voire simpliste des modèles met en exergue trois façons de développer les interactions entre les notions de travail et de systèmes d'élevage dont les différences portent sur de nombreux points :

- la définition des objectifs assignés à l'activité d'élevage : produire mieux, combiner viable, vivable et reproductible, se réaliser).
- ce que nous retenons de "l'éleveur" : un manager technico économique, un organisateur du travail, un travailleur sensible ?
- sur ce qu'est la "main-d'œuvre" : des UTH (ou UMO, UTA) ; un ensemble incluant des bénévoles, des salariés, de l'entraide, des noyaux organisateurs plus ou moins complexes (couple, éleveur seul, associés...), des individus.
- ce que représente la main – d'œuvre dans l'analyse (une charge de structure, un dénominateur de ratio de productivité, un levier de partage ou de délégation du travail, ceux dont la sensibilité au travail est digne d'intérêt.
- sur la place de l'activité d'élevage dans l'expression du problème de travail. Le modèle "travail ressource" est de fait très centré sur l'activité d'élevage et fortement sur sa compétitivité. Celui sur "l'organisation" met en relation l'élevage et l'ensemble des autres activités (économiques et privées) qui pèsent sur cette organisation (jusqu'au foot du dimanche après midi, qui peut jouer dans l'abandon de la traite du dimanche soir). Il est centré sur le noyau organisateur du travail en élevage et son portefeuille d'activités. Le modèle des rationalités subjectives peut s'intéresser ou au contraire ignorer l'existence d'autres activités (agricoles ou non).
- sur l'expression de la conduite d'élevage : un système de production ; un ensemble de pratiques dans le calendrier annuel, générant des tâches à rythme quotidien ou non, plus ou moins différables ; des pratiques emblématiques de sens.
- sur la place de la conduite d'élevage dans le travail : du travail prescrit, non discuté (le débat est alors sur l'automatisation et la main-d'œuvre) ; un levier d'organisation qui peut donc être adapté - simplifié aux enjeux de cette organisation (voir l'article p. 55 Simplification des conduites d'élevage : analyse transversale des techniques mises en oeuvre dans les filières herbivores et granivores de Nathalie Hostiou et Jocelyn Fagon) ; des pratiques qui donnent du sens, d'autres plus indifférentes ; des pratiques dont on étudie la mise en oeuvre au plus près du réel en vue de gains d'efficacité (et de santé).
- des repères de qualification, des indicateurs d'appréciation des marges de manœuvre et des régulations de l'organisation, des indicateurs d'efficience du travail...

Ces différences de modèles marquent jusqu'aux méthodes et outils opérationnels, comme on le verra dans les exposés pléniers et dans les ateliers. Très clairement, les soucis de compétitivité économique, de temps libre ou de parité avec les autres catégories socioprofessionnelles, de compréhension de ce qui se joue dans le travail pour les personnes, marquent les façons d'aborder le fond du débat, d'engager les échanges avec les éleveurs et de les accompagner.

Relier ces modèles... une perspective

Il ne s'agit pas pour autant de regards inconciliables...L'avenir des études et recherches sur le travail en élevage repose sur nos capacités d'intégrer les trois dimensions : la compétitivité économique, l'organisation maîtrisée pour faire coexister l'élevage et d'autres activités (les congés sont devenus une nouvelle norme du "bien travailler"), et pour intégrer les mutations des collectifs de travail, les agrandissements, et enfin le sens de ce qui reste un engagement de vie et un mode de relation à l'animal très spécifique.

Les sociologues mettent en avant la diversité des conceptions du travail (difficile, organisé, passionné), celles du métier (entrepreneurs, artisans, animaliers) et témoignent de nouveaux regards du monde de l'élevage sur la main-d'œuvre et les statuts du travail en agriculture (association, salariat) (voir contribution de A. Dufour). Ce travail pluridisciplinaire d'association de nos modèles "travail – système d'élevage" et des approches sociologiques doit se poursuivre. Ainsi à titre d'exemple, le salariat permanent s'inscrit souvent en référence à des représentations entrepreneuriales du métier en correspondance avec le modèle de travail – ressource.

Mais analyser des freins au recours à cette main-d'œuvre, nécessite d'identifier :

- comment le salariat s'intègre dans une organisation annuelle du travail (week-end, travaux confiés et travaux réservés) et pour quelle conception du travail de la part de l'exploitation et du salarié
- quelle réalisation personnelle et quelle reconnaissance sont offertes dans les métiers de salarié d'exploitation aujourd'hui.

Un autre axe de réflexion est l'application conjointe de ces modèles dans le cadre des deux archétypes de changement des systèmes d'élevage :

- l'amélioration de l'existant où seront recherchées une plus grande efficacité du travail, une moindre pénibilité, plus de marges de manœuvre ou la suppression de pratiques jugées négativement par les personnes
- le changement de systèmes avec alors la recherche de nouvelles cohérences incluant de nouvelles articulations entre collectifs de travail, combinaisons d'activités, dimensionnement de l'exploitation ; de nouvelles pratiques et de nouveaux repères d'efficacité, de nouvelles liaisons avec la subjectivité des personnes qui travaillent.

Bibliographie

Cellier J-M., Marquié J-C. 1984. *Éléments d'analyse temporelle du travail agricole. Diversité et fractionnement de l'activité des éleveurs ovin-lait. Psychologie et Education*, 111 (2), 79-98,

Dejours C. 2003 *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation. Sciences en questions. Paris, France: INRA Editions. 82.*

Lacroix A., Mollard A. 1991. *Mesurer le travail agricole : de l'enregistrement à la reconstitution analytique, Cahiers d'Economie et de sociologie rurales*, 20, 27-46.

Dedieu B., Favardin P., Dourmad J.Y., Gibon A. 2008. *Système d'élevage, un concept pour raisonner les transformations de l'élevage. INRA Prod. Anim.*, 21(1), 45-58

Fiorelli C., Porcher J., Dedieu B. 2007. *Pourquoi faire de l'élevage quand on a un autre travail ? Renc. Rech. Rum.*, 14, 389-39,

Porcher J. 2001. *L'élevage, un partage de sens entre hommes et animaux : intersubjectivité des relations entre éleveurs et animaux dans le travail. Thèse INA PG – INRA SAD – Bergerie Nationale de Rambouillet. 324 p.*

Référentiels travail : synthèse de 600 Bilans Travail dans 7 filières herbivores et monogastriques

Sophie CHAUVAT, Institut de l'Elevage, SupAgro, sophie.chauvat@inst-elevage.asso.fr

Sylvie COURNUT, ENITAC UMR 1273 Métafort, cournut@enitac.fr

Dans le cadre du Réseau Mixte Technologique (RMT) Travail en Elevage, des Bilans Travail (encadré 1) ont été réalisés en 2008 et 2009 dans 640 exploitations pour actualiser les référentiels de temps de travaux et les étendre aux filières monogastriques. Les enquêtes ont été conduites par les techniciens des Chambres d'agriculture dans 7 filières : bovin lait et viande, ovin lait et viande, caprin, porc et volaille. Les exploitations herbivores ont été choisies dans les Réseaux d'Elevage. Cet article présente les premiers résultats.

Diversité de filières, de régions et de systèmes

Les enquêtes porcs et volailles ont été réalisées dans les régions Bretagne et Pays de la Loire. Les exploitations ovins lait sont issues des bassins de "Roquefort" et du Béarn-Pays Basque. En filière caprine, des livreurs de lait et des fromagers fermiers ont été surtout rencontrés dans le Centre Ouest et le Sud Est. Pour les filières bovines et ovin viande, les exploitations enquêtées sont réparties sur l'ensemble du territoire français.

Notre objectif est de brosser un tableau de bord national qui inclut pour la première fois des exploitations de filières monogastriques. Les analyses prenant en compte le fonctionnement des systèmes sont de la compétence des équipes régionales. Nous présenterons les principales caractéristiques de l'échantillon (*tableau 1*) et les résultats en privilégiant une entrée filière sans caractériser de façon équivalente chacune d'entre elles.

Tableau 1 - Caractéristiques structurelles des exploitations selon les filières

Filière	Bovin lait	Bovin viande	Caprin	Ovin lait	Ovin viande	Porc	Volaille	Tous
Nombre exploitations	185	171	51	62	127	23	21	640
dont atelier culture *	38	44	8	1	18	13	5	127
dont atelier herb+monog	4	5			6	4	9	28
Taille cellule de base	53% pCB=2	51% pCB=1	55% pCB=2	47% pCB=2	58% pCB=1	57% pCB=1	76% pCB=1	
SAU (ha) moyenne	101	140	59	72	97	67	48	101
SFP (ha) moyenne	69	104	31	58	69	32	29	74
Cultures (ha) moyenne	35	42	35	16	32	58	49	37
UGB moyenne	96	133	44	72	96			99
Unités productrices moyenne	55 vaches	80 vaches	183 chèvres	398 brebis	486 brebis	160 truis		
SAU/pCB moyenne	55	93	30	39	71	49	40	64
UGB/pCB moyenne	53	89	26	41	68			60

*atelier culture : quand la surface en grande culture est supérieure à 40 ha

pCB : nombre de personne de la cellule de base

Les nombres présentés dans le tableau correspondent aux moyennes des valeurs différentes de 0.

Les plus grandes structures ramenées au nombre de personnes de la cellule de base (pCB) se retrouvent dans les exploitations bovin et ovin viande, où la conduite, notamment des systèmes fourragers est plus extensive. A l'inverse, les exploitations ovin lait, caprin, porc et volaille présentent de plus petites structures.

Une diversification importante des filières monogastriques

Les surfaces fourragères des exploitations d'herbivores sont, à l'exception de celles de la filière caprine, plus importantes ; les ha de cultures plus nombreux en filière porcine et très faibles chez les ovin lait. Seuls 30% des élevages des deux filières monogastriques sont spécialisés (pas d'autre atelier herbivore et pas d'atelier culture) alors que 75% des exploitations herbivores le sont (presque 100% des exploitations ovin lait).

Des collectifs importants en production laitière

Les collectifs à 1 pCB et ceux à 2 pCB représentent chacun 43% de l'échantillon. Dans les filières avec production laitière (bovin, ovin, caprin), les collectifs à au moins 2 pCB (avec une forte part de Gaec) représentent en moyenne plus des deux tiers des exploitations. Dans les autres systèmes de productions, le nombre de collectifs à 1 pCB représente en moyenne plus de la moitié des exploitations et plus des trois quarts des collectifs dans la filière volaille.

Un travail d'astreinte très marqué par les filières

Le travail d'astreinte (TA) total annuel moyen est de 2800 h par an mais varie de 291 h à 9962 h. Les trois quarts des exploitations voient leur TA compris entre 1000 et 4000 h par an. Le TA annuel augmente avec le nombre de personnes de la cellule de base (*tableau 2*). Il est plus faible dans les filières herbivore viande et volaille (moins de 2000 à 2500 h) que dans les filières lait et porc (3000 à 3500 h, voire plus de 4000 h pour les caprins).

Sur l'ensemble de l'échantillon, l'autonomie de la cellule de base augmente avec le nombre de personnes qui la composent : 79%, 89% et 94% pour respectivement une taille de 1, 2, 3 personnes et plus. Entre une et deux personnes, la différence porte essentiellement sur la diminution du recours au bénévolat.

Tableau 2 - Répartition du TA annuel par catégorie de main-d'œuvre selon les filières (en heures)

Filière	TA cellule de base	TA bénévolat	TA salariat	TA total			
				Tous	pCB=1	pCB=2	pCB=3+
Bovin lait	91%	5%	4%	2992	2154	2944	4373
Bovin viande	86%	11%	4%	2139	1662	2432	3233
Caprin	79%	6%	15%	4234	3581	4145	7089
Ovin lait	78%	19%	3%	3586	3348	3541	4002
Ovin viande	85%	11%	4%	2526	2070	2799	4284
Porc	72%	4%	24%	3534	3286	3856	
Volaille	90%	6%	4%	2112	1782	2148	7254
Ensemble	86%	9%	5%	2819	2184	3011	4217

Les contributions des bénévoles et/ou des salariés nécessaires voire indispensables

Le travail d'astreinte est réalisé par les personnes de la cellule de base à hauteur de 86% en moyenne. L'autonomie de la cellule de base est la plus importante dans les filières bovin lait et volaille (90% du TA, *tableau 2*). Dans les exploitations caprines et porcines, le salariat permet de décharger la cellule de base de 15 à 25% de son travail d'astreinte. En filières bovin viande et ovin lait et viande, la cellule de base s'appuie plutôt sur des bénévoles qui réalisent de 11 à 19% du TA et jusqu'à 40% dans les exploitations ovin lait du bassin Béarn-Pays Basque. La logique de transmission patrimoniale des exploitations dans cette région induit une forte participation des parents, même retraités, au travail d'élevage.

Les exploitations des trois filières dont le TA annuel est le plus élevé de l'échantillon (ovin lait, caprin et porc) délèguent plus de 20% du TA. Pour la filière porcine, les tâches de nettoyage des bâtiments et de manipulations des animaux habituellement comptabilisées dans les travaux de saison se retrouvent dans le TA car elles ne sont pas différables. Dans la filière caprine, les exploitations livrant en laiterie (33 sur les 51) présentent des niveaux de TA annuel comparables à celui des ovin lait (3736 h par an) mais ne bénéficient pas comme ces dernières de main-d'œuvre bénévole. Les exploitations caprines fromagères très chargées en travail d'astreinte (5148 h par an) de par la fabrication fromagère et la commercialisation, recourent plus fortement au salariat (22% du TA contre 11% en caprin laitier).

Les exploitations des filières bovin viande et volaille ont les TA les plus faibles (2100 h) de l'échantillon, mais des structures très différentes et un recours plus important au bénévolat en bovin viande. Les TA annuels sont du même ordre (2500 et 3000 h) pour les exploitations des filières bovin lait et ovin viande, mais celles des ovin viande bénéficient plus largement de main-d'œuvre bénévole, surtout quand la cellule de base est limitée à une personne.

Le TA fait par la cellule de base et par personne de la cellule de base (TAcb/pCB), établi en moyenne à 1400 h/an, est extrêmement variable : de 161 h à 3575 h. Pour 38% des exploitations, le TA par pCB est inférieur à 1200 h par an et pour 31% il est supérieur à 1600 h par an.

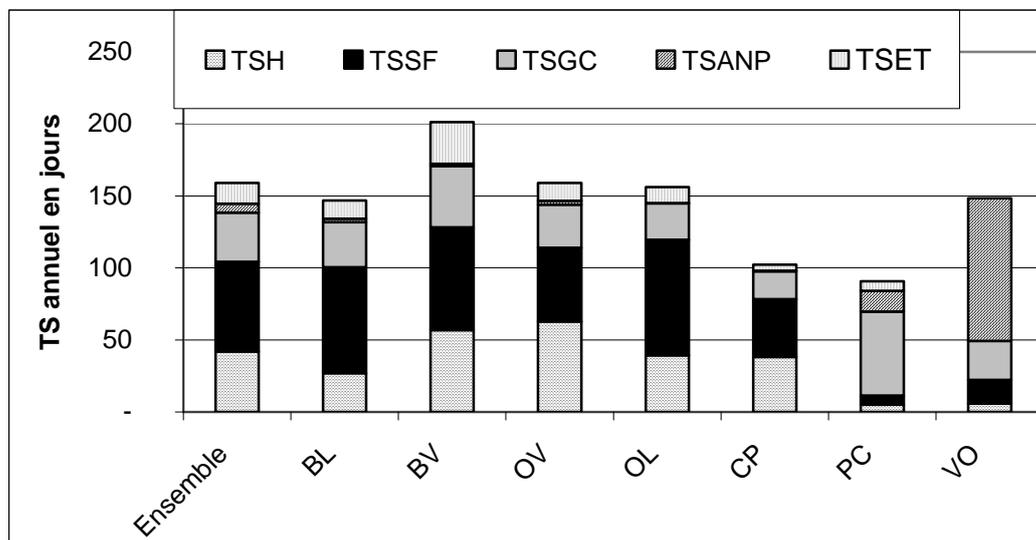
Délégation d'un quart du travail de saison

Le travail de saison (TS) est de 160 jours en moyenne par an avec de grands écarts entre exploitations (9 à 783 jours) mais les trois quarts présentent des valeurs comprises entre 60 et 240 jours. Sur la base des TS annuels moyens (*tableau 3*), les bovins viande se démarquent avec plus de 200 jours de TS. Les TS des filières caprin et porc d'une centaine de jours en moyenne, sont les plus bas.

Des logiques de filières dans la construction du travail de saison

Ces résultats globaux sont construits de façons très différentes selon l'orientation de production principale des exploitations (*figure 1*).

Figure 1 - Composition du TS annuel pour une exploitation moyenne de chaque filière



Ainsi pour les élevages des filières herbivores, le travail de saison consacré aux animaux (TSH) représente de 18 à 37% du TS total et s'élève à 60 jours en moyenne en bovin ou ovin viande, contre 30 en bovin, ovin ou caprin laitiers. Ceci s'explique par les manipulations d'animaux (sanitaires, pesées, tonte, tris) dans les élevages viande plus fréquentes et plus lourdes à mettre en œuvre (pas d'opportunité de contention individuelle comme durant la traite) et nécessitant plus de main-d'œuvre.

Dans les élevages de porcs, le travail de saison consacré aux animaux (TSANP) est faible (25 jours en moyenne) et correspond principalement à la fabrication d'aliment fermier quand il y en a et aux départs de porcs charcutiers. Les élevages de la filière volaille consacrent en moyenne 98 jours de travail de saison aux animaux pour l'enlèvement avec une main-d'œuvre importante et le nettoyage des bâtiments entre les bandes.

Le travail sur les surfaces fourragères (TSSF) est logiquement associé aux types et tailles des ateliers herbivores : il est important (65 à 79 jours) en bovin et en ovin dont les systèmes font la part belle à l'herbe, plus faible en caprin (48 jours) où les achats de foin dominent. Seulement la moitié des élevages des filières monogastriques a du travail sur les surfaces fourragères et à un niveau nettement plus faible (en moyenne 15 jours en porc et 30 jours en volaille).

Sur les 540 exploitations ayant du travail sur les grandes cultures, le temps évalué est de 42 jours. Ce chiffre moyen cache de grandes disparités, en liaison essentiellement à la surface.

Enfin le travail d'entretien du territoire (TSET) représente 21 jours en moyenne, quasi uniquement pour les filières herbivores.

Le quart des travaux de saison est délégué

La répartition du travail de saison entre les différentes catégories de main-d'œuvre est caractéristique des filières (tableau 3).

Tableau 3 - Répartition du TS annuel par catégorie de main-d'œuvre selon les filières

Filière	TS cellule de base	TS bénévolat	TS entraide	TS entreprise	TS salariat	TS total
Bovin lait	77%	6%	6%	5%	7%	148
Bovin viande	72%	13%	5%	3%	8%	202
Caprin	76%	5%	2%	6%	10%	103
Ovin lait	71%	11%	5%	6%	7%	156
Ovin viande	76%	11%	2%	4%	6%	162
Porc	65%	12%	2%	13%	8%	91
Volaille	53%	12%	3%	24%	7%	148
Ensemble	74%	10%	4%	5%	7%	160

Les filières monogastriques font davantage appel à de la main-d'œuvre extérieure (65 et 53% uniquement du TS réalisé par la CB respectivement en porc et en volaille) que les filières herbivores (de 68% à 77% de TS réalisé par la CB).

La main-d'œuvre bénévole intervient à hauteur de 10% environ des travaux saisonniers, essentiellement sur les tâches touchant les animaux, avec deux exceptions marquantes : en bovin lait où le TS consacré aux animaux est réalisé en grande majorité par la CB (85%) et en caprin où le recours au salariat est important sur ces mêmes tâches. La main-d'œuvre salariée réalise 7% en moyenne du TS global.

Le recours à l'entreprise est limité à quelques jours (5 à 10) pour les surfaces (moisson) ou pour le troupeau en ovin (tonte) et largement utilisé dans les exploitations de la filière volaille (36 jours en moyenne surtout pour l'enlèvement des animaux).

L'entraide de 6 jours en moyenne, caractéristique des filières herbivores bovines, concerne plus particulièrement le travail de récolte sur les surfaces (réalisation du foin et ensilage).

Le Temps Disponible Calculé influencé par le nombre de personnes et le travail d'astreinte

Le Temps Disponible Calculé (TDC) annuel est en moyenne de 1000 h par personne de la CB avec de fortes variations (0 à 2100 h). 48% des exploitations ont des TDC/pCB inférieurs à 1000 h et 20% supérieurs à 1300 h. Cette marge de manœuvre en temps est nettement plus déterminée par le travail d'astreinte de la cellule de base que par celui de saison, même si c'est bien l'interaction des deux qui la construit. Le nombre de personnes de la cellule de base est le premier facteur de variation du TDC (tableau 4).

Tableau 4 - Le temps disponible calculé et ses composantes selon les filières et par pCB

Filière	TAcb/pCB	(TScb + TRcb)pCB	TDC/pCB			
			ensemble	pCB =1	pCB =2	pCB=3 et +
Bovin lait	1439	59	1028	792	1115	1133
Bovin viande	1130	91	1066	971	1142	1231
Caprin	1874	45	814	719	865	875
Ovin lait	1496	60	1014	721	1107	1220
Ovin viande	1409	84	959	826	1120	1176
Porc	1727	40	899	707	1149	
Volaille	1414	66	988	974	1193	
Total	1400	71	1000	854	1098	1153

Le Temps Disponible Calculé par personne de la CB (TDC/pCB) est de 850 h pour les cellules de base à 1 personne, 1098 h pour celles à 2, et 1153 h pour les plus grandes. Les "bovin viande, ovin viande, volaille" se caractérisent par une charge faible en TA et forte en TS, les autres par un rapport inverse. Quand la cellule de base est réduite à une personne, les valeurs moyennes des filières lait et la filière porc sont faibles et n'atteignent pas 800 h. Quand la cellule de base est composée de 2 personnes, la filière caprine se situe en moyenne en dessous de 900 h, alors que pour les autres filières, les moyennes sont comparables, avoisinant 1100 h. Pour les cellules de base plus importantes, la tendance se confirme.

Des archétypes par filière

Les analyses comparatives inter filières privilégiant des ratios sous-estiment l'importance :

- du nombre de personnes de la cellule de base et des différences de modes d'organisation induits selon que l'on est un ou deux à travailler,
- de la classe de cheptel qui mathématiquement influe sur l'efficacité du travail d'astreinte, car les temps incompressibles (exemple ceux des trajets) rapportés à l'unité animale favorisent les grands troupeaux,
- de l'effectif animal par la prise en compte de l'UGB comme critère de comparaison qui pénalise l'efficacité des élevages de petits ruminants,
- du contenu du travail très variable selon la production allaitante, laitière ou fromagère.

Nous proposons une approche par archétypes de systèmes travail construits pour chaque filière. Les exploitations ont été sélectionnées en deux étapes : celles dont la dimension de la cellule de base correspond à la plus représentative de leur filière (soit 2 pCB pour les filières à production laitière et 1 pour les autres - cf. tableau 1) et qui de plus se situent dans la moitié centrale de la distribution du TDC/pCB. Ainsi la construction des archétypes porte sur 174 exploitations dont la diversité intra filière (les caprins fermiers et les caprins laitiers ont été distingués) a été considérablement réduite (tableau 5).

Tableau 5 - Description des archétypes par filière

<i>(moyennes)</i>	Lait pCB = 2				Viande pCB = 1				Total
	Bovin lait	Caprin fromager	Caprin lait	Ovin lait	Bovin viande	Ovin viande	Porc	Volaille	
Nb pour archétype	49	6	9	15	44	36	7	8	174
TDC/pCB (h)	1113	733	941	1086	985	816	695	980	972
TAcb/pCB (h)	1350	2017	1578	1387	1217	1458	2017	1394	1424
TScb/pCB (j)	50	17	56	58	91	91	34	65	69
TAcb/TA (%)	93	90	96	81	79	82	69	88	85
TScb/TS (%)	79	83	87	72	61	72	68	51	71
SAU/pCB (ha)	48	9	37	38	113	84	35	37	68
Unités productrices	53	47	194	420	70	410	156		
UGB/pCB	47	6	25	37	118	80			66
TA herbivore / UGB (h)	37	389	80	52	18	31			
TA porc/truies							21		

Elevages bovins lait (pCB = 2, TDC/pCB = 1100 h)

Le TDC/pCB est confortable et lors d'enquêtes qualitatives (Seegers et al, 2003), ces éleveurs déclarent effectivement ne pas être surchargés de travail (3,7 h de TA par personne et par jour)... mais ils s'empressent de rajouter que la traite biquotidienne tous les jours de l'année est de moins en moins supportable. Cette forte contrainte explique la présence de 2 personnes dans la cellule de base (configuration minimum largement préférable pour les exploitations des filières laitières dans leur ensemble). La cellule de base est très autonome dans la réalisation du travail d'astreinte et du travail de saison sur le troupeau. L'efficacité sur le TA/UGB est la meilleure pour des animaux traits (37 h/UGB). L'intensification fourragère implique un travail de saison conséquent avec sa part habituelle d'entraide pour les récoltes.

Elevages ovins lait (pCB =2 , TDC/pCB = 1090 h)

Le TDC/pCB est confortable grâce à la présence de deux personnes et à l'intervention importante (~15%) du bénévolat dans les travaux d'astreinte. Ce type de main-d'œuvre "ne comptant pas son temps" explique partiellement un TA/UGB de 52 h. Le travail de saison de la surface fourragère représente la moitié du TS total de par l'importance de la SFP dans l'assolement.

Elevages caprins laitiers (pCB =2 , TDC/pCB = 940 h)

Malgré une quasi absence de délégation (seulement 4% pour le TA, 13% pour le TS) et une efficacité du TA de plus de 80 h par UGB, le TDC/pCB est correct car la cellule de base compte 2 personnes.

Elevages caprins fromagers (pCB =2 , TDC/pCB = 730 h)

Le TDC/pCB est faible. Le cumul de trois types de métiers (élevage, fromagerie et commercialisation) implique un travail d'astreinte, pour les deux personnes de la cellule de base et bien sûr rapporté à l'UGB, considérable. De plus ces exploitations ne bénéficient pas

de main-d'œuvre bénévole et recourent de façon limitée (~10%) au salariat. Le travail de saison est très faible car l'essentiel de l'alimentation est achetée et les exploitations sont de petite taille.

Elevages bovins viande (pCB =1 , TDC/pCB = 990 h)

Le TDC/pCB est correct, grâce à une grande efficacité sur le travail d'astreinte caractéristique de l'élevage allaitant (18 h/UGB) et à une délégation importante au bénévolat (16% du TA et du TS). Les travaux de saison d'une grande structure restant à la charge d'une seule personne sont très importants (plus de 90 j/an)

Elevages ovins viande (pCB =1 , TDC/pCB = 820 h)

Comme les exploitations avec bovins viande, la cellule de base est limitée à une personne, le recours au bénévolat est du même ordre (14% du TA et du TS) et le nombre de jours de TS par personne de la cellule de base identique (bien que la surface soit inférieure de 30 ha et avec une plus forte part de TS sur le troupeau : tonte, traitements). Le TDC/pCB est assez faible car le travail d'astreinte par UGB atteint 31 h.

Elevages porcins (pCB =1 , TDC/pCB = 700 h)

Le TDC/pCB est faible, en lien avec une charge de travail d'astreinte important (plus de 5,5 h/j car il comprend aussi des activités telles que le nettoyage des bâtiments. Ramené à l'unité productrice, il s'élève à 21 h par truie. La cellule de base réduite à une seule personne délègue plus de 30% du TA au(x) salarié(s) et du TS (entreprise, bénévolat et salariat). Le TS est limité et concerne pour 60% les grandes cultures.

Elevages volailles (pCB =1 , TDC/pCB = 980 h)

Le TDC/pCB est correct. 30% du travail d'astreinte total est consacré à un autre atelier herbivore viande. Le travail de saison, notamment pour l'enlèvement des animaux, est externalisé (bénévolat et entreprise) aussi au final l'éleveur effectue seulement la moitié du TS total de l'exploitation, soit 65 jours.

Conclusion

L'analyse des résultats met en évidence certaines spécificités d'organisation qu'il est possible de relier aux modèles technico-économique ou socioculturel associés à ces filières de production. C'est par exemple l'importance du bénévolat dans les exploitations de la filière ovin lait, ou la forte autonomie de la cellule de base sur tous les travaux touchant les animaux en bovin laitier.

Nous notons des Temps Disponible Calculés par pCB des filières herbivores comparables à ceux de la dernière synthèse nationale multi filière datant de 1996 (Jordan et al, 1996). Nous observons, même si les extrêmes montrent des marges de progrès entre élevages toujours très importantes, une étonnante convergence des niveaux de TDC par personne de la CB autour d'une valeur moyenne de 1100 h par an, partagée par l'ensemble des filières, pour les cellules de base de deux personnes ou plus, dont l'explication nécessite de plus amples investigations. La filière caprine reste toutefois en décalage important par rapport aux autres filières avec des marges de manœuvre très réduites. L'application de la méthode aux filières monogastriques a permis de comprendre certaines de leurs spécificités propres comme l'importance du salariat ou du travail d'astreinte non quotidien (Hostiou et al., 2007), mais

elle a aussi montré en quoi ces filières pouvaient partager les mêmes interrogations en terme d'organisation du travail que les filières herbivores et tirer bénéfice de la confrontation des résultats.

Bibliographie

Hostiou N., Dedieu B., Pailleux J.Y. 2007. *Le salariat en élevage porcin et les régulations du travail. Journées de la Recherche Porcine*, 39, 193-198.

Seegers et al. 2003. *Le travail d'astreinte en élevage bovin laitier, synthèse nationale d'enquêtes "Bilans Travail", analyse des aspirations et des solutions envisagées par les éleveurs du dispositif des Réseaux d'Elevage. Institut de l'Elevage, référence RM855, 56 p.*

Jordan A., Servièrre G., Journal C., Dedieu B., Chauvat S. 1996. *Bilan des "Bilans Travail". 1^{ères} Rencontres Travail en Elevage. Clermont-Ferrand.*

Cournut S., Jordan A. 2009. *Analyse de groupe des Bilans Travail, guide méthodologique. Institut de l'Elevage. Référence 26 08 50 034. 62 p.*

Nous remercions les éleveurs et les ingénieurs - techniciens suivants pour la réalisation de ces Bilans Travail :

Allaix P., Assemat N., Augas N., Bahier G., Balme J.L., Battais F., Baup, Belvèze J., Benoît J., Bernié S., Bessièrres, Bignon P., Bonnet H., Bossuet I., Bouchy R., Bouillon F., Bousquet S., Boyer F., Bulot-Langlois M., Bunod A.H., Cadoret P., Calais E., Camdessus G., Carillet P., Cartayrade, Cassez M., Cazottes E., Clenet G., Clerc P., Colin M., Combes, Coursange H., Coueffe, Dallemagne A., Deblaise T., DeFrance M. H., Delabrosse C., Delattre B., Deliancourt L., Delmas D., Delmotte E., Deltroy D., Denis S., Désarménien D., Deville A., Doyhenard V., Ermann S., Eyme Gundlach A., Fischer W., Foisnon B., Gaboriau L., Gaudillière N., Geogel R., Gibiat D., Gonnon S., Gonzales B., Gouedard A., Grannec M.L., Grech A., Grille, Grimaud P., Guibert P., Haicaguerre I., Huchon J.C., Ingremeau D., Jégou J.Y., Labarthe, Lacour C., Lagier E., Lahitte D., Laphitz M., Laurent M., Lauzet S., Lazard K., Le Boulbin Y., Lesné R., Lictévout V., Liquière B., Maignan, Malart, Marcel A., Mary J.P., Meudre A.M., Michaud I., Migault G., Montano V., Morinière F., Mouchard J.M., Mouret J.M., Moussu, Murat C., Nageleisen J., Nollet C., Noubel G., Offredo T., Pacaud T., Pagnot O., Pereira M., Piedhault, Pineau C., Pioche M.C., Poupin, Rainon C., Raymond L., Rocuet, Rossin P.Y., Roué A., Sabatté N., Saget G., Saint J., Samson D., Sauguet F., Saulet J.P., Schoeffel, Sikorski A., Tardif, Tendille R., Thirion, Tourret, Vaissière C., Valette Y., Vaucoret M., Vignaud B., Weber M., Zsitko J.M.

Encadré 1 - La méthode Bilan Travail

Le Bilan Travail permet de prendre en compte le travail dans l'analyse du système d'exploitation et de quantifier (en heure ou en jour selon leur nature) les différents travaux par catégorie de main-d'œuvre. Les diverses tâches sont regroupées selon leur rythme de réalisation.

- Le **travail d'astreinte** (*TA*), s'effectue quotidiennement, il est difficile à concentrer et surtout peu différable. Pour l'élevage, il correspond aux soins journaliers apportés aux animaux (surveillance, alimentation, assistance aux mises bas...). Il est quantifié en heures par jour.

- Le **travail de saison** (*TS*) réunit les tâches plus faciles à différer ou à concentrer. Il porte sur les cultures, les fourrages, les troupeaux (manipulations périodiques par exemple) ainsi que sur l'entretien du territoire (haies, clôtures...). Il est quantifié en jours par quinzaine. Il en est de même du **travail rendu** (*TR*) chez d'autres agriculteurs en contrepartie de l'entraide reçue.

On distingue deux catégories de main-d'œuvre :

- la **cellule de base** est constituée des travailleurs permanents pour lesquels l'activité agricole est prépondérante en temps et en revenu et qui organisent le travail de l'exploitation (l'agriculteur, le couple d'exploitants, les associés d'un groupement agricole d'exploitation en commun...).

- la main-d'œuvre **hors cellule de base** groupe les bénévoles (retraités, personnes donnant des coups de main) l'entraide, le salariat et l'intervention d'entreprises.

Au niveau de l'exploitation, l'analyse des données permet la caractérisation et la quantification des travaux d'astreinte et de saison des différents intervenants et donc de préciser la part de travail réalisé par la main-d'œuvre hors cellule de base. Au niveau de la cellule de base l'organisation du travail est notamment caractérisée par un indicateur appelé "**Temps Disponible Calculé**" qui correspond au temps qu'il reste à la cellule de base pour les activités non comptabilisées (agricoles ou non) après avoir réalisé sa part de travail d'astreinte, de travail de saison et de travail rendu.

Les enjeux d'organisation du travail dans les filières porcine et avicole

Christine ROGUET, IFIP - Institut du porc, christine.roguet@ifip.asso.fr

Yvon SALAÜN, IFIP - Institut du porc, yvon.salaun@ifip.asso.fr

Sylvain GALLOT, ITAVI, gallot@itavi.asso.fr

Introduction et contexte

En production porcine

Les structures de production de porc connaissent une évolution considérable avec le temps : concentration (-50% élevages tous les 10 ans), agrandissement, spécialisation, domination du modèle naisseur-engraisseur, essor de nouvelles formes d'entreprises (associations entre éleveurs, recours au salariat...) (Roguet et al. 2007 et 2008). Dans le contexte libéral et fortement concurrentiel du marché du porc, qui conduit à une pression forte sur son coût de production, la recherche de connaissances concernant le travail a été longtemps dominée par une **approche quantitative**, avec pour **objectif prioritaire l'amélioration de la productivité de ce facteur** (c'est-à-dire la réduction du besoin en heures de travail par unité de produit). Dans une approche essentiellement technique et organisationnelle, l'identification des postes de travail les plus lourds et l'analyse de leur variabilité permet d'évaluer les marges de progrès et de mettre en évidence des leviers d'action : optimisation de l'organisation, recherche d'économies d'échelles, automatisation. De manière plus ponctuelle, d'autres aspects ont été appréhendés, comme les **conditions de travail**, principalement sous l'angle de la pénibilité des tâches et/ou de l'ergonomie des équipements. Plus rares ont été les **approches sociologiques** (contributions de chercheurs de l'INRA dans le programme de recherche "Porcherie verte").

En production avicole

Les approches du travail développées dans la filière avicole ont été très marquées par le mode de développement de cette production au cours des quarante dernières années et ses spécificités. Le développement des ateliers avicoles est récent au regard de l'histoire des productions agricoles françaises, avec deux conséquences importantes. D'abord, l'atelier avicole s'est fréquemment inséré au sein de structures existantes, comme atelier complémentaire, au moins à l'origine. Son implantation et son dimensionnement ont été ajustés à la main-d'œuvre existante (et non l'inverse). Par ailleurs, ce développement récent a permis de proposer aux éleveurs, dès la création de l'atelier, des modèles techniques très optimisés, sur le plan technico-économique et de l'organisation du travail (forte rentabilité par UTH grâce à l'automatisation de la distribution d'aliments et de la ventilation des bâtiments, effet "grands troupeaux"). Ce fut l'une des conditions du succès du développement de la production de volailles mené par les entreprises intégratrices dans les années 80 et 90. Enfin, la conduite en bandes (bâtiment tout plein ou tout vide à un instant t) sur des cycles de production très courts (de 4 à 20 semaines selon les espèces et les modes de production, fréquemment autour de 6 à 12 semaines) a également conféré à l'aviculture un statut particulier sur le plan du travail : l'atelier avicole a la capacité de s'ajuster au rythme des autres ateliers. Une fois un lot achevé, on peut, au moins en théorie, décaler la mise en

place d'un lot de quelques jours pour tenir compte du calendrier des cultures, alors que l'inverse est plus difficile et la brève durée d'élevage permet de caler un (ou plusieurs) lot(s) entre deux pics de travail sur l'exploitation.

Au-delà de ces spécificités, la pérennité, la rentabilité et l'attractivité des métiers de l'aviculture justifient de chercher à mieux connaître et à améliorer l'organisation et la productivité du travail ainsi que la qualité et la sécurité des conditions de sa réalisation.

Etat des lieux sur le travail en élevage avicole et porcin

En production porcine et avicole, comme dans de nombreuses activités économiques, le travail recouvre plusieurs dimensions : facteur de production, objet de l'activité quotidienne, enjeu au regard des attentes de vie, expression d'un "métier", élément structurant de l'identité de l'éleveur.

Le travail, facteur de production : quantifier et optimiser

Longtemps, le travail mobilisé par les activités agricoles a été considéré comme l'expression d'un "état" (la condition de paysan) et a, en quelque sorte, échappé à l'analyse économique. Le travail était considéré comme un facteur "supplétif" rémunéré sur l'excédent généré par l'activité. Puis une approche produit/coût/bénéfice a considéré le travail comme un véritable facteur de production, mobile (existence d'alternatives), gérable, ayant une valeur, ...

En production porcine, la volonté de faciliter le travail et d'en réduire la durée transparait dans l'évolution des pratiques : conduite en bandes¹, caillebotis intégral, automatisation (alimentation, ventilation), dispositifs facilitant la réalisation de certaines tâches (pré-trempe), robotisation (tri des animaux, lavage des salles). La conduite en bandes impacte puissamment l'organisation des tâches, leur répartition dans le temps et donc les rythmes de travail. En production de volailles de chair, le mode d'organisation et l'automatisation ont été parties intégrantes du modèle d'élevage intensif dès son déploiement.

En production porcine, le temps de travail a été quantifié à partir d'une partition précise des tâches selon leur périodicité : **tâches quotidiennes** (alimentation, soins aux animaux, paillage et curage, rares la majorité des élevages étant aujourd'hui conduits sur caillebotis intégral), **tâches périodiques liées à la succession des bandes** (nettoyage/désinfection, transferts d'animaux, ...), **tâches définies à l'échelle de l'élevage** et pouvant être sporadiques ou au contraire très réparties (enlèvement des lisiers et épandage, gestion administrative et économique, entretien des bâtiments...). Intégrées dans une application de gestion dite "Gestion Technico-économique - Tableau de bord", ces grilles descriptives élaborées par l'IFIP il y a plus de 25 ans ont permis de constituer un observatoire permanent sur le temps de travail en élevage, de produire des références pour les différentes catégories d'élevages (naisseur, naisseurs-engraisseurs, engraisseurs), d'évaluer les progrès réalisés au cours du temps, de situer les élevages individuellement au sein d'une population et, en conséquence, de fixer, les concernant, des priorités d'amélioration. Ils apportent aussi des matériaux pour éclairer la question des économies d'échelles sur ce poste qui y est sensible et prend par ailleurs une importance croissante dans le coût de production (15% en 2009). Ces données sont régulièrement complétées par des études ponctuelles réalisées par les

¹ Les élevages de porcs sont organisés et conduits en "bandes" de truies rassemblant des animaux synchrones au plan physiologique. Cette organisation, dont le nombre de bandes et la périodicité entre bandes peuvent varier, a pour objectifs d'assurer une régulation des flux de production, de permettre le plein emploi de bâtiments d'élevage segmentés en salles spécialisées pour recevoir chacune un type d'animal (trurie, porcelet, porc charcutier) à un état physiologique donné (truies vides, en gestation, allaitantes) et enfin de permettre l'application de désinfections et de "vides sanitaires" entre bandes successives.

Chambres d'agriculture (Le Moal et al. 2003) ou l'IFIP (Bartholomeu, 2005, Renaud, à paraître). Des approches similaires en aviculture (ITAVI, Chambres d'Agriculture de l'Ouest) ont conduit à quantifier les temps par tâches afin de cerner le budget temps d'un élevage avicole, en production de volailles de chair et de volailles reproductrices.

L'éleveur au travail

Conditions de travail et risques pour la santé

Les conditions de travail ont le plus souvent été abordées par la caractérisation de la pénibilité des tâches (difficulté physique de réalisation, caractère aversif, image peu valorisante...). Par exemple, les études montrent que les éleveurs porcins apprécient les activités quotidiennes, la gestion de la reproduction, l'accompagnement des mises bas et les soins aux porcelets nouveau-nés mais trouvent pénibles la castration, le nettoyage-désinfection et la gestion des litières (Bartholomeu, op. cit.).

Le travail en élevage de porcs ou de volailles présente aussi des risques : de pathologies dites d'hypersollicitation (répétition de tâches accompagnées d'efforts physiques importants et/ou de postures inadéquates), d'auto-injection (vaccins, produits hormonaux), de blessures (utilisation d'outils coupants ou piquants, ...), voire en élevage porcin, de chutes (lors de l'enjambement des cloisons, escalade de portillons, déplacements d'animaux, ...) (Jégou et al. 2007). Le "document unique d'évaluation des risques professionnels" souvent perçu comme une contrainte peut être utilisé comme un outil de gestion.

Enfin, dans l'immense majorité des cas, les productions porcine et avicole sont réalisées en bâtiments clos, ce qui présente l'avantage de faciliter l'installation d'équipements (automates, robots...) mais présente l'inconvénient de travailler en milieu confiné. Les quantités importantes d'animaux, de nourriture et de déjections, ainsi que les gaz résultant du chauffage des bâtiments, sont sources d'émissions de poussières, ammoniac, monoxyde de carbone, germes bactériens ou viraux en suspension potentiellement toxiques pour l'arbre respiratoire des éleveurs comme l'on montré diverses études (Donham, 1989 ; Gérault et al. 2003). D'autant que les activités, rythmées par la conduite en bandes des troupeaux, nécessitent, au moins à certaines étapes du cycle de production, une présence permanente et prolongée dans ces bâtiments. Si les affections graves restent rares et probablement imputables (au moins pour partie) à d'autres causes, des mesures de prévention peuvent être conseillées aux éleveurs : incorporation de matière grasse dans l'aliment, précipitation électrostatique des poussières, brumisation, flushage ou autre mode d'évacuation du lisier, réglage adéquat de la ventilation, port de masque lors de certaines opérations pour les élevages porcins. Ces solutions sont malheureusement souvent coûteuses et/ou d'un usage peu commode.

Enfin, les éleveurs avicoles sont aussi confrontés à un risque de zoonose, heureusement peu courant, mais néanmoins réel et potentiellement grave (zoonoses propres aux volailles, comme la psittacose ou les chlamydioses aviaires, et depuis peu le risque influenza aviaire, ou zoonoses liées à la présence de rongeurs comme la leptospirose).

Représentation et identité

Les organisations techniques et de conseil se sont davantage intéressées à ce que fait l'éleveur (quoi ? comment ?) qu'à ce qu'est l'éleveur ou à ce que sont ses attentes profondes. Pourtant, le travail contribue fortement à structurer l'identité de l'éleveur, par sa nature, son contenu (savoir-faire et formation requis), le tissu relationnel (organisations collectives, connaissance et reconnaissance entre pairs), l'image auprès de tiers. Entre 2001 et 2007, dans le cadre du programme "Porcherie verte", des sociologues se sont donc penchés sur les pratiques des éleveurs de porcs, en tentant d'éclairer différentes dimensions de leur identité (Nicourt, 2007). De plus, la perception de leur métier par les éleveurs, la manière dont ils entendent l'exercer et celle selon laquelle ils construisent leurs objectifs de

long terme sont diverses et, avec elles, les trajectoires de développement des exploitations porcines (Commandeur, 2005).

Dans la perspective du renouvellement des actifs agricoles et de la transmission des outils, la perception qu'ont les éleveurs de leur métier et son attractivité sont des paramètres importants à considérer, d'autant que la raréfaction des candidats à l'installation (et au salariat) met les différentes productions animales et végétales en situation de concurrence. Dans des exploitations avicoles non spécialisées (présence d'un autre atelier animal ou de cultures), Le Doare (2007) a ainsi observé que la perception par les éleveurs de l'atelier avicole est ambiguë : ils reconnaissent sa rentabilité (au moins dans le passé) et sa technicité, mais critiquent son caractère anxigène (stress sur le risque d'élevage, sentiment de "remise à zéro" à chaque lot, sentiment de non capitalisation du travail antérieur..) et peu impliquant (pas de maîtrise des intrants, pas de conduite de la reproduction, pas de gestion du potentiel génétique,...). De fait, si la rentabilité de l'atelier avicole était durablement altérée, les éventuels arbitrages sur l'exploitation ne se feraient sans doute pas en faveur de cet atelier.

L'éleveur employeur : la question du salariat et de la main - d'œuvre ponctuelle

Une exploitation porcine spécialisée, naisseur-engraisseur, emploie 2,4 UTA² en moyenne en Bretagne en 2007. Près de 40% de cette main-d'œuvre est salariée (7 % chez les moins de 100 truies à 67 % dans les plus de 300 truies). En fait, plus de la moitié (57%) des élevages porcins bretons emploie de la main-d'œuvre salariée (18 % des élevages de moins de 100 truies et 97 % des élevages de plus de 300 truies).

Les études se multiplient pour mieux comprendre les enjeux et difficultés du recours à de la main-d'œuvre salariée. On observe ainsi que le niveau de connaissance des employeurs en matière de gestion des ressources humaines (GRH) varie fortement (et logiquement) avec la dimension de l'élevage ; le type de management (délégué, partagé, collaboratif, partiellement délégué) varie avec le type de structure concerné (grands élevages, maternités collectives, exploitations familiales), une période de tutorat structuré est nécessaire lors de l'embauche d'un salarié, le besoin de formation en GRH est important (Le Moan et al. 2007). Là aussi, la vision qu'ont les salariés de leur métier, leurs aspirations, insatisfactions,... sont nécessairement prises en considération compte tenu des difficultés de recrutement du secteur et du déficit récurrent en personnel qualifié.

En production de volailles de chair, le besoin de main-d'œuvre tout au long du cycle de production d'un lot de volailles est très hétérogène : lors des pics de travail (mise en place, enlèvement), la seule main-d'œuvre de l'exploitation n'est pas suffisante et le recours à une main-d'œuvre extérieure est obligatoire, tandis qu'entre ces pics, le travail de surveillance des animaux va exiger proportionnellement peu de main-d'œuvre. La problématique des éleveurs réside donc avant tout dans la mobilisation rapide (la date d'enlèvement peut être connue seulement quelques jours avant) d'une main-d'œuvre ponctuelle, importante (équipe de 5 à 10 personnes classiquement) mais sur une durée brève (quelques heures, une demi-journée tout au plus sur un lot), pour assurer un travail à la pénibilité évidente. Diverses solutions existent, depuis l'organisation complète du chantier d'enlèvement jusqu'au recours à des sociétés de service spécialisées. L'enjeu pour les éleveurs est de fiabiliser cette main d'œuvre ponctuelle et peu qualifiée pour assurer le bon déroulement des chantiers. La mécanisation (machines à ramasser les volailles) est aussi une réponse, avec un bilan mitigé jusqu'à présent. Ses bénéfices (moins de main-d'œuvre, sécurité de l'enlèvement) semblent ne pas surpasser suffisamment ses contraintes (coût des machines et adaptation à certains types de bâtiments, gestion du sanitaire, ...) pour que la solution s'impose

2 UTA : Unité de Travail Annuel. Une UTA équivaut au travail d'une personne travaillant à temps plein pendant une année.

durablement.

Enjeux et perspectives

Les indicateurs économiques et les comparaisons internationales laissent penser que la concentration structurelle des élevages devrait se poursuivre ou s'intensifier, accompagnée de modifications dans l'organisation des sites d'élevage (multisite). Ces orientations s'accompagnent d'un changement des collectifs de travail (associés et salariés plutôt qu'individuels et couples), des pratiques de travail et des "métiers" (définition des postes, qualification et spécialisation, responsabilisation...).

De plus, certaines adaptations des systèmes d'élevage vont être dictées par des impératifs de nature réglementaire et sociétale, et non plus seulement économique. Ainsi, les diverses réglementations sur le bien-être des animaux vont avoir des conséquences sur l'organisation du travail, voire la prévention de la santé des éleveurs. Par exemple, la mise en groupes des truies gestantes va nécessiter une restructuration importante des bâtiments et, au-delà impacter les besoins en travail, surtout les pratiques et comportements de l'éleveur, en relation avec une surveillance et un accès aux animaux moins aisés, une expression comportementale par les animaux plus large. Des analyses spécifiques sont nécessaires, en amont (paramètres d'efficacité des différents "systèmes" possibles) et en aval (modes opératoires et pratiques à promouvoir ou à proscrire). Le développement de nouveaux modes d'élevage alternatifs, soutenus par la demande des consommateurs, va sans doute avoir des conséquences sur les conditions de travail : les bâtiments de poudeuses au sol, alternative à la cage, pourraient présenter des taux élevés de poussières en suspension, comme cela a déjà été constaté sur des installations expérimentales en Suisse et aux Pays-Bas.

Les compétences des éleveurs vont devoir s'étoffer. La gestion de certains aspects environnementaux (émissions d'ammoniac et de gaz à effet de serre, odeurs, réduction des consommations d'énergie fossile, production d'énergie ...) s'accompagne de l'essor de nouveaux procédés et de la mise en œuvre d'équipements spécifiques (échangeurs thermiques, laveurs d'air, pompes à chaleur, installations de "méthanisation", ...) générant de nouvelles tâches et requérant des compétences adaptées.

Bibliographie

Bartolomeu D. 2005. Les temps de travaux en élevage porcin, points-clés et facteurs de variation. Techniporc, 28(1), 3-10.

Roguet C., Massabie P., Gourmelen C., Douguet G. 2007. Le parc des élevages de porcs en France : état des lieux, évaluation du besoin d'investissement. Convention IFIP- Office de l'élevage, 122 pages.

Roguet C., Massabie P., Ramonet Y., Rieu M. 2008. Quels modèles d'élevage d'avenir pour la production porcine française ? Rapport d'étude de l'AAP 2006 n°6110 de la mission DAR, décembre 2008, 74 pages + annexes.

Commandeur M. 2005. Caractériser les "styles d'élevage" dans l'espace d'information de l'éleveur porcin. Journées Recherche Porcine, 37, 397-406.

Donham K-J., Hagling F., Peterson Y., Rylander R., Belin L. 1989. Environmental and health studies of farm workers in Swedish swine confinement buildings – British J. of Ind. Medicine 46:31-37

Gérault P., Dewitte J-D., Jourden L. 2003. Affections respiratoires des aviculteurs et des porchers. Cinquièmes Journées de la Recherche Avicole, Tours, 26-27 mars 2003.

Jegou J-Y., Le Moan L., Quillien J-P. 2007. *Amélioration des conditions de travail dans les élevages porcins, rapport d'étude* Chambre d'agriculture de Bretagne.

Le Moan L., Pichodo X., Roy H., Quinio P.-Y., Kerguillec-Renault E., Le Borgne M., Le Cozler Y., Pellois H., Bartolomeu D., Donet P., Sallard R. 2003. *Temps de travail en élevage porcin. Bretagne-Pays de la Loire. Rapport d'étude, décembre. Action Porcherie Verte Ac-11g.* 42 p.

Le Moan L., Pineau C., Grimaud P. 2007. *Conséquences techniques, économiques et sociales de l'embauche d'un premier salarié en élevage porcin. Chambre Régionale d'agriculture de Bretagne, mars.*

Nicourt C. 2007. *Distinguer les "bons éleveurs". Journées Recherche Porcine, 39, 187-192.*

Renaud H. à paraître. *La productivité du travail en élevage porcin. Rapport de fin d'étude* ESA Purpan.

Pour en savoir plus

Cet article s'inspire de deux synthèses recensant les approches et études sur la question du travail en élevage porcin (Salaün, 2008) et avicole (Gallot, 2008) réalisées dans le cadre du dossier CASDAR 2005/144 "Réseau thématique et opérations pilotes pour l'amélioration des conditions de travail en élevage". Les références bibliographiques des nombreux travaux concernant ces filières y sont renseignées.

Gallot S. 2008. *Le travail en aviculture : synthèse bibliographique des études conduites par l'Institut Technique de l'Aviculture ou ses partenaires. Institut de L'Elevage, collection Travail en élevage.* 15 p

Salaün Y. 2008. *Le travail en production porcine : synthèse bibliographique des travaux conduits par l'IFIP ou ses partenaires.* 19 p.

Accompagner les éleveurs sur le travail : expériences

Florence KLING-EVEILLARD, Institut de l'Élevage,
florence.kling-eveillard@inst-elevage.asso.fr

Des actions ont été mises en place progressivement sur le terrain pour accompagner les éleveurs sur le travail, amenant des acteurs divers à concevoir des méthodes ou des outils, à développer des compétences, des savoir-faire, et à en tirer les enseignements. Dans cette communication nous rendons compte de la diversité des actions menées sur le sujet du travail et de leurs évolutions, et évoquons quelques éléments clés pour la réussite de ces actions du point de vue des intervenants en élevage.

Les actions d'accompagnement des éleveurs sur le travail : l'offre s'est diversifiée et élargie

Le matériau dont nous disposons pour décrire ces expériences est composé d'un recensement établi en 2006 de 45 actions, de 7 bilans d'expérience qui s'appuient sur les faits et les points de vue des acteurs, de deux évaluations portant sur les effets d'actions d'accompagnement, et du recueil des outils et démarches de conseil établi à l'occasion de ces Rencontres par des participants. Ce matériau est (ou sera rapidement) en ligne sur l'espace thématique Travail du site web de l'Institut de l'Élevage, qui ne demande qu'à être enrichi pour favoriser la mutualisation des méthodes et des pratiques.

Les actions d'accompagnement auprès des éleveurs couvrent toute une palette de modes d'intervention (des travaux de groupes à l'appui individuel) ou de types d'accompagnement (de la sensibilisation avec des journées portes ouvertes ou des articles d'information, au diagnostic/conseil individuel, en passant par la formation).

Des références, des études, des expérimentations, des fiches-solution constituent des ressources mobilisables pour l'accompagnement.

Une approche plus globale du travail sur l'exploitation

Les accompagnements des éleveurs sur le travail sont relativement récents, mais même sur ces quelques années, on discerne une évolution importante dans le sens d'un élargissement, qui se traduit à la fois par une approche plus globale du travail dans l'exploitation et par la prise en compte des multiples dimensions du travail.

Le conseil technico-économique est souvent centré sur l'atelier et une filière animale en particulier, alors que les approches travail tendent à concerner de plus en plus souvent l'ensemble de l'exploitation et dépassent le cadre d'une seule filière.

Les questions abordées dans l'accompagnement sont toujours en partie centrées sur le temps de travail et sa quantification (sur la base en particulier de la méthode Bilan Travail), la description des tâches et leur répartition au sein du collectif de travail, mais d'autres aspects sont également abordés : les relations humaines, l'administratif, la pénibilité, etc. Des outils de diagnostic se sont de fait progressivement construits autour de toutes ces thématiques.

L'accompagnement peut se focaliser sur les moyens de production, sur l'organisation du travail. Il est de plus en plus global et en particulier aborde les aspects plus personnels (les objectifs des individus en terme de qualité de vie), les relations humaines, le collectif de travail.

Ces nouvelles questions et un accompagnement plus global nécessitent, impliquent ou sont associés à des méthodes d'intervention elles aussi en évolution.

Des méthodes d'intervention qui se sont adaptées

Le questionnement en vue de poser un diagnostic sur le travail dans l'exploitation peut être en partie fermé, quantitatif s'il porte sur les moyens de production ou les temps de travaux. Il devient ouvert, qualitatif quand il s'agit de prendre en compte les ressentis de l'éleveur vis-à-vis de sa situation, pour donner la juste mesure, celle du vécu, aux données factuelles, amenant les intervenants à développer une écoute active des éleveurs qui passe par l'utilisation de guides d'entretien plutôt que de questionnaires ou par des autodiagnostic proposés et parfois remplis avec l'éleveur.

Par voie de conséquence les profils et compétences des intervenants se sont diversifiés, des techniciens de la sphère agricole "pointus", à profil technique ou technico-économiques ou spécialisés par filière côtoyant d'une part des conseillers généralistes avec une vision plus globale de l'exploitation, et d'autre part des intervenants avec de nouvelles spécialités, souvent d'autres disciplines, pour aborder la gestion des relations humaines, les conflits, l'ergonomie, etc.

A côté d'actions de conseil "classiques" toujours utiles (conseil individuel, réflexion en groupe sur la base de références ou de fiches-solution, etc.), des méthodes plus participatives se sont développées. Elles favorisent l'expression et l'implication des éleveurs, mettent en scène au sens propre avec le théâtre leurs expériences, leurs questionnements, leurs pistes d'amélioration ou leur donnent la parole dans une chronique radio. Des nouveautés concernent les intervenants en élevage, mobilisant dans la mesure du possible le travail en équipe, ou s'appuyant sur les nouvelles technologies pour la formation à distance, et la liste n'est pas exhaustive.

Enfin, les échelles d'organisation de l'accompagnement sont elles aussi diverses : du très local à la grande région, des actions ponctuelles à des actions concertées pluri-partenaires. Ainsi, à côté d'actions ponctuelles des dispositifs se sont mis en place à des échelles plus large (département, région, bassin), avec une articulation de supports et de moyens d'intervention. Ils visent plusieurs objectifs vis-à-vis du travail (communiquer, accompagner le changement), qui se déclinent dans un plan d'action concerté entre plusieurs partenaires. Des démarches de conseil sont formalisées, proposant un cheminement et une articulation entre les intervenants.

Des éléments clés pour la réussite mais aussi des questions en suspens

Les bilans d'expérience et évaluations d'actions fournissent un éclairage intéressant sur des éléments clés de satisfaction des acteurs, voire de réussite des actions sur le travail.

Le dispositif de conseil apparaît déterminant s'il organise la gestion des demandes d'accompagnement et mobilise des intervenants aux compétences variées en articulant leurs interventions. Il doit s'appuyer sur un coordinateur mais aussi sur des financements susceptibles de favoriser les demandes d'accompagnement des éleveurs, au moins dans un premier temps. L'échelle de temps doit être suffisamment longue pour permettre de construire et mettre en place des partenariats nouveaux, et accompagner des changements parfois profonds tant pour les intervenants que pour les éleveurs. Ces éléments du dispositif sont jugés plus importants que les outils d'intervention ou d'accompagnement eux-mêmes,

remis à leur juste place, même si leur appropriation dans de bonnes conditions (formation en particulier) reste importante.

Il n'est pas pour autant toujours facile de construire un tel dispositif, cela nécessite en particulier une volonté politique affirmée de ceux qui le mettent en place. Les questions portant sur le profil, les compétences et postures des intervenants sont nombreuses et font d'ailleurs l'objet d'une contribution complémentaire à celle-ci dans ce recueil (Accompagner les éleveurs sur le travail : métier de conseiller, Nathalie Sabatté et al). Des besoins sont souvent exprimés en terme de formation mais aussi en termes d'échanges entre intervenants, au sein d'un réseau, pour mieux se connaître mais aussi confronter les expériences et les pratiques.

Concernant le type d'actions auprès des éleveurs, les intervenants en élevage insistent souvent sur l'intérêt d'articuler des approches diverses et complémentaires auprès des éleveurs. Il s'agit par exemple d'un côté de constituer des groupes d'éleveurs pour faciliter l'expression des difficultés qu'ils rencontrent vis-à-vis du travail, échanger sur des voies d'amélioration de leur situation, voire envisager des solutions communes ; et de l'autre, de proposer des approches individuelles pour approfondir la situation de chacun dans ses spécificités. L'utilisation de l'écrit, articles, bulletin spécifique, etc. s'avère utile pour sensibiliser les éleveurs, et au bout du compte légitimer le travail comme un vrai sujet pour le conseil.

La sensibilisation et l'implication de l'ensemble des intervenants en élevage sont également citées comme un plus, voire comme une condition nécessaire. Certains considèrent d'ailleurs qu'il serait pertinent d'intégrer le travail dans toute réflexion ponctuelle ou stratégique avec les éleveurs.

Conclusion

Pour accompagner les éleveurs sur le travail, les approches sont devenues plus globales, les thématiques et les intervenants se sont diversifiés, amenant à mettre au point de nouveaux modes d'intervention, à adapter les pratiques.

En terme d'impacts des actions auprès des éleveurs eux-mêmes, peu d'évaluations ont pour le moment été réalisées. Des premiers résultats en Aquitaine dans le cadre de l'action PAQVEL (programme d'amélioration de la qualité de vie en élevage laitier) montrent cependant que le travail peut devenir aux yeux des éleveurs un sujet "comme un autre", et que les conseillers ont commencé à acquérir une légitimité et des compétences pour l'aborder. La réalisation plus systématique d'évaluations des actions, s'intéressant en particulier à l'impact auprès des éleveurs fournirait des retours fort utiles pour mieux positionner et conduire les actions.

Mutualiser et capitaliser les expériences pour en dégager les enseignements en terme de satisfaction des acteurs ou d'atteinte des objectifs apparaît toujours d'actualité.

Bibliographie

La plupart des références sont accessibles en ligne sur l'espace thématique Travail du site web de l'Institut de l'Élevage :

http://www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?page=un_espace&id_espace=958

Recensement d'expériences autour du travail en élevage conduites par le développement, la recherche et la formation, Florence Kling-Eveillard, Institut de l'Élevage, Collection Résultats, 2007

Compte rendu de 6 d'expériences locales d'accompagnement des éleveurs sur le travail, Florence Kling-Eveillard, Institut de l'Élevage, Collection Résultats, 2008

Une approche pluridisciplinaire de conseil travail en élevage laitier - Synthèse de quinze expériences en Pays de la Loire, Benoît Rubin, Institut de l'Elevage ; Nathalie Sabatté, Chambre d'Agriculture de la Sarthe, Collection Résultats, 2008

Accompagnement individuel et collectif par une équipe transversale Travail, Bilan d'expérience, Pauline Roussez, Institut de l'Elevage, 2008

Evaluation de l'action régionale Paqvel, Pauline Roussez, mémoire d'Ingénieur, ESITPA, 2008

Analyse de la mise en œuvre d'outils de conseil sur le travail en élevage, Fanny Renard, mémoire d'Ingénieur Agrocampus Ouest, 2008

Recueil d'outils et démarches de conseil sur le travail en élevage, 3^{èmes} Rencontres Nationales Travail en Elevage des acteurs du développement, de la recherche et de la formation, Rennes 19 et 20 novembre 2009.

Accompagner les éleveurs sur le travail : réflexions sur le métier de conseiller

Nathalie SABATTE, Chambre d'agriculture de la Sarthe,
nathalie.sabatte@sarthe.chambagri.fr

Jean-Claude HUCHON, Chambre d'agriculture de Loire-Atlantique,
jean-claude.huchon@loire-atlantique.chambagri.fr

pour le groupe des conseillers des Pays de la Loire

Des accompagnements pluridisciplinaires en lien avec le travail ont été menés au cours de deux années en Pays de la Loire chez quinze éleveurs laitiers en phase de changement. Les analyses, débats, confrontations entre des spécialistes issus de plusieurs disciplines (ergonomie, gestion des ressources humaines, systèmes d'élevage, bâtiment-traité) devaient permettre de renouveler les méthodes et démarches de conseil en Pays de Loire. Le regard critique sur ces expériences de conseil montre que la réflexion d'un projet cohérent doit intégrer les aspects opérationnels, humains et stratégiques de l'exploitation. Il indique aussi que la résolution d'une problématique travail suppose une démarche de co-construction. Il s'agit d'avancer ensemble, conseiller et éleveur, parfois dans une démarche pluridisciplinaire. Et c'est bien là que résident la nouvelle donne et la difficulté pour le conseiller de terrain.

Une expérience de conseil pluridisciplinaire en Pays de la Loire

L'expérimentation a été menée auprès de quinze élevages laitiers en phase de changement ayant une problématique travail. Les accompagnements ont été réalisés en 2007 et 2008. Ce travail avait pour objectif de préciser les particularités et les conditions de mise en œuvre d'un accompagnement "travail" dans une démarche pluridisciplinaire.

Des binômes entre conseillers de profils différents

Les équipes pluridisciplinaires, constituées à l'initiative du conseiller d'entreprise, associaient plusieurs conseillers, majoritairement des binômes avec le conseiller d'entreprise et un conseiller spécialisé (conseiller en système laitier, conseiller traité, conseiller bâtiment, ergonomiste ou sociologue). L'accompagnement a nécessité en moyenne 3 rencontres avec les éleveurs.

Parallèlement à l'action de conseil, les conseillers d'entreprise ont rempli des fiches où ils rendaient compte de l'avancement de l'accompagnement, des échanges entre les intervenants entre les rendez-vous chez l'éleveur, et de leurs propres ressentis. Par la suite, l'analyse des déroulés de chaque accompagnement a permis d'identifier les points forts et points faibles pour les éleveurs et les conseillers de diverses disciplines (technique, ergonomie, relations humaines, économique...).

A mi-parcours, une rencontre régionale a réuni l'ensemble des conseillers impliqués. Elle a permis des échanges et une réflexion commune sur les attendus, sur le positionnement des intervenants et l'organisation des équipes de conseil (binômes). Fin 2008 et début 2009, le

bilan de l'action a été réalisé par enquêtes à la fois auprès des conseillers d'entreprises et des éleveurs bénéficiaires. Ces éléments ont été capitalisés au travers d'une synthèse d'expériences publiée en 2009. Nous revenons ici sur les acquis de l'expérimentation.

Plusieurs étapes dans l'accompagnement

Identification des problèmes

Quels que soient les outils ou méthodes de diagnostic utilisés (il n'y avait pas eu d'arbitrage quant aux outils, ni création de nouvel outil), la 1^{ère} étape du conseil a visé à identifier les problématiques, souvent nombreuses et multiples, au-delà des symptômes énoncés.

Approfondissement de la réflexion et co-construction d'un plan d'action

Les 15 cas étudiés relevaient de problématiques souvent complexes (départ d'associé non remplacé, projet de regroupement, maladies invalidantes), ce qui justifiait l'intervention de plusieurs conseillers. Un seul cas finalement pouvait être qualifié de "simple" : l'éleveur, dans une logique de simplification du travail sur l'exploitation, avait pour projet de réaliser de la monotraite sur un mois et avait besoin de l'éclairage d'un expert. Dans ce dossier, le travail du binôme s'est arrêté à la suite de la première rencontre, où la demande a été précisée. L'éleveur a ensuite travaillé directement avec le conseiller en production laitière. S'il n'y avait pas eu l'expérimentation, le conseiller d'entreprise aurait probablement réalisé seul la première phase et orienté ensuite l'éleveur vers un expert approprié.

Dans les autres situations, le conseiller d'entreprise a été plus présent dans l'accompagnement, bien au-delà de la seconde phase où, ensemble, l'éleveur et les conseillers ont co-construit le plan d'action. Il a ainsi pu accompagner la réflexion des éleveurs jusqu'à la mise en œuvre de changements.

Les conseillers ont joué plusieurs rôles dans l'accompagnement

Dans la phase d'élaboration du plan d'action (*tableau 1*), le conseiller est à même de solliciter l'appui de différents techniciens, pour des interventions courtes (experts) ou plus longues (consultants). L'intervention de ces spécialistes a été utile et nécessaire dans l'expérimentation pour accompagner la réflexion des éleveurs vers les solutions les plus pertinentes en prenant en compte les conséquences de leur mise en œuvre. La phase de synthèse a permis de valider le choix le plus cohérent en fonction des attentes, des objectifs, des caractéristiques de l'exploitation, ou encore de la conception du métier des éleveurs.

Le conseiller a alors organisé les interventions des experts, il a assisté aux rendez-vous ou s'est entretenu avec eux en parallèle, et favorisé ainsi la synthèse par les éleveurs.

Ce rôle d'accompagnateur de projet ou référent, tenu par le conseiller d'entreprise, a été apprécié par les éleveurs qui le reconnaissent en tant que tel (coordinateur d'interventions extérieures et assurant le lien avec eux). Cependant ce rôle n'est pas toujours nécessaire, notamment dans les cas simples où l'éleveur a besoin une expertise ponctuelle pour un projet bien défini.

Tableau 1 - Postures et rôles des conseillers : Rôle d'expert, de consultant ou d'accompagnateur de projet ?

Rôle	Quels métiers concernés?	Les implications ?
Référent - Accompagnateur- 1 ^{er} relais, animateur du dossier, accompagnateur de la réflexion	Les conseillers d'entreprise	Déterminer la problématique : faire formuler la demande et "prendre la commande" Construire l'accompagnement
Expert- intervenant ponctuel pour un domaine donné	Conseillers traite, bâtiment, réseau lait...	Des questions en lien avec l'exploitation (technique, bâtiment, stratégie de mécanisation...)
Consultant- accompagnement limité dans le temps	Chargés de mission ARACT, Oxymore	Des questions en lien avec les exploitants (relations humaines, ergonomie du travail, organisation des espaces...)

Source : *Expérimentation Pays de la Loire, à partir de données d'Oxymore et Loïc Bremaud (PAST Université Rennes 2)*

Une posture d'écoute active commune dans la majorité des accompagnements proposés

Les conseillers insistent sur la phase capitale d'écoute active et de reformulation des propos qui leur a permis de comprendre les problématiques et de les faire valider aux agriculteurs. Instaurée dès la première étape du conseil, cette écoute s'est maintenue tout au long de l'accompagnement, favorisant la coproduction du conseil dans une relation de confiance.

Cette prise de conscience de l'importance de la posture dans la réalisation du conseil (évoquée en particulier lors de la réunion de bilan à mi-parcours) et l'impact de cette posture sur le résultat produit ont interrogé certains conseillers. Les conseillers d'entreprise les plus expérimentés, parfois formés au conseil stratégique, ont en particulier expliqué qu'un apport de solutions trop rapide limite la prise de conscience de l'éleveur et ne favorise pas son adhésion à la recherche de solutions adaptées à ses attentes et au contexte particulier de son exploitation.

Certains conseillers ont révélé que l'appropriation de cette posture a été délicate. Ils ont par exemple dit qu'il *"est difficile de sortir de sa posture d'expert, de faire abstraction de ses connaissances en technique ou en économique, qu'il faut accepter d'aller vers de l'incertitude, et on ne sait pas vers où le dossier va cheminer"*.

Parfois des difficultés liées aux conditions de mise en œuvre

Globalement les conseillers et les éleveurs se déclarent satisfaits du travail réalisé. Ils mettent ainsi en avant l'intérêt de la complémentarité des compétences qui favorise une analyse plus complète ; ils disent aussi qu'il y avait un côté rassurant dans le fait d'être en binôme pour aborder le sujet du travail en exploitation et qu'il était motivant et dynamisant de travailler en équipe.

Cependant, les conseillers pointent du doigt quelques limites et fragilités d'un travail conduit en binôme. Parfois la démarche de conseil a pu être ralentie et freinée : il peut s'agir de l'éleveur qui recherche une efficacité dans le conseil au sens de rapidité, et donc qui n'accepte pas le cadre proposé, ou encore de la difficulté à faire intervenir d'autres partenaires (pour des soucis de disponibilité, de relations entre les structures...) ou parfois d'un coût à ne pas dépasser en temps et montant pour l'action (*tableau 2*).

Tableau 2 - Réaliser un conseil en binôme : intérêts et limites

Intérêts et atouts d'un travail conduit en binôme	Limites et fragilités d'un travail conduit en binôme
<i>(du point de vue des conseillers et des éleveurs)</i>	<i>(du point de vue des conseillers)</i>
Réassurance dans le conseil, surtout quand c'est nouveau. Complémentarité entre les personnes, sensibilités, connaissances permettant une analyse plus complète Le travail en équipe amène de la dynamique et du rythme.	Coût plus élevé Risque de mésentente (pas de synergie) entre les deux intervenants et de dysfonctionnement. Difficultés pour des disponibilités communes pouvant générer des retards dans le conseil.

Accompagner les éleveurs : points-clés pour les conseillers

Des conseillers en capacité de capter la demande

Etre en capacité d'identifier la demande suppose que le conseiller puisse aider l'éleveur à préciser le type de difficulté à laquelle il est confronté et quelle en est son origine : trop de travail, pénibilité physique, soucis de santé... Cela signifie qu'il est sensibilisé aux différentes facettes du travail en élevage et informé des méthodes d'analyse correspondantes, et qu'il est à l'aise pour en parler avec l'éleveur. Ceci signifie qu'il accepte de voir le travail autrement qu'un facteur de production et qu'il considère que l'agriculteur a des objectifs personnels et des aspirations ou attentes (par rapport au temps disponible, aux horaires, à l'organisation, au système relationnel...) qui sont à prendre en compte dans la réflexion et l'accompagnement.

Pour cela le conseiller a besoin de connaître, de savoir utiliser, d'être familiarisé avec les outils adéquats. Ces outils sont nombreux et certains sont présentés dans le "Recueil d'outils et démarches de conseil sur le travail en élevage" diffusé lors de ces Rencontres.

Former et réassurer les intervenants

Cependant, même si les outils existent, même si les éleveurs ont suffisamment confiance envers leur interlocuteur pour se confier et faire part de leur désarroi, certains conseillers ne souhaitent pas s'aventurer sur le terrain du travail. Ils éprouvent un réel besoin de réassurance tant sur les aspects relationnels, organisationnels, sociologiques, ergonomiques que sur leur capacité à épauler les éleveurs.

Les conseillers ont aussi fait part de ces difficultés de départ où il faut apprendre à favoriser l'expression des éleveurs. Le partage de ces interrogations avec d'autres conseillers a permis de dédramatiser partiellement l'approche travail. Nous pouvons ainsi citer les propos d'un conseiller : *"de temps en temps, il y a des blancs, on est mal à l'aise. Et là on voit s'exprimer des choses, les agriculteurs vont vers l'origine du problème"*.

Une approche pluridisciplinaire pour mieux construire le conseil

Le double-regard a été particulièrement efficace quand le conseiller d'entreprise, identifié comme référent :

- ne disposait pas de toutes les compétences requises et devait mobiliser des savoirs complémentaires ;
- avait besoin de l'intervention d'un tiers pour "passer le message".

L'expérimentation réalisée en Pays de la Loire a mis l'accent sur la nécessité de l'échange entre les différents acteurs, en dehors des temps de conseil passés dans l'exploitation. Le conseiller référent assure et assume le lien vers l'éleveur mais surtout entre les différents intervenants. Or aujourd'hui, beaucoup de ces échanges se font par de simples transferts de courriers électroniques pour demander une intervention et en retour de simples envois de comptes-rendus. Nous nous sommes rendus compte qu'ils n'étaient pas suffisants et qu'un temps d'échange et d'explication oral était efficace et complémentaire, même si cela nécessite de mobiliser des temps spécifiques.

Constituer et animer un réseau de compétences

Pour se mettre en place efficacement, l'approche pluridisciplinaire nécessite l'existence d'un réseau de compétences mobilisables connu et identifié à la fois par les conseillers eux-mêmes, leurs structures et les éleveurs. La prescription en dépend.

Pour mener à bien ce conseil travail qui engage plusieurs acteurs, une connaissance préalable des champs de compétences de chacun est nécessaire pour "ne pas se marcher sur les pieds" et se répartir au mieux les rôles. Dans la phase de conseil, il est nécessaire de donner du rythme, de valoriser les apports des différents intervenants.

Ainsi cela fonctionne mieux quand :

- chacun a confiance en l'autre,
- chacun connaît le champ de compétence de l'autre et intervient bien dans son cœur de métier,
- chacun identifie clairement le rôle des uns et des autres vis-à-vis des exploitants,
- le conseiller référent gère le temps.

Ce mode de fonctionnement n'est pas toujours aisé dans la sphère de conseil aujourd'hui où tout le monde fait tout, où chacun doit "conserver ses clients", "réaliser un chiffre d'affaires", à moins qu'il y ait une véritable organisation locale...

Discussion et conclusions

Le regard critique sur les 15 expériences d'accompagnement d'éleveurs en 2007-2008 sur le travail vient conforter les réflexions de B. Lémery (Conseiller en agriculture, 2006) selon lesquelles les conditions à réunir pour coproduire ou renégocier un nouveau cadre de travail avec les agriculteurs sont celles où *"on accepte la confrontation d'idées, où on admet la diversité de points de vue plutôt qu'un message standardisé"*. La coproduction est nécessaire lorsqu'il s'agit de traiter des questions ou des problématiques globales, mais pas indispensable sur des demandes précises, techniques ou d'ajustements simples. Il s'agit d'avancer ensemble, conseiller et éleveur, et parfois dans une démarche pluridisciplinaire.

Cette étude a débouché sur la réalisation de fiches illustratives d'actions de conseil, disponibles auprès des Chambres d'Agriculture des Pays de la Loire, permettant de sensibiliser éleveurs et conseillers. Elles peuvent servir d'appui méthodologique pour les conseillers souhaitant aborder le conseil en organisation du travail avec une approche stratégique, par exemple dans le cadre de sessions de formation-action organisées pour des conseillers.

Le travail réalisé a également permis de créer une équipe de référents "travail" au niveau de la région Pays de Loire. Ce "réseau" propose aux éleveurs qui le souhaitent un audit travail avec une méthodologie partagée, à l'instar de ce qui peut exister dans d'autres régions françaises.

Bibliographie

Conseiller en agriculture, Rémy J., Brives H., Lémery B., Educagri et INRA éditions, 2006.
Amélioration d'une méthode de conseil en organisation du travail, Jean-Claude Huchon, mémoire ITIA, 2005.

Comment faire face à départ d'associé en GAEC, Réseau d'élevage des Pays de Loire, 2007.

Recueil d'outils et démarches de conseil sur le travail en élevage, 3^{èmes} Rencontres Nationales Travail en Elevage des acteurs du développement, de la recherche et de la formation, Rennes 19 et 20 novembre 2009

Une approche pluridisciplinaire de conseil travail en élevage laitier - Synthèse de quinze expériences en Pays de la Loire, Benoît Rubin, Institut de l'Elevage ; Nathalie Sabaté, Chambre d'Agriculture de la Sarthe, Collection Résultats, 2008.

Le travail dans la formation initiale et continue des futurs agriculteurs

Boris CALLAND, Lycée Agricole Chambéry, boris.calland@educagri.fr

La formation agricole propose des formations professionnelles de niveau V (BEPA³, en cours de suppression dans le cadre de la réforme du Bac pro en trois ans) ; de niveau IV (en formation scolaire avec le Bac pro CGEA⁴ ou en formation continue avec le BPREA⁵), et de niveau III (BTSA ACSE⁶ par exemple). Face aux mutations de l'agriculture, la formation des futurs agriculteurs (niveaux III et IV) renouvelle son approche du travail avec des démarches innovantes et quelques collaborations fructueuses avec la profession. Son ambition : donner les moyens aux nouvelles générations de rendre compatible agriculture et temps libre, préservant ainsi l'attractivité des métiers de l'agriculture et des formations qui y mènent.

Perspective historique sur l'enseignement l'organisation du travail en agriculture

De la rationalisation...

Les évolutions historiques de la formation agricole suivent les grands mouvements de l'agriculture. L'exemple de l'organisation du travail est de ce point de vue particulièrement représentatif. Les premières préoccupations sur la nécessité d'inclure l'organisation du travail dans les formations agricoles émergent après la seconde Guerre Mondiale, essentiellement sous l'impulsion de Jean Piel-Desruisseau⁷. Il s'agit alors d'appliquer à l'agriculture les principes du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail, qu'il faut rationaliser afin de limiter les temps morts. Les formateurs peuvent alors proposer aux apprenants de réaliser des mesures de temps de travaux. Cette approche montre pourtant vite ses limites puisqu'elle néglige les spécificités du travail agricole, mais est cohérente avec la recherche de productivité et d'industrialisation de l'agriculture de l'époque.

Dans les années 80 et 90, les référentiels de formation abordent le travail comme un facteur de production parmi d'autres, sur le même plan que le capital et les équipements. Ainsi, les référentiels de niveau III et IV proposent de réaliser un diagnostic "travail et équipements", postulant que ces deux dimensions ne peuvent être étudiées séparément. Derrière ce choix, on peut aussi lire que la baisse continue de la main-d'œuvre agricole des dernières décennies a été compensée par une moto-mécanisation rapide des exploitations. Travail et équipements se substituent l'un à l'autre, ce qui justifie qu'on les étudie conjointement.

³ Brevet d'Enseignement Professionnel Agricole "Conduite des Productions Agricoles"

⁴ Bac professionnel "Conduite et Gestion de l'Exploitation Agricole"

⁵ Brevet Professionnel de Responsable d'Exploitation Agricole

⁶ Brevet de Technicien Supérieur Agricole "Analyse et Conduite des Systèmes d'Exploitation"

⁷ Piel-Desruisseau J., 1958 : Etat actuel et perspectives des études d'organisation du travail agricole en France.

... à l'humanisation du travail en agriculture

Au cours des années 2000, l'enjeu travail prend une place importante dans les préoccupations de la profession. Face à la légitime demande de temps libre des exploitants, à la complexification du métier et à la diminution de la main-d'œuvre familiale, des réponses concrètes doivent être apportées pour préserver l'attractivité du métier. De plus, le développement des structures sociétaires (GAEC, CUMA) soulève des enjeux relationnels devant lesquels la formation professionnelle reste souvent démunie. Cette mutation est prise en compte lors des réformes du Bac professionnel et du BPREA, qui sont entrées en application à la rentrée 2008. Le nouveau référentiel professionnel rédigé à cette occasion voit l'exploitant comme un entrepreneur, qui a parmi ses fonctions la gestion du travail et la communication, il met l'accent sur la gestion des ressources humaines, en soulignant les spécificités du travail en agriculture et les enjeux relationnels. La gestion et l'animation de l'équipe de travail sont considérées comme une activité à part entière du chef d'exploitation. La question de l'organisation du travail se dissocie alors de la gestion des équipements et devient un thème à part entière dans les référentiels de formation. Ainsi, une Unité Capitalisable complète du BPREA s'intitule "Gérer le travail dans l'exploitation agricole" et aborde à la fois des questions organisationnelles, relationnelles, et juridiques. De même, le nouveau Bac CGEA, au sein du module professionnel de gestion de l'exploitation, consacre un objectif complet à "Identifier les aspects importants de la gestion des ressources humaines". Et il est probable que le référentiel du BTS ACSE suivra la même tendance lorsqu'il sera à son tour réformé.

Tirer parti des spécificités de la formation professionnelle agricole

A des moments différents de la progression pédagogique

Le thème du travail occupe une place clé dans la progression pédagogique, puisqu'il permet d'étudier la cohérence d'une exploitation agricole de façon transversale. Mais ce constat peut déboucher sur des stratégies très contrastées, comme l'illustrent les différentes options rencontrées en BTS ACSE. Michel Lacaze traite de l'organisation du travail dès le début de la première année pour présenter très tôt l'exploitation comme un système, sans nécessiter beaucoup de connaissances en technique, en gestion ou en comptabilité. A l'inverse, Marie-René Bouchard et Armelle Lépine abordent ce thème en cours de seconde année, lorsque la plupart des connaissances sont acquises : pour elles, une fois étudiés indépendamment les différents ateliers, la transversalité de l'organisation du travail permet de donner une cohérence globale au système d'exploitation. Option intermédiaire, le module travail des BTS ACSE du lycée agricole de Savoie est réalisé au printemps de la première année : c'est sur ce sujet que les étudiants réalisent leur premier diagnostic, avant les diagnostics technique et économique.

Dans la formation continue, chaque stagiaire peut effectuer les différents modules dans l'ordre qu'il souhaite. Toutefois, les formations par apprentissage permettent des dispositifs spécifiques, grâce aux nombreux allers-retours entre l'exploitation et l'établissement de formation. Joël Pitt fait ainsi de l'organisation du travail un fil rouge, abordé à chaque séquence de formation. Cette configuration est particulièrement adaptée à la mise en œuvre de projets en partenariat avec les organisations professionnelles agricoles.

S'appuyer sur les spécificités de l'enseignement agricole

Bac pro, BPREA et BTSA ACSE proposent, avec une finesse et une ambition variable selon le niveau de la formation, de réaliser un diagnostic sur le travail dans l'exploitation. Il s'agit

d'analyser la situation et d'en comprendre les raisons. Pour cela, il est d'abord impératif d'identifier les finalités des exploitants et les objectifs qui en découlent par rapport au travail. L'analyse faite de la situation (organisation, quantité de travail, pénibilité) doit permettre d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs et des finalités. L'apprenant recherche alors des explications en repérant des points forts et des points faibles. Ce diagnostic constitue le point de départ de propositions de changements qu'il faudra par la suite étudier.

Cette démarche peut s'appuyer sur les spécificités de la formation agricole. L'organisation du travail, au carrefour entre la gestion, la conduite technique de l'exploitation (zootechnie et agronomie) et les questions sociales, se prête en effet parfaitement à des approches pluridisciplinaires. Les nombreuses entrées pédagogiques de la formation agricole peuvent par ailleurs être mobilisées. Un cours permet de sensibiliser les apprenants aux enjeux du thème, et de donner les clés méthodologiques d'analyse. Il est également l'occasion d'apporter des connaissances complémentaires : organisations collectives, droit du travail, rôle de l'employeur... Certains ensuite mettent en pratique la méthode à travers une étude de cas (visite d'exploitation, témoignage d'agriculteur, exploitation de l'établissement), analysée ensuite collectivement en travaux dirigés. Les apprenants peuvent reproduire la démarche sur leur exploitation de stage, afin de réaliser un diagnostic sur le travail dans leur dossier ou rapport. Celui-ci compte aussi une partie projet, dont il faudra étudier les conséquences sur l'organisation du travail, ce qui reste compliqué à formaliser. Cette approche progressive permet ainsi une assimilation de la démarche de diagnostic, qui pourra être reproduite pour le projet professionnel. Le manque de temps et de budgets ne permet plus de toujours réaliser l'ensemble de ces étapes.

La formation agricole touche aussi ses limites sur la question du travail. Anne Moneyron met l'accent sur la nécessité de développer des pratiques pédagogiques permettant une "formation par les choses" et l'acquisition "d'éco-savoirs"⁸. Les périodes de stage sont l'occasion de tels apprentissages, mais les pratiques actuelles de formation ne permettent pas de prendre en compte et encore moins d'évaluer ces aspects.

Des approches pédagogiques innovantes

Mobiliser des outils de la recherche et du développement

Jusqu'à récemment, les ressources pédagogiques sur l'organisation du travail en élevage étaient rares. Les formateurs se sont donc tournés vers des outils mis au point par la recherche et le développement, en les adaptant aux exigences pédagogiques de la formation. On distingue généralement les outils d'analyse du travail et les outils d'expression des représentations du travail⁹, qui seront tous deux utilisés. Nous présentons quelques exemples, adaptés à des exploitations à dominante élevage.

Les outils d'analyse permettent de comprendre la situation de l'exploitation au niveau du travail. Le Bilan travail, développé par l'INRA et l'Institut de l'élevage depuis plus de 15 ans, est ainsi mobilisé par beaucoup de formateurs (Marie-René Bouchard, Joseph Favre-Bonvin, Michel Lacaze, Armelle Lepine et Joël Pitt). En effet, la quantification du travail permet d'objectiver l'analyse, de comparer un cas précis à des références et de cibler des périodes ou des activités particulièrement chronophages. Il met le doigt sur les fragilités, ce qui permettra d'évaluer si les objectifs des exploitants sont atteints. Le traitement des données est en revanche lourd et les résultats peuvent s'avérer inégaux en fonction de la rigueur des apprenants. Un traitement informatique est envisageable et renforce la pluridisciplinarité du thème, mais peut créer un effet boîte noire qui rend les résultats abstraits pour les élèves.

⁸ Moneyron A. 2003 : Transhumance et Eco-savoir.

⁹ Cournut S. *et al*, 2006 : Guide méthodologique pour l'approche du travail en exploitation d'élevage, projet ANR-ADD Trans.

Enfin, le Bilan travail permet d'appréhender un projet de changement en recherchant des références correspondant au changement envisagé. Celles-ci sont néanmoins à prendre avec précaution en raison de la forte variabilité des temps de travaux d'une exploitation à l'autre.

Le modèle ATELAGE, développé en 2004, par le Cemagref et l'INRA décrit et qualifie l'organisation du travail en analysant la division sociale et technique du travail (qui fait quoi, à quel moment ?). Cette approche, utilisée à l'EPL de Savoie, croise les apports de la zootechnie et de l'ergonomie. Elle a l'intérêt de prendre en compte la transversalité de la question du travail dans une exploitation, et d'attirer l'attention sur les spécificités des tâches et des travailleurs. Elle permet également d'appréhender des projets de changements du point de vue du travail, en recherchant comment le projet va modifier la répartition du travail et sa variabilité. Le manque de références et la difficulté de procéder par comparaisons peuvent rendre plus difficile l'appropriation de la méthode par les apprenants.

Dans les outils d'expression des représentations du travail, le Traviescope créé par Trame peut aider les élèves à identifier les objectifs des exploitants et les dimensions du travail auxquelles ceux-ci attachent le plus d'importance. Certains formateurs l'envoient à l'avance à l'exploitant visité, qui remplit la grille de questions et la remet à la classe le jour de la visite.

Un thème propice à des partenariats avec les organisations professionnelles agricoles

Les difficultés pour aborder le thème du travail ont favorisé quelques collaborations fructueuses entre formation et développement. Ainsi, le CFA de Marvejols (Joël Pitt) constate il y a quelques années que les maîtres d'apprentissage prennent des apprentis pour faire face à un déficit de main-d'œuvre ; de son côté, la Chambre d'agriculture de Lozère s'interroge devant l'agrandissement des exploitations et leur difficulté à embaucher. La Chambre et le CFA collaborent donc plusieurs années en réalisant des Bilans Travail chez les maîtres d'apprentissage, analysés avec un technicien de la Chambre d'agriculture. Cette collaboration se prolonge par la création d'un groupement d'employeurs, qui permet de pérenniser le poste de travail de l'apprenti une fois la formation terminée.

Autre exemple, au lycée de Figeac, Michel Lacaze répond à une sollicitation du technicien ovin qui souhaite avoir des références sur les temps de travaux dans les exploitations ovines. Des Bilans Travail sont donc réalisés par les élèves de BTS ACSE, appuyés par l'Institut de l'élevage de Toulouse. Aux lycées de Marmilhat (Marie-René Bouchard) et de Lons le Saulnier (Armelle Lepine), en partenariat avec les FDCUMA les BTS ACSE étudient les liens entre travail et mécanisation dans une trentaine d'exploitations.

Enfin, le projet "organisation du travail en élevage de montagne" a été lancé par le Cemagref de Grenoble et le Lycée agricole de Savoie fin 2006. S'appuyant sur le dispositif des chefs de projet du Ministère de l'Agriculture, il permet des échanges et des synergies avec les Chambres d'agriculture, le Suaci-GIS Alpes du nord et la MSA des Alpes du nord, pour valoriser les acquis de la recherche et du développement auprès des futurs agriculteurs en formation (BEPA, Bac pro, BPREA et BTS). Une étude sur les conditions de travail en fromagerie réalisée avec la MSA conduira ainsi à un film pédagogique à destination des apprenants. A l'inverse, certaines ressources de l'établissement sont valorisées par la recherche et le développement : des enquêtes sur le travail ont par exemple été menées chez des anciens élèves devenus éleveurs. Ces enquêtes sont notamment le support de l'élaboration d'un outil sur les Changements et l'Organisation du Travail en Elevage ("COTE"), qui doit être finalisé en 2010.

L'arrivée de ressources pédagogiques spécifiques

Face au manque de ressources pédagogiques spécifiques, SupAgro Florac, l'INRA, et l'Institut de l'Élevage ont élaboré un guide pédagogique sur la méthode Bilan Travail, publié en 2008 par Educagri éditions¹⁰. L'ouvrage s'appuie sur un recueil d'expériences pour illustrer la façon dont la méthode peut être valorisée pédagogiquement. Sur la base des nouveaux référentiels BPREA, trois ouvrages, rédigés par une ergonome et une psychologue, sont publiés en 2008 dans la collection "Cible" d'Educagri éditions¹¹. Ils proposent une démarche pour analyser l'organisation du travail et la gestion de l'emploi sur une exploitation agricole puis s'intéressent à la question spécifique d'un projet de salariat en agriculture.

La révision du référentiel du BPREA est également l'occasion pour "Préférence-Formations" (dispositif de formation à distance de l'enseignement agricole) de proposer un module de professionnalisation sur la gestion du travail dans l'exploitation agricole. Le réseau des CFPPA de Rhône-Alpes s'est vu confier le module consacré à l'analyse de l'organisation du travail, ce qui a permis de valoriser plus largement les pratiques pédagogiques testées dans l'EPL de Savoie.

Cette étude est une synthèse de plusieurs expériences pédagogiques réalisées dans l'enseignement technique agricole sur le thème de l'organisation du travail en élevage. Outre ma propre expérience, elle s'appuie sur une série d'entretiens téléphoniques avec des formateurs ou des concepteurs de ressources pédagogiques. Merci à Marie-René Bouchard (EPL de Marmilhat, Puy de Dôme), Joseph Favre-Bonvin (EPL des Vaseix, Haute-Vienne), Michel Lacaze (EPL de Figeac, Lot), Armelle Lepine (EPL de Lons le Saulnier, Jura), Maryline Mallot (MB² Conseil), Aurélie Pin (SupAgro Florac) et Joël Pitt (CFA de Marvejols, Lozère) pour leurs témoignages.

¹⁰ Bischoff O. et al. 2008 : L'organisation du travail en élevage : enseigner la méthode Bilan Travail. Educagri éditions.

¹¹ Mallot M. 2008 : Comprendre l'organisation du travail au sein de l'exploitation agricole ; Mallot M., 2008 : Gérer l'emploi au sein de l'exploitation agricole ; Grugeon H. 2008 : Elaborer un projet de salariat en agriculture. Collection Cible, Educagri éditions.

Éleveur : métier à risques ou métier dangereux ?

Pascal GOGUET-CHAPUIS - Caisse Centrale de Mutualité Sociale Agricole,
goguetchapis.pascal@ccmsa.msa.fr

En élevage, le travail des exploitants agricoles et de leurs salariés est toujours risqué, parfois mortel ou invalidant. Les statistiques d'accidentologie en témoignent ; et, au-delà des accidents, la pénibilité du travail et les animaux peuvent générer des pathologies. Par des équipements de travail, des process, des pratiques, des infrastructures adaptés, il est possible de prévenir ces situations dangereuses ou pénibles. Les chercheurs, ingénieurs et techniciens en élevage, praticiens de la conception, du conseil et de la formation, peuvent et doivent contribuer à cet objectif de prévention pour assurer la pérennité des exploitations et des emplois, trop souvent menacée par l'exposition des travailleurs à de multiples phénomènes dangereux.

Le travail en élevage continue à faire des victimes

Quelques faits divers

Chaque année, 4 à 5 éleveurs sont tués par des bovins... beaucoup de ces accidents mortels pourraient être évités en utilisant des dispositifs de contention et en formant à la compréhension du comportement animal.

Mais, en élevage, il n'y a pas que les animaux qui tuent. En France, depuis 7 ans, 37 exploitants ou salariés de l'élevage ont été tués en tombant du toit de leur bâtiment d'élevage, faute de dispositif de sécurité lors de l'intervention. Ici, deux jeunes agriculteurs de 18 et 21 ans sont morts électrocutés par des lignes électriques aériennes, dont ils auraient pu se méfier grâce à un radar de détection installé sur le tracteur. Là, un exploitant de 34 ans a été écrasé par son tracteur qui n'était pas équipé d'une structure anti-retournement.

Voilà quelques faits divers, pris au hasard dans la masse des accidents mortels, pour rappeler, si besoin en est, que la prévention des risques professionnels ne traite pas de risques hypothétiques mais bien de risques avérés, qu'elle n'est pas un luxe mais toujours une impérieuse nécessité, pour sauver des vies et des entreprises.

Quelques statistiques sur les accidents du travail ⁽¹²⁾

Les statistiques présentées ici concernent les accidents du travail proprement dits ⁽¹²⁾, avec et sans arrêt de travail, sur la période 2003-2008 (6 ans). Elles couvrent la population des non-salariés (chefs d'exploitation, conjoints, associés, aides familiaux) qui travaillent dans des élevages spécialisés de bovins, d'ovins, de caprins, de porcins, ou de petits animaux

⁽¹²⁾ : accidents pendant le temps de travail, à l'exclusion des accidents de trajet domicile-travail

(volailles, lapins, autres petits animaux), quelle que soit la taille de l'élevage dès lors qu'il est affilié à la MSA, ainsi que les salariés qui travaillent dans ces élevages quel que soit leur statut (CDD, CDI, saisonnier, apprenti).

Globalement, depuis 2003, les non-salariés éleveurs représentent 58% du total des non-salariés agricoles, les salariés de l'élevage représentant 12% du total des salariés agricoles. C'est dire le poids que représente l'élevage dans la population des actifs agricoles.

Les éleveurs non-salariés sont plus exposés que les salariés de l'élevage, mais l'ensemble s'améliore

Sur cette période (2003-2008), le nombre moyen d'accidents proprement dits pour 1000 salariés de l'élevage est de 51, alors qu'il est de 62 pour 1000 éleveurs non-salariés (Tableau 1). Ces derniers sont donc plus exposés que les salariés.

Toutefois, pour l'ensemble des salariés et non-salariés de l'élevage, on constate que le nombre des accidents diminue 3 fois plus vite que la taille de la population : de 2003 à 2008, le nombre des accidents a diminué de près de 29% alors que la population a diminué de 10%.

Cette évolution est tout à fait satisfaisante. Cependant, il en va différemment d'une population à l'autre : le nombre des salariés diminue plus fortement que le nombre des non-salariés (-13% contre -9%), alors que le nombre d'accidents diminue moins fortement pour les salariés (-21%) que pour les non-salariés (-31%) ; au final, sur la période, la situation (vue par l'indice de fréquence des accidents) s'améliore significativement plus vite pour les non-salariés que pour les salariés.

Tableau 1 - Evolution du nombre et de la fréquence des accidents du travail proprement dits en élevage

Fréquence des accidents avec ou sans arrêt	Indicateurs	2003	2008	moyenne 2003 + 2004 + 2005 + 2006 + 2007 + 2008	diminution 2003-2008 en % 2003
Salariés	Nb d'accidents	8 341	6 609	7 232	20.8%
	Nb de salariés	160 329	139 783	142 598	12.8%
	IF	52	47	51	9.1%
Non-salariés	Nb d'accidents	27 167	18 750	22 722	31.0%
	Nb de non salariés	395 376	359 195	365 749	9.2%
	IF	69	52	62	24.0%
Ensemble des personnes travaillant en élevage	Nb d'accidents	35 508	25 359	29 953	28.6%
	Nb d'éleveurs	555 705	498 978	508 347	10.2%
	IF	64	51	59	20.5%

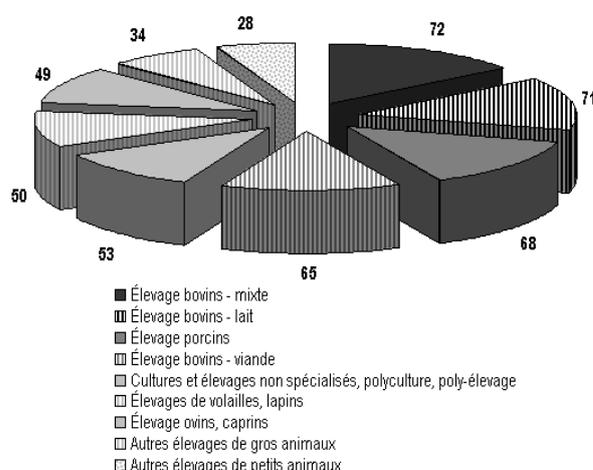
IF = Indice de Fréquence = nombre d'accidents pour 1000 individus

Les élevages bovins et porcins sont plus accidentogènes que les autres élevages (cf Graphique 1)

Déterminer les secteurs de production les plus accidentogènes est un exercice délicat concernant les salariés, cette population étant affiliée dans des classes de risques qui ne reflètent pas la nature des productions dans lesquelles ils travaillent.

En revanche, concernant la population des éleveurs non-salariés, il est plus aisé de déterminer le secteur le plus accidentogène compte tenu de leur affiliation en classes traduisant la production principale du non-salarié.

Graphique 1 - Productions les plus accidentogènes en élevage, selon l'indice de fréquence



Les non-salariés éleveurs de bovins totalisent près de 67% des accidents des éleveurs non-salariés.

L'indice de fréquence (le nombre des accidents pour 1000 individus) moyen sur la période 2003-2008 révèle qu'ils sont aussi plus fréquemment victimes d'accidents en comparaison aux autres éleveurs (69 contre 62 pour l'ensemble des éleveurs).

La production porcine est également accidentogène, presque autant que la production bovine laitière ou mixte, et légèrement plus que la production de viande bovine.

Les principaux "points noirs" concernant la santé des travailleurs en élevage

Les risques générés par les animaux

Statistiquement, les animaux se révèlent être l'élément matériel le plus fréquemment mis en cause dans les accidents du travail des travailleurs de l'élevage, qu'ils soient salariés ou non-salariés et quelle que soit la production.

En effet, les risques liés à la manipulation des animaux demeurent très prégnants, surtout en élevage bovin : coups de cornes, de pied, bousculades pendant l'approche, le tri, la pesée ou l'embarquement, la traite, les soins et toute intervention sur l'animal.

Il est important de souligner que l'on dénombre, de 2002 à 2007, dans la population des non-salariés agricoles, sur l'ensemble du territoire, 52 accidents mortels causés par des animaux, dont 32 causés par des bovins (soit en moyenne de 4 à 5 accidents mortels chaque année), 14 de ces bovins (donc près d'un sur deux) étant des mâles adultes (taureau, bœuf, taurillon).

En matière de pathologies, il ne faut pas minimiser les risques de zoonoses (maladies transmises de l'animal à l'homme), notamment de fièvre Q en élevage bovin ou ovin, de psittacose en élevage de volaille, de rouget en élevage porcine.

... et beaucoup d'autres risques avérés

Au-delà du "risque animal", il ne faut pas sous-estimer d'autres risques récurrents.

Parmi ceux auxquels les éleveurs sont le plus souvent exposés, on peut citer les risques générés par les machines (happement par tous les organes en mouvement lors de débouurrages, écrasement sous des bennes basculantes, etc.), les risques générés par les bâtiments et les installations (chutes de plain pied liés aux encombrements et manques de passages d'hommes, chutes de toit ou entre des piles de balles rondes, écrasement sous des balles lors du dépilage, troubles musculo-squelettiques (TMS) par les mauvaises postures en salle de traite, pathologies respiratoires générées par les aérosols tels que les moisissures de foin ou les particules organiques, intoxication ou asphyxie par l'H₂S dans les bâtiments sur caillebotis ou au dessus des fosses à lisier, etc.), les risques lors des travaux culturels (générés par la co-activité pendant des chantiers de récolte, liés aux produits phytosanitaires, etc.), et d'autres risques dits "transverses" (TMS générés par les ports de charges, risques routiers, risques psychosociaux).

Que faire pour prévenir ces risques professionnels ?

Rechercher des solutions préventives en respectant quelques principes

Pour faire face à ces nombreux risques, il est essentiel d'envisager la protection de l'ensemble des travailleurs concernés : les éleveurs, leurs salariés et les intervenants extérieurs (transporteurs, contrôleurs de performances, inséminateurs, vétérinaires, etc.).

Il faut également envisager les formes multiples de risques auxquels les travailleurs se retrouvent confrontés pendant leur travail : s'intéresser à la fois aux risques de lésions soudaines de nature accidentelle et à ceux à effets différés dans le temps (qui se traduisent par des pathologies parfois reconnues comme maladies professionnelles), tenir compte de la pénibilité du travail qui engendre une usure professionnelle capable de fragiliser la santé des travailleurs, et considérer la santé physique des individus ainsi que leur santé psychique.

Il faut enfin rechercher un éventail de solutions préventives, portant soit sur le phénomène dangereux lui-même, soit sur l'individu exposé (ses compétences, ses aptitudes, ses comportements, etc.), soit sur la situation de travail (l'organisation des tâches, les équipements de travail mis à disposition, la procédure ou le mode opératoire, etc.), soit sur une ou plusieurs de ces trois cibles, en privilégiant celles qui permettent de supprimer le phénomène dangereux (lorsque c'est possible) à celles qui consistent à simplement protéger individuellement l'opérateur.

Pour illustrer ces principes, prenons un exemple. Pour réduire les risques professionnels lors d'une opération d'embarquement de gros bovins en bétailière, il faut tout d'abord identifier les opérateurs présents dans l'élevage (exploitant, conjoint, salarié, transporteur) : ils seront exposés différemment selon le rôle qu'ils occupent pendant l'opération. Ensuite, il est important d'envisager les risques d'accidents auxquels ils sont exposés, mais aussi les risques de pathologies (par exemple : zoonose bovine si un animal en est atteint) et éventuellement les risques d'usure professionnelle (par exemple liés au déplacement en aire paillée dans du fumier) et les risques pour la santé psychique (par exemple stress engendré par la peur des animaux). Pour chacun des opérateurs, en fonction de son activité et des conditions de réalisation de son activité, en fonction de ses aptitudes (physiques et cognitives), en fonction de la nature du risque (accident, maladie, usure, stress), les solutions préventives seront différentes : interdire l'approche des animaux, développer la compréhension du comportement animal, mettre à disposition des équipements de contention, reconfigurer la circulation des hommes et des animaux, etc.

Conseiller, accompagner

Cette recherche de solutions préventives peut être réalisée dans le cadre du conseil auprès du responsable de l'élevage. En effet, à certaines occasions, celui-ci est preneur de conseils permettant de réduire l'exposition aux risques professionnels. A défaut de solutions "clé en main", il attend à minima un accompagnement méthodologique et technique pour identifier ces risques et rechercher des solutions.

Le plus souvent, ces occasions favorables sont de trois types :

- L'arrivée d'un événement concernant la ressource humaine disponible dans l'élevage : embauche ou changement de salarié, mais aussi départ ou arrêt momentané d'un associé ou d'un conjoint, modification de l'état de santé physique ou psychique d'une personne, etc. La demande consiste alors à reconsidérer les conditions de travail des personnes impactées par ces changements.
- La survenue d'un accident, d'un presque-accident ou d'une maladie professionnelle, dans l'élevage ou dans un autre élevage connu et reconnu. Le plus souvent, le "*ça n'arrive qu'aux autres*" n'est plus de mise, le déni du risque n'est plus aussi fort, et la demande porte sur les mesures à prendre "*pour que ça n'arrive plus*" ou "*pour que ça n'arrive pas chez nous*".
- La construction, l'agrandissement, la rénovation, bref la modification d'un outil de travail. Ce peut être la modification d'un bâtiment d'élevage, mais également la modification d'un cheptel, d'un parc de matériel, des intrants utilisés, etc. La demande porte alors sur les mesures préventives à prendre en compte dès la conception pour éviter ultérieurement des mesures d'ajustement qui peuvent être coûteuses, perturbantes et inefficaces.

Expertiser

Cette recherche de solutions préventives peut également être initiée par des experts qui développent les compétences et mobilisent certains acteurs dans ce domaine.

Ainsi, ergonomes, conseillers en prévention et médecins du travail des MSA, chercheurs et ingénieurs d'instituts techniques compétents dans ce domaine, etc. peuvent faire progresser la connaissance des risques et la recherche de solutions auprès des constructeurs ou fabricants, des distributeurs, des installateurs de matériels, de produits, de process. A titre d'exemple, on peut témoigner de l'évolution des équipements de contention bovine sous l'impulsion et avec l'expertise des conseillers en prévention et des formateurs professionnels en manipulation et contention bovine.

Former, informer

L'information et la formation des responsables d'élevages sont également des voies qu'il ne faut pas négliger pour développer des "prises de conscience", susciter la curiosité et l'envie de s'engager dans l'identification et la prévention des risques au travail.

Dans ce domaine, pour faire passer des messages, rien de tel qu'une assemblée générale d'éleveurs, qu'une revue technique spécialisée, que le bulletin d'information d'une organisation professionnelle, qu'une offre de formation technique qui intègre la présentation et la prévention des risques professionnels.

Conclusion

Le métier d'éleveur est un métier risqué, et il le restera tant que les travailleurs demeureront confrontés à des phénomènes dangereux, à commencer par les animaux eux-mêmes.

Pour autant, cette évidence ne doit pas soustraire l'ensemble des acteurs concernés par le travail en élevage à la nécessité de connaître et de prendre en compte les principaux risques auxquels les éleveurs se trouvent confrontés, pour participer activement à la réduction de ceux sur lesquels ils peuvent agir, que ce soit par leur activité de conseil, d'expertise, de formation ou d'information.

Et, lorsque dans un élevage donné une situation dangereuse a été repérée, quelle que soit la personne qui l'ait repérée, il devient impératif que l'ensemble des professionnels qui accompagnent l'entreprise unissent leurs efforts pour la recherche de solutions préventives adaptées aux contraintes techniques, financières et humaines de l'élevage... Il en va de la pérennité de l'entreprise, il en va de la vie d'un homme, de sa famille, d'une communauté locale.

Le travail en élevage sous l'influence de transformations sociétales : représentations, reconnaissance et identité

Annie DUFOUR, ISARA, annie.dufour@isara.fr

Le travail en élevage, son organisation, son intensité, se modifie sous la pression du processus de rationalisation de l'élevage et en fonction des mutations de la famille, du sens du travail dans la société et des demandes sociales adressées à l'élevage. Les normes et les valeurs d'univers sociaux différents interfèrent, ce qui modifient les enjeux au travail et les enjeux du travail en élevage. Afin de prendre la mesure des changements, ce texte présente, sans en épuiser la richesse, la diversité des objets et des problématiques des recherches en sciences sociales sur le travail en élevage.

Cette communication résulte d'une revue de la littérature, pour l'essentiel française, sur le travail en élevage, publiée depuis les Rencontres Nationales Travail en élevage (Poitiers, 2004). Le corpus comprend la plupart des contributions sociologiques et psychosociologiques et des contributions interdisciplinaires entre les sciences sociales et les sciences techniques. Les thèmes étudiés : l'organisation du travail, la reconnaissance et l'identité au travail, la question du genre, les logiques d'élevage, le salariat, les conditions de vie au travail, les transformations du métier, les rapports entre les éleveurs et leurs concitoyens à l'échelle d'un territoire, montrent les diverses facettes du travail en élevage et témoignent de l'intérêt porté à cette thématique par les sciences sociales. Afin de rendre compte des pistes ouvertes par ces recherches, je propose de distinguer deux postures: l'une qui saisit le travail en élevage comme rapport social, l'autre qui se place du point de vue du sujet au travail. Pour chacune de ces postures, je tenterai de répondre à deux questions : comment les auteurs ont-ils interprété les transformations du travail en élevage et ses enjeux ? Quels cadres théoriques, paradigmes et concepts ont-ils mobilisés ?

Le travail comme rapport social

Le concept de rapport social permet d'appréhender les sujets comme de véritables acteurs qui par leur action individuelle et collective, par leur réflexion et par les représentations qu'ils se construisent des rapports dont ils sont parties prenantes, en font l'histoire (Freyssinet, 2006). De multiples rapports sociaux interpénètrent le travail en élevage : des rapports familiaux, des rapports professionnels, des rapports techniques, économiques et politiques, avec ce que ces rapports cristallisent de conflits d'intérêts et d'opposition, mais aussi de coopération. Ces rapports sont situés dans le temps et l'espace. La dimension temporelle est saisie à travers les transformations sociétales : la globalisation de l'économie, les demandes sociales adressées aux éleveurs, l'accroissement des couples mixtes agriculteur/trices-salarié/e/s, les transformations des exploitations familiales, les changements dans les modes de conduite des élevages,... Les analyses sociologiques développées interprètent les transformations des conduites des éleveurs sur les questions de travail à partir de la manière dont les individus se saisissent individuellement et collectivement de ces transformations sociétales et dont ils orientent leurs actions.

Parmi ces recherches, on peut différencier l'analyse des rapports sociaux selon trois grandes orientations :

- La première analyse les rapports de travail comme rapport familiaux, ce qui permet de comprendre les enjeux du travail en lien avec les transformations des familles et des exploitations agricoles.
- La deuxième approche, développée à partir d'une sociologie compréhensive, permet de mettre en évidence la diversité des logiques de travail et la segmentation de la profession.
- La troisième met l'accent sur les liens entre les conceptions du travail, le collectif de travail et les différentes formes d'articulation entre le temps professionnel et le temps personnel et les choix d'organisation.

Travail en élevage et transformations des rapports familiaux dans le monde agricole

L'hétérogamie¹³ sociale agricole est en forte hausse, mais dans les élevages laitiers, en raison des besoins en main-d'œuvre familiale importants, les conjointes des éleveurs, d'origine agricole ou non, travaillent souvent sur les exploitations.

Les liens entre la famille et l'exploitation se distendent tout en se complexifiant. L'exploitation familiale est traversée par des facteurs qui s'opposent : d'un côté, la spécialisation des activités, la volonté de faire de l'exploitation une entreprise, l'organisation du temps de travail de manière à concilier l'asymétrie des rythmes de travail entre conjoints travaillant dans des secteurs d'activité différents, de l'autre, le rapport au patrimoine, le caractère familial du travail, les coups de main ponctuels et bénévoles et la mobilisation des compétences de la sphère domestique dans la sphère professionnelle. Ces tensions entraînent un renouvellement des formes des collectifs de travail agricoles. Les recherches menées sur le travail des agricultrices montrent comment celles qui participent à la production agricole sont parvenues peu à peu à faire reconnaître leur activité dans une unité qui ne distingue toujours pas l'univers professionnel de la famille. Les femmes accèdent désormais à l'univers professionnel, mais l'ancrage familial de l'activité reste un des éléments de la définition professionnelle. Les femmes jouent un rôle important dans la transmissibilité des exploitations familiales, soit en développant de nouvelles activités ou bien en tant que responsable d'un volet spécifique de l'élevage. L'organisation familiale des exploitations se transforme, ce qui entraîne des modifications du rapport au travail et de son organisation.

Le travail, une dimension du "style d'élevage"

Le travail en élevage renvoie à un métier, à une profession, mais une profession en crise, contestée dans ses pratiques. Dans ce contexte, quelles sont les stratégies des éleveurs, les logiques d'élevage? Les analyses développées visent à articuler les dimensions macro, méso et microéconomiques et sociopolitiques des changements auxquels se trouve confrontée l'activité d'élevage et la manière dont les éleveurs inventent différents mondes possibles de la production agricole. Le concept de "style d'élevage" ("farming styles" voir Commandeur 2006), répertoire culturel des pratiques productives, permet d'analyser la diversité des logiques d'élevage à l'échelle d'une zone de production. Le travail : la division du travail, les compétences requises, les appréciations et les attentes autour du travail, représente l'une des dimensions des styles d'élevage. Le contenu de chaque dimension est à construire dans le contexte étudié. Chaque style est à positionner par rapport à l'ensemble des autres et il y a autant de façons d'être dans un style, par exemple le style "entrepreneur", qu'il y a d'univers où le style est présent. Ces recherches montrent les tensions et les débats au sein de la profession liés à des visions différentes et en concurrence du métier dans

¹³ Choix d'un-e conjoint-e dans un milieu social différent.

contextes variés : Pays-Bas, Bretagne, Midi-Pyrénées, Corse,... ce qui pose la question de la représentation que la profession se fait d'elle-même.

Conceptions du travail, collectifs de travail et organisation du travail

Les attentes exprimées à l'égard du travail et l'importance donnée aux dimensions du travail (travail de sélection, de traite, d'alimentation, de gestion,...) sont diverses. Pour répondre au souhait de rompre l'astreinte quotidienne et du week-end pour une meilleure qualité de vie, les éleveurs simplifient les conduites d'élevage, mais tous ne disposent pas des ressources nécessaires pour repenser l'organisation du travail. On observe des collectifs de travail variés, familiaux ou extrafamiliaux, ouverts sur l'extérieur. Malgré les difficultés de recrutement, le recours au salariat se développe, ce qui permet aux éleveurs de sécuriser l'exploitation et aux salariés de se perfectionner en vue d'une installation.

La volonté d'analyser les interrelations entre les conceptions du travail, les collectifs et l'organisation du travail pour rendre compte des conduites d'élevage a débouché sur des approches interdisciplinaires et sur la construction d'outils de qualification de l'organisation du travail. L'association entre des approches de sciences techniques et de sciences sociales amènent à considérer l'agriculteur conjointement comme un pilote technico-économique, un organisateur du travail sur l'exploitation et comme un travailleur, les trois dimensions étant en interaction.

En raison de l'interpénétration de différents rapports sociaux au sein du collectif de travail : familiaux, socioprofessionnels, degré d'ouverture à l'environnement social, économique et technique de l'exploitation, cette entité constitue un lieu d'observation privilégié des enjeux du travail en élevage et des stratégies mises en œuvre pour séparer ce qui relève de la sphère professionnelle et ce qui relève de la sphère domestique.

Le sujet au travail

Un autre point de vue est celui qui prend pour objet le sujet au travail, l'organisation du travail et le réel de la tâche. *"L'intelligence au travail est guidée par une intimité entre le corps et l'objet de travail, la matière, l'outil ou l'objet technique"*. Dans le domaine de l'élevage, M. Salmona (1994) a mis en lumière l'intelligence pratique des rôles techniques de l'éleveur : produire des bêtes de bonne qualité et vendables, bien les traiter. Ces rôles impliquent des dispositions personnelles d'ordre affectif, cognitif, gestuel et social et des compétences spécifiques, par exemple la fabrication d'outils de mesure et d'enregistrement, support de la conduite de l'activité et de la formation du jugement. Ces interactions entre l'éleveur et ses bêtes se fondent sur une intelligence pratique tournée vers l'action et la ruse. A partir de la psychodynamique du travail (Dejours, 1996), différents registres ont été investigués :

- le processus de reconnaissance et de construction identitaire
- la subjectivité au travail élaborée dans des rapports matériels, affectifs et symboliques de la relation aux animaux dans un contexte d'industrialisation de l'élevage, ce qui soulève la question de l'éthique du travail.

Travail en élevage, reconnaissance et identité

L'analyse du rapport subjectif au travail d'éleveurs pluriactifs montre que l'activité d'élevage comporte des relations de qualité avec les bêtes et les gens, un enrichissement de l'identité et un épanouissement du corps et touche à la reconnaissance et à l'identité. La construction de l'identité puise dans deux jugements : celui du beau travail et sa reconnaissance par les pairs et celui d'utilité qui repose sur la reconnaissance par les usagers du fruit du travail. Les résultats des recherches montrent des processus de remodelage des subjectivités au travail qui varient selon l'histoire personnelle et les manières de pratiquer le métier, les conditions

économiques des éleveurs et les relations des éleveurs aux autres acteurs du territoire. Ces processus peuvent déboucher sur une fragilisation identitaire des éleveurs et de leurs conjointes ou sur une reconstruction identitaire. Des jugements portés par les éleveurs sur leur travail, en accord avec l'éthique du métier, pourraient contribuer à la pérennité de l'élevage sur l'exploitation.

Controverses : subjectivité au travail, rapport aux animaux et éthique du travail

L'amplification du processus d'industrialisation dans les élevages a soulevé, il y a une vingtaine d'années, les questions de bien-être animal, abordé en terme d'adaptation des animaux aux conditions d'élevage et en excluant les effets du travail dans ces systèmes sur les personnes. Le rapport subjectif au travail est au cœur de la problématique du bien-être des animaux et des personnes en élevage. Plusieurs facteurs liés à l'industrialisation de l'élevage : l'augmentation du nombre d'animaux par travailleur, l'absence de reconnaissance sociale collective, le manque de temps, la répression de l'affectivité dans le travail, l'altération du rapport à soi et aux autres (odeur prégnante des animaux d'élevage industriel), la souffrance des animaux, détériorent les conditions de vie au travail. La part affective et relationnelle avec les animaux est laissée de côté, déni qui affecte le sens du métier. Les résultats des enquêtes auprès de salariés et d'ouvrières en production porcine industrielle montrent que le travail est un enjeu identitaire fort : les hommes survalorisent la technicité de leur travail, les femmes cherchent à le transformer en mobilisant des qualités de leur propre genre : compassion, patience,... Ne s'agit-il pas, comme le pensent certains auteurs, de stratégies défensives pour tenir au travail ? Les règles du métier, le système symbolique, les rites et les cadres cognitifs de l'activité d'élevage : rapport au vivant et à la mort, place des biotechnologies, sont malmenés, ce qui génère de la souffrance au travail et interroge l'éthique du travail.

Conclusion

Ces recherches analysent la diversité des réactions et des choix effectués par les éleveurs dans le contexte mouvant dans lequel s'inscrit le travail en élevage. Les objets diffèrent selon les postures théoriques des chercheurs : les transformations de la famille agricole, les transformations du métier et de la profession, et la segmentation qui en résulte, les collectifs de travail, au sein desquels les rapports de travail et les rapports au travail ne sont pas prédéterminés, les processus de reconnaissance et de construction identitaire, le travail en élevage industriel où la rationalité relationnelle de cette activité est mise de côté, ce qui pose des questions d'éthique. Ces analyses montrent la diversité des métiers, la pluralité sociale de cet univers professionnel et les tensions qui le traversent.

Pendant la période durant laquelle ces travaux ont été effectués les incertitudes économiques ont été pointées à l'horizon. Avec la chute du prix du lait, ces incertitudes se concrétisent, mais il ne s'agit pas pour autant de céder au déterminisme du marché. Les analyses sociologiques effectuées montrent la complexité des contextes d'action des éleveurs, fortement empreints des transformations familiales, technologiques et économiques, d'aspirations et de demandes sociales : rapport au travail, bien-être animal, biotechnologies,... Cette complexité réside autant dans les interdépendances entre ces différentes dimensions que dans les changements de telle ou telle dimension.

Le travail des conseillers s'est lui aussi complètement transformé. La diversité des logiques d'action des éleveurs implique la compréhension des enjeux et des priorités qu'ils se fixent et la prise en compte des conceptions du travail avec pour trame l'identité professionnelle ou les "styles d'élevage". La reconnaissance de cette diversité nécessite une évolution des formes d'exercice du conseil vers l'écoute active, l'échange avec d'autres et la co-construction. Les collectifs d'agriculteurs ne peuvent plus être considérés comme une simple cible de l'action de développement, mais tendent à devoir être reconnus en eux-mêmes,

comme producteurs de connaissances. Des formes d'organisation collective sont à inventer pour faciliter cette production de connaissances locales adaptées.

Bibliographie

Le travail comme rapport social

Commandeur M. 2005. *Styles of pig farming and family labour in the Netherlands*. *Journal of Comparative Family Studies*, XXXVI(3): p. 391-398.

Commandeur M. 2006. *Diversity of Swine Farming Styles: Understanding How It Is Structured*. *Wageningen Journal of Life Sciences*, NJAS 54: 111-127.

Commandeur M., Casabianca F., Le Guen, R. 2008. *Farming styles and cooperatives disputes of swine farmers under economic pressure in southern France*. 8th. *European IFSA Symposium*. Clermont-Ferrand (FRA). pp.299-308.

Courdin V. 2008. *Caractériser l'engagement et la place des femmes en élevage : comparaison de situations françaises et uruguayennes en élevage bovin laitier*. Mémoire de Master. Université de Montpellier II, 39 p. + ann.

Cournut S., Dedieu B. 2005. *Simplification des conduites d'élevage en bovins laitiers*. *Cahiers Agricultures* vol. 14, n°6, pp. 541-547.

Cournut S., Dedieu B., Chevereau C. 2005 *L'élevage bovin laitier face aux problèmes de travail des éleveurs*. *Eléments d'adaptation des systèmes techniques en Ségala*. *Cahiers Agricultures*, 14(6):541-547.

Couzy C, Dockes A.C. 2006. *Multiplicité des métiers, diversité des modèles de référence : un éclairage sur les transformations des métiers des agriculteurs*. *Renc. Rech. Ruminants*, 13 : pp. 51-54.

Dedieu B., Servièrre G., Madelrieux S., Dobremez L., Cournut S. 2006. *Comment appréhender conjointement les changements techniques et les changements du travail en élevage*. *Cahiers Agricultures*, 15 n° 6 , pp. 506-513.

Dufour A., Dedieu B. 2008. *Entre rationalisation du travail et choc des 35 heures : quelles conceptions du travail en élevage laitier*. 2^{ème} journées INRA-SFER-CIRAD de recherches en sciences sociales, Lille, 19 p.

Frappat B. 2006. *Salariat et remplacement en exploitations laitières face au défi du recrutement*. *Renc. Rech. Ruminants*, 13. pp. 59-62.

Freyssinet M. 2006. *Le concept de rapport social peut-il fonder une autre conception de l'objectivité et une autre représentation du social ?*, dans Freyssinet M. et Magri d (dir.) *Les rapports et leurs enjeux*. CSU Paris, Tome 1, 1989, pp. 9-23. Edition numérique, freyssinet.com, 2006, 210Ko.

Giraud Ch., Rémy J. 2008. *Le choix des conjoints en agriculture*. *Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement* 88, pp. 21-46.

Le Guen R. 2006, *La diversité des logiques de travail en production laitière*, *Fourrages* n°185, pp. 25-34.

Lémery B. 2003. *Les agriculteurs dans la fabrique d'une nouvelle agriculture*. *Sociologie du travail* 45/1, pp. 9-25.

Lémery B., Ingrand S., Dedieu B., Degrange B. 2005 *Agir en situation d'incertitude : le cas des éleveurs de bovins allaitants*. *Economie Rurale*, 288. pp. 57-69.

Madelrieux S., Dupré L., Rémy J. 2007. *Salariés et éleveurs : trajectoires croisées dans les Alpes du Nord*. *Colloque SFER*

Madelrieux S., Dedieu B., Dobremez L., Girard N. 2008 *Patterns of work organisation in livestock farms : The ATELAGE approach*. *Livestock Sciences* n°121, pp. 23-37.

Mundler P., Laurent C. 2003. *Flexibilité du travail en agriculture : méthodes d'observation et évolution en cours*, Ruralia, 12-13, pp. 239-259.

Rault G. 2005. *Approche sociologique du travail en élevage et questions sur le conseil agricole*. Séminaire AFFF, Elevage, prairies, travail. pp. 29-35.

Rémy J. 2008. "Paysans, exploitants familiaux, entrepreneurs... de qui parlons-nous ?" Colloque de l'Association française de Science politique, 6 p.

Seegers J., Moreau J-C., Beguin E., Guillaumin A., Frappat B. 2006. *Attentes des éleveurs laitiers vis-à-vis de leurs conditions de travail et évolution de leurs systèmes d'exploitation*. Fourrages n°185, p. 3-16.

Sidot G., Moreau J-C., Guillaumin A. 2005. *L'attente des éleveurs par rapport à l'évolution de leur métier et des conditions de travail*. Fourrages 181, pp. 95-103.

Le sujet au travail

Bonnaud L., Nicourt Ch. 2006. *Les éleveurs de porcs face à leurs détracteurs en Dordogne et dans le Finistère*. Etudes rurales n° 177, pp. 55-68.

Dejours C. 1996. *Psychodynamique du travail*. Revue Internationale de Psychosociologie, vol. III, n° 5, pp. 5-15.

Fiorelli C., Porcher J., Dedieu B. 2007. *Pourquoi faire de l'élevage quand on a un autre travail ?* Renc. Rech. Ruminants, 14, pp. 389-392.

Joly N., Gautier J-M. 2006. *Pratiques de la traçabilité en élevage : des compétences à ajuster*. Renc. Rech. Ruminants, 13, pp. 187-190.

Lémery B. 2006. *Nouvelle agriculture, nouvelles formes d'exercice et nouveaux enjeux du conseil aux agriculteurs dans J. Rémy (coord.) Conseiller en agriculture*, Educagri Editions, pp. 235-252.

Macombes C. 2007. *Work: a necessary sacrifice or a suffered chore ? Labor and farm continuity in alternative agriculture in France*, Renewable agriculture and food systems, 22(4):282-289.

Nicourt Ch., Girault J-M. 2006. *Une co-construction territoriale des règles du travail d'éleveur*. Economie rurale, pp. 42-59.

Nicourt Ch., Girault J-M. 2006. *Contributions invisibles au travail d'élevage et fragilisation identitaire des conjointes d'agriculteurs*. Ruralia 18/19.

Porcher J. 2003. *Bien-être et souffrance en élevage : conditions de vie au travail des personnes et des animaux*. Sociologie du travail 45 (1). pp. 27-43.

Porcher J. 2008. *Ouvrière en production porcine industrielle : le prix de la reconnaissance*. Ethnographiques.org, n°15, 21 p.

Soriano V. 1988. *L'imaginaire et l'affectif en jeu dans la réussite économique. Les relations homme-animal*. Dans *Pour une agriculture diversifiée*, M. Jollivet (sous la dir.), L'Harmattan, pp. 75-82.

Soriano V. 2002. *Etre bien avec les bêtes*, Ethnozootechnie, n°68. pp. 85-91.

Salmona M. 1994. *Les paysans français. Le travail, le métier, la transmission des savoirs*. L'Harmattan, 372 p.

Conclusion

Compagnone C. 2009. Conseil collectif et collectifs de production de connaissances

Compagnone C., Auricoste C., Lémery B. Conseil et développement en agriculture : quelles nouvelles pratiques. Educagri Editions, pp.21-35.

Lémery B. 2006. Nouvelle agriculture, nouvelles formes d'exercice et nouveaux enjeux du conseil aux agriculteurs dans J. Rémy (coord.) Conseiller en agriculture, Educagri Editions, pp. 235-252.

Rémy J., Brives H., Lémery B. 2006. Conseiller en agriculture, INRA - Educagri Editions, 272 p.

Nouvelles formes de collectifs de travail, développement du salariat et importance des relations humaines

Claudie VISIERE, FNCUMA, claudie.visiere@cuma.fr

Brigitte FRAPPAT, Institut de l'Elevage, brigitte.frappat@ins-elevage.asso.fr

Yves CARIOU, OXYMORE, La Lande Ozille, yves.cariou@voila.fr

Sophie MALDERIEUX, CEMAGREF, sophie.madelrieux@cemagref.fr

Les réformes successives de la Politique Agricole Commune, les exigences croissantes en matière de traçabilité et de contribution au développement durable, le passage d'une économie de production à une économie de marché et les mutations sociologiques en cours favorisent l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail. Gérer en commun son assolement, déléguer l'alimentation du troupeau à un salarié partagé, mutualiser l'essentiel de ses équipements constituent des solutions innovantes.

Nouveaux collectifs, nouveaux enjeux, nouveaux défis

Afin d'améliorer les conditions de vie en agriculture et la durabilité des exploitations, se constituent sous différents statuts (Gie, Cuma, Groupement d'employeurs...) de nouvelles modalités de combinaison des ressources en matériels et en main-d'œuvre (agriculteurs, salariés, prestataires de services...). Ces évolutions redessinent les frontières traditionnelles entre l'exploitation à un seul travailleur et la fusion d'exploitations.

Développer ces nouveaux collectifs de travail nécessite une capacité à les inscrire dans un territoire lui-même contraint.

Trois défis majeurs sont à relever : pallier l'amenuisement constant de la main-d'œuvre familiale, répondre à la demande croissante en délégation de travaux et faciliter le recours au salariat.

Le colloque "*Travail, coopérer pour se libérer*" organisé par la FnCuma en novembre 2008 a montré que la mutualisation de l'organisation du travail entre les exploitations est au cœur d'expériences prometteuses en terme d'emploi. La création de ces collectifs et leur fonctionnement harmonieux suppose de réarticuler les projets individuels aux projets collectifs, en ayant le souci d'une ouverture aux attentes des acteurs non exploitants qui peuvent leur être associés.

Les personnes à l'épreuve des mutations du travail

Trois figures d'individus sont particulièrement concernées par la refonte des collectifs de travail : l'éleveur qui devient employeur, l'éleveur qui s'associe, le salarié d'élevage.

Devenir employeur

Passer d'un environnement de travail autonome ou réduit à la sphère familiale vers une cellule intégrant un salarié (de façon permanente ou non) constitue une transformation en profondeur qui nécessite de s'interroger sur la future place de chacun. La répartition des tâches, l'organisation, les règles de fonctionnement et valeurs à partager, le mode de relation au collaborateur doivent être mûrement réfléchis pour les faire vivre au quotidien ; ce qui suppose de lâcher prise sur certains éléments du métier afin de "faire sa place" au salarié. Dans certains cas, un véritable choc de cultures peut résulter de cette rencontre, les attentes, représentations, modes de fonctionnement respectifs du salarié et de l'éleveur n'étant pas forcément en phase notamment sur le contenu du métier, les horaires, la rémunération, l'autonomie dans le travail, le niveau de familiarité dans les liens.

Le recours au service de remplacement et plus encore l'entrée dans un groupement d'employeurs constituent des voies d'apprentissage de la fonction d'employeur dans un contexte sécurisant (partage de la responsabilité et du risque employeur) et modérément impliquant (possibilité de déléguer la gestion administrative, la gestion de carrière, présence limitée du salarié dans l'exploitation, diversité des salariés dans le cas du remplacement ...).

C'est aussi un apprentissage supplémentaire de la mutualisation des risques et de la coopération. L'embauche d'un salarié à temps plein constitue un pari sur l'avenir qui engage la pérennité de l'exploitation (préparer une succession ou une association, agrandir ou diversifier l'exploitation). Les éleveurs sont souvent insuffisamment préparés à définir le profil adapté, choisir le bon candidat et collaborer avec lui à une juste distance (ni trop proche ni trop distant). Plutôt qu'une charge le salariat est un co-investissement, ou, dans le cas du remplacement, la prise en charge par l'entreprise des risques liés à la personne au travail

Devenir associé

L'association permet de construire un outil de production plus solide : économie d'échelle, réorganisation du parcellaire, spécialisation selon les goûts et compétences, capacité d'investissement améliorée, partage des responsabilités, force de travail accrue d'où amélioration possible de la sécurité et du confort de travail.

Elle engage des transformations durables et profondes dans l'exercice du métier et dans la vie quotidienne, dont les impacts sont parfois sous-estimés. Réussir une association nécessite impérativement un important travail préparatoire, d'abord pour vérifier la compatibilité des projets professionnels et personnels des futurs associés (pour le moyen et le long terme), puis pour s'organiser dans le nouveau contexte de travail et de vie et définir les futures règles de fonctionnement du collectif. Réussir une association, c'est donc non seulement organiser un système de production mais aussi l'articuler à un projet social traduisant l'envie d'entreprendre ensemble. Les éleveurs expérimentent fréquemment leurs capacités à travailler ensemble à l'occasion de chantiers en commun ou lors d'une période où le futur associé est salarié.

La pérennité de la nouvelle structure tiendra ensuite à la capacité de ces membres à bien communiquer au quotidien, à partager les décisions, à faire régulièrement le point sur le fonctionnement, les satisfactions et insatisfactions de chacun, de façon à s'assurer que le contrat initial convient toujours ou sinon à le réviser avant que des processus de repli voire d'implosion ne s'enclenchent.

L'accompagnement des futurs associés dès l'amorce de leur projet et sur le long cours constitue un atout important pour la réussite, sachant qu'il est plus facile à conduire si son amorce s'est faite dès l'origine, en dehors de toute période de conflit.

Devenir salarié en élevage

Les éleveurs sont souvent confrontés à une pénurie de candidats et à un turn-over important qui les font parfois renoncer à leur projet.

Plusieurs explications peuvent être avancées. Tout d'abord, le déficit d'image dont souffre la profession de salarié agricole, trop souvent perçue comme subalterne, contraignante (horaire, pénibilité) et peu rémunératrice. De récentes campagnes de promotion ont été engagées pour montrer la technicité du métier et l'attractivité de son contenu (activités au contact du vivant, variété des tâches et des contacts humains, relative autonomie dans le travail). La gestion des carrières et des compétences a été récemment désignée comme chantier prioritaire par les organisations patronales.

Seule une minorité de salariés envisagent de conserver ce statut durablement. Pour la plupart d'entre eux, cette étape professionnelle est transitoire et constitue un tremplin formateur et très apprécié, vers l'installation (seul ou avec un associé repéré durant cette période), la réorientation professionnelle (dans ou hors secteur agricole) ou la retraite (pour certains anciens agriculteurs, le salariat constitue une solution d'attente permettant de conserver un lien fort à l'agriculture).

La diversité du salariat agricole (type de filières, profils de postes, poste fixe, groupement d'employeurs, services de remplacement) constitue un atout pour l'emploi, notamment des personnes en voie de réinsertion que de nombreux éleveurs se déclarent prêts à accueillir et former. Ce rôle social est aussi une composante importante du monde agricole.

Les structures face au défi du collectif

Regrouper la quasi-intégralité des moyens de production techniques et humains apporte à l'éleveur un meilleur "bien-être au travail". Plus précisément, on peut citer :

Les **Cuma dites "intégrales"** : le statut juridique est identique aux Cuma "classiques" mais ces Cuma qualifiées d'intégrales regroupent l'ensemble de la chaîne de mécanisation (au moins 80%), dont la traction, du travail du sol jusqu'à la récolte. Les adhérents n'ont quasiment plus de matériel en propriété individuelle.

Les **Cuma "désileuses"** : un groupe d'éleveurs investit dans une désileuse automotrice conduite par un salarié dans le cadre d'une Cuma spécifique ou d'une "section" d'une Cuma existante.

L'assolement en commun (dont un témoignage est présenté dans l'Atelier 8) : il se définit comme une gestion commune de tout ou partie des facteurs de production de plusieurs exploitations. L'assolement, les itinéraires techniques, les moyens de production (matériel, travail, foncier, intrants) ainsi que les produits sont mutualisés. Chaque exploitation conserve toutefois son autonomie juridique et fiscale.

La rentabilité (économie d'échelle, progrès technique permis par les échanges ou la spécialisation) et les conditions de travail (moindre pénibilité par le recours à des matériels plus performants, rationalisation de l'organisation) sont améliorées. Ces nouvelles organisations permettent de forger des relations par des moments d'entraide, de convivialité et favorisent une répartition nouvelle des responsabilités au sein du collectif en fonction des centres d'intérêt respectifs. Elles revalorisent ainsi le métier de chacun et renforcent la sécurité notamment en cas de coup dur.

Les points de vigilance sont : la clarification des projets individuels pour garantir un projet collectif effectivement partagé, une rigueur de gestion permanente (générer et entretenir un sentiment de confiance réciproque), la mise en place de traces écrites (formaliser les règles de fonctionnement, rendre les décisions accessibles à tous), une communication régulière entre les membres, éleveurs et salariés (modes de régulation définis mais évolutifs), une évaluation annuelle pour mesurer le chemin parcouru. Des questions délicates perdurent parfois, comme l'arrivée ou le départ d'un membre du groupe et l'absence de formalisation des missions d'un "chef d'équipe", lorsque l'effectif de salariés devient important.

Les formes dites "atypiques"... aujourd'hui

Le *renouveau du fonctionnement "clanique"*

Il s'agit d'une forme d'adaptation aux effets de l'économie de marché repéré au travers de recherches récentes. Dans ce cadre, le travail agricole doit permettre un maintien du patrimoine familial, l'important n'est plus la rentabilité du travail mais beaucoup plus l'assise sociale et/ou économique qu'il permet. Le travail n'est plus comptabilisé individuellement mais fait l'objet de négociation au sein du "clan".

Le *woofing*

Ce terme qualifie un échange de gîte et de repas contre une activité agricole. En France, on compte 450 fermes ouvertes aux "woofers".

Les *Banques de travail ou Systèmes d'Echanges Locaux S.E.L.*

Les SEL sont en général créés dans le cadre d'une association loi 1901. Ils ont pour but de développer des échanges de service, de biens et de savoirs au sein d'un groupe.

De nouvelles modalités d'accompagnement et de conseil pour les groupes

Le travail, la Gestion des Ressources Humaines sont des thématiques nouvelles qui s'éloignent de la technique et mettent l'humain au premier plan. Elles appellent de nouveaux modes d'accompagnement, comme :

Les *échanges de pratiques entre pairs* qui considèrent que le savoir provient, non d'une expertise extérieure, mais d'une confrontation organisée de points de vue entre praticiens. Cette approche a été développée avec le réseau des animateurs "Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – Cuma", répartis sur toute la France.

Le *théâtre d'intervention*. La troupe professionnelle "Entrée de Jeu" et les Cuma de l'Ouest ont proposé avec succès à partir de scénettes retraçant la vie quotidienne d'une organisation, de simuler le jeu de relations entre les personnes (techniques d'improvisation). Ainsi les agriculteurs sont sensibilisés à la gestion de relations humaines dans les collectifs de travail et grâce à cette mise à distance, en débattent plus aisément.

Les *pépinières d'emplois partagés agricoles* : à l'instar des pépinières d'entreprises, elles seraient un support temporaire pour les groupes d'agriculteurs désireux de tester leur capacité à partager un emploi tout en étant accompagnés les premiers mois dans leur projet (management, administration, ...). Ensuite, le groupe embaucherait directement le salarié. Un projet est à l'étude en Basse Normandie.

Un dialogue à renouveler avec la recherche et le territoire

Ces nouvelles formes de collectifs demandent une meilleure formalisation des recherches-actions concernant la gestion des ressources humaines et le transfert de compétences par la formation. Voir à ce propos les expériences de Géhodes + en région Centre, des Chambres d'agriculture et de l'Aract sur le tutorat de salarié en Bretagne ainsi que celles du réseau d'accompagnateurs de Gaec & Sociétés, présentées dans le Recueil d'outils et démarches de conseil sur le travail en élevage publié à l'occasion de ces Rencontres.

Les solutions collectives en organisation du travail se raisonnent de plus en plus en référence au territoire dans lequel elles s'insèrent : comment gérer la concurrence entre les

secteurs d'activités sur la main-d'œuvre (travaux publics / agriculture par exemple), comment trouver de nouvelles marges de manœuvre avec les entreprises artisanales ou les groupes d'agriculteurs voisins, comment prendre place dans un groupement d'employeurs inter sectoriels, comment répondre à de nouvelles attentes des collectivités territoriales (filières bois par exemple...).

Bibliographie

ANACT. Qualité du travail, qualité de l'emploi dans l'agriculture – Les actes du colloque – Juin 2000

Chabanet G., Dedieu B., Servièrre G., Tchakérian E. Le salariat partagé : caractéristiques et fonctionnement des groupements en région d'élevage d'Auvergne et du Limousin. Cahiers d'agriculture. 2000.

CRA Centre. Assolement en commun, de la réflexion à la réalisation. Guides 2008.

Dupré L., Madelrieux S., Rémy J. Salariés et éleveurs. Trajectoires croisées dans les Alpes du Nord. Journées INRA-SFER des Recherches en Sciences Sociales. Décembre 2007.

FAR. Le remplacement en Loire Atlantique. Proximité et solidarité. Film. Réalisation : JY Dagnet. Juin 2008.

FNCUMA. Parcours guidé pour la Cuma intégrale. Guide 2007.

Frappat B. Salariat en élevage laitier : des éleveurs, des salariés et des élèves nous donnent leur vision Compte rendu final d'étude 2005

Frappat B. Salariat et remplacement en exploitations laitières : face au défi du recrutement. Rencontres recherche ruminants 2006 4p

Rault G. Approche sociologique du travail en élevage et question sur le conseil agricole. Actes du séminaire de l'Association Française pour la Production Fourragère. 20 octobre 2005. Paris.

Madelrieux S., Dupré L., Rémy J. Itinéraires croisés et relations entre éleveurs et salariés dans les Alpes du Nord

Valorge F. Améliorer sa qualité de vie par la Cuma – FNCUMA ENSAT – Septembre 2008.

Simplification des conduites d'élevage : analyse transversale des techniques mises en œuvre dans les filières herbivores et granivores

Nathalie HOSTIOU, UMR 1273 Métafort, Inra, nhostiou@clermont.inra.fr

Jocelyn FAGON, Institut de l'Élevage, jocelyn.fagon@inst-elevage.asso.fr

Pour diminuer la contrainte en travail, les éleveurs mobilisent conjointement ou indépendamment trois types de leviers : simplifier la conduite technique du troupeau et/ou des surfaces, recomposer la main-d'œuvre, s'équiper (Dedieu et Servièrre, 2001). La simplification des conduites d'élevage interpelle le zootechnicien parce qu'elle a des conséquences sur les performances du troupeau. Elle interroge aussi l'éleveur : que signifie "simplifier" pour lui ? Réduire le temps de travail, diminuer la pénibilité, modifier la répartition des tâches dans l'année en évitant des moments difficiles à gérer, sécuriser le fonctionnement du système d'élevage ? La simplification des conduites semble également avoir des significations différentes selon les filières animales (Seegers et al., 2006 ; Salaün, 2008 ; Gallot, 2008).

Les techniques "simplifiées" évoluent continuellement tant par les avancées de la recherche-développement que par la capacité d'innovation et d'adaptation des éleveurs. Les objectifs de notre communication sont 1) de préciser les contours que recouvre la notion de "simplification des conduites d'élevage", 2) de présenter les techniques mises en œuvre actuellement dans les filières herbivores (bovin, ovin, caprin, équin) et granivores (porc, volaille), 3) d'identifier les questions posées à la recherche-développement.

Enquête auprès d'experts et analyse bibliographique

Pour discuter des simplifications de conduite d'élevage fréquentes ou émergentes rencontrées ces dernières années, nous avons réalisé une enquête auprès d'experts de terrain (animateurs des Réseaux d'élevage, experts de l'Ifip, de l'Itavi, des Chambres d'Agriculture) et de chercheurs investis dans les filières animales concernées sur la base de quatre questions : 1) *quels sens donnez-vous à l'expression "simplification du travail et adaptation des conduites d'élevage?"*, 2) *d'après vous, comment cette expression est perçue par les éleveurs ?*, 3) *quelles sont les techniques d'élevage couramment mises en œuvre pour simplifier le travail, et quelles sont leurs évolutions depuis 5 ans ?*, 4) *quelles sont les perspectives en termes de recherche et de développement dans les années à venir sur ce thème, et comment évoluera l'intérêt des éleveurs envers la simplification des conduites ?* Nous avons également mobilisé la bibliographie scientifique et professionnelle (revues agricoles et sites internet par filière, par exemple l'espace thématique Travail de l'Institut de l'Élevage).

La simplification des conduites d'élevage : quelles avancées ?

Ce que recouvre la notion de "simplification"

La notion de simplification est subjective, varie selon la personnalité de chacun et recouvre donc plusieurs sens. Les définitions du mot "simplifier" dans le dictionnaire traduisent en partie cette subjectivité du fait des deux sens qu'on y trouve : "Rendre quelque chose plus simple, moins complexe, moins compliqué : Simplifier des formalités" et "Décharger quelqu'un de contraintes, de tâches fastidieuses, répétitives, prenantes, etc." (Larousse, 2009). Les notions de modification de l'organisation et de réduction de charge de travail, qui ressortent des enquêtes et de la bibliographie, se retrouvent bien dans ces définitions.

Les simplifications techniques mises en œuvre n'ont pas les mêmes incidences sur le système d'élevage. Elles peuvent cibler un élément du système de production sans remettre en cause son fonctionnement ou bien le modifier plus profondément. En effet, lorsque les éleveurs intègrent de manière importante la question du travail dans leur projet, les équilibres et performances techniques et/ou économiques du système d'élevage peuvent changer.

Les simplifications mises en œuvre par les éleveurs répondent à des attentes diverses : réduire le temps de travail, diminuer la pénibilité (physique et mentale), modifier la répartition des tâches dans l'année en évitant des moments difficiles à gérer, sécuriser le fonctionnement du système d'élevage. Les actions entreprises par les éleveurs pour répondre à l'une de ses attentes influencent bien souvent les autres, mais cela ne va pas toujours dans le même sens et nécessite quelques compromis. Par exemple, s'organiser différemment en étalant les mises bas peut réduire la charge de stress liée à la réussite de cette activité qui conditionne beaucoup les résultats de la saison à venir, mais pas le volume de travail à réaliser.

Certaines des techniques simplifiées évoquées par les éleveurs influencent le travail d'astreinte (réduction du nombre de traite, de distributions de la ration), alors que d'autres jouent sur le travail de saison (suppression de la récolte d'ensilage) (Moreau, 2003).

Le qualificatif de "simplifié" renvoie bien, au final, à des notions plus complexes que la simple réduction du temps passé... Il demeure à la fois "subjectif" et "situé". Le choix et la mise en œuvre des techniques simplifiées dépendent de trois dimensions :

- une dimension collective : main-d'œuvre présente (qui, nombre, âge, disponibilité) et réseaux relationnels que les éleveurs mobilisent (Dufour et al. 2007) ;
- une dimension de gestion : objectifs de production, capacités d'investissement, phase dans la trajectoire d'exploitation (installation ou fin de carrière) ;
- une dimension subjective : rapport entre l'éleveur et ses animaux, évolution selon son rapport à son métier, ses aspirations professionnelles, personnelles et familiales.

Regards des zootechniciens sur les simplifications

Le système d'élevage est composé de différentes entités : le troupeau et les moyens pour le faire produire (surfaces, équipements, bâtiment, main-d'œuvre). Au regard de la thématique travail, les zootechniciens ont particulièrement investi la composante troupeau et proposé un grand nombre de techniques ou de conduites simplifiées touchant l'alimentation, la reproduction, les mises bas, le rythme de traite... Pour la gestion des prairies et notamment

du pâturage, le travail est de plus en plus considéré dans l'évaluation des systèmes fourragers. Des collaborations avec, par exemple, des mécaniciens pour les équipements et des ergonomes pour l'aménagement des bâtiments se développent. Pour les cultures de vente et fourragères comme le maïs ou le sorgho, les zootechniciens s'intéressent peu aux simplifications des actes de production de ces cultures, mais tiennent compte des éventuels impacts sur les performances animales (modification de la valeur nutritive des rations).

A partir des résultats des enquêtes, nous avons construit un cadre d'analyse mettant en perspective les techniques de simplification, les études qui s'y rapportent, les lieux de mise en œuvre, la dynamique d'évolution, les attentes de travail auxquelles elles répondent pour les éleveurs. Les simplifications touchant l'alimentation, la reproduction, les mises bas, l'allotement, la traite et la gestion des surfaces fourragères ont été examinées plus en détail.

Les techniques simplifiées couramment rencontrées dans les filières granivores et herbivores

Nous détaillons dans cette communication écrite uniquement les principaux résultats de l'enquête et des recherches bibliographiques pour la partie "reproduction / mises bas", celles concernant les autres thèmes seront présentées ultérieurement.

Dans les systèmes d'exploitations caprin et bovin lait, une conduite de la reproduction dite simplifiée peut être associée à un groupage des mises bas à une période particulière de l'année ou inversement à un étalement des mises bas tout au long de l'année. L'étalement vise en particulier à écrêter les pics de travail d'astreinte, alors que le groupage cherche avant tout à rendre le calendrier annuel de travail prévisible et saisonné. L'une et l'autre de ces techniques sont fréquemment rencontrées dans les élevages.

En élevage ovin (lait et viande), porcine et, dans une moindre mesure, bovin viande, les besoins de la filière (et la physiologie de l'espèce ovine) sont très structurants des stratégies de reproduction. Une grande majorité des élevages ovins et porcins fonctionnent avec des sessions assez courtes de mises bas (quelques semaines pour les premiers, quelques jours pour les derniers). Pour étaler davantage leur production sur l'année, les éleveurs ovins scindent leur troupeau en 2 lots (voire plusieurs) pour obtenir deux périodes de pic de travail bien définies. Les éleveurs de porcs modifient le rythme hebdomadaire ou pluri hebdomadaire de leur travail par un changement du nombre de bandes conduites (passage de 7 à 4 ou 5 bandes). Au-delà de la conduite de la reproduction, un deuxième niveau de simplification possible a trait aux procédures même de surveillance des mises bas et autres événements de reproduction (IA...). Certains éleveurs ovins ou bovins s'imposent une surveillance nocturne, d'autres retardent simplement leur tournée du soir. Les éleveurs qui ont recours à des systèmes de vidéo-surveillance pour limiter leur passage dans les bâtiments d'élevage, illustrent ainsi les possibilités d'associer plusieurs leviers (simplifier et s'équiper). En élevage porcine disposant d'un atelier naisseur, les éleveurs peuvent supprimer les inséminations les week-ends, ou élargir l'intervalle entre deux inséminations successives. La filière avicole a depuis longtemps segmenté et spécialisé les phases d'élevage (sélection, multiplication et production) aussi, les enjeux autour de cette phase de reproduction/mise bas concernent uniquement les deux premières catégories, représentant un nombre limité d'exploitations.

Quelles conduites simplifiées pour les systèmes d'élevage de demain ?

Le levier "simplification des conduites" est très étudié en élevage d'herbivores pour s'affranchir quelque peu du travail d'astreinte, gérer les concurrences entre activités, préserver du temps pour les activités personnelles. Pour les filières granivores, l'intégration forte par l'aval s'accompagne de normes tendues vers la rationalité technique et économique

optimale de l'atelier et laisse donc peu de place à la simplification. Les leviers "recomposition de la main-d'œuvre" et "équipement" portent alors l'essentiel des travaux de recherche sur le travail dans ces filières.

Face aux évolutions futures des systèmes d'élevage (marché, environnement, rapports au travail des éleveurs, réglementations, etc.), quel sera le rôle à jouer par le levier "simplification des conduites d'élevage" par rapport aux leviers "s'équiper" et "recomposer la main-d'œuvre" ? Actuellement et depuis quelques années, beaucoup d'études ont permis de progresser sur le levier "simplifier" : est-ce que l'innovation touchant aux simplifications des techniques existe(ra) encore ? La simplification deviendra-t-elle un ensemble d'ajustements, au plus près du travail réel, des protocoles d'exécution de tâches prédéfinies par la filière et les enjeux environnementaux ? Les investissements, de plus en plus conséquents dans les élevages, trouveront peut-être leur limite dans des contextes économiques fluctuants. La souplesse offerte par ces techniques de simplifications réversibles (plus ou moins facilement et rapidement) s'avèrerait alors un levier d'adaptation primordial pour assurer la flexibilité du système et des filières animales.

Les auteurs remercient sincèrement tous les experts des instituts techniques (Institut de l'Élevage, Ifip, Itavi), de l'Inra, des stations expérimentales du Mourier (CIIRPO) et de Jalogny ainsi que des Chambres d'Agriculture (03-42-43-58-63-72-89) qui ont répondu à l'enquête et ainsi participé à la formalisation de ce travail.

Bibliographie

Dedieu B., Servièrre G. 2001. Organisation du travail et fonctionnement des systèmes d'élevage, in Rencontres recherches ruminants, Paris, France, 8, 245-250.

Dufour A., Hostiou N., Cournut S., Dedieu B. 2007. Le travail en élevage laitier : des conceptions, des noyaux organisateurs et des profils d'organisation variés in Rencontres recherches ruminants, Paris, France, 13, 385-388.

Gallot S. 2008. Le travail en aviculture. Synthèse bibliographique. Itavi, Paris, 23p.

Larousse 2009. Dictionnaire en ligne. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>.

Moreau J-C. 2003, formation Techniciens du Contrôle Laitier, diaporama.

Salaün Y. 2008. Le travail en production porcine : synthèse bibliographique à partir des études conduites par l'Institut du porc et ses partenaires. Ifip, Paris, 24p.

Seegers J., Moreau J-C., Beguin E., Guillaumin A., Frappat B. 2006. Attentes des éleveurs laitiers vis-à-vis de leurs conditions de travail et évolution de leurs systèmes d'exploitation. Fourrages, 185, 3-16.

Analyse de l'organisation du travail en exploitations familiales d'élevage dans 4 pays

Sylvie COURNUT, ENITAC UMR 1273 Métafort, cournut@enitac.fr

Gérard SERVIERE, Institut de l'Elevage, gerard.serviere@inst-elevage.asso.fr

Sophie CHAUVAT, Institut de l'Elevage, SupAgro Montpellier, sophie.chauvat@inst-elevage.asso.fr

Nathalie HOSTIOU, UMR 1273 Métafort, Inra, nhostiou@clermont.inra.fr

Benoît DEDIEU, INRA - UMR Métafort, dedieu@clermont.inra.fr

L'exploitation agricole familiale se définit, en premier lieu, par le travail, même si d'autres éléments rentrent en ligne de compte, comme la propriété du capital ou encore l'importance d'une gestion patrimoniale (Petit, 2006, Chia et al. 2006). L'organisation du travail est pour nous une "contextualisation" des interactions entre la composition de la famille, la combinaison et le dimensionnement des activités économiques (agricoles et non agricoles) et le fonctionnement technique de l'élevage (Dedieu et al. 2006). Cette étude analyse 19 exploitations de différentes régions du monde. Les réalités socio-productives sont a priori très variées, les systèmes économiques très contrastés (allant du libéral Sud-Américain au dirigiste post-communiste en passant par le régulé européen), mais nous partons du postulat qu'une réalité commune de l'exploitation familiale existe et autorise un regard transversal dans lequel les différences régionales ne seraient qu'un facteur de variation parmi d'autres de la diversité des logiques d'organisation et d'adaptation (Dedieu 2009).

Quatre terrains : Pampa, Moc Chau, Amazonie, Ségala

Des réalités socio productives contrastées

5 exploitations familiales d'élevage ont été enquêtées par terrain. En Amazonie brésilienne, les enquêtes ont été réalisées auprès d'éleveurs de bovin allaitant ou lait-viande sur le municipe d'Uruará localisé sur le front pionnier de la Transamazonienne. Au Vietnam, les éleveurs laitiers sont situés à Moc Chau zone de montagne dans le nord du pays. Les éleveurs laitiers français ont été enquêtés dans le Ségala, petite région d'élevage intensif du Massif Central. Pour la Pampa, les éleveurs sont installés dans la région de Pigue en Argentine et de Salto en Uruguay.

Exprimer la diversité des situations structurelles et organisationnelles

Les variables définies et validées auprès de nos partenaires décrivent les caractéristiques structurelles et productives des exploitations et qualifient l'organisation du travail. Les

structures sont décrites par la taille et la composition du collectif de travail familial qui gère l'exploitation (le noyau organisateur), la combinaison et le dimensionnement des activités agricoles (cheptel, surface fourragère, cultures, type de production) et non agricoles de ce collectif. L'organisation du travail est qualifiée par le parc matériel et bâtiment, la conduite du troupeau et de la surface fourragère, la main-d'œuvre hors noyau organisateur (bénévolat, entraide, salariat et entreprise), la répartition des tâches d'astreinte et de saison, l'ajustement – le cas échéant - de l'activité non agricole à certaines périodes de l'année.

Les variables ont été codifiées **en relatif intra terrain** selon trois classes "-", "=", "+". Ce choix réunit par exemple dans la même catégorie (+ c'est-à-dire "grande") une exploitation de 1700 ha dans la Pampa et de 7 ha au Vietnam.

Quatre types d'élevages

Dans un premier temps, nous avons réalisé une typologie (analyse en composante principale et classification ascendante hiérarchique) des structures croisées avec les activités qui conduit à distinguer de façon transversale aux terrains 4 familles d'exploitations : **"les petits élevages", les "double actifs", les "grands élevages", les "polycultures – élevage"**. Ensuite, nous avons traité les leviers d'organisation (outil graphique de Bertin) afin d'identifier des types d'organisation du travail et de repérer les variables les plus discriminantes de ces profils.

La mobilisation des différents leviers pour organiser le travail

La force de travail n'est jamais exclusivement familiale

Le bénévolat familial est présent dans la plupart des exploitations. Dans celles du Ségala, il s'agit d'un parent retraité souvent présent en permanence sur la ferme et donc sollicité pour réaliser du travail d'astreinte avec le troupeau laitier (traite, surveillance, etc.). Dans les autres terrains, le bénévolat est surtout le fait d'enfants scolarisés ou travaillant à l'extérieur : il est alors régulier (le week-end) ou périodique (congés scolaires ou pointes de travail agricole).

Le recours à l'entreprise de travaux agricoles pour le travail du sol ou les récoltes est fréquent dans les exploitations du Ségala et de la Pampa, mais absent dans celles de Moc Chau et d'Amazonie. L'entraide nécessite une forte densité agricole comme dans le Ségala et à Moc Chau. Elle est associée à une mécanisation en commun (Cuma) en France ou à un chantier manuel très exigeant en main-d'œuvre (plusieurs dizaines de personnes pour l'ensilage de maïs) au Vietnam. L'entraide est mineure dans les exploitations de Pigue – Salto où la grande taille des exploitations va de paire avec une faible densité d'exploitations. A Uruará, elle porte uniquement sur la surveillance des brûlis des prairies envahies par la végétation adventice ou des surfaces forestières défrichées.

Dans le Ségala les modalités françaises habituelles (groupement d'employeurs, service de remplacement, Cuma avec chauffeur) peuvent être sollicitées en cas de coup dur, de congés, et aussi de façon régulière dans les exploitations. Pour les travaux de saison en Amazonie (sarclage des prairies, défriche forestière) et au Vietnam (chantiers de récolte, labours) les salariés sont des tâcherons ou des journaliers.

Partout l'exploitation familiale a recours, au-delà du bénévolat, à une force de travail qui n'est pas familiale, parfois pour partager le travail, parfois pour s'en libérer en déléguant l'exécution de tâches. Dans tous les terrains, certains agriculteurs recherchent explicitement une autonomie dans le travail, alors que d'autres misent fortement sur la délégation d'une partie de leur travail.

Simplification et sophistication de la conduite des troupeaux et des surfaces fourragères

L'échantillon de Moc Chau est de loin celui qui présente la plus grande homogénéité d'itinéraires techniques, du fait d'une intégration forte de la production par la Compagnie laitière qui définit les pratiques d'élevage et de commercialisation (Hostiou et al., 2010). Les cinq troupeaux laitiers sont conduits en zéro-pâturage toute l'année, avec la coupe quotidienne de fourrages cultivés et la distribution d'ensilage de maïs en hiver.

Dans les élevages amazoniens, la conduite du cheptel présente également une faible variabilité car les troupeaux sont conduits au pâturage toute l'année sans stock fourrager et sans période de reproduction gérée par l'éleveur. L'entretien des prairies cultivées est cependant plus hétérogène avec des gestions annuelles des adventices opposées à des formules de récupération pluriannuelle de parcelles en voie de dégradation (Hostiou et Dedieu, 2009).

Dans la Pampa, la diversité des conduites est beaucoup plus forte. Le système naisseur traditionnel d'élevage bovin allaitant (1^{er} vêlage à 4 ans) basé sur l'exploitation extensive de prairies naturelles uniquement pâturées coexiste avec des systèmes naisseur-engraisseur plus intensifs, avec un premier vêlage recherché à 2 ans et l'engraissement des bœufs au grain et à l'ensilage de sorgho.

Il en est de même dans le Ségala, où des systèmes traditionnels avec des vêlages à l'automne, un système fourrager basé sur l'herbe et 15 à 20% de maïs côtoient d'autres systèmes groupant très fortement les vêlages de façon à fermer la salle de traite quelques semaines ou à pratiquer la monotraite associée à une valorisation maximale du pâturage.

Mécanisation et bâtiments sont le plus souvent limités

A l'exception notable de la situation française, le parc bâtiment est très limité. En Amazonie le travail demeure manuel. A Moc Chau, l'éleveur qui, en plus d'une moto, s'est équipé d'un pot trayeur et d'une coupeuse d'herbe motorisée portée à dos représente un haut niveau de mécanisation par comparaison avec la situation traditionnelle de traite manuelle, coupe manuelle de l'herbe et transport de l'affouragement à l'auge avec un buffle. A Pigue – Salto, le niveau d'équipement est directement lié à l'importance des cultures, le suivi de l'élevage ne nécessitant guère plus qu'un cheval ou un pick-up pour la surveillance et surtout un parc de contention en bon état, ce à quoi toutes les exploitations consentent. Dans le Ségala, l'équivalent "haut niveau de mécanisation" serait l'exploitation qui disposerait, en propre ou en Cuma, d'une puissance de traction très élevée du semis à la récolte, pour les cultures de l'herbe et du maïs ainsi que d'une automatisation avancée du travail d'astreinte (distributeur automatique de concentrés ou de lait pour les veaux) ainsi que d'une salle de traite équipée d'un décrochage automatique.

Combinaison d'activités

La pluriactivité à l'échelle du ménage concerne la moitié des élevages de l'échantillon et ce dans tous les terrains. Trois modalités d'ajustement entre activité d'élevage et activité non agricole sont répertoriées :

- *l'activité agricole prime*. L'activité non agricole est ajustée quand la charge sur l'activité agricole est importante : c'est par exemple le cas dans une exploitation de Moc Chau où le mari suspend son activité de médecine traditionnelle en période de récoltes des stocks de fourrages pour travailler aux champs.

- *les deux activités coexistent*. L'activité non agricole peut être continue et constante sur l'année (activité de contremaître dans une autre exploitation en Argentine par exemple) ou

située à une période de l'année sans concurrence avec des travaux agricoles (cas d'une exploitation vietnamienne où l'exploitant devient maçon pendant l'hiver).

- *l'activité non agricole prime* : elle n'est jamais interrompue parce qu'elle rapporte souvent un revenu conséquent (comme la vente de fruits par la femme d'un éleveur vietnamien ou encore la gestion d'une laiterie par un éleveur amazonien). Dans ces cas, une période de pointe du calendrier technique nécessitera un recours à une main-d'œuvre temporaire, le plus souvent salariée.

Les types d'organisation du travail

Trois variables apparaissent discriminantes de l'organisation du travail dans l'échantillon : le recours à l'entraide, au salariat permanent et la simplification de la conduite du troupeau et/ou des surfaces. Elles permettent de distinguer trois types d'organisation :

Les simplificateurs de la conduite de l'élevage, avec entraide pour les récoltes (6 élevages)

L'organisation du travail est caractérisée par la simplification de la conduite du troupeau et/ou des surfaces et le recours à l'entraide pour la réalisation du travail de saison sur les surfaces. Le travail lié au troupeau est réalisé par le noyau organisateur de façon assez autonome (aide de membres bénévoles de la famille dans la moitié des cas). Le travail de saison sur les surfaces est partagé avec des voisins durant les chantiers de récolte ou d'ensilage. L'entreprise intervient dans quatre cas pour des travaux à façon. Ces élevages sont plutôt fortement mécanisés par rapport à la moyenne de l'échantillon.

Les entrepreneurs avec une conduite sophistiquée et du salariat permanent (7 exploitations)

Tous les exploitants emploient un ou deux salariés permanents et leurs conduites techniques sont parmi les plus sophistiquées. Le noyau organisateur de petite taille (couple ou agriculteur seul) partage le travail d'astreinte sur le troupeau avec le(s) salarié(s). Ils n'hésitent pas (5 cas sur 7) à recourir à des journaliers en cas de pointe de travail ou pour des tâches particulières (clôtures à Pigue - Salto, nettoyage des adventices à Uruará). Dans les exploitations pluriactives, l'organisation du travail sur l'élevage garantit la possibilité d'une bonne coexistence des activités.

Les autonomes pour les travaux sur le troupeau et avec peu de main-d'œuvre extérieure pour ceux sur les surfaces (6 exploitations)

Ce type est caractérisé par un recours à la main-d'œuvre hors noyau organisateur limité (à l'entraide ou au salariat) pour le partage de chantiers saisonniers sur les surfaces. Le travail sur le troupeau est réalisé en autonomie totale par le noyau organisateur (couples ou associés). Les conduites ne présentent pas de caractère spécifique eu égard à la variabilité observée dans l'échantillon. L'autre activité lorsqu'elle est présente (2 élevages) est interrompue lors des périodes de pointe de travail agricole, tels que les chantiers d'ensilage.

Regarder les exploitations familiales françaises d'un autre œil

L'appartenance à un terrain spécifique ne détermine pas le type d'organisation du travail.

De façon transversale aux terrains, le niveau de mécanisation apparaît assez directement lié à la taille de l'exploitation. Il n'y a pas de lien simple entre le terrain d'origine, le type structurel et productif (dimension x activités) avec les types d'organisation du travail.

Les éleveurs familiaux (sauf à Moc Chau) peuvent jouer sur *la simplification* de la conduite pour organiser leur travail, en l'associant à d'autres options comme le recours à de la main-d'œuvre extérieure. Cette grille de lecture "travail" des systèmes techniques propose une justification à la non adoption de paquets techniques sophistiqués en agriculture familiale (Feder *et al.* 1985) et incite même à rechercher, dans la maîtrise technique de la simplification, une des voies permettant de concilier performances techniques et enjeux d'organisation du travail.

Le choix de performances techniques poussées est également présent et préfigure une autre voie d'évolution possible de l'élevage familial, celle vers une forme plus entrepreneuriale avec le recours important au salariat permanent. Lorsque la conduite technique est peu variable, les débats techniques portent sur les autres leviers tels que la mécanisation et le salariat, comme on le constate aujourd'hui par exemple en France pour les productions porcine et avicole (Salaün, 2008 ; Gallot, 2008).

Le salariat est au cœur du débat sur l'élevage familial dans la dimension sociale et territoriale de l'élevage, dans l'expression des métiers de relation avec les animaux domestiques. La diversité des rythmes d'intervention et des compétences recherchées doit être mieux examinée comme les conjugaisons "simplification de la conduite et partage de travaux de saison" ou encore "autonomie en main-d'œuvre et subordination de l'activité non agricole".

A partir de cas d'exploitations de quatre régions du monde, cette étude ouvre trois pistes de réflexion :

- Les choix techniques s'inscrivent dans un système d'activités de travail qui a sa propre cohérence pour rendre l'exercice de l'activité vivable. S'ils doivent évoluer en réponse aux enjeux alimentaires et environnementaux, c'est aussi dans le cadre de cohérences "travail" renouvelées.
- Ce qui marque le système d'activité de travail renvoie aussi aux formes de l'interaction entre l'activité agricole avec d'éventuelles activités non agricoles, le devenir du salariat, l'entraide entre agriculteurs. Tout un ensemble d'éléments qui caractérisent les liens entre l'exploitation et son territoire et qui doivent être analysés dans une perspective dynamique.
- L'évolution de l'élevage familial nécessite la mise en place de recherches zootechniques appropriées et complémentaires de celles sur des modèles du type "mega farms" du nord de l'Europe. Ces recherches porteraient d'une part sur les conduites d'élevage simplifiées, à l'instar par exemple de la pratique de la monotraite et d'autre part sur l'efficacité technique en considérant des situations de mécanisation limitée et de délégation partielle du travail.

Bibliographie

Dedieu B., Servièrre G., Madelrieux S., Dobremez L., Cournut S. Comment appréhender conjointement les changements techniques et les changements du travail en élevage ? Cahiers Agricultures 2006 ; 15 : 506-513.

Dedieu B. 2009. Qualification of the adaptive capacities of livestock farming systems. Revista Brasileira de Zootecnia, 38, 397-404.

Chia E., Dugué P., Sakho-Jimbira S. 2006. Les exploitations agricoles familiales sont-elles des institutions ? *Cahiers Agricultures*, 15(6), 498-505.

Feder G., Just R-E., Ziberman D. Adoption of agricultural innovations in developing countries: a survey, *Econ. Dev. Cult. Changes* 1985; 33 ; 255-298.

Gallot S. *Le travail en aviculture. Synthèse bibliographique*, 2008. Itavi, Paris, 23p.

Hostiou N., Dedieu B. Diversity of forage system work and adoption of intensive techniques in dairy cattle farms of Amazonia, *Agron Sustain Dev* 2009; 29 : 535-544.

Petit M. 2006, *L'exploitation agricole familiale : leçons actuelles de débats anciens*. *Cahiers Agricultures*, 15(6), 486-490

Salaün Y. 2008. *Le travail en production porcine : synthèse bibliographique à partir des études conduites par l'Institut du porc et ses partenaires*. 2008. Ifip, Paris, 24p.

Etude réalisée avec la collaboration de Pham Duy Khanh (Institut de politiques et stratégie pour le développement agricole et rural - Vietnam), Tienne Barbosa (Université fédérale de Para - Brésil), Hermès Morales (Instituto Plan Agropecuario - Uruguay), Marcelo Champredonde (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - Argentine), Jean-François Tourrand (Cirad), Camille Davoult (Agrocampus Rennes).

	Elevage + cultures dans la Pampa	Elevage de petite dimension en Amazonie
	<i>Société Hugo et Juan Carlos F.</i> (Argentine)	<i>Algécir I.B</i> (Brésil)
<i>Surfaces</i>	1700 ha de SAU dont : 700 ha de cultures (blé ; tournesol et soja), 30 ha ensilage de sorgho, 250 ha avoine d'hiver pâturée, 720 ha de prairies, 5 unités de 5 à 50 km de distance	26 ha de SAU et 74 ha de forêt à défricher 3 ha de jachère (terres qui retournent à la friche), 13 ha de prairies sur défriche forestière 10 ha de cultures annuelles (maïs, riz, haricot) et pérennes (café, poivre)
<i>Cheptel</i>	Bovin viande naisseur-engraisseur – 240 vaches broutards (210 nés + 140 achetés) devenant bœufs (420-450 kgv), génisses (300 kgv). Vaches de réformes engraisées (400-450 kg)	16 bovins dont 3 vaches traites Basse-cour (40 poules, 10 canards, 6 porcs)
<i>Main-d'œuvre</i>	Éleveur : autant sur élevage que sur les cultures Salarié le plus ancien : affecté sur les cultures considérées comme demandant plus d'expérience que l'élevage Salarié plus jeune : plutôt sur l'élevage Salarié de remplacement : embauché pendant les vacances des salariés Père bénévole : surveillance de certains des 5 sites Enfants : coups de main les fins de semaine et pendant les vacances Entreprises : moisson, ensilage, traitements	Couple d'éleveurs : sur élevage et sur les cultures, et aussi coupe des adventices sur les prairies, implantation de prairies sur brulis Salariés journaliers : récoltes de maïs, café, poivre, riz Enfant majeure : pour les cultures Entraide : récolte de riz
<i>Conduite</i>	1 ^{er} vêlage à deux ans, sevrage des veaux à 5 mois, complémentation / finition avec grain et ensilage de sorgho	Installation pionnière et récente le long de la route Transamazonienne. Beaucoup de forêt, peu de surfaces défrichées ; main-d'œuvre familiale ; petit cheptel. A coté des cultures vivrières l'élevage bovin pérennise l'exploitation (capital et épargne-assurance).
<i>Mécanisation</i>	3 tracteurs : 80 - 120 – 180 CV pour 3 travailleurs	Aucune
<i>Autres activités</i>	Aucune	Aucune
<i>Type organisation</i>	Entrepreneur	Simplificateur

	Elevage + autre activité dans le Ségala	Elevage de grande dimension dans le Moc Chau
	<i>M et Mme B.</i> (France)	<i>Famille H P-D</i> (Vietnam)
<i>Surfaces</i>	42 ha de SAU maïs/céréales/prairies dont 38 ha SFP avec 30 % de maïs 4 îlots	6,5 ha de SAU tout en surface fourragère (maïs, avoine d'hiver)
<i>Cheptel</i>	Bovin lait – 36 vaches - pour 230 000 litres de quota quelques limousines à l'engrais	Bovin lait – 34 vaches et génisses – pour 50 000 litres vendus , conduites en affouragement en vert quotidien. 3 truies (vente de reproducteurs) et 100 poules pondeuses
<i>Main-d'œuvre</i>	Couple éleveurs : polyvalents pour le travail d'astreinte. Mme n'intervient pas dans les travaux sur les parcelles. Père bénévole : soins aux veaux et dans l'étable entravée Entraide en Cuma : ensilage d'herbe et de maïs	Monsieur : vente du lait et travaux sur surfaces Madame : traite + travaux sur les surfaces au printemps Salarié permanent : fauche d'herbe quotidienne et manuelle, contrepartie entraide reçue (50 j) Salarié journalier : labour et semis herbe. Enfants : alimentation troupeaux pendant les vacances Entraide : ensilage maïs
<i>Conduite</i>	En phase de croisière. Simplification du rationnement (ration complète) et suppression de la traite du dimanche soir. Si le quota laitier augmentait, la production de viande serait abandonnée.	Ancien ouvrier à l'ex ferme d'état (privatisée et allotie). Programme technique strict et défini par la compagnie laitière qui fournit les génisses Prim Holstein et commercialise le lait des producteurs.
<i>Mécanisation</i>	Cuma. Salle de traite 2*5 épi décrochage automatique	Coupeuse d'herbe motorisée portée à dos et pot trayeur
<i>Autres activités</i>	M chauffeur de l'ensileuse automotrice et nombreuses responsabilités professionnelles (Fdcuma, Msa, Danone)	Chef de brigade de production à la Compagnie du Moc Chau
<i>Type organisation</i>	Autonome	Entrepreneur

Travail et innovations : le point de vue d'un ergonome

Pascal BEGUIN, INRA, UMR SAD-APT, pbequin@grignon.inra.fr

Il est maintenant classique d'argumenter que la science "contribue à modéliser l'existence individuelle et collective des sociétés" (Pestre, 2003). Pourtant, les travaux qui ont pris les processus d'innovation pour objet de recherche ont montré, dès les années 80, que les activités de conception y jouent un rôle central. Au point qu'on peut argumenter qu'il n'existe pas d'innovation sans conception (Perrin, 2002). Or, durant la conception, il existe une disproportion entre les soins apportés aux artefacts (machines, outils, processus) et l'attention portée à ceux, qui par leur travail, en assurent le fonctionnement quotidien. D'où l'importance d'orienter les stratégies de conception pour les rendre plus favorables à la santé et au bien-être des travailleurs.

Dans cet exposé, je discuterai différentes manières de définir et d'appréhender le travail dans la transformation et la conception des milieux de travail. Mais au préalable, je voudrais faire quelques commentaires sur le terme "travail".

L'activité de travail

Qu'est ce que le travail ? S'agit t-il de la condition ouvrière, de l'emploi dans un marché du travail, de la transformation d'énergie du "moteur humain" ? En ergonomie, il est d'usage d'appréhender le travail comme une activité finalisée. Il n'est pas possible dans ce court texte de discuter extensivement le concept d'activité, mais on peut souligner quelques idées. Lorsqu'on parle d'activité, l'accent est placé sur la personne, en tant qu'acteur humain (et non en tant que "facteur humain", comme composante d'un système). Même dans les tâches les plus répétitives, on ne peut parler de "travail manuel", ou de "travail d'exécution". L'acteur humain régule son fonctionnement, mais aussi le système dans son ensemble et il le développe. L'activité est toujours singulière. Elle caractérise le travail d'individus singuliers et variables (singularités qui vont des dimensions physiologiques -par exemple la fatigue- jusqu'aux aspects culturels) réalisé dans des contextes singuliers et variables (dans leurs dimensions matérielles, organisationnelles ou sociales). L'activité est finalisée, tendue vers un objet pour atteindre un but. La construction de cette finalité relève du travailleur : les problèmes que les opérateurs ont à traiter dans leur activité ne sont jamais entièrement définis par l'énoncé formel des tâches à réaliser, ni fournis sous une forme constituée ; il leur faut au contraire les construire. Néanmoins, le travail est hétérodéterminé, déterminé par autrui. L'activité est le lieu d'une mise en tension entre usage de soi par soi, et usage de soi par d'autres. Parler d'activité de travail consiste à faire l'hypothèse que les problèmes rencontrés dans une situation donnée ne peuvent être identifiés qu'à partir d'une approche "intrinsèque" : c'est la compréhension de la structure interne de l'activité qui permet de comprendre la nature des problèmes tels qu'ils sont traités par les travailleurs. En ce sens, identifier l'activité, c'est identifier un travail réel, plutôt qu'un travail prescrit et théorique. Dans cette perspective, le réel, c'est ce qui est rencontré et se forme dans l'activité (et dont seule une petite partie est observable). Dans leur activité, les travailleurs doivent réaliser des compromis entre deux sphères d'intérêts. Des intérêts relatifs à eux-mêmes (la "santé" physique, mais aussi psychique, les compétences ou les dimensions subjectives). Et des intérêts ou des enjeux qui sont relatifs à la production. Ces enjeux peuvent être contradictoires. Travailler, c'est produire une réponse originale, qui doit articuler et

recomposer dans l'action un ensemble très vaste de déterminants parfois contradictoires. L'activité est "intégratrice". Les déterminants qui sont en jeu sont extrêmement nombreux, et ne peuvent être réduits "au poste". Des dimensions telles que l'histoire du sujet ou les relations travail - hors travail sont par exemple très importantes.

Pour mieux appréhender ces dimensions, le lecteur intéressé pourra consulter (sans être exhaustif) les quelques ouvrages suivants : Schwartz (1997), Daniellou (1996), Clot (1999), Leplat (2000), Falzon (2004), Rabardel et Pastré (2005).

Prendre en compte l'activité de travail dans la conception

Si on suit les travaux menés en ergonomie depuis son origine, on peut repérer une diversité de perspectives possibles sur la prise en compte de l'activité de travail dans la conception. Plus particulièrement, on peut distinguer trois perspectives différentes, respectivement la "cristallisation", la "plasticité" et le "développement".

Cristallisation

L'idée centrale est que tout dispositif technique, tout artefact "cristallise" une connaissance, une représentation, et au sens le plus large un *modèle* de l'utilisateur et de son activité. Or une fois cristallisés dans l'artefact et véhiculés dans les situations de travail, ces modèles peuvent être sources de difficultés pour les personnes (voire d'exclusion) s'ils sont faux ou insuffisants. Prévoir des escaliers pour accéder aux locaux repose sur la représentation de sujets valides, qui une fois cristallisée dans l'artefact s'impose à tous. Au risque d'exclure des personnes en fauteuil roulant : ces derniers ne pourront pas accéder à l'étage. Il s'agit d'une caractéristique générale : un logiciel "fige" dans l'artefact un modèle psychologique de l'utilisateur. On peut généraliser : un système technique intègre, matérialise et véhicule de nombreux choix réalisés par les concepteurs : des choix qui portent sur la nature du travail à réaliser, mais aussi des choix sociaux, économiques, politiques. Or ces choix sont le plus souvent réalisés à partir d'une connaissance insuffisante de la réalité du travail à réaliser.

D'où l'idée qu'agir dans la conception c'est avant tout produire un modèle opérant du fonctionnement de l'Homme, de son activité et de son travail (actuel et futur), à partir duquel peuvent être prises des décisions durant la conduite d'un projet.

Plasticité

L'approche précédente repose sur des données bien établies : puisqu'une connaissance insuffisante de l'activité est source de profondes déconvenues, il faut mieux modéliser l'activité. Cependant, on doit se demander jusqu'à quel point une approche modélisante est souhaitable. Toute une gamme de travaux empiriques et théoriques montre que le réel du travail déborde toujours le modèle qu'on en construit. Il y a toujours une différence entre l'activité, telle qu'elle peut être appréhendée et modélisée durant la conception, et l'activité effectivement mise en œuvre dans une situation donnée. Quels que soient les efforts qu'on réalise pour anticiper l'activité, le travailleur devra s'ajuster aux circonstances, prendre en compte les contingences situationnelles, en agissant au bon moment et en utilisant des circonstances favorables.

Répondre à cet objectif conduit à concevoir des "espaces d'activité future possibles" plutôt qu'à concevoir des artefacts. Daniellou (2004) donne un exemple simple, issu de la conception d'une situation informatisée qui permettra d'illustrer le propos. Fournir une imprimante donne l'opportunité de recourir à une impression si c'est nécessaire. Mais sans une imprimante, la seule possibilité est d'utiliser l'écran.

Dans cette approche, l'enjeu est donc de concevoir des marges de manœuvre suffisantes pour que les opérateurs puissent, quelles que soient les circonstances, atteindre les objectifs de production, tout en préservant leur santé.

Développement

La troisième orientation peut être qualifiée de développementale. De la première approche (cristallisation), elle reprend l'idée qu'il faut appréhender conjointement la conception de l'artefact et des usages. De la seconde (plasticité) elle conserve l'idée selon laquelle l'efficacité des dispositifs ne repose pas uniquement sur les artefacts, mais également sur l'activité des personnes en situation. Mais elle ajoute une dimension supplémentaire : toute technologie étant *in fine* mise en œuvre par les travailleurs, ces derniers développeront les ressources de leur propre action (représentations, compétences, ...) elles-mêmes inscrites dans des significations et des valeurs. Or ces développements (possibles ou impossibles, craints ou souhaités) relèvent *in fine* du travailleur : on ne peut se substituer au travailleur dans la mise en œuvre effective d'une activité.

Au plan de la démarche, cette approche conduit à favoriser des apprentissages mutuels et même des processus dialogiques. D'un côté, le travailleur est susceptible d'apprendre à partir du résultat temporaire du travail du concepteur et de développer son activité. Mais comme ce développement est possible ou impossible, souhaité ou redouté, l'issue n'est jamais celle attendue par le concepteur, qui doit alors réviser ses décisions en conséquence. La vie quotidienne présente de nombreux exemples d'une telle dynamique. Le minitel par exemple avait initialement été conçu comme une base de données géante, permettant de mettre en contact consommateur et artisans. Mais la réussite du minitel fut le "minitel rose". On peut regarder cet usage avec dédain, mais on ne peut nier que le minitel en fut profondément transformé du fait de son usage inattendu comme un moyen de communication. Dans cet exemple chacun, du concepteur et de l'utilisateur, est conduit à ajuster son activité sur la base des propositions et des réponses de l'autre. C'est en ce sens que la conception est un processus dialogique : l'objet en cours de conception se développe à la mesure des dialogues entre concepteur et travailleur.

Est-ce qu'une telle approche est favorable à la santé ? Pour répondre à cette question on peut faire référence à Georges Canguilhem : l'"Homme sain", c'est celui qui ne subit pas les contraintes du milieu, mais qui est capable de le modifier pour y affirmer ses normes et son projet de vie (Canguilhem, 1966).

Conclusion

Les orientations qu'on vient de discuter présentent de nombreuses différences. Elles s'inscrivent en fait dans des orientations théoriques spécifiques et pour cette raison sous-tendent des acceptions différentes de la conception (et donc de ce qu'on peut y faire). Dans la cristallisation se pose avant tout la question des modèles du travail qui sont mobilisés par les concepteurs. L'enjeu est alors d'enrichir leurs représentations à partir du travail réel. Le modèle de la plasticité présente quant à lui une grande proximité avec les approches situées de la cognition et de l'action. Dans cette perspective, on mise sur l'intelligence dont les opérateurs témoignent pour réaliser une tâche. Au plan de la conception l'enjeu alors n'est plus de spécifier des "solutions" (objectif classique de la conception), mais une gamme de ressources qui définissent un espace d'action. L'approche développementale quant à elle

s'interroge plutôt sur des dimension interculturelles : opérateurs et concepteurs mobilisent des "mondes professionnels" hétérogènes (Béguin 2007), des représentations, des compétences et des valeurs différentes organisées en système, mais qui ont leurs propres légitimités. Du coup, la conception est avant tout appréhendée comme un processus participatif, où se pose la question des formes d'échanges et de dialogue qu'il faut conduire pour construire, et des rapports de composition entre ces différentes "sphères", celle du concepteur et celle du travailleur.

Mais malgré leurs diversités, ces positions avancent des arguments qui sont loin d'être incompatibles. À mon sens, elles définissent la gamme des actions à mettre en œuvre dans la conception. Tout l'enjeu d'une conception réussie est de mettre en œuvre ces orientations au bon moment, et de les traduire sous forme de propositions opératoires et bien adaptées à la singularité d'un processus de conception donné. En ce sens, prendre en compte le travail dans la conception ne relève pas de la science, mais de l'art de l'ingénieur.

Bibliographie

Béguin P. 2007. Innovation et cadre socio-cognitif des interactions concepteurs-opérateurs : une approche développementale. Vol. 70, n° 4, Le Travail Humain, pp 369-390.

Canguilhem G. 1966. Le normal et le pathologique. Paris: PUF

Clot Y. 1999. La fonction psychologique du travail. Paris : PUF

Daniellou –s/d- 1996. L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques. Octarès, Toulouse.

Daniellou F. 2004. L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de système de travail. Dans l'Ergonomie, Falzon, P (coord.), PUF, Paris.

Falzon P. (Ed.) 2004. Ergonomie. PUF, Paris.

Leplat J. 2000. L'analyse psychologique du travail en ergonomie. Toulouse: Octarès.

Perrin J. 2002. Concevoir l'innovation industrielle. Méthodologie de conception de l'innovation. CNRS Ed.

Pestre D. 2003. Science, argent et politique. INRA, Coll. Sciences En Questions.

Schwartz Y. 1997. Reconnaissance du travail, pour une approche ergologique. Puf, Paris.

Rabardel P., Pastré P. (s/d) 2005. Modèles du sujet pour la conception, dialectiques activités développements. Octarès, Toulouse.

Schwartz Y. 1997. Reconnaissance du travail, pour une approche ergologique. Puf, Paris.

Ateliers

Atelier n° 1 :

Organisation du travail :

approche par poste et par tâche

Animateurs :

Marie-Laurence GRANNEC , Chambre d'Agriculture de Bretagne,
m Laurence.grannec@ille-et-vilaine.chambagri.fr

Pascal BISSON, Chambre d'Agriculture 79, pascal.bisson@deux-sevres.chambagri.fr

Christine GUINAMARD, Institut de l'Élevage, christine.guinamard@inst-elevage.asso.fr

Enchaînement des tâches à l'échelle de la journée ou de la semaine, référentiels sur les temps nécessaires à leur réalisation, analyse de la pénibilité au travers des équipements, de l'organisation de l'espace ou encore de l'interaction entre les travailleurs, mais aussi conséquences des modes opératoires sur la qualité des produits et sur les résultats ... sont autant d'éléments nécessaires pour apporter un conseil pertinent aux éleveurs sur l'organisation et l'amélioration de leurs conditions de travail.

Des travaux conduits dans des contextes très divers servent de base de discussion pour cet atelier :

- en filière porcine, comment une obligation réglementaire sur le bien-être animal devient une opportunité pour réfléchir à l'amélioration des conditions de travail,
- TRAVIBOV, une démarche de conseil sur le travail d'astreinte en filière viande bovine,
- en fromagerie fermière, impact des techniques de moulage sur le temps de travail et conséquences sur la qualité des fromages.

Au travers de ces 3 expériences, outre les méthodes d'investigations et d'analyses développées, l'accent sera mis sur le retour aux éleveurs.

Prise en compte des conditions de travail dans les projets de mise en groupes des truies

Marie-Laurence GRANNEC , Chambre d'Agriculture de Bretagne,
mlaurence.grannec@ille-et-vilaine.chambagri.fr

Jean-Yves JEGOU, Chambre d'Agriculture de Bretagne,
jean-yves.jegou@cotes-d-armor.chambagri.fr

Thierry DEBUC, ARACT (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), t.debuc@anact.fr

"Faire de l'obligation réglementaire d'élever les truies en groupes une opportunité pour améliorer les conditions de travail et maintenir les résultats techniques", tel est le challenge que se sont donné les Chambres d'Agriculture de Bretagne et l'ARACT Bretagne. Cette action, conduite dans 4 élevages, a permis de mettre en évidence pour chacun ce qui est facteur de performances des animaux et ce qui est source de difficulté dans la réalisation du travail, et ainsi de souligner les éléments à préserver ou à améliorer dans le cadre du projet. A l'issue de ce travail, chaque éleveur a pu dégager les voies à mettre prioritairement en œuvre dans son élevage.

Introduction

Actuellement, dans la plupart des élevages, les truies sont logées en stalles individuelles du sevrage à l'entrée en maternité. A partir du 01/01/2013, pour respecter la réglementation concernant le bien-être animal, elles devront être mises en groupes au plus tard 28 jours après l'insémination, ce qui nécessitera de modifier les bâtiments dans près de 80 % des élevages. L'objectif de l'étude était de mettre les enjeux de performance et les enjeux de travail au cœur de la réflexion sur le projet.

Vidéo et discussions

La méthode aide les exploitants à prendre en compte les conditions de travail dans leur projet et associe salariés, exploitants et techniciens. Elle a permis aux éleveurs de se rencontrer et d'échanger sur leurs priorités. Elle comprend 5 étapes :

- observation de séquences de travail par un binôme Chambres d'agriculture – ARACT et réalisation de vidéos. Trois tâches spécifiques à l'atelier verraterie-gestante ont été choisies : détections des chaleurs et inséminations, transferts d'animaux, vaccinations
- restitution individuelle : mise en évidence des facteurs à préserver et des difficultés dans la réalisation du travail
- rencontre collective : échanges sur les premiers éléments dégagés et sur les questions posées
- rencontre individuelle associant le technicien d'élevage : transmission des enjeux et des souhaits de l'éleveur au technicien en charge du projet

- rencontre collective : échanges sur les motivations des solutions retenues.

Les interventions se sont déroulées dans 4 élevages: 2 dont les truies étaient bloquées et démarrant la réflexion relative à la mise en groupes, un élevage aux truies déjà en groupes mais ne répondant pas à toutes les obligations de la réglementation bien-être et enfin un quatrième déjà aux normes bien-être mais dont l'éleveur est en recherche pour améliorer ses conditions de travail.

Enjeux de performance et de santé

Les observations réalisées en élevage ont permis de distinguer 5 familles d'activités présentant à la fois des enjeux de performances et de santé (cf. tableau n°1).

Tableau 1 - Exemples d'enjeux liés aux familles d'activités

Famille d'activités	Enjeux de performance	Enjeux de santé
Déplacements d'animaux	Limiter le stress et les blessures des animaux et optimiser le temps	Eviter les chocs et les situations d'énerverment
Interventions sur animaux (vaccins, IA)	Qualité et fiabilité du geste au moment de l'intervention	Postures pénibles, risque de heurts et d'auto-injection
Alimentation des animaux	Etat des animaux optimal, homogénéité du troupeau	Postures parfois pénibles
Nettoyage quotidien et lavage entre bandes	Qualité du sanitaire, hygiène de l'élevage	Postures pénibles, inhalation et ingestion de poussières, de produits de désinfection
Surveillance et détection des problèmes	Détection et réaction de manière précoce	Préserver l'intérêt du travail, le contact avec les animaux. Faciliter l'accès dans la case en évitant les enjambements de murets

Les films réalisés et présentés aux éleveurs mettent en lumière les manquements et les enjeux liés à l'une ou l'autre de ces familles d'activités dans le contexte actuel de l'élevage. Cela permet de souligner la nécessité :

- de prendre en compte et éventuellement de remettre en cause 3 paramètres : les habitudes de travail, la conception du matériel et sa maintenance,
- de réfléchir lors de la phase de projet aux activités qui devront être réalisées sur chaque poste de travail.

L'analyse de la phase d'observation permet aussi de définir pour chacun des élevages des priorités différentes en termes d'amélioration ou de préservation des conditions de travail. Chacun a ainsi pu prendre conscience de la nécessité de modifier telle ou telle pratique, d'inclure dans son projet des dispositifs tels que couloirs de circulation ou passages d'hommes... Cela a tout naturellement amené chaque éleveur à établir en amont de la conception du projet son propre cahier des charges et à le communiquer au technicien responsable de l'élaboration du projet. Les réponses apportées aux priorités ainsi définies sont ensuite fonction des choix relatifs au moment de la mise en groupes des truies, au mode de logement et d'équipement et à la gestion des truies à problèmes devant être isolées.

Des solutions pour associer les deux enjeux

Les observations réalisées par un tiers, les films sur leur propre activité et les échanges avec d'autres éleveurs ont permis à chacun de prendre conscience des points à préserver et de ceux à améliorer. Ils ont ainsi pu définir clairement leurs propres priorités, être en mesure de les intégrer suffisamment en amont dans la réflexion relative à leur projet et vérifier leur compatibilité avec les choix techniques envisagés. Certains se sont sentis confortés dans les choix de type de logement qu'ils avaient envisagé initialement mais ont davantage pris en compte les conditions de travail, d'autres ont complètement revu leurs idées d'origine. Mais tous ont opté pour des solutions associant à la fois des enjeux de performance et de santé et sécurité au travail.

TRAVIBOV – aide à l'amélioration du travail en élevage bovin viande

Patrick SARZEAUD, Institut de l'Élevage, patrick.sarzeaud@inst-elevage.asso.fr

Pascal BISSON, Chambre d'Agriculture des Deux Sèvres, pascal.bisson@deux-sevres.chambagri.fr

L'amélioration des conditions de travail est un enjeu essentiel pour les éleveurs de bovins viande car ils sont confrontés à l'agrandissement de leur troupeau et à l'évolution permanente des contraintes de production. Les éleveurs sont en recherche de solutions de "rationalisation" et de simplification du travail afin de pouvoir gérer des tailles d'atelier plus conséquentes et des concurrences entre ateliers au sein même de l'exploitation. Forts des travaux déjà effectués concernant l'acquisition de références en fermes ainsi que des essais en stations expérimentales, l'Institut de l'Élevage, les Chambres d'agriculture et leurs partenaires proposent une démarche de sensibilisation et de conseil.

Dans le cadre du Réseau Mixte Technologique "Travail en élevage", le projet TRAVIBOV vise à mettre en place une démarche de conseil simple, permettant de sensibiliser les éleveurs de bovins viande aux marges de progrès et à la rationalisation de leur travail. Ce projet s'organise en développant un partenariat entre les concepteurs, les créateurs de références et les futurs utilisateurs.

La démarche TRAVIBOV

L'enjeu de cette démarche est d'améliorer les conditions de travail au quotidien des éleveurs avec une démarche de diagnostic et de conseil. Elle s'inscrit en complémentarité des approches globales du travail en élevage telle que celle développée pour un "bilan travail" par exemple.

Les futurs utilisateurs

Cette démarche s'adresse au duo éleveur - conseiller s'engageant dans l'optimisation et la rationalisation des conditions de travail. Elle vise à être déployée par des conseillers spécialisés en viande bovine qu'ils soient de Chambres d'Agriculture, d'Organisations de Producteurs ou d'Organismes de Contrôle de Performances. Après la formulation d'une demande précise de la part de l'éleveur, TRAVIBOV peut faire l'objet d'échanges personnalisés ou de réunions de groupe. L'éleveur participe dans la phase de diagnostic et pour la recherche de solutions pratiques adaptées à l'exploitation. Le conseiller a pour mission de pointer les marges de progrès et de proposer des solutions et leur mode d'emploi.

Les étapes

1^{ère} étape : sensibiliser l'éleveur sur les tâches d'astreinte et connaître ses objectifs en terme d'organisation du travail

La première étape passe par un bilan sur le travail dans l'élevage. Il s'agit pour l'éleveur d'exprimer ses objectifs prioritaires en matière de gestion du travail et de décrire l'organisation de son travail journalier afin de juger rapidement de ses points forts et points faibles. Ce bilan est aussi un outil de sensibilisation, avec une procédure simple et dirigée sous forme de test. Elle peut débiter par un autodiagnostic (papier rempli par l'éleveur) entériné et saisi ensuite par le technicien sur informatique.

Conformément aux observations menées dans l'étude des facteurs de variabilité des temps pour des tâches de travail d'astreinte dans les Réseaux d'élevage des Pays de la Loire - Deux Sèvres, le questionnement utilise deux leviers de progrès :

- l'organisation des tâches en liaison avec la gestion de la main-d'œuvre (ce qui, dans l'enchaînement des pratiques, tend à complexifier ou simplifier les tâches),
- les équipements (les outils permettant d'effectuer les tâches).

Ce bilan a aussi pour mission d'évaluer rapidement le travail d'astreinte aux principales périodes de l'année.

2^{ème} étape : repérer les marges de progrès

La seconde étape permet de dresser un état des lieux des conditions de travail d'astreinte dans l'élevage, d'évaluer les marges de progrès (écart de temps et écart en terme de rationalisation des tâches) et de choisir des actions de conseil prioritaires.

3^{ème} étape : proposer des solutions d'organisation et d'équipement adaptées aux souhaits et objectifs des éleveurs

La dernière étape vise à échanger sur des solutions aidant l'éleveur dans la gestion de son travail journalier. Les voies d'améliorations sont classées en 2 domaines : les solutions liées à l'organisation en lien avec la gestion de la main-d'œuvre (délégation), et l'équipement.

Toutes les solutions correspondantes aux voies d'amélioration ne sont pas valables dans tous les élevages. Ces pistes seront étudiées par l'éleveur avec l'aide du technicien afin de sélectionner celles qui correspondent le mieux à son projet et à la conduite de son élevage. La mise en œuvre de chacune prendra en compte la globalité de l'exploitation : adaptation au fonctionnement de l'atelier, à l'organisation existante, aux équipements en place ainsi qu'aux capacités d'investissement.

Effets de différentes techniques de moulage sur le temps et la pénibilité du travail, et sur la qualité des fromages de chèvre lactiques

Christine GUINAMARD, Institut de l'Élevage, christine.guinamard@inst-elevage.asso.fr

En technologie lactique, le moulage représente 25 à 30% du temps de travail total en fromagerie. Cette activité peut être pénible : gestes répétitifs, torsion, port de charges,... Plusieurs techniques de moulage ont été observées avec comme objectif de déterminer s'il était possible de gagner du temps et de diminuer la pénibilité du travail sans altérer la qualité des fromages de chèvre.

Les postulats de départ

* Le caillé a des propriétés différentes selon la composition du lait et les paramètres technologiques de fabrication. Sa consistance dans la bassine de caillage sera ainsi plus ou moins ferme et plus ou moins homogène.

* Le caillé est manipulé de manière différente selon l'opérateur (soin apporté, temps passé, ...) et le matériel de moulage utilisé.

L'ensemble de ces facteurs va induire des niveaux de fractionnement du caillé très variables qui vont jouer sur les cinétiques d'égouttage, le rendement fromager, et par suite sur la qualité organoleptique des fromages.

Un opérateur et 6 techniques de moulage

6 techniques de moulage ont été mises en œuvre par le même opérateur afin de mesurer les temps de travaux et les niveaux de brisure induits par chaque technique : moulage direct avec une petite louche, une grosse louche ou 2 grosses louches simultanément, directement avec un prélèvement à l'aide de la faisselle dans la bassine, avec un répartiteur sur moules individuels et enfin avec un multimoule. Ces expérimentations ont été complétées par 9 enquêtes dans des exploitations utilisant ces différentes techniques de moulage. Le moulage par renversement a également été observé.

4 niveaux de brisure du caillé

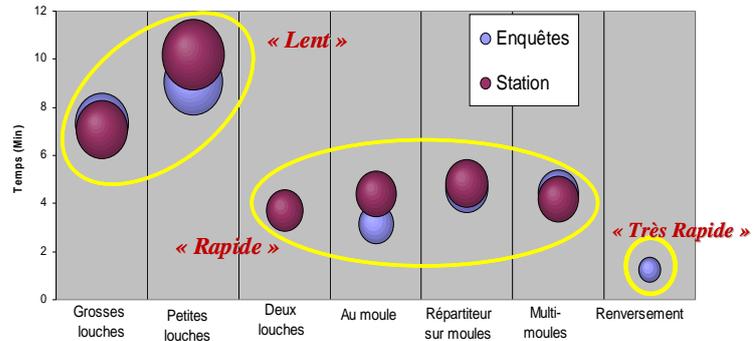
Afin de tester l'effet de ces variations de fractionnement du caillé sur la qualité du produit, une expérimentation a été conduite avec 4 niveaux de brisure du caillé (très brisé, en lamelles, en louche, non brisé). Des mesures physico-chimiques ont été réalisées et les fromages ont été dégustés par un jury d'experts avec mise en évidence de profils sensoriels. Les niveaux de brisure sont imputables à trois facteurs : l'opérateur, la régularité dans le prélèvement du caillé et la technique de moulage. Chacun des quatre niveaux de brisure a été attribué aux différentes techniques de moulage. Si certaines techniques produisent un seul niveau de brisure en toutes circonstances (par exemple, avec le moulage à petite louche, on obtient toujours la modalité "brisé"), d'autres sont moins régulières et peuvent en produire plusieurs (par exemple avec le moulage direct au moule, on obtient les 4 niveaux de brisure : de non brisé à très brisé).

De 50 à 90 minutes pour mouler 100 litres de lait

A partir des chronométrages réalisés en station expérimentale et lors des enquêtes en ferme, 3 groupes de pratiques se dessinent en terme de temps de travail (cf figure 1) :

- **Techniques "lentes"** : moulage à grosses louches et à petites louches,
- **Techniques "rapides"** : moulage à 2 louches, direct au moule, au répartiteur sur moules individuels, au répartiteur sur multimoules,
- **Technique "très rapide"** : renversement sur moules.

Figure 1 - Temps de moulage par technique mesuré en enquête et en station (18 litres de lait et 36 fromages)



Avantages et inconvénients des diverses techniques

Le choix d'une ou l'autre de ces techniques a en plus des implications sur le temps de travail d'autres opérations comme le démoulage, le retournement ou encore le lavage (cf tableau 1).

Tableau 1 - Comparaison des différentes techniques de moulage

Techniques de moulage	😊	😞
Moulage à la louche	<ul style="list-style-type: none"> • Économique • Moulage à 2 louches : moins de mouvements du bassin 	<ul style="list-style-type: none"> • Répétitif • Risque de complications musculaires et tendineuses des membres supérieurs • Torsions dorsales • Petites louches nécessitent de la concentration de l'opérateur
Moulage au moule	<ul style="list-style-type: none"> • Économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Fromages hétérogènes sauf si homogénéisation du caillé • Torsion dorsale • Répétitif
Pelle à brie, répartiteur sur moules individuels	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de mouvements du bassin • Régularité des fromages • Investissement modéré 	<ul style="list-style-type: none"> • Torsion dorsale
Multi-moules	<ul style="list-style-type: none"> • Régularité des fromages • Gain de temps sur d'autres activités en fromagerie 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé • Torsion dorsale
Moulage par renversement	<ul style="list-style-type: none"> • Régularité des fromages • Gain de temps retournement 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé • Poids élevé • Nombreuses bassines

Conséquences sur la qualité des fromages

Le niveau de brisure du caillé a une influence sur le taux de matière grasse (MG) des fromages : plus le niveau de brisure augmente, plus le taux de MG diminue. Sur les profils sensoriels, avec le plus fort niveau de brisure on observe une diminution de l'arôme champignon et de la sensation de crémeux. On note également une tendance à une texture plus ferme et plus sèche. Ces différences sont cependant mineures et ne sont observées que pour la modalité la plus extrême.

L'organisation et les équipements de la fromagerie

La qualité des fromages de chèvre lactiques est peu affectée par la technique de moulage. Au delà de la plus ou moins grande rapidité des diverses techniques, du montant de l'investissement, etc., le choix du fromager devra également prendre en compte d'autres aspects de l'organisation et de l'équipement de la fromagerie : taille des unités de caillage, retournement et démoulage des fromages, organisation du lavage du matériel,... sans oublier sa conception du métier et du travail bien fait.

Atelier n° 2 : Santé et sécurité au travail

Animateurs :

Stéphane MILLE, Institut de l'Élevage, stephane.mille@inst-elevage.asso.fr

Pascal GOGUET-CHAPUIS, CCMSA, goguetchapis.pascal@ccmsa.msa.fr

Jean-Yves JEGOU, Chambres d'Agriculture de Bretagne,
jean-yves.jegou@cotes-d-armor.chambagri.fr

Toutes les activités professionnelles peuvent être sources de risques en exploitation d'élevage. D'origines très diverses, ils peuvent être liés à l'utilisation des matériels, équipements, produits chimiques, à la manipulation des animaux, à une pression psychologique trop importante ou à l'organisation du travail. Ils sont souvent insuffisamment pris en considération par l'éleveur, notamment aux moments clés que sont l'installation et l'élaboration d'un projet.

Les conséquences d'un accident du travail ou d'une usure professionnelle peuvent se révéler dramatiques tant d'un point de vue personnel (souffrance, handicap...) qu'économique (remise en cause de la pérennité de l'exploitation). Des conditions de travail difficiles ont un impact négatif sur les performances technico-économiques.

Identifier les dangers potentiels et en rechercher les causes permettent au chef d'exploitation de prendre des mesures pour éliminer ou diminuer les risques.

Des actions d'accompagnement des éleveurs sur ce thème sont conduites par les partenaires de terrain (MSA, Chambres d'agriculture, ARACT, Instituts techniques, etc.). Il s'agit aujourd'hui de les généraliser auprès des exploitants.

Amélioration des conditions de travail en élevage de porcs : prise en compte des risques d'accidents et d'usure professionnelle

Thierry DEBUC, ARACT Bretagne, t.debuc@anact.fr

Jean-Yves JEGOU, Chambre d'Agriculture de Bretagne, jean-yves.jegou@cotes-d-armor.chambagri.fr

Mettre en évidence les risques d'accidents et d'usure professionnelle en observant les situations de travail, faire le lien avec les facteurs de performance économique de l'élevage et associer éleveur et salariés à la recherche de solutions : une méthode qui donne des résultats.

Pour évaluer les risques liés au travail et rechercher des voies d'amélioration, la méthode développée par l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) Bretagne dans d'autres secteurs d'activité a été appliquée en élevage. Elle vise à comprendre l'organisation du travail pour aboutir à des pistes d'amélioration de la qualité de vie au travail et de la performance économique de l'entreprise.

Une méthode d'évaluation des risques en cinq étapes

La méthode a été appliquée dans quatre élevages. Elle a été mise en œuvre par un binôme Chambre d'agriculture/ARACT-Bretagne. Compte tenu du caractère paritaire de l'ARACT, les interventions se sont déroulées dans des élevages employant des salariés (effectif variant de 1 à 7 personnes). La méthode comprend 5 étapes :

- 1- Rencontre avec le "chef d'entreprise". L'objectif est de cerner les tâches à réaliser et leur répartition entre les différentes personnes travaillant dans l'élevage, d'évoquer les enjeux de performance, les marges de progrès, les projets, les difficultés rencontrées et les éventuels accidents ou troubles de santé liés au travail.
- 2- Choix de "l'unité de travail" faisant l'objet des observations. Le secteur d'activité choisi porte généralement sur un secteur à fort impact économique ou un secteur où des difficultés sont ressenties. Lorsqu'il y a des projets, choisir la partie à rénover ou à reconstruire permettra de mieux prendre en compte les conditions de travail dans la réflexion. Le ou les salarié(s) participe(nt) au ciblage.
- 3- Observation des situations de travail. Elle permet de comprendre en quoi les tâches réalisées sont utiles à l'obtention des résultats recherchés et d'identifier les risques professionnels générés par l'activité.
- 4- Evaluation des risques professionnels. Il s'agit de mettre en regard les enjeux de performance, les risques identifiés et les différents facteurs qui font varier l'intensité du risque. Les pistes d'action de prévention émergeant de cette analyse ont deux

objectifs : maintenir ou améliorer les performances économiques et agir sur les facteurs déterminant le niveau de risque auquel est exposé le personnel.

- 5- Restitution : les risques professionnels détectés et leur évaluation sont présentés à l'éleveur et aux salariés concernés qui sont associés à la recherche de solutions. Ce mode d'action participatif vise l'élaboration d'améliorations adaptées à l'élevage et comprises de tous.

Quels risques et comment les supprimer ?

Chaque élevage a choisi une unité de travail correspondant à ses préoccupations, respectivement : le travail en maternité, les déplacements d'animaux le jour du sevrage, le lavage des préfosses en maternité, l'intégration d'un nouveau salarié.

Deux types de risques sont apparus lors de l'observation des situations de travail : des risques d'accidents immédiats, tels que chutes et blessures, et des risques d'usure professionnelle, notamment au niveau du dos, des poignets et des épaules. Le quatrième élevage a mis en évidence l'importance du tutorat pour l'intégration et la fidélisation d'un salarié.

L'évaluation des risques conduit à se poser deux questions :

- 1) Sans nuire au résultat, est-il possible de supprimer le risque par des aménagements du poste de travail, des modifications dans la façon de travailler ou même la suppression de l'activité générant le risque ?
- 2) Sans nuire au résultat, est-il possible de diminuer le risque si celui-ci ne peut être supprimé ? L'analyse des facteurs faisant varier le niveau d'exposition au risque est un préalable à la recherche de solutions.

Le dialogue instauré lors de la restitution permet d'élaborer des solutions. Différentes propositions ont été retenues, quelques exemples sont cités ci-après :

- Elevage 1 : suppression de l'épandage de kaolin dans les cases pour limiter l'inhalation de poussières, castration quelques jours plus tôt (porcelets plus légers) pour limiter le risque de Troubles Musculo Squelettiques (TMS), regroupement de certaines activités pour diminuer le nombre de postures penchées en avant.
- Elevage 2 : création d'un caniveau dans la préfosse et installation d'une chasse d'eau (diminution du temps de travail, réduction de la pénibilité et des risques liés aux projections de lisier, amélioration de la qualité du lavage).
- Elevage 3 : aménagement des couloirs pour améliorer la sécurité lors des déplacements d'animaux, réduire la pénibilité et le temps de travail.
- Elevage 4 : mise en place d'un plan de tutorat.

Une méthode visuelle et participative

A l'aide de films sur leur propre activité, montrer aux éleveurs et à leurs salariés les risques encourus, puis échanger avec eux sur les conséquences, tant pour leur santé que pour la bonne marche de l'élevage, les conduit de façon naturelle à imaginer les solutions qu'ils mettront en œuvre, car elles seront parfaitement adaptées à leur situation, à leurs souhaits, à leurs objectifs. L'apport de compétences de personnes d'horizons différents permet d'enrichir la réflexion et peut s'avérer nécessaire pour aller plus loin dans les propositions.

Les risques psychosociaux en élevage : le stress en élevage ou comment repenser son organisation du travail

Philippe MILLET, MSA Tarn Aveyron Lot, millet.philippe@tal.msa.fr

Enquêtes, statistiques, reportages, témoignages... le stress au travail n'est plus tabou. On en parle même de plus en plus, mal-être, démotivation, surmenage, dépression..., autant de mots pour des maux bien présents dans le monde agricole, autant de termes révélateurs de la montée en charge de ce phénomène. Dans ce contexte, la MSA Tarn-Aveyron-Lot, en partenariat avec plusieurs Organisations Professionnelles Agricoles, a souhaité objectiver les facteurs de stress des salariés et des exploitants afin de pouvoir engager un programme d'actions de prévention.

Bâtir un diagnostic au travers de formations actions

Ainsi, de 2006 à 2009, 20 "formations-actions" ont été menées sur les trois départements (Tarn-Aveyron-Lot) auprès de 302 salariés, exploitants et conjoints d'exploitants. Ces "formations-actions" visaient deux objectifs principaux : d'une part, fournir aux participants des définitions et des points de méthode sur le thème du stress ; d'autre part, bâtir un diagnostic des facteurs stressants à partir de questionnaires complétés par les participants eux-mêmes au cours de la journée.

Au final, nous avons pu identifier des facteurs de stress spécifiques aux exploitants, aux conjoints d'exploitants et aux salariés, mais également des facteurs de stress communs aux trois populations. L'identification de ces facteurs de stress conduit à formuler un constat plus global concernant la profession d'exploitant agricole, à savoir un métier qui se transforme et qui demande des compétences plus spécifiques en gestion et en organisation du travail.

Un plan d'actions préventives

Le 25 juin 2009, à la suite d'une présentation des résultats aux acteurs du monde agricole mobilisés dans plusieurs Organisations Professionnelles Agricoles (MSA, JA, FDCUMA, FDSEA, Chambre d'agriculture), la MSA Tarn-Aveyron-Lot a bâti un plan d'action commun qui sera repris dans un accord départemental. Ce plan a pour ambition de développer 3 niveaux d'action préventive :

- Un niveau de prévention primaire, en aidant les exploitants à développer des modalités d'organisation de leur travail capables de diminuer (voire de supprimer) une partie des causes de stress.

Concrètement, il s'agit d'aider les exploitants à mettre en œuvre des modalités de délégation de tâches, des solutions pour leur planification et leur régulation ; de les aider à mieux gérer

les ressources humaines disponibles dans et hors l'exploitation, notamment au regard des contraintes inhérentes aux tâches à réaliser ; de faciliter leur positionnement face à la question du travail, pour mieux décider des arbitrages nécessaires.

- Un niveau de prévention secondaire, en poursuivant les actions de sensibilisation des professionnels pour qu'ils soient mieux armés pour lutter contre le stress.

Concrètement, il s'agit de poursuivre et de développer les "formations-actions" permettant aux exploitants de comprendre ce qu'est le stress, d'être en capacité de reconnaître les indicateurs et les symptômes du stress, et de découvrir des solutions préventives.

- Un niveau de prévention tertiaire, en accompagnant les populations fragilisées les plus exposées au stress, dont celles particulièrement fragilisées par le contexte économique et social de l'entreprise.

Concrètement, il s'agit de créer des "groupes d'échanges", de réaliser des réunions-débats, de développer des liens entre différents organismes pour repérer ces populations fragiles, de rechercher des dispositifs de soutien et de soutien d'urgence, etc.

Aujourd'hui les premières actions de prévention primaire (sur l'organisation du travail) sont engagées.

Les risques psychosociaux en élevage – Le cas de la filière volailles de chair

Sylvain GALLOT, Institut Technique de l'Aviculture (ITAVI), gallot@itavi.asso.fr

A partir de quand peut-on parler de risques psycho-sociaux ? La question paraît complexe tant il existe un continuum de pression sur les métiers qui rend difficile l'établissement d'un seuil aisément identifiable.

Lors d'une étude conduite en 2006 sur les effets de la réforme de la PAC (Le Doaré, 2006) dans les exploitations avicoles non spécialisées, une série d'entretiens a été réalisée auprès d'aviculteurs pratiquant une autre activité d'élevage ou de culture. Une partie de l'entretien a consisté à caractériser la perception par les éleveurs des différents ateliers de l'exploitation. Cette phase de l'étude fournit de précieux et néanmoins préoccupants renseignements sur l'état d'esprit des aviculteurs quant à leur activité. On peut mettre en débat le fait que ce ressenti des éleveurs entre dans la catégorie des risques psycho-sociaux s'exprimant à "bas bruit" ou bien qu'il corresponde juste à une inclination personnelle qui dépend de chacun.

L'atelier volaille : choix de raison plus que de passion

Cette étude a tout d'abord permis d'identifier que seuls 12 % des éleveurs mixtes rencontrés affirmaient avoir une réelle passion pour l'activité avicole, alors qu'ils étaient 43 % à se déclarer passionnés par un autre atelier. Et pourtant, les éleveurs retenus dans l'échantillon de l'enquête étaient globalement de bons éleveurs (86 % d'entre eux présentaient des résultats technico-économiques supérieurs à la moyenne des éleveurs de leur groupement). Les éleveurs reconnaissaient que cet atelier a longtemps permis de dégager des marges qui finançaient l'ensemble des investissements de l'exploitation.

Une forte technicité et une remise en cause permanente facteurs de stress

Ils reconnaissent aussi la forte technicité de cette production, servie par un suivi très fin et par une batterie de nombreux indicateurs permettant une évaluation rapide et objective de sa "performance professionnelle", et susceptible de constituer un facteur de progrès pour les autres ateliers de l'exploitation. Mais cette technicité pesait aussi beaucoup sur les esprits : la production avicole était décrite comme (trop) anxiogène ("*la volaille, c'est une formule 1 : il ne faut pas se loucher au départ*", "*pour survivre, on est condamné à l'excellence*"). Certains éleveurs percevaient la mise en place de chaque lot comme un redémarrage à zéro de l'activité : la réussite d'un lot n'est pas liée à la réussite du lot précédent et ne conditionne pas la réussite du lot suivant. On peut être régulièrement performant et soudain être en échec sur les lots suivants. Les éleveurs opposaient souvent cette situation avec la dynamique d'un troupeau de bovins (laitiers notamment) où l'on peut capitaliser les progrès dans le temps, en améliorant la génétique du troupeau, et où le succès de l'activité à un temps donné dépend largement du travail des années précédentes. Fort logiquement, cette

perception était plus accentuée chez les éleveurs de volailles standard, dont la conduite est la plus pointue, et moindre chez les éleveurs de volailles label, plus rustiques, dont la conduite est plus souple.

Trop peu d'implication sur une production très intégrée

Une partie des éleveurs regrettait également de ne disposer d'aucune marge de manœuvre dans cette production intégrée : *"on n'a pas de pouvoir de décision, on n'investit pas sur la génétique, on ne choisit pas l'aliment, tout est sous contrôle...mais pas le nôtre"*. De fait, l'atelier avicole était perçu comme moins impliquant que d'autres : fort niveau d'encadrement, intégration, cycle court, grand effectif, phase d'engraissement exclusive (pas de conduite de reproduction). Et donc moins responsabilisant : pas de rotations de cultures à planifier, pas de génétique à améliorer, pas d'alimentation à optimiser, pas ou peu de fertilisation à raisonner, en un mot peu d'enjeux de long terme.

Une perception de stress qui peut avoir une incidence sur la dynamique de la filière

Cette analyse de la perception de l'atelier avicole chez des producteurs mixtes a montré que la relation avec cet atelier était ambiguë : une reconnaissance de sa rentabilité (au moins dans le passé) et de sa technicité, mais une critique de son caractère anxiogène et peu impliquant. Ce sentiment est sans doute moins prononcé chez des éleveurs spécialisés de volailles, d'abord par défaut d'un atelier permettant de réaliser la comparaison au quotidien, et aussi parce que les éleveurs spécialisés ont probablement une inclination plus forte pour cette production. Mais on ne peut exclure qu'ils connaissent périodiquement la même pression et le même stress que les éleveurs mixtes.

Peut-on en conclure pour autant qu'il existe des risques psycho-sociaux plus prononcés en production avicole qu'en production de ruminants ou de céréales ? Sans réponse simple à cette question, on perçoit cependant très bien, au travers de cette étude, que si le critère de rentabilité de l'atelier avicole venait à disparaître de manière durable, des éventuels arbitrages sur les exploitations mixtes (qui représentent entre 70 et 80% des exploitations avicoles) ne pencheraient pas en la faveur de cet atelier. A défaut d'un risque psycho-social, il existe a minima un risque sur la pérennité des élevages et la dynamique d'une filière, qu'il faut savoir écouter pour tenter d'adapter les modes de fonctionnement de cette filière aux aspirations de ses éleveurs. Les risques psycho-sociaux, classiquement abordés sous un angle individuel, peuvent donc aussi acquérir une dimension plus collective, en relation étroite avec l'image du métier, et constituer une composante sérieuse dans les débats très actuels sur la durabilité de l'élevage.

Evaluation des risques en élevages

Anne LOZAHIC, MSA des Portes de Bretagnes, lozahic.anne@portesdebretagne.msa.fr

Un décret du 5 novembre 2001 oblige les chefs d'entreprise employeurs de main-d'œuvre à transcrire l'Evaluation des Risques Professionnels ("ERP") sur un Document Unique d'Evaluation ("DUE"). L'application de ce décret est effective depuis novembre 2002. L'évaluation a pour objectif d'assurer la santé et la sécurité des personnes travaillant sur l'entreprise ou l'exploitation.

Qu'est-ce que le DUE ?

Le DUE consiste à retranscrire les risques identifiés par activité et par tâche de travail, pour chaque entreprise. Une fois l'inventaire réalisé, il faut trouver les mesures qui diminuent ou suppriment les risques, en leur donnant un ordre de priorité. Ce document doit être révisé tous les ans, en y apportant toutes les modifications faisant évoluer le niveau de risque. Le DUE concerne l'ensemble des employeurs de main-d'œuvre salariée à temps plein ou partiel : CDD et saisonniers, apprentis et stagiaires, aides familiaux, intervenants extérieurs (salariés de remplacement).

L'accompagnement par la MSA : exemple de l'Ille-et-Vilaine

Depuis 2002, les services prévention des MSA, suite à la demande de l'Inspection du travail, relaient l'information sur ce document. C'est à ce titre que la MSA d'Ille-et-Vilaine a mené, entre 2002 et 2003, des réunions d'information à destination des employeurs de main-d'œuvre, dont notamment les exploitants agricoles.

Devant le peu d'empressement des exploitants à réaliser ce document, les Conseillers en Prévention d'Ille-et-Vilaine ont participé, avec la DRAF, à l'élaboration de grilles d'évaluation des risques pré-remplies, facilitant ainsi l'identification des tâches à risques (phase la plus difficile). Ces grilles sont ainsi transmises au gré de visites individuelles ou de réunions collectives. Les Conseillers en Prévention accompagnent le chef d'entreprise sur la méthode à mettre en œuvre pour renseigner la grille, et non sur la réalisation du DUE qui incombe au chef d'entreprise et non à un tiers.

D'autres actions sont menées avec différents partenaires (établissements scolaires, associations de remplacement) pour sensibiliser les exploitants sur leurs obligations d'employeurs de main-d'œuvre.

Le DUE : un réflexe à acquérir pour réfléchir au développement de l'exploitation

Malgré ces diverses actions, on constate que très peu d'exploitants, pourtant concernés, ont réalisé ce document. Ils ont un a priori plutôt négatif considérant que les aspects administratifs de ce document seraient un frein, et ne prennent pas en considération les aspects concrets qui formalisent des pistes d'évolution pour l'entreprise. Aussi, il est bon de

leur rappeler que le DUE n'est pas seulement une formalité face à une obligation réglementaire, mais qu'il permet à l'exploitant d'intégrer la prévention (des accidents, des maladies et de l'usure professionnelle) dans toutes les étapes du développement de son outil de travail (projets d'achat de matériel, projets de construction ou de modification de bâtiments, etc.). Ces choix seront ainsi orientés de manière à protéger sa santé et à pérenniser son entreprise sur le plan humain, enjeu encore trop souvent ignoré.

Dans le contexte actuel, nous conviendrons du fait que la prise en compte de la santé et de la sécurité des personnes est indispensable pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Ainsi, l'ensemble des conseillers et techniciens qui interviennent auprès des éleveurs devraient considérer que l'identification des risques doit faire partie intégrante du processus d'instruction d'un projet d'élevage, au même titre que les aspects économiques et techniques.

Atelier n° 3 :

Actions partenariales d'accompagnement des éleveurs : quelle organisation pour être efficace ?

Animateurs :

Maëlle GEDOUIN, Agro-Transfert, maelle.gedouin@alternattech.org

Anne GUILLAUMIN, Institut de l'Élevage, anneguillaumin@yahoo.fr

Beaucoup d'organismes sont concernés par l'accompagnement des éleveurs dans l'amélioration de leurs conditions de travail. Cette question, par sa transversalité, demande l'investissement de plusieurs types d'acteurs qui ne sont pas toujours "habitués" à travailler ensemble, y compris auprès de l'éleveur. Pour que les actions mises en œuvre aient une efficacité optimale, cela demande à l'ensemble des partenaires un dialogue, des concessions, et des règles du jeu dont les limites ne sont pas toujours faciles à trouver. Plusieurs programmes ont été mis en place, au niveau régional ou départemental, qui fédèrent des organismes de conseil agricole et non agricole.

Afin de mettre en valeur quelques-uns de ces fonctionnements, nous nous appuyerons sur deux expériences : l'expérience de l'action Vivre l'Élevage en Picardie, pour réfléchir à l'organisation du partenariat, la production d'outils en commun, et l'action OCTE (Optimisation des conditions de travail en élevage) dans le Loiret, qui propose un fonctionnement en réseau pour mettre à la disposition des éleveurs en fonction de leurs attentes, des spécialistes de la problématique travail.

Sur quelle base structurer la production d'outils communs ? Exemple du programme "Vivre l'Élevage en Picardie"

Emmanuel BEGUIN - Institut de l'Élevage, emmanuel.beguin@inst-elevage.asso.fr

La construction d'outils et de démarches visant à conseiller les éleveurs en matière de travail nécessite de mobiliser des compétences larges. Dans le cadre d'un programme multi-partenarial, l'adhésion des partenaires aux objectifs du programme et la co-construction des outils sont un gage de réussite. Une organisation fonctionnelle de l'ensemble du programme avec des groupes de travail à mobiliser est nécessaire. L'article s'appuie sur un cas concret de structuration d'un programme régional nommé "Vivre l'Élevage en Picardie" qui vise notamment à développer de façon cohérente un ensemble d'outils pour le conseil travail de manière à améliorer la qualité de vie / les conditions de travail des éleveurs.

Un programme régional co-construit grâce à un large partenariat

Le programme Vivre l'Élevage en Picardie (VIP) a été élaboré en 2006 suite à la réalisation d'une étude prospective sur l'évolution de l'élevage en région par l'Institut de l'Élevage à la demande du Conseil Régional de Picardie¹⁴. Les entretiens réalisés lors de l'étude auprès d'une diversité de "personnes ressources" ont permis de rassembler des propositions d'actions, base d'une réflexion plus approfondie associant par petits groupes les principaux acteurs de l'élevage régional (Chambres d'Agriculture CA, Organisme de Contrôle Laitier OCL, Organisations de Producteurs de viande, Laiteries, Syndicalisme, ADASEA, Centres de gestion, Région). L'appropriation par ces acteurs des enjeux majeurs pour l'avenir de l'élevage régional identifiés par l'étude, et leur participation à l'élaboration d'un programme d'action pluriannuel 2007-2013 appuyé financièrement par la Région, ont favorisé leur implication. Trois principaux axes sont déclinés dont l'un porte sur le "travail et la qualité de vie des éleveurs". C'est un enjeu majeur dans un contexte où 80% des ateliers d'élevage se situent dans des exploitations de polyculture-élevage où l'élevage est souvent mis en concurrence avec les cultures d'un point de vue travail.

A retenir : *L'implication des organismes dans un diagnostic prospectif des filières d'élevage, le partage d'enjeux et d'objectifs communs et l'appui financier d'une collectivité territoriale favorisent l'adhésion de l'ensemble des acteurs à un programme d'action structuré et cohérent.*

¹⁴ Etude prospective sur l'élevage bovin et ovin de Picardie, Octobre 2006, Collection Résultats, CR 07 06 510008, Institut de l'Élevage

La nécessité de s'appuyer sur des études préalables pour convaincre l'ensemble des acteurs qu'il est possible et nécessaire d'agir sur le travail

Dans le cadre d'un groupe de travail sur la "sensibilisation travail" du programme VIP, plusieurs enquêtes ont été conduites¹⁵ visant à connaître la diversité des attentes et des motivations des éleveurs en matière de travail et à tester des propositions d'action. Ces études ont permis une sensibilisation de l'ensemble des acteurs à la thématique travail. La diffusion de leurs résultats auprès d'un large public : conseillers, responsables professionnels, élus... a favorisé une appropriation progressive de cette thématique par les différents acteurs. Ces travaux ont également crédibilisé le programme d'action "travail et qualité de vie" auprès de nouveaux partenaires et convaincu les décideurs de la nécessité de s'impliquer concrètement dans sa mise en œuvre.

A retenir : *L'approfondissement au moyen d'enquêtes de la connaissance de la diversité des attentes et des besoins des éleveurs en matière de travail permet une meilleure appropriation par les acteurs d'une thématique travail très complexe. Il leur fournit également des éléments de compréhension pour aborder ce sujet avec les éleveurs de façon plus sereine et efficace. Des enquêtes préalables ont permis aussi de crédibiliser l'action auprès de nouveaux partenaires notamment les Centres de gestion.*

Une organisation basée sur un comité technique resserré et des sous-groupes de travail structurés par thématique

L'ensemble du programme VIP est conduit par un comité technique composé des principaux organismes acteurs du programme (CA, OCL, Agro-Transfert, Conseil Régional de Picardie, Institut de l'Élevage). Un comité de pilotage professionnel est réuni régulièrement pour valider les grandes orientations du programme. Plusieurs sous-groupes de travail composés de conseillers des organismes partenaires fonctionnent sur la base d'un programme défini annuellement. Chaque sous-groupe est animé par un responsable ou un binôme. Sur l'axe "travail", 7 sous-groupes sont constitués ("sensibilisation", "banque de solutions", "salariat", "associations", "démarche de conseil", "bâtiments-équipements", "annuaire des personnes ressources") sur la base de la motivation et de la compétence des participants. Quelques conseillers plus fortement impliqués sur la thématique "travail" participent simultanément à plusieurs sous-groupes. Ce "noyau dur" de conseillers est mobilisé pour organiser et animer des "séminaires" sur le travail qui rassemblent périodiquement une quarantaine de conseillers. Ces derniers ont pour objectif d'intervenir sur le travail auprès des éleveurs pour sensibiliser, aider à clarifier et à hiérarchiser les questions de travail, proposer des solutions, informer sur les actions et les personnes ressources disponibles sur la région.

A retenir : *Un programme structuré, piloté par un comité composé des responsables des principaux organismes partenaires. Une validation professionnelle des actions. Des groupes de travail thématiques pluri-organismes basés sur la compétence et la motivation des conseillers favorisant le partenariat et la mutualisation des compétences. Une animation régionale d'un cercle plus large de conseillers pour diffuser les travaux et les outils élaborés par les sous-groupes de travail.*

¹⁵ Les éleveurs et leur travail en Picardie, Synthèse d'enquêtes régionales et propositions pour l'action, Novembre 2008, Agro-Transfert, Ressources et Territoires, Réf. Institut de l'Élevage 26 08 51 019

Un investissement exigeant en moyens humains pour construire des outils opérationnels et cohérents entre eux de manière à répondre à la complexité de l'approche travail

Plusieurs outils opérationnels sont produits ou en cours d'élaboration : annuaire des personnes ressources, plaquette "brise-glace" travail "où en suis-je ?", fiches et vidéo sur des solutions travail, référentiels de temps de travaux, plaquette sur les clés de réussite de l'association, diagnostic approfondi sur le travail, etc. Ces outils sont construits par leurs utilisateurs et élaborés dans un cadre cohérent et structuré, ce qui permet d'assurer *a priori* leur efficacité. L'élaboration de plusieurs outils complémentaires est un investissement lourd en moyens humains et qui nécessite beaucoup de temps. On se heurte donc parfois à la difficulté de mobiliser les participants des groupes de travail dans la durée ainsi qu'à celle de convaincre leurs employeurs de l'importance d'investir du temps pour construire ces outils.

A retenir : *Une production d'outils co-construits par leurs futurs utilisateurs. Une diversité de thématiques abordées de manière à couvrir simultanément toutes les facettes de la thématique travail. Un investissement lourd en moyens humains nécessitant une forte mobilisation des partenaires et la nécessité d'argumenter régulièrement face aux "impatiences" des responsables car construire collectivement des démarches et outils prend beaucoup de temps.*

Une exigence de partenariat pour passer des outils à l'action

Le volet "travail" du programme VIP se trouve actuellement dans sa phase de démultiplication des actions auprès des producteurs. La pleine réussite du programme nécessite maintenant de bénéficier au maximum d'un partenariat efficace et de la synergie entre les organismes susceptibles d'intervenir auprès des éleveurs. L'adhésion des organismes aux objectifs du programme VIP et leur participation active aux groupes de travail et/ou aux séminaires travail est sans aucun doute un atout important pour l'avenir.

A retenir : *Le passage de la construction d'outils aux actions de terrain nécessite le fonctionnement d'un bon partenariat entre organismes. Leur implication aux différentes étapes de mise en œuvre d'un programme est un atout important pour la réussite des actions sur le travail car celles-ci nécessitent des "passages de relais" entre organismes compte tenu de la diversité des compétences à mobiliser. Elle permet également de diffuser un discours et des messages communs auprès des éleveurs.*

Comment fédérer et organiser le partenariat pour un fonctionnement du conseil en réseau auprès des éleveurs ? L'exemple d'OCTE

Corinne MENOUVRIER, ALYSE (Aube Loiret Yonne Services Eleveurs), Chambre d'Agriculture – CAIAC, cme.caiac@ucaciq.fr

OCTE (Optimisation des conditions de Travail en élevage) est une action menée en partenariat avec différents organismes départementaux (Chambre d'agriculture, la CAIAC (Etablissement départemental de l'élevage EDE et Contrôle Laitier CL), la Mutualité Sociale Agricole MSA, le Centre d'économie rurale CER et le service de remplacement). La mise en place d'OCTE est partie d'un constat simple : nous avons des compétences complémentaires, qui, utilisées seules, ne répondent pas entièrement à la problématique travail des éleveurs. Les Rencontres Travail de Poitiers en 2004 ont permis de prendre conscience de cet état de fait, et de poser cette question point de départ d'OCTE, à la fin de l'année 2005 : quelles sont les expertises et complémentarités présentes dans le département du Loiret ? Une action en partenariat a donc été créée, qui a demandé de trouver entre partenaires un fonctionnement nouveau, jusqu'auprès de l'éleveur. Cela s'est traduit par un partenariat poussé, avec une connaissance approfondie des compétences de chacun permettant de devenir prescripteur de ses partenaires, et un fonctionnement en guichet unique de tous les organismes pour la gestion des dossiers.

Une situation départementale de départ partagée

Un état des lieux initial a été fait avec les partenaires départementaux (MSA, OCL, EDE, Chambres d'Agriculture, CER, service de remplacement). Il a montré que tous étaient préoccupés par la problématique travail et sollicités par les éleveurs. Chacun a des compétences à faire valoir sur le sujet dans le domaine qui est le sien (technique, économique, santé, ...), mais aucun ne les réunit en totalité pour répondre à l'ensemble des questions des éleveurs sur la problématique travail.

La proposition est donc faite de s'associer autour de ce sujet, pour permettre la mise en commun des compétences et des entrées "conseil" complémentaires sur les exploitations. Le but commun est d'apporter une réponse optimisée à l'éleveur dans ce domaine vaste qu'est la problématique travail.

Telle fut la réflexion à l'initiative de la création de l'action OCTE (Optimisation des Conditions de Travail en Elevage) dans le département du Loiret.

La protection de chacun dans son domaine

Pour garantir un bon fonctionnement du partenariat, le précepte de départ a été que chacun garde son expertise, ses outils et ses prestations. Chacun pouvait devenir prescripteur des services d'une autre OPA (organisation professionnelle agricole) sur des compétences qu'il ne possédait pas, pour répondre aux besoins de l'éleveur, avec le principe d'une égalité d'intervention sur l'ensemble des dossiers OCTE. Pour mettre en place ce fonctionnement, plusieurs rencontres avec les responsables administratifs des OPA ont été nécessaires. Ils se sont ensuite chargés de faire valider par leurs élus professionnels et leur conseil

d'administration le principe du partenariat OCTE, avec son but gagnant - gagnant et ses conditions (une tarification commune de 500 € la journée).

A chaque étape de la construction, que ce soit avec les responsables des structures ou avec les conseillers-experts, il a fallu rassurer, construire la confiance, communiquer pour travailler ensemble. Aujourd'hui encore, la communication joue un rôle prépondérant.

Apprendre à connaître l'expertise de l'autre

Une étape obligatoire pour permettre ce fonctionnement a été de mieux se connaître, de mieux connaître le type d'intervention et les compétences de chacun, pour pouvoir travailler ensemble et devenir prescripteur des autres (compétences externes à la structure) et / ou de soi-même (compétences internes à la structure ou que le conseiller possède lui-même). A ce niveau, ce sont les conseillers-experts qui ont été mobilisés pour venir aux réunions de construction d'OCTE. Chacun, à tour de rôle, a présenté ses prestations et ses outils à l'équipe. L'intérêt commun de chacun sur le sujet a facilité les échanges. L'objectif de ces présentations a été de voir si nous avons ensemble dans le département les outils et l'expertise nécessaire pour travailler sur tous les "spectres" de la problématique travail. L'objectif n'était pas de mutualiser les outils de travail, mais que chacun reste propriétaire de ses outils et de son expertise.

Construire ensemble pour fédérer une équipe multi-partenariale

La création d'un outil commun d'évaluation de la situation de la problématique travail dans l'élevage a permis de créer une dynamique d'équipe entre les experts, qui n'étaient pas toujours habitués à travailler ensemble. De même, la mise en place d'une communication commune lors d'événements départementaux a contribué à diffuser un message commun, à une seule voix, quel que soit l'intervenant, et à s'accorder à présenter l'action en ne parlant pas seulement de ses propres services mais aussi des prestations des autres OPA sur le sujet.

Pour éviter les redondances, un fonctionnement en "guichet unique" a été mis en place :

- captage de la demande par le technicien de la structure, quelle qu'elle soit
- transfert au référent travail de la structure
- centralisation au sein d'un guichet unique départemental pour éviter les dossiers redondants (ex : une même demande formulée auprès d'OPA partenaires et donc 2 techniciens sur une exploitation pour une même problématique)
- évaluation de la situation travail / qualification de la demande
- plan d'action, qui fait intervenir un certain nombre de personnes. Des intervenants sont identifiés par rapport à des compétences pertinentes à mettre en œuvre pour répondre à la demande, et c'est l'éleveur qui décide finalement qui il souhaite voir intervenir. La diversité des structures pouvant intervenir facilite l'entrée en fonction des affinités de l'éleveur.

Force et limite d'une action en partenariat comme OCTE

Le sujet : la réflexion travail, et l'entente entre les partenaires, ont convaincu des financeurs (Banque, Conseil général). Cela a permis de mettre en place une aide départementale de 80 % du financement sur 4 jours d'expertise.

Une des limites de l'action OCTE est la possibilité pour les experts de dégager du temps pour s'investir sur l'action. C'est particulièrement vrai dans une zone comme le Centre, caractérisée par une faible densité d'éleveurs, avec des techniciens peu nombreux et souvent "multi-missions".

Atelier n° 4 :

Evolution du métier de conseiller : de la prescription à l'accompagnement

Animateurs :

Philippe TELLIER, Resolia, philippe.tellier@resolia.chambagri.fr

Sophie CHAUVAT, Institut de l'Elevage, sophie.chauvat@inst-elevage.asso.fr

La mise en place d'un conseil travail demeure une démarche complexe centrée sur l'agriculteur et ses objectifs, ce qui nécessite de laisser une large place à l'expression de ses besoins dans le but de construire un ensemble d'améliorations en adéquation avec ses souhaits. La fonction prescriptive, classiquement utilisée dans le cadre de l'appui technico-économique, est réduite afin de développer un conseil interactif et individualisé pour amener l'agriculteur à formuler ses problèmes et concevoir les solutions. L'accompagnement de projet a comme avantage d'impliquer l'exploitant dans la prise de décision et donc de faciliter l'engagement dans une dynamique de changement. La démarche "Parlons travail" développée en Isère montre comment le conseiller centré sur la personne l'aide à imaginer sa vision d'avenir.

Les conseillers peuvent en outre être amenés à dépasser la sphère de l'atelier pour explorer celle de l'exploitation et des relations humaines, les problèmes travail n'étant pas toujours inscrits dans l'environnement technique de la production. L'Aisne et le Maine-et-Loire proposent de remplacer l'image du bureau "corvée administrative" par celle "d'organisation et maîtrise des informations".

La coproduction de conseil entre l'éleveur et le conseiller nécessite donc un solide apprentissage à destination de l'intervenant, apprentissage cependant souvent insuffisant pour une appropriation des outils mis à sa disposition. Il peut s'avérer profitable de réserver un temps de partage des difficultés rencontrées et d'échange de leurs expériences. L'Uruguay montre comment les techniciens sont sensibilisés à la prise en compte du travail dans des exploitations d'élevage grâce à une formation à distance.

La posture du conseiller, une clé de réussite dans l'amélioration des conditions de travail

Philippe TELLIER, Resolia, philippe.tellier@resolia.chambagri.fr

L'accompagnement doit désormais guider l'intervention du conseiller qui obtiendra une efficacité optimale et durable, surtout sur le thème des conditions de travail qui doit intégrer des dimensions liées à la personne humaine (aspirations personnelles, etc.). Le conseiller doit monter en puissance pour intégrer les diverses formes d'accompagnement, englobant notamment le travail de l'expert. Il doit mobiliser une polyvalence de fonctions et compétences (techniques, relationnelles, communicationnelles et socio-existentielles).

"Sortir de l'expertise pour un conseiller peut être très déstabilisant. Mais ce n'est pas parce qu'il **accompagne** qu'il n'est plus expert" (Guy JAUNEAU). Cela fait écho à la remarque des chercheurs en Sciences de l'éducation comme Maela PAUL disant : "Quitter son rôle d'expert pour devenir un partenaire visant à l'autonomie de son interlocuteur impose au professionnel de sortir de l'assujettissement aux seules références scientifiques et de s'investir dans une dimension relationnelle qui suppose de faire le deuil de sa toute puissance et accepter de changer de fonction, accompagner et non plus lutter contre, passer de sauveur à accompagnant".

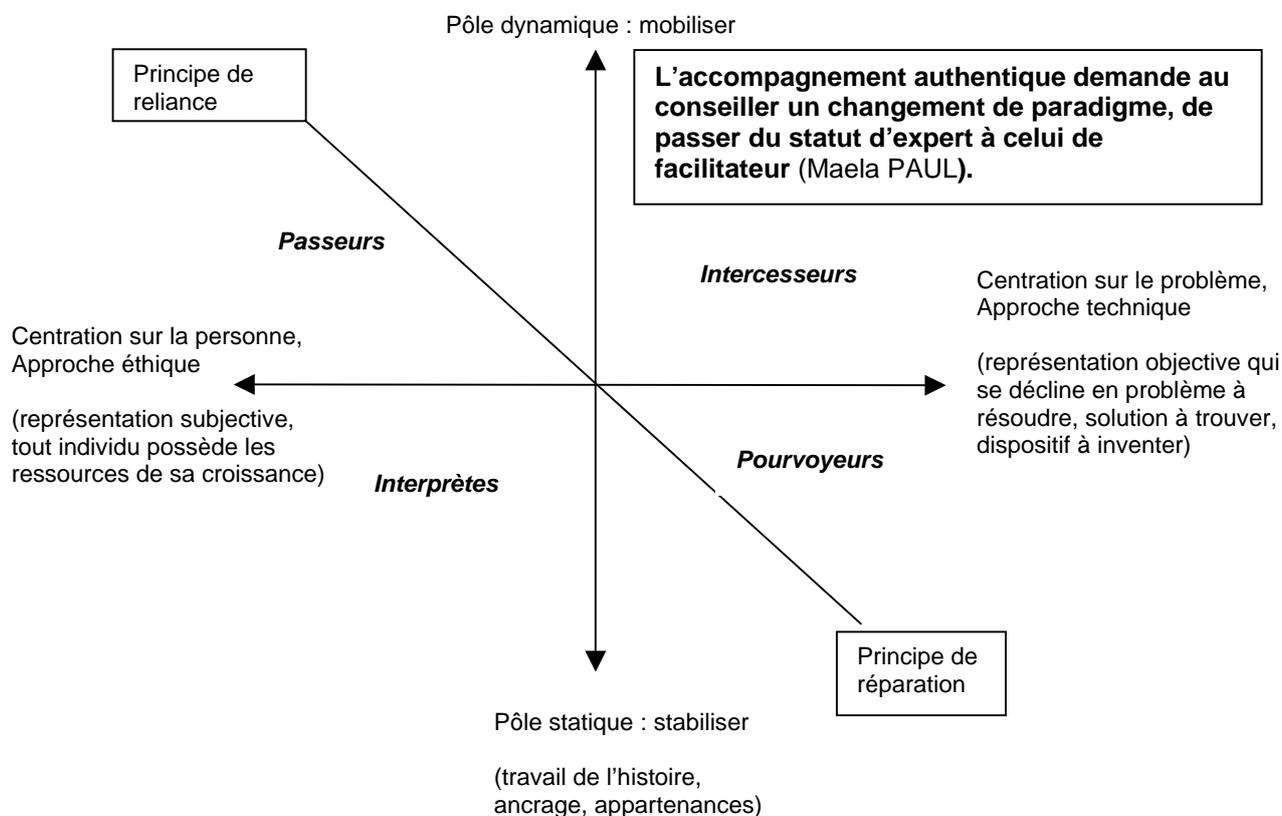
**Tableau 1 – Le changement de posture du conseiller, le défi des années 2000
(Philippe Tellier – reSolia)**

Hier	Aujourd'hui
Expertise du conseiller, un spécialiste débarque, l'expert fait autorité	Le faire ensemble, une co-construction avec l'exploitant, un conseiller généraliste en compréhension du système
Des solutions toutes faites et des standards proposés par le conseil	L'écoute des besoins avant tout de la part du conseiller, qui devient personne ressource
Du quantitatif (enregistrement des temps)	Du qualitatif et du quantitatif, juste ce qu'il faut
Un seul chef d'entreprise	Tous les acteurs de l'exploitation sont importants
Le premier expert qui passe a raison, le deuxième met la pagaille	Le conseiller généraliste harmonise les informations et coordonne les expertises
L'approche gestionnaire commande toutes les décisions	Les finalités de l'exploitant priment tout
La performance de l'exploitation et la prévisibilité, approche technique	La passion du conseiller pour l'aider à devenir plus performant dans l'autoréflexion, approche éthique
Une attitude descendante	Une attitude empathique, ce qui importe, c'est que l'exploitant comprenne son propre processus de croissance
L'expert décide de tout	L'exploitant se prend en charge, il devient acteur et auteur d'un processus de changement
Le conseiller prescrit	Le conseiller est un accompagnant qui observe et s'ouvre au projet de l'autre, dialogue pour contribuer au travail du sens ; "faire dire" à l'exploitant (Benoît Grugeon)
L'expert critique et émet des jugements de valeur	L'accompagnant se concentre sur le positif et la dimension professionnelle de l'exploitant qui dispose des connaissances et des compétences nécessaires à la résolution des problèmes
Une conformité à des modèles	Un travail en relation, une démarche active qui restaure le pouvoir d'agir dans l'attente de résultats à un processus orienté mais ouvert, susceptible de produire de l'inattendu
Normes, référentiels, instruments, outils	Facilitation de l'autoreprésentation, confrontation avec d'autres représentations (comme "générer un groupe de discussion en Formation à Distance", Francisco Dieguez)

L'élément différenciateur des 4 postures (*figure 1*) est le statut du tiers (de l'agriculteur). On évolue de relations de face à face sur un mode d'expertise technique où l'autre est passif, à des relations où l'autre est un sujet actif selon la place octroyée au tiers : pour **les pourvoyeurs**, le tiers est inexistant, exclu ; ils caractérisent la tendance à se centrer sur la tâche, le service, en faisant abstraction du lien relationnel et de tout ce qu'il pourrait produire par une volonté de raccourcir le temps conduisant à régler un problème en ayant recours à la solution technique ; celle-ci est parfois nécessaire pour enclencher un cheminement. Pour **les intercesseurs**, le tiers est investi, intrus ; il faut prendre part à une action, à un processus et influencer sur son déroulement tout en se situant en extériorité et en position d'autorité avec des dérives possibles d'immixtion, d'intrusion, d'ingérence et d'interposition. Pour **les interprètes**, le tiers est inclus et se constitue comme objet socialement partagé ; l'interprète est interface, médiateur, sans viser le changement mais la réalisation d'un quelque chose qui doit se passer dans la relation. Pour **les passeurs**, l'aide est fondée davantage sur une attitude existentielle que sur des techniques, reliée à leur propre expérience des ruptures et des passages, le tiers est secrètement inclus comme espace, intervalle, écart, avec une idée de seuil à ne pas franchir dans l'influence ou l'action (le gué se franchit seul).

Figure 1 – Les 4 postures professionnelles d'accompagnement

(Source : Maela PAUL, "L'accompagnement, une posture spécifique", éditions L'Harmattan)

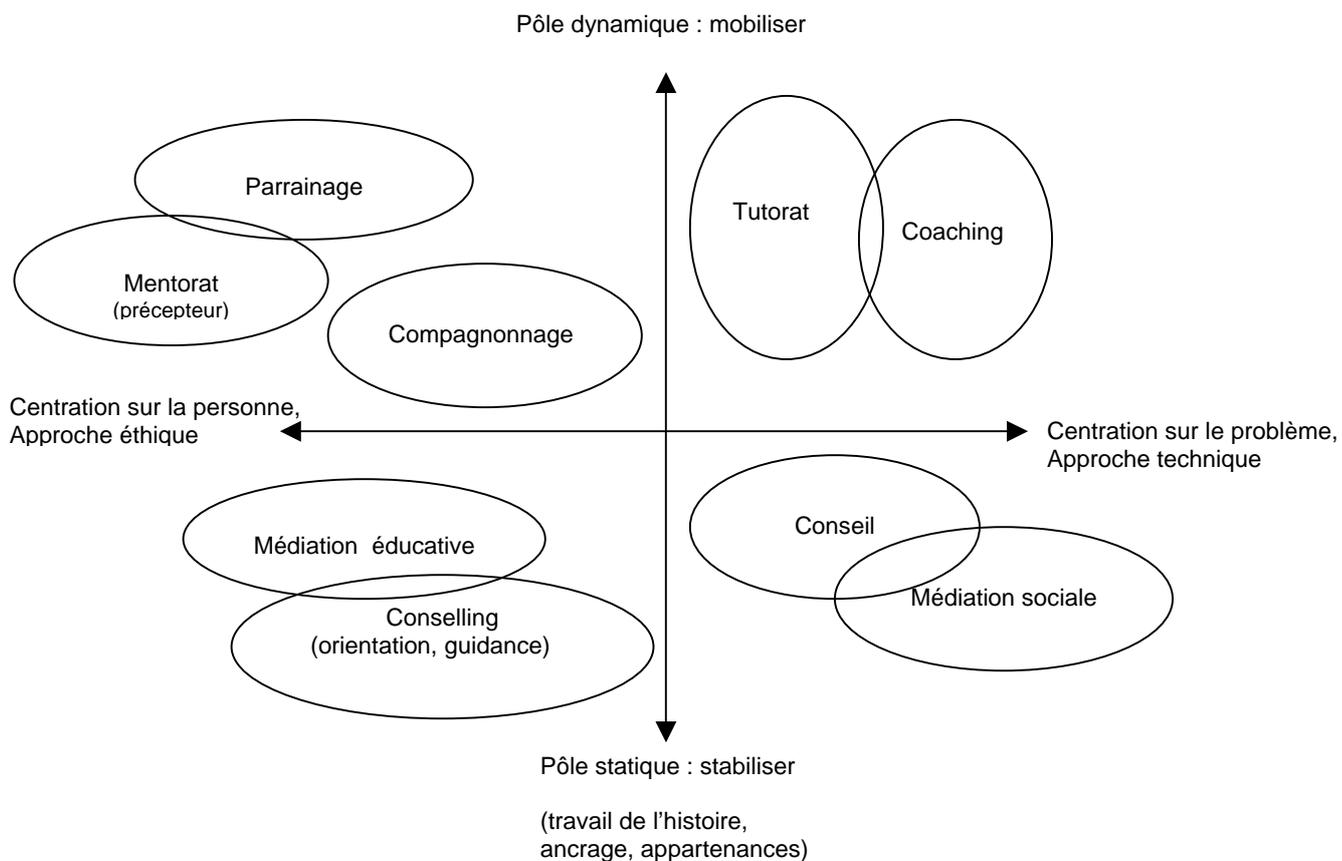


L'accompagnant de demain est invité à devenir un polyvalent, assumant plusieurs fonctions avec la capacité à savoir s'ajuster au particulier au regard de principes généraux (*figure 2*). Il se trouve en tension entre 2 logiques, la logique scientifique soucieuse d'objectivité dans laquelle la personne est objet passif, et la logique de sollicitude, centrée sur la subjectivité, où la personne est sujet actif, partenaire et co-constructeur d'un processus.

La forme de l'accompagnement n'est pas unique, elle est de nature protéiforme, et il faut tolérer la diversité des demandes, la pluralité des rôles, la conjugaison des logiques. L'accompagnement n'est pas épargné par les paradoxes et les contradictions. Entre son désir d'aider et de laisser l'autre libre et lui imposer quelques contraintes pour le sortir d'une situation, l'accompagnant doit lui même s'engager tout en se situant en retrait, s'impliquer tout en s'effaçant, sans cesse s'adapter, s'ajuster, changer de registre...

Figure 2 – L'accompagnement, une nébuleuse de pratiques qui permet de faire face à la singularité de chaque situation

(Source : Maela PAUL, "L'accompagnement, une posture spécifique", éditions L'Harmattan)



Améliorer l'organisation administrative des agriculteurs

Benoît GRUGEON, Chambre d'agriculture de l'Aisne, benoit.grugeon@ma02.org

Intervenir dans l'organisation administrative d'un exploitant agricole, c'est appréhender des attitudes personnelles qui induisent un certain mode de fonctionnement dans le pilotage de l'entreprise, c'est aborder la question de la répartition des responsabilités et donc des pouvoirs mais aussi entrer au cœur de la représentation que se fait l'exploitant de son travail avec la place particulière que peut occuper la famille. Pour aider les agriculteurs à mettre la fonction administrative clairement au service de leurs objectifs personnels, le conseiller est amené à se placer en situation d'écoute active pour conduire l'exploitant à formuler lui-même ce qu'il veut améliorer et au final, comment concrètement il compte y arriver.

Pourquoi investir cette thématique ?

Les Chambres d'agriculture de l'Oise et de l'Aisne ont mis en place des sessions de formation pour aider des groupes d'exploitants à mettre en place concrètement le principe de l'amélioration continue de la roue de la qualité de Deming (prévoir, mettre en œuvre ce qu'on a prévu, repérer les dysfonctionnements, supprimer les dysfonctionnements). Ces formations amènent à distinguer les processus d'une exploitation agricole qui conduisent aux nombreux métiers de l'exploitant : élevage, agronomie, gestion des ressources humaines, gestion des matériels et des installations, relations avec les fournisseurs, relations avec les clients, comptabilité, etc. Autant de métiers qui exigent la tenue de documents. La fonction administrative est ainsi soulignée comme centrale car elle permet une bonne gestion des informations au service de la maîtrise des processus pour piloter l'entreprise. Soigner l'administratif revient à soigner chaque métier.

Intérêts d'une organisation administrative efficace

Le bureau est un espace dont on peut améliorer la fonctionnalité avec un investissement financier minimum. Les principaux avantages, en plus de la maîtrise des informations, sont le gain de temps, l'augmentation de la motivation sur la fonction administrative, la diminution notoire de la charge mentale et du stress qui s'en suit, et l'amélioration de l'image de l'entreprise, des hommes et des femmes qui la pilotent.

Les modalités d'intervention

Les travaux de recherche-développement, mis en place avec la contribution d'Agro-Transfert Picardie, ont conduit, en 2007, à formaliser, au sein du classeur Document'Terre, une méthode de diagnostic individuel accompagnée de la formalisation d'une boîte à outils. Douze conseillers de Picardie ont été formés sur cette thématique en janvier 2008. La problématique du travail administratif est également abordée, au cours de sessions de formation, dans toutes ses dimensions : méthode de tri, élimination et classement ; aménagement de l'espace bureau pour le rendre fonctionnel ; méthode de travail administratif au quotidien : de l'ouverture du courrier à l'archivage ; traçabilité des informations "volantes" pour soulager la mémoire.

La posture de conseil adaptée

Se pencher sur l'organisation au quotidien de l'agriculteur signifie lui "faire dire" ce qui lui pose problème, ce qui n'est pas satisfaisant à ses yeux et, de fait, ce qu'il voudrait obtenir. Cela demande au conseiller de se mettre en position d'écouter le dysfonctionnement pour une expression claire et concrète. Une fois les objectifs fidèlement reformulés pour l'exploitant et ses collaborateurs, il s'agit de suggérer des améliorations comme autant de pistes de progrès que l'exploitant pourra mettre en œuvre s'il le décide. Le conseiller peut proposer d'aider l'agriculteur dans ces changements en définissant les priorités, faisant le point sur ce qui a avancé et ce qui reste à faire, échangeant sur les difficultés, ... en l'accompagnant.

La posture d'accompagnement demande de ne jamais porter de jugement de valeur, de reformuler ce qu'a dit l'agriculteur pour s'assurer de la compréhension et donner de la valeur à ce qui a été dit, de souligner les aspects positifs, et bien sûr d'être "avec" mais jamais "au-dessus". Ceci n'exclut pas de prendre un peu de distance et de suggérer des pistes d'amélioration issues de la compétence acquise autour du sujet.

Faire cet exercice en session de formation demande d'être d'autant plus vigilant sur les règles de fonctionnement d'un groupe que sont le respect, la discrétion, l'absence de jugement de valeur, la participation active de chacun. La dynamique de groupe permet à chacun de mesurer qu'il n'est pas seul à gérer au quotidien ses difficultés et qu'il peut éventuellement demander le soutien d'un des membres du groupe au moment où il cherchera à modifier ses habitudes pour gagner en efficacité. A ce propos, il est essentiel de préciser que la phase de changement est souvent plus difficile à gérer que la période de réflexion car c'est l'étape de mise en œuvre des nouvelles pratiques. C'est pourquoi il faut être clair sur les bénéfices attendus du changement et sur les problèmes à supprimer. Le groupe est également une source de témoignages autant pour ce qui "marche bien" que pour mesurer les risques, par exemple celui de perdre ses données informatiques quand elles ne sont pas bien sauvegardées.

Les sessions sont organisées dans un cadre de formation-action. Les stagiaires, forts des objectifs concrets qu'ils se sont donnés au début du stage, sont amenés à prendre un temps individuel pour écrire leur plan d'action : qu'est-ce que je vais mettre en œuvre ? Quelles sont les actions prioritaires ? Dans quel délai ? Avec quels moyens ? Qui pourrait m'y aider ? Souvent, à l'issue de la formation, les exploitants se rencontrent pour partager leurs réalisations et s'encourager durant cette phase difficile. Ils sont ainsi acteurs de leur changement.

Conclusion

Changer ses habitudes pour gagner en efficacité et confort dans son travail administratif est une décision qui engage très personnellement l'exploitant et ceux avec lesquels il travaille. Le conseiller qui a l'ambition de l'y aider ne peut que se placer à côté de lui dans une posture d'écoute, de proposition, d'aide à la mise en œuvre des améliorations. Cette attitude place l'agriculteur en situation de projet et le rend acteur de son changement. Le conseiller fait route avec lui.

Nouvelles technologies d'information et de communication : une expérience de formation à distance au Bilan Travail

Francisco DIEGUEZ, Instituto Plan Agropecuario (IPA), fd_uy@yahoo.com

En Uruguay, la formation est vue comme une nécessité croissante dans un contexte d'incertitude et de volatilité des scénarios économiques. Le partage d'informations et l'actualisation des connaissances deviennent indispensables.

Afin d'atteindre un public dispersé dans un pays à faible densité démographique, l'IPA développe une stratégie de formation à distance. Il a mis en place un cours pilote sur la méthode Bilan Travail dans le but de sensibiliser un groupe de techniciens du développement agricole à la prise en compte du travail dans le conseil technique. La méthode Bilan Travail, élaborée par l'INRA et l'Institut de l'Élevage, permet de quantifier les temps de travaux et de proposer une première approche de la question du travail dans les élevages.

L'Institut technique IPA

L'Instituto Plan Agropecuario est une organisation publique non étatique, pilotée par les quatre principales organisations d'éleveurs du pays et par le Ministère de l'Élevage.

L'IPA a comme mission la promotion du développement et de l'innovation dans les exploitations d'élevage grâce à des formations de courte durée, des journées techniques, des ateliers et autres activités de diffusion et transfert de technologie (revues de presse, bulletin trimestriel, fiches techniques...).

Une enquête auprès de 360 éleveurs révèle que la moitié des exploitants ne bénéficie pas de conseil technique et a besoin d'informations. Les Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication (NTIC) se développent à grande vitesse, encouragées par l'État. Dans un contexte favorable, et depuis trois années, l'IPA utilise la formation à distance pour former les éleveurs et techniciens. Une vingtaine de cours techniques (nutrition et santé animale, gestion économique, gestion des ressources fourragères...) ont été réalisés à destination des éleveurs (90% des participants). Ces cours, d'après l'enquête d'évaluation, ont un fort impact et sont appréciés par les participants.

Formation au Bilan Travail à distance

L'IPA a réalisé un cours pilote de formation à distance de la méthode Bilan Travail pour sensibiliser des techniciens sur la question du travail dans l'approche des exploitations, diffuser la méthode elle-même et créer un groupe de discussion autour de ces questions.

Les participants invités, soit une vingtaine de techniciens, ont été choisis dans les institutions agricoles uruguayennes (Ministère, Université, Secrétariat de la Laine, Association d'éleveurs...).

Le cours s'est déroulé sur une période de six semaines et a duré 50 heures. Il s'est appuyé sur une plateforme virtuelle, avec la présentation du matériel de lecture, des formulaires d'enquête, des fichiers d'autres formats (enregistrements audio et vidéo) et des modalités

des cours à distance de l'IPA. Un logiciel sous format MS-Excel a été développé pour saisir les données. Les participants ont pu télécharger tout le matériel et discuter dans un forum.

Les sujets abordés sont la présentation de la méthode, la composition du collectif de travail, les temps de travaux et les calculs. L'objectif du cours, au-delà de la richesse de la discussion sur le travail de l'exploitation, était que les participants apprennent à collecter l'information, à identifier la composition du collectif de travail et la répartition des tâches, et à interpréter les indicateurs d'efficacité et de marge de manœuvre en temps de la méthode.

Les enseignements

Les cours à distance sont destinés à un public particulier, ayant une bonne connaissance en informatique. Ils permettent de raccourcir les distances dans un pays où le dispositif de développement est très centralisé autour de Montevideo et des grandes villes, alors que le public cible est dispersé en zone rurale et a un grand besoin d'informations et de formations.

Les enseignements principaux de cette expérience sont l'intérêt croissant dans l'approche globale des exploitations, en y incluant la dynamique du travail ("qui fait quoi... quand"), ainsi que les objectifs de production de l'éleveur. Ces sujets abordent la question de la vivabilité essentielle pour ancrer les systèmes de production dans des scénarios plus durables.

Pérenniser un groupe de discussion sur la thématique du travail n'est pas évident et nécessite beaucoup d'investissement ainsi que l'évaluation de l'impact sur le terrain des concepts acquis en formation.

"PARLONS TRAVAIL !"

Accompagner l'agriculteur pour améliorer sa situation par rapport au travail

Guy JAUNEAU, Chambre d'Agriculture de l'Isère, guy.jauneau@isere.chambagri.fr

La démarche "Parlons travail !" a été conçue au sein du groupe "Travail en exploitation laitière" du Pôle d'Expérimentation et de Progrès (PEP) Bovins-Lait Rhône-Alpes, par la mutualisation des travaux et des expériences réalisés par le GIS Alpes du Nord (analyse séquentielle), la Chambre d'agriculture (CA) de l'Isère (Attitude travail) et le Parc naturel régional du Pilat (actions territoriales pour l'amélioration des conditions de travail). Elle est destinée aux conseillers souhaitant accompagner les agriculteurs dans une réflexion sur leur travail pour résoudre les problèmes ou les anticiper.

Pourquoi une telle démarche ?

Le rapport au travail relève de l'intimité de la personne, il n'existe pas de solutions toutes faites et les conseillers sont souvent démunis face à la plainte d'un agriculteur. D'autre part, peu d'outils d'approche "qualitative" et individuelle sont à disposition des conseillers désirant accompagner les agriculteurs sur la thématique travail.

Un fort investissement de la CA38 sur la question du travail

Dès 2005, un poste de conseiller "organisation du travail" a été créé pour un mi-temps avec la volonté de transmettre de la méthodologie et des outils aux conseillers afin d'alimenter leur "caisse à outils". De février à juin 2008, une équipe de conseillers d'entreprise a été formée à la démarche d'accompagnement sur le travail (avec mise en application chez un agriculteur). A ce jour, cette action de réflexion sur le travail a été menée auprès de 45 exploitations.

La démarche d'accompagnement

A partir du contenu de la méthodologie et du retour des conseillers.

Ecouter la "plainte" de l'agriculteur

La démarche a pour objectif d'appréhender le degré d'insatisfaction de l'agriculteur par rapport à sa situation actuelle en dépassant le stade de la plainte pour entrer dans une logique d'analyse. Le rôle de l'accompagnant est de faciliter l'expression, d'écouter, de reformuler et d'aider à la relance positive (écoute active), avec empathie, mais sans appropriation personnelle de la plainte. Cette phase doit être limitée dans le temps.

Cette étape vise également à décider de la poursuite de la démarche en clarifiant l'intérêt d'aller plus loin, l'objectif à atteindre, la manière de s'y prendre au regard de la situation rencontrée, du degré d'engagement ou du type de projet.

Entrer dans une phase d'analyse plus approfondie

Le conseiller propose à l'exploitant :

- un diagnostic partagé entre l'agriculteur et l'accompagnant sur le vécu de la situation et la vision de l'avenir,
- un investissement progressif de l'agriculteur dans la recherche et l'appropriation de "ses solutions", c'est-à-dire celles qui lui conviendront le mieux au regard de ses besoins professionnels, de ses aspirations personnelles en matière de travail et de qualité de vie, ainsi que de son aptitude au changement,
- une réflexion commune autour des pistes d'amélioration possibles.

Il s'agit d'une approche réellement centrée sur la personne et l'écoute de ses ressentis impliquant un changement de posture du conseiller pour proposer une véritable relation d'accompagnement, position quelquefois inconfortable notamment lorsque l'agriculteur est en attente de solutions. Le système d'exploitation doit être traité dans sa globalité, car le travail est au croisement d'enjeux humains, techniques et économiques, et en lien avec sa durabilité (viabilité, vivabilité, reproductibilité et transmissibilité) car l'amélioration d'une situation de travail ne doit pas se faire au détriment d'une ou plusieurs de ses composantes. Il est souhaitable de mener la réflexion avec tous les membres de l'exploitation (famille, associés, salariés,...), et un interlocuteur "unique" s'exprimera toujours en son nom et non pour les autres.

Faire le choix des solutions à mettre en œuvre

Cette phase est à conduire avec toutes les personnes intéressées de près ou de loin par le fonctionnement de l'exploitation. Il sera donc nécessaire de restituer les travaux de la phase "diagnostic" qui seront livrés à la discussion. Préalablement, l'agriculteur et l'accompagnant se seront informés de solutions possibles, de leurs avantages et de leurs inconvénients. A ce stade, il est important de vérifier la cohérence entre les solutions identifiées et les finalités personnelles et professionnelles souhaitées par l'agriculteur. La définition d'un programme d'action à court terme et moyen terme sera matérialisée à l'aide d'une fiche plan d'action reprenant les résultats attendus, les indicateurs de réussite, les moyens requis, les risques, les mesures préventives, l'échéancier. Un accompagnement dans la mise en place du plan d'action pourra être proposé à l'agriculteur afin de vérifier avec lui le niveau d'exécution, les difficultés rencontrées et envisager des mesures correctives.

Témoignages d'un agriculteur et d'un conseiller

Guillaume Vessard, agriculteur en Isère :

"On ne voit plus la chose de la même façon quand on en a parlé et que l'on a mis tout par écrit. La progression en douceur facilite le cheminement et permet d'accepter plus facilement le changement. L'échange a été fructueux car au moment de l'appropriation des pistes de solutions, on ne sait plus finalement ce qui vient de soi, de l'échange avec le conseiller ou du conseiller lui-même".

Gilles Testanière, conseiller d'entreprise CA38 :

"Les échanges m'ont permis de mieux comprendre les finalités de l'agriculteur, ce qu'il veut pour lui et son exploitation (son cadre de référence). Cela permet aussi de vérifier la cohérence entre les solutions proposées et les objectifs à moyen terme. Au-delà de la problématique travail, c'est une autre approche du métier de conseiller".

Atelier n°5 : Economie et travail

Animateurs :

Patrick VEYSSET, INRA Laboratoire Economie de l'Elevage, veysset@clermont.inra.fr

Christine ROGUET, Institut du porc, christine.roquet@ifip.asso.fr

De récentes études prospectives sur l'évolution des exploitations d'élevage en porc ("Quels élevages d'avenir pour la production porcine française ?", Roguet et al., 2008) et en lait ("France laitière 2015, vers une accentuation des contrastes régionaux", Perrot et al., 2009) ont souligné l'importance de premier plan qu'a pris le travail (temps et conditions en particulier) dans les choix des éleveurs. Ainsi, l'agrandissement des structures est permis par les gains de productivité du travail mais répond aussi à la volonté des éleveurs de ne pas être seul sur l'exploitation pour pouvoir disposer de temps libre notamment. En outre, en tant que premier et deuxième (après l'aliment) poste du coût de revient en production laitière et porcine respectivement, le travail est un facteur dont l'efficacité doit être mesurée et améliorée, d'autant que sa variabilité est très importante, même pour des exploitations aux caractéristiques proches, et laisse entrevoir une marge de progrès.

Animé par Christine Roguet (IFIP – Institut du porc) et Patrick Veysset (INRA), l'atelier "Economie et travail" comprend trois courtes interventions suivies d'échanges avec les participants. Elles reposent sur la complémentarité des approches entre organismes (recherche, développement, conseil) et dans les thèmes présentés (évolution dans le temps, différences entre élevages, conseil en élevage). Ainsi, l'atelier s'intéresse tout d'abord à l'évolution dans le temps de la productivité du travail et ses conséquences sur le revenu (INRA Patrick Veysset). Puis la variabilité actuelle de ce critère entre exploitations est analysée et des facteurs de variation identifiés (Institut de l'Elevage, Didier Désarménien). Enfin, une démarche d'accompagnement est présentée (AFOCG de l'Ain, Jean-Luc Fromont), illustrée par le témoignage d'un éleveur (Luc Desbois).

Productivité du travail et revenu en élevage bovin allaitant charolais : évolution sur 20 ans

Patrick VEYSSET, INRA Laboratoire Economie de l'Elevage, veysset@clermont.inra.fr

Didier BEBIN, Michel LHERM, INRA, UR1213 Herbivores

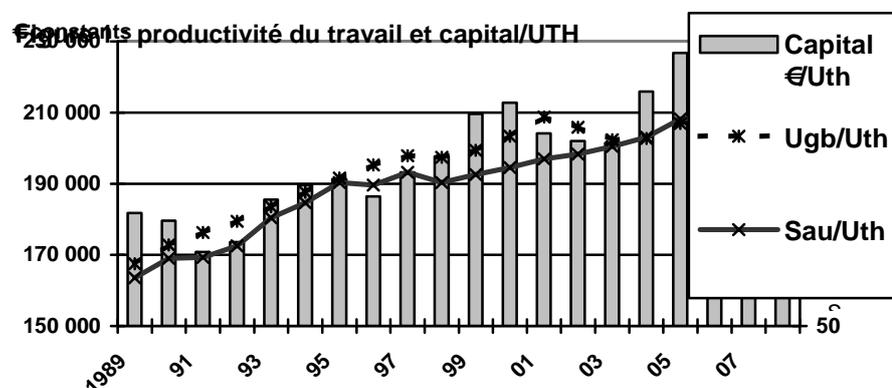
Les éleveurs de bovins allaitants charolais ont adapté leurs systèmes de production et augmenté la productivité de leur travail de plus de 45% au cours des 20 dernières années. Ces améliorations ont juste permis de maintenir leur revenu dans un environnement économique et politique sans cesse en mouvement.

Introduction

En 20 ans, de 1988 à 2007, la taille des exploitations françaises d'élevage bovin viande a augmenté de plus de 50% alors que le nombre de travailleurs par exploitation a baissé de 10%. Cette forte augmentation de la productivité du travail s'est-elle traduite par une amélioration des revenus par travailleur ? Nous allons nous appuyer sur un échantillon constant de 61 exploitations du bassin charolais (réseau INRA) pour analyser les évolutions de structure, de système de production et de résultats économiques sur les 20 dernières années (1989-2008).

Evolution des structures

Entre 1989 et 2008, la taille des exploitations et celle des troupeaux ont augmenté de 45% chacune (172 ha en 2008 vs 118 ha en 1989, 176 UGB en 2008 vs 123 UGB en 1989), et ce, de façon quasi continue à un rythme de 1,5 à 2% par an. Dans le même temps, le nombre moyen de travailleurs par exploitation est resté stable (2,13 UTH¹⁶). Depuis le début des années 2000, le nombre de travailleurs permanents familiaux a tendance à diminuer au profit des salariés, du fait de l'arrêt définitif du travail bénévole des parents à la retraite.



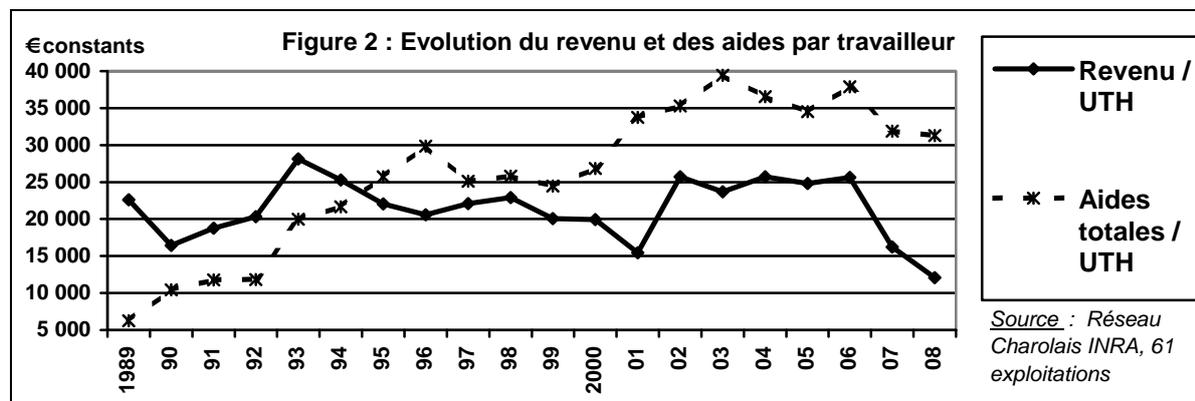
¹⁶ Définition de l'UTH : chef + salariés temps plein = 1. Temps partiel (bénévole et salarié) : estimation de l'Equivalent Temps Plein (la durée légale du travail pour 1 ETP est de 1600 h/an)

La conséquence de ces évolutions est une forte augmentation de la productivité du travail. Le nombre d'ha de SAU et d'UGB détenus par UTH a augmenté de 45% en 20 ans, le capital détenu par travailleur a augmenté de 20% en euros constants (figure 1). En 2008, un travailleur produit près de 50% de viande vive de plus qu'en 1989 (26 300 kg vifs produits/UTH en 2008 vs 17 600 kg en 1989). Globalement les charges de travail (charges sociales exploitants et salariés et salaires nets) en euros constants/ha SAU sont restées stables sur la période (100 €/ha) alors que les charges d'amortissement (matériels+bâtiments) ont gagné 30% (151 €/ha en 2008 vs 116 en 1989).

Systèmes de production et résultats techniques

Les successives réformes de la Politique Agricole Commune depuis 1992 (baisse des prix garantis compensée, en partie, par des aides) ainsi que les évolutions de prix de marché, ont abouti à un raccourcissement du cycle de production et à une moindre diversité des systèmes (broutards et jeunes bovins gras). Cette "standardisation" des systèmes a permis l'augmentation de la taille des troupeaux de vaches sans pénaliser les résultats zootechniques. La forte baisse du prix des céréales et donc des concentrés a également encouragé (ou permis ?) la simplification des pratiques. La distribution de concentrés s'est faite de façon beaucoup plus libérale : 700 kg/UGB en 2008 vs 500 kg/UGB en 1989 (+40% en 20 ans). Dans le même temps, la production en viande (kg vifs) par UGB n'a augmenté que de 7% (320 kg/UGB vs 300).

Résultats économiques



Sur les 20 années étudiées, le revenu du travail et des capitaux¹⁷ par travailleur s'est maintenu (en euros constants) autour de 20 000 €/UTH (figure 3). Les gains de 45% à 50% de productivité du travail ont donc juste permis de maintenir les revenus. A partir de 1995, les aides sont supérieures au revenu (hors aides le revenu par travailleur est négatif). La taille a toujours été le premier déterminant du revenu. Avant la réforme de le PAC (1992) la taille intervenait par la production de viande qu'elle générait, après 1992, vue la baisse des prix de vente de la viande, elle intervient par les aides qu'elle permet de percevoir.

¹⁷ Revenu du travail et des capitaux = Résultat Courant + (salaires nets) – (valeur locative des terres en propriété – impôts fonciers). Indicateur utilisé pour les comparaisons d'exploitations, son mode de calcul gomme les différences de situation tenant au mode de faire valoir (fermage ou propriété) ou à l'origine de la main-d'œuvre (familiale ou salariée).

Conclusion, perspectives

Bien que la charge de travail soit toujours considérée comme un facteur important, voire limitant, dans les exploitations d'élevage, le nombre d'hectares et d'animaux détenus par travailleur ainsi que le volume de production croissent de façon continue tous les ans. Le moteur de cette progression, rendue possible grâce au progrès technique (mécanisation, conception de bâtiments), a été, jusqu'à présent, le maintien du revenu (et non son augmentation).

Depuis 4 à 5 ans, nous observons que cette corrélation positive taille/revenu s'amenuise. En dessous d'un certain seuil (70 à 80 UGB/UTH), la corrélation est toujours fortement positive, alors que passé 100 UGB/UTH on observe une dégradation des performances du troupeau qui impactent le revenu. Un découplage total des aides avec une dégressivité de leur montant unitaire en fonction de la taille pourrait rompre cette "course aux aides " et redonner toute sa pertinence à la gestion technico-économique. Mais malgré les réformes successives et les discours sur les conditions de travail en exploitation d'élevage, l'agrandissement poursuit son chemin. Jusqu'où ? L'impossibilité de transmettre le capital sera peut être la limite...

Dispersion du temps de travail entre élevages : facteurs de variation, conséquences et perspectives

Didier DESARMENIEN, Institut de l'Élevage - Chambre d'Agriculture,
didier.desarmenien@mayenne.chambagri.fr

Le travail des agriculteurs et notamment des éleveurs peut se répartir en 3 catégories :

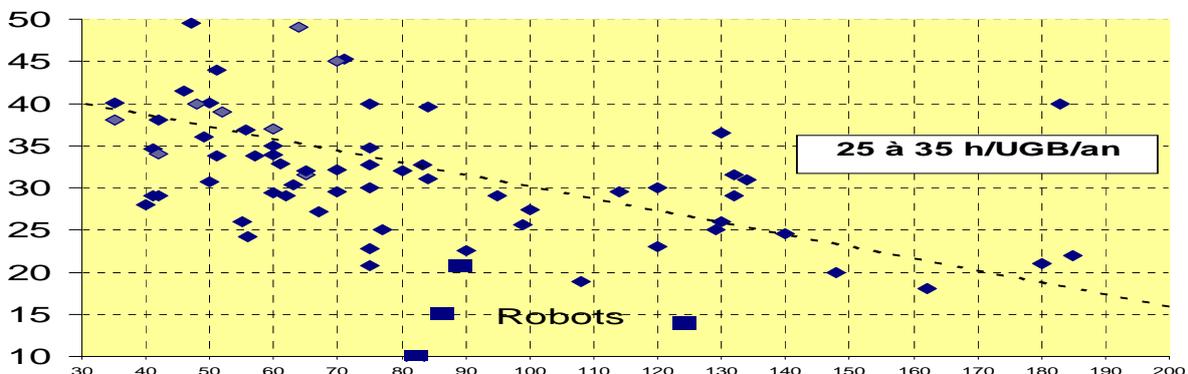
- le **travail d'astreinte**, pas ou peu différé d'un jour sur l'autre, correspondant aux tâches journalières liées aux animaux (alimentation, suivi du troupeau, traite, paillage, curage...),
- les **travaux de saison**, le plus souvent comptabilisés en jours et correspondant principalement aux travaux des champs (travaux du sol, semis, fertilisation, récolte...),
- les **autres travaux**, plus difficilement quantifiables en heures et plus diffus sur l'année (entretien du matériel et des bâtiments, formation, gestion administrative et comptabilité...).

En élevage bovin, le travail d'astreinte représente en général plus des deux tiers du temps de travail total annuel même si, à certains moments les éleveurs ont l'impression de passer tout leur temps dans les champs (travaux saisonniers).

Des écarts importants de temps de travail pour des élevages de même dimension

En élevage laitier, le temps de travail d'astreinte annuel par UGB varie du simple au double entre élevages (graphique 1), avec un effet de la taille de l'élevage (5 h de moins par UGB pour des troupeaux de 120 à 150 UGB par rapport à ceux de 70 à 90 UGB).

Graphique 1 : Travail d'astreinte par UGB lait (h/an) selon le nombre d'UGB

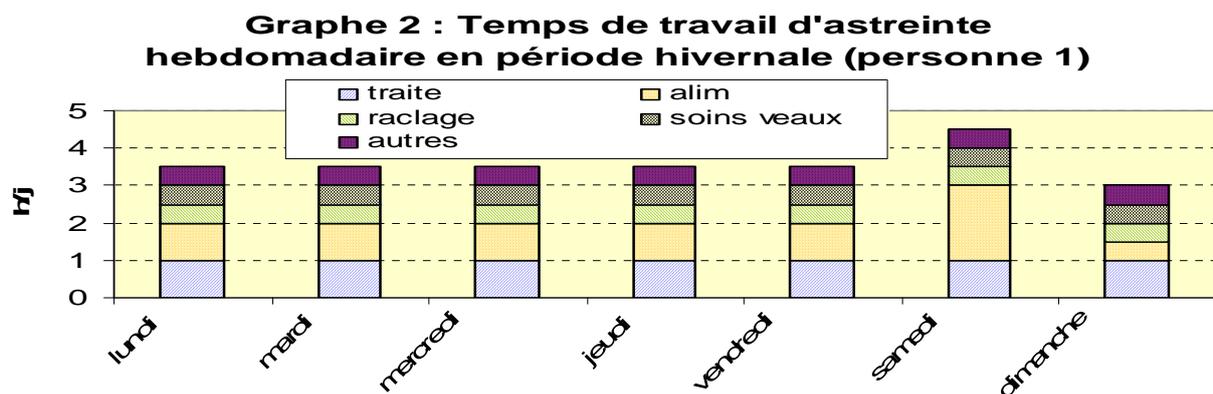


Source : Elevages laitiers du réseau de référence de Mayenne + élevages en formation, données 2004 à 2008.

Pour des exploitations de même classe de dimension (par exemple pour les fermes de 70 à 80 UGB), le temps de travail d'astreinte annuel peut varier du simple au double entre les élevages (pour cet exemple, de 20 à 45 h par UGB). Ces écarts s'expliquent en partie par les équipements et l'organisation des bâtiments. De plus, loger tous les animaux dans le même bâtiment, conduire les animaux en lots homogènes en groupant les vêlages permet de gagner du temps.

Au-delà du volume global de travail, des écarts très importants entre élevages existent dans la répartition du travail sur l'année et entre les jours de la semaine. En élevage laitier, la répartition entre les différentes périodes de l'année dépend avant tout des choix de système de production. Un système plus herbager s'accompagne d'un lissage des périodes de pointe (moins de maïs et de cultures mais plus de récoltes d'herbe étalées de mai à juillet) par rapport à un système plus orienté vers la productivité maximale des surfaces et des animaux.

La variabilité du temps de travail sur une exploitation laitière entre les jours de la semaine dépend quant à elle directement des choix d'organisation retenus par le ou les éleveurs. C'est d'abord en acceptant des conséquences techniques ou économiques parfois légèrement négatives qu'un éleveur parvient à diminuer son travail d'astreinte du week-end. La plupart des éleveurs sont dans cette logique et parviennent ainsi à diminuer le travail d'astreinte du dimanche de 10 à 20% par rapport à un jour normal de la semaine (graphe 2).



Finalement, au-delà des facteurs matériels et organisationnels, la diminution du temps de travail par unité produite est une affaire de comportement et d'objectifs de l'éleveur face au travail.

Gagner du temps par les investissements : quelles conséquences ?

Lorsque le temps de travail devient le facteur limitant, l'évolution d'une exploitation agricole peut prendre plusieurs directions : diminuer le volume d'activité pour l'adapter à la force de travail disponible, déléguer une partie des activités, embaucher, simplifier la conduite, s'équiper pour réduire les tâches exigeantes en temps, pénibles et "les moins rémunératrices".

La logique de production de beaucoup d'agriculteurs les oriente plutôt dans la dernière des voies présentées, car au-delà du gain de temps plus ou moins significatif que permet l'investissement, celui-ci est perçu comme un signe extérieur de reconnaissance, de dynamisme, voire de "performance". En l'absence de conséquences techniques majeures, l'impact d'un investissement sur le prix de revient s'apprécie en comparant l'économie en travail permise au surcoût généré par l'investissement (amortissement+ frais financiers). Par

exemple, investir dans un racleur d'environ 20 000 € n'a aucun impact sur le coût de revient car le coût d'amortissement est exactement couvert par l'économie de travail (½ heure par jour soit 8 € / 1000 l de rémunération du travail et charges sociales). A taille d'exploitation constante, l'impact de l'investissement sur le coût de revient peut être nul, positif ou négatif selon le type d'équipement.

Conclusion

Réduire le temps de travail en élevage pose la question de la substitution "travail/capital". Pas toujours rentable à court terme, cette substitution conduit souvent la ferme à s'agrandir. Le goût de l'éleveur et sa façon de vivre son métier deviennent alors, au-delà du facteur travail, voire du facteur économique, le principal moteur de l'évolution de l'exploitation.

Gérer l'exploitation en conciliant travail et économie

Jean Luc FROMONT, AFOCG 01, afocg@interafocg

Luc DESBOIS, éleveur

Dans un monde du travail dominé par le salariat, les agriculteurs et agricultrices cultivent avec les professions indépendantes la particularité de ne pas contractualiser leur temps de travail contre rémunération. Dégager plus de temps libre, sortir plus de revenu, soulager la pénibilité du travail... toutes ces aspirations, non contractuelles, sont la résultante de délibérations permanentes menées par les hommes et les femmes à la tête des exploitations.

Comment gérer mon exploitation en conciliant travail et économie ?

Associations d'agriculteurs, les AFOCG (Associations de formation collective à la gestion) ont développé au fil des ans des approches permettant d'apporter des éléments de réponse à cette question aussi essentielle que complexe.

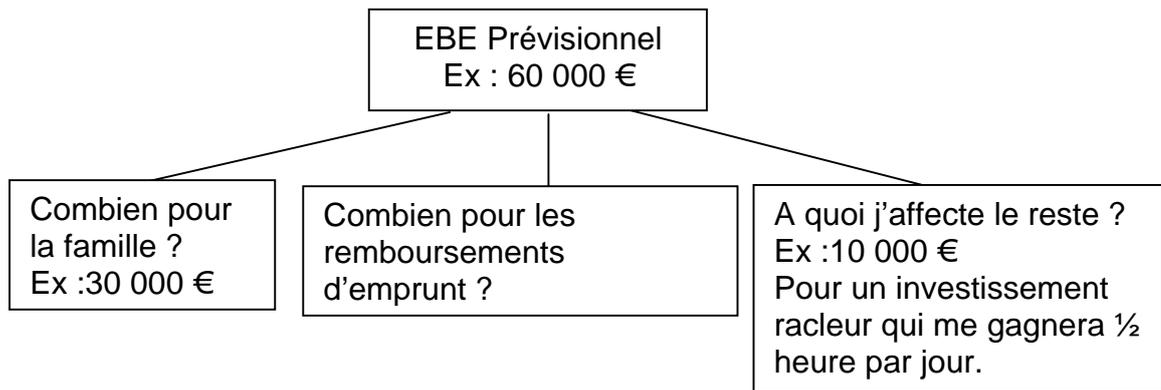
L'optimisation économique favorable au "travail"

Il n'est peut être pas inutile de rappeler que, dans la recherche d'un compromis travail / revenu, tous les efforts de l'agriculteur visant à améliorer la rentabilité de l'exploitation à travail égal ont leur intérêt : chasse au gaspi, système économe, réduction des coûts de mécanisation en CUMA, optimisation technique et économique...

Le choix de l'utilisation de l'excédent brut d'exploitation, entre famille et exploitation

La tenue de la comptabilité révèle à l'agriculteur un ratio économique important, l'excédent brut d'exploitation (EBE), qui traduit la capacité du système de production à dégager du résultat. Au-delà de l'analyse du niveau d'EBE et de sa construction, il est intéressant de connaître son utilisation : une partie pour les prélèvements de la famille, une partie pour le remboursement des emprunts existants, et ce qui reste pour autofinancer un investissement ou la constitution de stocks ou encore améliorer la trésorerie de l'entreprise. La mise en perspective de l'utilisation passée de l'EBE avec les possibles évolutions à venir tend à "redonner du choix" à l'agriculteur.

Entre faire les travaux dans la chambre du petit dernier, emprunter pour un nouveau tracteur ou autofinancer un racleur, il faut délibérer et parfois choisir !



La détermination d'objectifs gagnants, moteur du changement

"Nul vent n'est favorable à celui qui ne sait où il va" (Sénèque).

Pour être vraiment efficace dans la conciliation entre travail et revenu, l'agriculteur ne peut faire autrement que de réfléchir et formuler ses "vrais" objectifs. Loin des "travailler moins et gagner plus" trop caricaturaux, il s'agit de dégager des objectifs hiérarchisés, mesurables et datés. La quête de ces objectifs constituera un puissant moteur du changement. Ainsi, les sollicitations et opportunités seront-elles passées à la "moulinette" des objectifs et l'agriculteur ne se dispersera pas dans des projets non prioritaires. Mieux, il s'efforcera d'imaginer plusieurs moyens pour atteindre son objectif pour ne retenir que le plus pertinent. Là encore, il retrouve du choix, il n'est pas "obligé" d'aller vers une seule et unique solution.

Echanger sur ses pratiques entre éleveurs, pour passer à l'action

Si la formulation d'objectifs gagnants constitue un puissant moteur du changement, il existe à l'opposé de véritables freins au changement, surtout en ce qui concerne le travail en agriculture. Les plus importants sont les freins psychologiques, croyances ou peurs des "qu'en dira-t-on ?" : "un agriculteur qui ne se lève pas à 5 heures du matin n'est pas un vrai agriculteur", "les voisins vont penser que je suis un fainéant si je ne trais pas le dimanche soir", etc. D'autres freins sont d'ordre technique et empêchent le passage à l'acte : *je ne sais pas comment mes vaches réagiront si je...*. Face à tous ces freins, les groupes d'échanges de pratiques entre éleveurs semblent des réponses appropriées pour faire sauter les verrous tant psychologiques que techniques ou pratiques. Ce sont des espaces de libre parole, de non jugement, d'échanges d'expériences et d'informations, de créativité, d'émulation, de construction de méthodologie d'expérimentation qui permettent l'erreur et le retour en arrière...

Conclusion

La gestion, l'accompagnement des agriculteurs à la gestion sont des leviers puissants pour aider les agriculteurs à rendre leurs exploitations viables et vivables.

Les enjeux sont importants : il en va du maintien de nombre d'hommes et de femmes dans l'emploi, et plus largement du défi du développement durable.

Ah si les promoteurs de la gestion bénéficiaient de la même flotte que les marchands d'engrais ou de matériel, les décisions des agriculteurs et le paysage agricole seraient sans doute bien différents !

Pour plus d'informations sur les démarches d'accompagnement du réseau Inter AFOCG et les expériences d'agriculteurs de l'AFOCG de l'Ain :

- **Organiser son travail et gérer son temps sur les fermes**
Guide pour l'accompagnement - InterAFOCG éditions Educagri
- **14 solutions pour soulager le travail sur les fermes**
Des agriculteurs témoignent – AFOCG 01.

Atelier n° 6 :

Jeunes en formation et professionnels : le travail, une carte maîtresse dans la gestion des exploitations

Animateurs :

Michel LACAZE, LEGTA de FIGEAC, michel.lacaze@educagri.fr

Christèle PINEAU, Chambre d'agriculture de la Sarthe, cpineau@sarthe.chambagri.fr

Le métier d'agriculteur a évolué et le travail devient un élément incontournable à prendre en compte dans la formation des jeunes. C'est pourquoi il est important de débattre sur :

- **comment dans l'enseignement technique agricole, ces mutations sont-elles prises en compte dans les référentiels ?**
- **comment faire en sorte que l'analyse du travail soit mieux prise en compte dans les études réalisées par les jeunes (rapport de stage, études de cas présentées aux agriculteurs...)?**
- **quels outils peuvent être utilisés pour permettre une analyse crédible du travail ?**
- **quelles clés faut-il donner aux jeunes pour qu'ils puissent agir et améliorer la situation de leur exploitation du point de vue du travail ?**
- **quelles difficultés rencontrent l'acquisition et la mise en œuvre de cette analyse ?**
- **comment les agriculteurs, les salariés et les techniciens doivent-ils compléter leurs compétences pour aborder et analyser les problèmes liés à l'organisation du travail sur les exploitations agricoles ?**

Outils de gestion, représentations du travail et formation agricole

Jean-Louis VINCQ, DGER – MAAP, jean-louis.vincq@educagri.fr

Comment est enseigné le travail dans les formations agricoles ? On peut repérer cet enseignement au travers des référentiels de formation, au niveau des modalités de certification, des manuels utilisés, mais aussi au travers des outils, méthodes et concepts de gestion. En reflétant l'usage et le recours aux démarches pratiquées par les Centres de gestion et les Chambres d'Agriculture, l'Enseignement Agricole exprime une approche et une perception du travail agricole en lien avec sa représentation à un moment donné dans le milieu professionnel. L'expression du revenu agricole exprime particulièrement bien cette appréhension du travail. La mise en forme du revenu et les normes de comparaison utilisées donnent ainsi une valeur ou une signification au travail et, au-delà, nous renseignent sur les représentations du métier et du secteur agricole. Depuis la seconde guerre mondiale, 5 paradigmes du travail et du métier se sont succédés :

-Jusqu'à 1960, l'approche du travail s'appuie sur l'évaluation du revenu du secteur agricole. La Comptabilité Nationale permet, faute d'évaluations individuelles suffisantes, d'estimer les revenus. Le revenu des ménages agricoles est comparé à celui du revenu moyen, dans un souci de parité. Les lois prises à la Libération, en particulier la loi sur le fermage, donnent à l'agriculteur le statut d'exploitant agricole et, pour souligner l'importance du travail de la terre, l'agriculteur est appelé un "cultivateur". Le travail est "spécifique", il est marqué par les risques de l'activité qui particularisent le secteur agricole. L'agriculture est un "secteur spécifique", un "art du local". La "motorisation" doit permettre de se libérer des contraintes.

-De 1960 à 1972, le travail agricole est un facteur de production. Combiné au capital, le travail contribue à faire de l'exploitation une entreprise. Le revenu est le revenu net, assimilable à un profit et qui tient compte de la rémunération des facteurs auto-fournis, dont le travail familial. L'agriculteur est clairement un "entrepreneur". L'analyse de groupe est mise au point par Chombart de Lauwe. Les marges de progrès sont à chercher dans les exploitations de tête. L'Organisation scientifique du travail doit s'appliquer. De cette époque date la mise en œuvre du calendrier de travail (élaboré au tout début du siècle aux Etats Unis). Le cadre juridique est constitué par les lois d'Orientation (LOA) de 1960 et la loi sur l'élevage de 1964 (qui donne un statut à l'élevage hors-sol). Le travail est "sous-employé", il y a du "chômage caché" en agriculture. Il est nécessaire de développer la formation et le conseil. L'agriculture est "en voie d'industrialisation".

-De 1972 à 1985, Le revenu qui sert de référence, en particulier pour le calcul de la parité, est le revenu du travail. Les termes de comparaison sont le salaire moyen départemental. Après la recherche de l'efficacité qui caractérise la période précédente, c'est la recherche de la productivité qui prévaut. L'agriculteur est un "travailleur" ou un "producteur". L'éleveur plus particulièrement est soumis à un processus d'exploitation de son travail. L'agriculture est un "secteur dominé" par les IAA (Industries agro-alimentaires). Les contraintes sont les structures inadaptées que la politique des structures vise à faire évoluer.

-De 1985 à 2000 : Après la productivité, la diversité ! La loi de modernisation de 1988 élargit le métier aux activités d'accueil et de valorisation des produits agricoles. L'exploitation est un système (et l'élevage s'appuie sur le recours au système fourrager soumis à

"équilibre"). L'agriculteur exerce un pilotage stratégique, il est "un exploitant rural, un agri-manager qui exerce des compétences. L'agriculture est un "secteur stratégique". Le revenu utilisé est "le revenu disponible", soumis à arbitrage entre prélèvements pour la famille et renouvellement du capital. Il est à comparer au Revenu de Référence National ou départemental qui sont des normes de revenu élaborées pour le secteur agricole par la comptabilité nationale agricole.

-Après 2000 : Après la diversité, la multifonctionnalité ! La LOA de 1999 élargit encore le métier en reconnaissant la production de biens non marchands comme activité agricole à part entière. L'agriculture est "un secteur d'utilité publique". L'exploitation agricole est alors un "tissu de relations sociales". L'agriculteur doit savoir négocier. Surtout, c'est un "paysan", celui qui reste au pays et qui entretient et valorise le paysage et le territoire. Le critère de revenu est l'EBE (excédent brut d'exploitation) dont on soustrait les annuités, à rapprocher du SMIC (de 1 à 3 fois le SMIC dans la circulaire sur l'installation de 2005). Le revenu du ménage est parfois utilisé (en particulier au moment de l'installation). Le travail correspond à des "emplois".

La gestion n'est pas seulement l'expression d'un affinement continu des outils et des méthodes. Elle est l'expression ou la manifestation des représentations différentes du métier et de l'activité agricole sur lesquelles s'établissent des accords.

BTSA ACSE: acquérir et mettre en œuvre un diagnostic et un conseil pertinent sur le travail en exploitation

Michel LACAZE, LEGTA de FIGEAC, michel.lacaze@educagri.fr

L'une des finalités de la formation en BTSA ACSE (Analyse et conduite des systèmes d'exploitation) est de permettre aux étudiants d'acquérir une pratique de diagnostic et de conseil qu'ils auront à mettre en œuvre quand ils seront en activité. Celle concernant le travail est l'une des plus délicates car elle ne s'appuie pas sur des enregistrements réalisés par les agriculteurs. Cependant l'analyse et le conseil doivent être les plus objectifs possible dans un domaine où la subjectivité reste forte. La méthode "Bilan travail" permet, dans le cadre d'une approche globale, de bénéficier d'un outil efficace tant au niveau du diagnostic qu'au niveau de l'étude d'un projet. Comment cette méthode permet-elle de répondre aux objectifs de formation ? Quelles difficultés rencontre-t-elle dans sa mise en œuvre ?

Une démarche active pour acquérir et maîtriser la méthode "Bilan travail"

L'approche globale de l'exploitation : une étape préalable incontournable

Avant de privilégier une solution plutôt qu'une autre, il est nécessaire d'analyser la situation de l'agriculteur.

En effet, le "travail" n'est qu'un élément d'un ensemble complexe où une ou des personnes agissent et décident en vue de satisfaire des finalités qui leur sont propres, dans un environnement donné. Les étudiants doivent donc dans un premier temps analyser l'exploitation dans son ensemble, en procédant à une approche globale de l'exploitation.

Cette première étape doit toujours être réalisée par les étudiants avant toute étude spécifique.

Intérêts de la méthode "Bilan travail"

L'étude de cas concret avec collecte des informations chez l'agriculteur, analyse des données, puis validation par celui-ci du diagnostic dégagé par les étudiants permet à ceux-ci de se confronter aux réalités du terrain, accélérant ainsi la maîtrise de l'outil.

La prise en compte du travail doit devenir une étape incontournable du diagnostic et du conseil auprès de toute exploitation. Elle doit l'être également dans l'étude des projets que les étudiants sont amenés à proposer aux agriculteurs et dont la problématique du travail est de plus en plus souvent un point de départ.

La méthode est un précieux outil pour répondre à l'objectif de formation concernant le diagnostic sur la gestion du travail, puisqu'il permet d'avoir des données suffisamment fiables pour élaborer un diagnostic tout en exonérant l'agriculteur d'enregistrements que beaucoup refuseraient de faire.

Mais des difficultés subsistent !

Il est important cependant de rester dans l'esprit de la méthode, et de ne pas exiger d'elle plus qu'elle ne peut donner. D'où la nécessité de bien la connaître et la maîtriser. De plus, il convient d'être suffisamment exigeant et rigoureux dans la collecte et l'analyse, autant que sur les autres aspects de l'exploitation. Il y va de la crédibilité de l'étude et de la méthode.

Les "freins" auxquels sont confrontés les étudiants

Un manque de données objectives

Dans nos régions de polyculture élevage, autant les enregistrements techniques et économiques sont devenus une pratique courante par nécessité ou par contrainte, autant les données objectives concernant le travail sont pratiquement inexistantes. Ce manque de références locales ne permet pas des comparaisons pertinentes et handicape les étudiants dans l'élaboration de leur diagnostic.

"Le labeur paysan" : une image toujours plus ou moins sous-jacente

Le questionnement sur le travail reste encore délicat : l'agriculteur ne veut pas donner l'image de celui qui cherche à travailler moins (le "labeur paysan" n'a pas totalement disparu), mais pas non plus de celui qui est esclave de son travail et ne peut pas avoir une vie sociale comme les autres. Ces deux craintes peuvent nuire à la précision des informations recueillies...

Le Bilan travail : un outil de liaison original et performant dans le cadre de la pédagogie de l'alternance

Joël PITT, LEGTA François Rabelais, joel.pitt@educagri.fr

Une formation par apprentissage

Une formation par apprentissage repose sur trois acteurs : un jeune sous contrat de travail, une entreprise lieu d'acquisition des savoir-faire professionnels et un centre de formation d'apprentis (CFA) chargé de dispenser des apports théoriques complémentaires. Durant toute la durée du contrat d'apprentissage (généralement 2 ans), l'apprenti alterne successivement des périodes de courte durée (généralement d'une à trois semaines) sur l'entreprise de son employeur puis en centre de formation.

Sur le plan pédagogique, une des difficultés majeures est de "faire vivre" l'alternance, c'est-à-dire de trouver un fil conducteur établissant un lien entre les périodes en entreprise et celles organisées par le centre de formation.

Un territoire préoccupé par les questions de travail

L'expérience présentée relate une initiative conduite par le CFA de la Lozère à la fin des années 90. Ce département de montagne est essentiellement un territoire d'élevage où le salariat agricole est peu développé. L'équipe pédagogique de ce centre de formation a saisi la problématique du travail à une période où les organisations professionnelles agricoles départementales s'interrogeaient sur l'évolution des structures d'élevage et sur les conséquences en terme d'organisation du travail.

Partant du constat que l'embauche d'un apprenti agricole est souvent le premier signe d'un besoin latent en main-d'œuvre, la dynamique de l'alternance peut reposer sur une réflexion concernant l'organisation du travail sur les exploitations d'élevage. Les apprentis, préparant un brevet professionnel "Responsable d'exploitation agricole", sont pour la plupart motivés par le métier d'agriculteur.

Un dispositif pédagogique original

La démarche pédagogique proposée aux employeurs consiste à établir un premier état des lieux des besoins en main-d'œuvre sur leur entreprise familiale. L'originalité de la démarche repose sur le fait que cette photographie soit réalisée par leur propre apprenti dans le cadre des travaux d'alternance. Pendant plusieurs semaines du contrat d'apprentissage, l'outil de liaison entre l'entreprise et le CFA est guidé par la réflexion sur l'organisation du travail. Elle est alimentée par une enquête réalisée par les apprentis à l'aide d'une version adaptée de l'outil "Bilan Travail", utilisé par les agents de développement. Les informations sont collectées sur les exploitations pendant les périodes en entreprise et le dépouillement et l'analyse se réalisent lors des périodes de formation en CFA.

La synthèse de ces travaux, présentée par type de production sert de support à une discussion ouverte entre les maîtres d'apprentissage et les techniciens de développement impliqués dans cette démarche lors d'un rendez vous pédagogique organisé par le centre de formation.

Des prolongements dans les organisations professionnelles agricoles

Cette initiative pédagogique a été mise en œuvre durant plusieurs années. Elle a été interrompue au début des années 2000 pour laisser la place à une réponse institutionnelle et professionnelle mieux adaptée aux besoins particuliers des exploitations d'élevage en terme de gestion de la main d'œuvre. La réflexion engagée par les maîtres d'apprentissage et les partenaires professionnels a abouti à la création d'un groupement d'employeurs spécialisé dans l'embauche et la formation des apprentis agricoles.

Echanges de pratiques entre pairs pour aborder la complexité du travail

Philippe DESNOS, TRAME Région Grand Ouest, p.desnos@trame.org

Comment les agriculteurs, les salariés et les techniciens doivent-ils compléter leurs compétences pour aborder et analyser les problèmes liés à l'organisation du travail sur les exploitations agricoles ? Pour un agriculteur, aborder la question du travail c'est parler de moi, des autres avec qui il travaille, de son exploitation, et prendre en compte son environnement.

Moi

Parler de moi, c'est être capable de clarifier ses objectifs de vie. C'est affirmer son identité professionnelle, avec la spécificité que chacun veut lui donner en terme de tâches et de compétences. C'est dire ce qu'il vaut, comment il souhaite valoriser ses compétences dans son travail. L'accompagnement par un coach dans une démarche individuelle ou par un animateur dans une démarche de groupe est un moyen pour progresser. L'usage d'outils d'animation permet l'expression des représentations sur le métier.

Les autres

Parler des autres, c'est dire comment l'agriculteur s'assume décideur sur son exploitation. C'est dire s'il préfère les relations de type hiérarchique ou de type égalitaire. Les démarches d'animation de groupe ou de conseil individuel privilégieront les méthodes de recherche sur les goûts personnels, la maîtrise d'outils de négociation et de management.

L'exploitation

Parler de son exploitation, c'est aborder les relations entre le travail et les choix de système, de bâtiment et de mécanisation. Le travail étant abordé sous l'angle des volumes horaires, des coûts, du confort, de l'envie. Les échanges entre pairs permettront une prise de recul sur la réalité de chacun. Elles seront l'occasion de voir ailleurs et d'imaginer tout le champ des possibles.

L'environnement

Parler de son environnement, c'est être capable de ne pas subir cet environnement et éviter de crouler sous le travail. C'est choisir entre le travail debout et le travail assis pour faire face aux exigences administratives. C'est s'appuyer sur d'autres collègues pour maîtriser les informations essentielles. C'est utiliser les dispositifs de formation continue pour acquérir de nouvelles compétences.

Atelier n° 7 : Aborder le travail : partage d'expériences sur les façons d'être

Animateurs :

Cécile FIORELLI, INRA-SAD, fiorelli@clermont.inra.fr,

Christèle COUZY, Institut de l'Élevage, Agrapole, christele.couzy@inst-elevage.asso.fr

Les conseillers sont amenés à écouter les éleveurs parler de leur travail, à les questionner sur leurs buts, leurs motivations. Ça peut paraître comme aller de soi, pourtant beaucoup de conseillers disent que ce n'est pas facile ou qu'ils n'en ont pas envie, qu'ils ne veulent pas ou ne peuvent pas "être des psys"... En effet, écouter les éleveurs parler de leur travail, c'est s'exposer à entendre des choses sur les relations familiales, la sensibilité, les valeurs, les sentiments des éleveurs, sans savoir quoi en faire, parce que tout cela semble loin des domaines d'intervention technico-économique ou de l'organisation du travail... Outils, savoir-faire, savoir-être sont nécessaires.

L'atelier est consacré à la prise en compte des différentes dimensions du travail des éleveurs, notamment les dimensions personnelles, dans l'accompagnement des éleveurs. Il se focalise sur les façons d'être et de faire de conseillers qui abordent le travail des éleveurs, y compris dans ses dimensions personnelles.

Travailler, qu'est-ce que c'est ?

Cécile FIORELLI, INRA-SAD, fiorelli@clermont.inra.fr

Je propose de partager avec vous des réflexions sur ce qu'est travailler, sur les relations entre l'éleveur et son travail. Ces réflexions peuvent aider à se sentir plus à l'aise pour écouter les éleveurs. Elles montrent aussi l'utilité de l'écoute des sentiments et des valeurs dans l'accompagnement des éleveurs.

Je mène des recherches à l'INRA sur l'organisation du travail chez des éleveurs pluriactifs avec deux points de vue : le point de vue de zootechnicienne qui étudie les pratiques d'élevage et les choix d'organisation des éleveurs, et un point de vue issu de la psychodynamique du travail qui étudie le rapport au travail des personnes. Pour mieux comprendre la "dimension humaine du travail" je propose un éclairage théorique issu des travaux de Christophe Dejours en psychodynamique du travail. La psychodynamique du travail a pour but de protéger les hommes et les femmes des ravages occasionnés par le travail et d'aménager les situations de travail pour qu'elles soient propices à la santé mentale, à la vie, parce que pour Dejours, travailler, c'est vivre.

Vous avez dit "dimension humaine du travail"...

Travailler : qu'est-ce que c'est ?

Christophe Dejours propose de s'intéresser à une réalité indiscutable : travailler. D'après lui, qu'il s'agisse d'une activité salariée ou bénévole, domestique ou professionnelle, de manoeuvre ou de cadre, du public ou du privé, industrielle ou de service, d'agriculture ou de commerce... **travailler c'est mobiliser son corps, son intelligence, sa personne, pour une production ayant valeur d'usage.** Le travail, c'est ce qu'implique, du point de vue humain, le fait de travailler : des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations, c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer etc. **Travailler n'est pas que produire, travailler est aussi se produire, construire son identité. Travailler c'est aussi vivre ensemble. Dans le cas de l'élevage c'est vivre ensemble entre hommes et avec les bêtes.**

Le travail est central dans la construction de l'identité

La dynamique de l'identité au travail passe par la reconnaissance du travail accompli. Cette reconnaissance repose sur un double jugement : le jugement d'utilité par les bénéficiaires du travail et le jugement de beauté par les pairs (travail fait dans les règles de l'art).

Le rapport au travail et les rationalités subjectives

Le rapport au travail n'est pas seulement d'ordre technique ou économique, il est aussi d'ordre affectif, identitaire, sensible. Le sens donné au travail est donc individuel, personnel, c'est le rapport subjectif au travail. Il est constitué de multiples dimensions, qu'on appelle des rationalités subjectives, c'est-à-dire des logiques qui font sens pour celui qui travaille et qui sont le moteur des choix techniques et des choix d'organisation.

Travailler est source de plaisir

Travailler est source de plaisir, notamment quand : 1) le travail a été choisi par le travailleur et correspond à ses aspirations, 2) le travailleur a la liberté de mobiliser son intelligence et sa sensibilité pour adapter le contenu des procédures de travail, voire l'organisation du travail, 3) le travail est jugé complexe et valorisant par le travailleur, 4) il est reconnu.

Comprendre le rapport au travail des éleveurs

Même si le rapport au travail est quelque chose de complexe et de personnel, il est possible d'identifier des types de rationalités subjectives qui composent le rapport au travail des éleveurs. A partir des travaux de Dejours et de Porcher, mais aussi en écoutant parler les éleveurs de leur travail, de leurs pratiques, de leurs bêtes, j'ai identifié 5 types de rationalités subjectives : économique, technique, relationnelle, identitaire, relative à l'engagement du corps au travail. Dans le travail réel, ces 5 rationalités sont exprimées et articulées différemment selon les personnes. Il existe autant de modalités d'expression des rationalités subjectives du travail que de travailleurs. Toutefois j'ai observé des récurrences.

A titre d'exemples, voici quelques éléments concernant les rationalités identitaires et relationnelles du travail. La rationalité identitaire a à voir avec l'enrichissement de l'identité : le fait que les éleveurs aient choisi ce métier qui leur plaît et qui leur donne la possibilité de progresser, d'apprendre ("*l'élevage c'est un métier qu'on apprend toute sa vie*"), le plaisir et la satisfaction de pouvoir exercer leur liberté et de se sentir responsable de faire évoluer l'organisation du travail, le contenu de la tâche, le mode opératoire ("*je suis libre de faire à mon idée, je suis responsable des décisions et des résultats*"), la reconnaissance de la complexité et de la qualité de leur travail, l'inscription dans une histoire familiale ("*l'élevage, une suite, la suite de mes parents*") et dans un lieu ("*travailler et vivre là où j'ai mes racines*"). La rationalité relationnelle a à voir avec le "vivre ensemble" au travail : elle concerne la qualité des relations au sein du collectif de travail, que ce soit entre les personnes, et entre les personnes et les bêtes, les investissements affectifs des éleveurs vis-à-vis de leurs collègues et de leurs animaux : les bêtes, c'est comme une famille ("*on n'a pas d'enfant à 2 pattes mais beaucoup à 4 pattes*").

L'important est de comprendre comment tout cela s'articule à la fois dans le rapport au travail de l'éleveur et dans son travail réel, quelles sont les cohérences, les tensions, les contradictions, les compromis. A partir de cette compréhension, il est possible de préciser les problèmes tels que l'éleveur les vit dans son travail, et de réfléchir avec l'éleveur à des façons de faire face en respectant son rapport au travail.

Conclusion

Ce que les éleveurs attendent de leur travail n'est pas donné d'avance ; ce qui est plaisant, difficile ou pénible pour un éleveur ne l'est pas pour un autre ; tous les éleveurs n'attendent pas la même chose de leur travail ; ils n'attendent pas toujours et pas seulement de l'argent ; ils attendent aussi des relations de qualité, de la reconnaissance, un enrichissement identitaire, un épanouissement. Ces éléments sont moteurs des choix techniques et d'organisation. Pour identifier le problème rencontré par l'éleveur et l'aider à modifier ses choix techniques et d'organisation pour qu'il se sente mieux dans son travail, il est utile de comprendre le rapport au travail des éleveurs et d'en tenir compte dans les propositions de changement.

Références

- Dejours, C. 1993. Travail, usure mentale, Bayard Editions.*
- Fiorelli, C., Porcher, J., Dedieu, B. 2007. Pourquoi faire de l'élevage quand on a un autre travail ? http://www.journees3r.fr/texte.php3?id_article=2554*
- Porcher, J. Eleveurs et animaux : réinventer le lien. Paris, France, PUF.*

La place du travail dans le conseil

Josiane VOISIN, MB2 Conseil, Josiane.voisin@mb2-conseil.com

Les évolutions des exploitations et les aspirations des exploitants mettent de plus en plus en jeu le travail. Prendre en compte le travail interroge le modèle du conseil plutôt orienté jusqu'ici vers des préconisations visant au développement des exploitations. Or le travail en touchant à l'organisation, au système de production, au sens qu'a le métier pour chacun, les compétences, les enjeux, la stratégie, la santé, etc. est une question complexe, qui n'est pas isolable de son contexte et des hommes qui le font.

Le fil rouge de mes diverses expériences professionnelles, y compris hors agriculture, a été d'accompagner l'autre vers sa propre réalisation. Lorsque j'ai ensuite pratiqué le conseil au sein d'une coopérative ovine, l'objectif ne me semblait pas très différent même si le contenu était spécifique. Je consacrerai donc ce témoignage à la démarche que j'ai mise en œuvre en tant que conseillère pour tenter de prendre en compte le travail : ses fondements, ce qu'elle met en jeu concrètement pour établir un partenariat avec l'agriculteur qui permette la construction de projets, solutions etc. Je continue à tisser le fil rouge en pratiquant maintenant l'ergonomie depuis 2 ans.

Lors des rencontres, le point de vue d'agriculteurs, utilisateurs du conseil, sera présenté sous forme de film.

Quels sont les fondements qui me guident ?

Le conseil, c'est "**accompagner** l'agriculteur **vers** quelque chose qui améliorera sa situation".

- **Accompagner**, c'est aller quelque part avec quelqu'un...
- **Vers**, indique un objectif de transformation, modification, d'évolution... selon les questions abordées.
- **Sa**, signifie que cette transformation appartient à l'agriculteur.

Quelles sont mes fonctions ?

Pour aller vers ces évolutions, il s'agit pour le conseiller de :

- **comprendre la situation de l'agriculteur et partager cette compréhension avec lui.** Cette compréhension est une sorte de socle sur lequel il devient possible de construire. Pour construire un socle solide, la compréhension a des contours assez larges qui englobent tous les éléments techniques de cette situation, mais aussi, les objectifs de l'agriculteur, les enjeux, son environnement, ses projets, ses aspirations...
- **ouvrir des brèches**, il peut s'agir pour les uns "d'ouvrir des possibles", jusqu'à, pour d'autres "mettre des limites à un rêve en le confrontant au réel".
- **élargir les pistes de solutions en apportant ses connaissances et des expériences de références** (pratiques réalisées par d'autres agriculteurs, données de fermes expérimentales, proposer des visites, des rencontres,...)
- **apporter une méthode pour co-construire jusqu'à l'évolution.**

Qu'est-ce que cette posture de conseil demande ?

Il s'agit de se mettre en position d'écoute, pour entendre ce que l'agriculteur n'arrive pas à formuler explicitement. Nos questions, remarques... lui permettent de dire, et en retour la discussion lui permet de prendre conscience d'éléments, soit ce qu'il faisait par habitude, soit de s'ouvrir d'autres horizons, parce qu'expliquer à l'autre conduit à repenser. Cet échange permet de partager la compréhension.

La demande est rarement très explicite, mais il faut l'attraper, questionner les expressions vagues ou toutes faites ; et là seulement elle deviendra une demande justifiant le deal "on s'y attaque ensemble".

Cette posture de conseil suppose d'accepter de ne pas savoir à l'avance ce qui va se passer, ce qu'on va pouvoir préconiser, vendre... mais plutôt qu'il va se construire quelque chose qui fera appel à l'expertise du conseiller, mais en débat avec celle de l'agriculteur.

Le rythme du conseil est défini par le rythme d'avancée du projet. Il faut alors lui trouver sa place dans son propre emploi du temps.

L'objectif étant l'évolution de la situation, il vaut mieux une petite évolution réussie qui entraînera d'autres, qu'une grosse transformation jamais réalisée. Le conseiller n'est pas un expert préconisant "la meilleure solution", mais un accompagnateur dans la recherche d'une solution "acceptable et faisable" par l'agriculteur.

Cette posture d'adaptation permanente à la diversité des situations rencontrées suppose une curiosité toujours à l'affût pour enrichir ses connaissances dans son domaine d'expertise. Cette forme de curiosité ouvre sur une multitude de pistes de solutions qui sont nécessaires pour être à l'aise dans une posture d'accompagnement. Elle va de pair avec la modestie de la conscience de ne pas tout savoir... ce dont l'agriculteur se doute... puisqu'il est confronté tous les jours à des imprévus.

On n'est pas dans la relation "il faut que tu ...", mais plutôt dans "si on vise ça... comment ça peut se faire ?", c'est bien là qu'intervient le travail.

Pour s'engager dans cette voie, le conseiller et l'agriculteur doivent avoir "un espace de partage". Les espaces possibles sont multiples. Ils créent un lien autour du sujet construit, par exemple, au milieu des animaux pour parler alimentation, ensemble devant l'ordinateur pour construire un planning de reproduction, autour d'un plan des parcelles pour construire une prévision de pâturage etc.

Il faut alors se "mouiller", se confronter à la mise en œuvre, mettre les pistes entrevues à l'épreuve de la faisabilité. Cette étape conduit à l'engagement de chacun. Ni le conseiller, ni l'agriculteur ne sont extérieurs à ce qui se joue dans ce débat.

Conclusion

Pour l'agriculteur, le travail n'est pas une entité en soi, il est mêlé à toutes les autres facettes de l'exploitation et de lui-même. Le travail c'est "comment je m'en débrouille ?". Si le conseil ne s'intéresse pas à cet aspect, il peut être perçu comme du "Y a qu'à, faut qu'on ..." et l'agriculteur peut ne pas réussir à s'en débrouiller. La nécessité de prendre en compte le travail dans l'accompagnement des agriculteurs est permanente, du plus petit conseil jusqu'à la conception d'un projet (société, bâtiment, agrandissement, transmission...).

"Et si on parlait de la qualité de vie ?"

Vincent GRAVET, Chambre d'Agriculture de l'Oise, vincent.gravet@agri60.fr

Je témoigne de ma pratique, de ma démarche de conseiller mais aussi de sa volonté d'appréhender les éleveurs et l'exploitation dans leur ensemble. J'aide les exploitants à mettre en cohérence projet de vie et projet d'exploitation. Cette clé d'entrée est intéressante puisqu'elle donne de l'énergie aux éleveurs et au conseiller !

Mon origine : passionné par l'élevage mais aussi par les éleveurs...

Conseiller d'élevage à la Chambre d'Agriculture depuis plus de quinze ans, j'ai d'abord été quelques années agent de terrain pour une laiterie, dans le Pas de Calais. Passionné par l'élevage, je le suis aussi par les gens et en particulier par les éleveurs qui ont cette "vocation" d'être producteurs de lait.

Mon cadre d'intervention : répondre à une demande

J'interviens principalement en conseil individuel. Les agriculteurs s'adressent à moi directement ou bien me contactent, suite au passage du contrôleur laitier, du conseiller de gestion... Je suis identifié comme un interlocuteur spécialisé sur le travail. J'ai, par ailleurs, d'autres missions comme le suivi du réseau de références. Je réponds donc à des demandes d'éleveurs concernant le travail. Néanmoins, la réflexion travail n'est pas cantonnée à ces interventions car "on va retrouver le travail à chaque conseil".

Ma première étape : être un observateur curieux

Avant de répondre à la question posée par un éleveur il est nécessaire de le rencontrer chez lui, avec tous ses associés, de faire le tour des installations et d'observer. D'observer tout : depuis les abords de la ferme, la présence de fleurs, l'accueil jusqu'à la profondeur des stalles, les ficelles qui traînent et l'entretien du matériel... mais aussi comment l'éleveur se comporte dans ses bâtiments, comment il explique ses tâches quotidiennes...

Ma deuxième étape : cohérence entre projet de vie et système d'exploitation ?

De retour à l'intérieur, après avoir entendu la description du parcellaire, l'historique de l'exploitation, la description des tâches de chacun et les avoir notées précisément, je restitue ce que j'ai compris du puzzle présenté. Mes compétences technico-économiques m'aident à analyser la logique de l'exploitation. Œil extérieur, je mets en évidence les points les moins bien pensés, les plus problématiques en lien plus ou moins direct avec la demande "travail" qui m'a été faite. Et le dialogue s'entame. J'aborde obligatoirement les objectifs privés et professionnels, je les mets en perspective, je les éclaire. Car il faut chercher la cohérence entre l'exploitation et l'exploitant, pour aller vers une meilleure qualité de vie, une harmonie.

Le conseiller se fait miroir, il reformule les dires des éleveurs, les aide à trouver parfois eux-mêmes les solutions techniques, à aller voir d'autres éleveurs.

Ma troisième étape : adapter le rythme du conseil

Une fois la discussion sur les solutions amorcée, la mise en place est propre à chaque exploitation. Rapide ou au contraire plus lente, elle déborde ou frustre le conseiller. Cela demande de l'humilité de la part du conseiller. D'autre part, le conseil préventif s'avère souvent difficile : il faut que l'agriculteur soit confronté aux événements pour réagir.

Mes outils : l'approche globale et le dialogue essentiellement

Pour accompagner l'éleveur il faut des outils. Ceux de l'approche globale, technico-économique, dans un premier temps, le dialogue et les fiches solution qui permettent de réfléchir à partir d'un éventail large de solutions. Le conseil collectif permet d'aborder le travail avec plus d'éleveurs, de débroussailler la situation de chacun (diagnostic déclic), d'échanger sur de nombreuses solutions possibles.

Quelques points clés... en conclusion

- Le conseiller travail est curieux
- Le conseil travail commence par une approche globale qui nécessite d'avoir compris le fonctionnement de l'exploitation et les attentes, les valeurs, le projet de vie des éleveurs.
- Il faut s'adapter à chaque éleveur, le comprendre mais rester "parallèle à lui".
- Le conseiller offre un miroir aux éleveurs et les aide à mettre en cohérence leur projet professionnel et leur projet de vie.
- Les outils sont indispensables, principalement pour bien comprendre l'exploitation mais aussi pour lister les solutions possibles.
- Le conseil travail peut être présent à chaque rencontre avec l'agriculteur, lors de toute intervention technique, il n'est pas forcément spécifique.

Atelier n° 8 :

Les collectifs face aux mutations du travail agricole

Animateurs :

Sophie MADELRIEUX, CEMAGREF, sophie.madelrieux@cemagref.fr

Yves CARIOU, OXYMORE, les ateliers de l'innovation sociale, La Lande Ozille, yves.cariou@voila.fr

Dans cet atelier, nous proposons de réfléchir et discuter de la façon dont les évolutions contemporaines de l'agriculture interrogent les collectifs de travail dans les exploitations et leur organisation, mais également d'identifier les "facteurs externes" qui pèsent sur ces collectifs. Et en retour comment ces transformations et ces réorganisations des collectifs de travail interrogent les pratiques de recherche pour aborder les transformations des exploitations agricoles, de conseil en agriculture pour accompagner les changements dans les exploitations, et de formation. Nous interrogerons particulièrement les tensions qui se nouent, et la façon dont les collectifs y répondent entre impératifs marchands, régimes de fonctionnement familial et modes coopératifs ; les passages d'une culture familiale à une culture d'entreprise.

Prendre en compte le travail administratif dans l'organisation des collectifs de travail

Julien TUESTA, VIVEA Délégation Centre, j.tuesta@vivea.fr

A la suite d'une étude sur les fonctions administratives dans les entreprises agricoles commanditée par VIVEA, un outil d'animation a été réalisé en partenariat avec les organismes de formation du Loir-et-Cher. Cet outil permet aux agriculteurs de prendre conscience de leur manière d'appréhender les tâches administratives, et que ce qu'ils percevaient au départ comme une contrainte peut être valorisé. On présentera cet outil et son utilisation dans un collectif de travail (SARL) pour en tirer des enseignements sur la prise en compte du travail administratif et de ses impacts dans la formation et le conseil.

Une étude-action sur les fonctions administratives dans les entreprises agricoles

Le travail administratif fait, aujourd'hui, partie intégrante de l'activité des chefs d'entreprises agricoles. Bien que, d'après les enquêtes, il nécessite assez peu de temps, il représente une forte charge mentale. Une majorité d'agriculteurs n'ont, en effet, pas goût au "travail assis" et tendent à dénigrer les fonctions et les tâches administratives qu'ils considèrent comme une perte de temps, imposée par une réglementation tatillonne au détriment du travail productif, le "vrai boulot", plus noble et motivant à leurs yeux. Un Ministre de l'agriculture lui-même a qualifié ce type de tâche d' "impôt paperasse".

Afin de mieux comprendre la réalité des fonctions administratives au sein des entreprises agricoles, VIVEA a commandité une étude sur la manière dont elles sont vécues par les agriculteurs et la diversité des représentations qu'elles engendrent qui a permis de repérer et d'identifier :

- les modalités de prise en compte des fonctions administratives selon la diversité des entreprises et des chefs d'entreprise,
- les différentes représentations existantes et de les caractériser,
- les évolutions de l'environnement qui impactent les fonctions administratives,
- les principaux enjeux nouveaux et changements induits par ces évolutions,
- les différentes stratégies possibles pour remplir ces fonctions et leurs conséquences en termes de compétences clés,
- pour ensuite proposer des modalités afin de mieux répondre aux besoins des contributeurs.

Au-delà de l'apparent dénigrement de ces fonctions, leur utilité voire leur caractère indispensable semblent désormais acquis. Si chacun souhaite leur simplification pour dégager du temps pour d'autres fonctions plus attractives, il s'avère que c'est aussi "là qu'on gagne de l'argent", mais également du confort et de la sérénité. En effet ces fonctions, ou plutôt ces tâches administratives, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise agricole, se révèlent être la clé de voûte du management lorsqu'elles permettent à leurs responsables de piloter leur activité dans un environnement de plus en plus incertain et au sein de réseaux sociaux toujours plus complexes.

Quand le salariat permanent questionne le travail agricole - Regard ethnosociologique

Lucie DUPRE, INRA SAE2, Lucie.Dupre@ivry.inra.fr

Le travail salarié permanent n'est pas encore systématiquement intégré au fonctionnement des élevages bovins familiaux alors que le recours au service de remplacement tend à se développer. Il suscite parfois des réticences de la part des éleveurs qui mettent généralement en avant la lourdeur économique que représente l'embauche d'un salarié. L'aspect financier est important mais n'est sans doute pas seul en cause. En recrutant un salarié, l'éleveur devient employeur lié à un employé par le biais d'un contrat de travail.

Ce nouveau statut ne renvoie pas uniquement à l'aspect administratif et financier : il oblige l'éleveur à reconsidérer le fonctionnement de son exploitation et la façon dont il distribue les tâches au sein du collectif de travail. Le travail salarié s'effectue dans un cadre marchand et contractuel (piloté par des conventions collectives, des droits et des obligations pour chacune des parties) mais dans un univers de production traditionnellement familial.

Deux façons de considérer le travail, ou tout au moins de l'accomplir, se font alors face. Elles doivent trouver à s'ajuster car une tension peut se faire jour entre d'un côté, toute la grandeur domestique qui singularise l'élevage (la confiance, la familiarité, l'arrangement interpersonnel, la souplesse dans les horaires...) et de l'autre, les impératifs légaux liés à la forme contractuelle de l'emploi salarié (particulièrement les 35 heures, le planning défini à l'avance notamment en cas d'emploi partagé, les jours fériés, etc.). L'embauche d'un salarié agricole au sein d'une exploitation familiale appelle ainsi souvent une redéfinition des rapports au travail et dans le travail, de façon à ce que chacun puisse trouver sa place dans les collectifs ainsi réorganisés.

De quatre projets individuels à un assolement en commun

Philippe COUPARD, Union des CUMA des Pays de la Loire,
ph.coupard.cuma72@wanadoo.fr

A partir de l'histoire de l'association de quelques agriculteurs, l'animateur qui les accompagne témoignera de ses pratiques d'animation et montrera comment les évolutions de l'agriculture demandent une évolution des pratiques du conseil.

Fin 2004, un agriculteur contacte l'Union des CUMA : *"Voilà, avec 3 autres agriculteurs nous avons mené sans succès un projet d'association sous forme sociétaire (GAEC...). Le dossier n'avance pas. Nous avons décidé de créer une CUMA pour mettre en commun le matériel. C'est urgent, la batteuse est commandée"*.

C'est le début d'une histoire entre quatre agriculteurs qui vont confirmer au fil du temps leur volonté de travailler en commun pour réduire leurs charges de mécanisation, sécuriser leur système (notamment en cas de maladie d'un adhérent), échanger, partager les techniques. Après la création de la CUMA des 4 routes et une visite dans l'Aube, ils décident de mettre en place un assolement en commun, ainsi qu'un GIE pour les intrants et les ventes.

Dans le même temps, le métier de l'animateur de l'Union évolue. Il faut aider à mettre en œuvre le projet technico-économique dans un contexte relationnel équilibré.

Avant tout une histoire d'hommes...

- Création de la **CUMA** fin 2004 et déplacement dans l'Aube
- Les hommes qui composent le groupe
- Les objectifs de chacun

2007 : un premier bilan pour les adhérents

- Analyse de la situation et réflexion sur l'organisation
- Le passage du "je" au "nous"

2009 : une évaluation 5 ans après la mise en place

- Évolution du groupe
- Les missions de l'accompagnateur et les enseignements à en tirer

Atelier n° 9 : Adapter les pratiques d'élevage à l'automatisation

Animateurs :

Vincent CORBET, Institut de l'Élevage, vincent.corbet@inst-elevage.asso.fr

Yannick RAMONET, Chambres d'agriculture de Bretagne,
yannick.ramonet@cotes-d-armor.chambagri.fr

Dans tous les secteurs d'activité, la mécanisation permet de réduire la pénibilité physique et l'automatisation remplace l'homme dans les tâches répétitives. L'élevage n'y échappe pas. L'apport de la technologie a permis de réduire, voire de supprimer des activités physiquement pénibles. Ces évolutions ont également accompagné et rendu possible l'agrandissement des exploitations. L'utilisation de machines de plus en plus sophistiquées en élevage ne supprime pas le travail au sein de l'atelier, mais permet de remplacer certaines tâches par d'autres activités. L'éleveur peut consacrer davantage de temps à la surveillance de ses animaux et de ses équipements. Des compétences nouvelles sont nécessaires au métier d'éleveur afin d'assurer la maintenance des équipements ou de suivre les avancées technologiques. Les robots, automates et autres technologies de l'information transforment le métier d'éleveur qui réalise un réel pilotage de son exploitation.

Automatisation de la distribution d'aliment en élevages de porcs : expériences du terrain

Hervé ROY, Chambres d'agriculture de Bretagne, herve.roy@ille-et-vilaine.chambagri.fr

Compte tenu de la taille des ateliers porcins, un élevage naisseur-engraisseur français moyen consomme environ 1400 tonnes d'aliment par an. La mécanisation de la distribution de l'aliment puis son automatisation se sont donc rapidement imposées et ont permis de réduire très fortement la pénibilité et le temps consacré à la distribution. Malheureusement, le fonctionnement de ces systèmes échappe souvent en grande partie à l'éleveur qui n'a pas été formé à leur maniement. Le temps libéré n'est ni consacré aux contrôles de cet outil ou à son entretien, en dépit de son importante durée de fonctionnement quotidienne, ni à un suivi plus proche des animaux comme les pesées, l'adaptation des plans d'alimentation, le contrôle de croissance, etc.

Au Danemark, les instituts techniques (Agrifuture, 2007) constatent que l'indice de consommation en élevage ne progresse plus depuis 10 ans, comme en France où l'aliment représente 2/3 du coût de revient. L'automatisation de la distribution de l'aliment sous forme de soupe est décrite par les Danois comme le second facteur de risque d'un mauvais indice de consommation, et rares sont les éleveurs à maîtriser les outils de distribution d'aliment.

Adapter son matériel de distribution aux évolutions de son atelier

Les installations de distribution en soupe (60 % des élevages en Bretagne) ont en moyenne aujourd'hui 19 ans d'âge (Roy et al, 2007). Or, dans le même temps, la taille des troupeaux a doublé et les circuits de distribution se sont allongés et complexifiés. Deux principes de distribution existent (l'eau poussante et le recyclage) dont nombre d'éleveurs confondent les appellations et ignorent les différences de principes de fonctionnement.

Comprendre le fonctionnement de son équipement

Les machines de distribution de l'aliment sont pilotées par des automates ou des ordinateurs : au moment des premières mises en place, les éleveurs étaient peu familiers de l'informatique et encore aujourd'hui ils appréhendent seuls le fonctionnement de leur machine, sans recourir au manuel d'utilisation, pas toujours compréhensible, qui leur est remis. Des formations à l'usage de l'outil seraient nécessaires afin de mieux maîtriser le système.

Surveiller les distributions

A l'origine, l'éleveur actionnait les vannes auge par auge ; ces installations se sont entièrement automatisées et fonctionnent sans intervention de l'éleveur. En alimentation en soupe des charcutiers, donc avec rationnement, ce sont en général 2 à 3 repas par jour qui sont distribués à des heures fixes programmées : l'éleveur doit assister à au moins un repas par jour, à deux moments précis :

- lors de la distribution de l'aliment, pour vérifier que tous les animaux viennent bien consommer,
- puis plus tard pour s'assurer que la totalité de l'aliment distribué a bien été consommée.

Souvent, le second passage n'est pas réalisé en tant que tel mais consiste en une observation de l'auge juste avant la distribution suivante pour constater la présence d'éventuels refus. L'éleveur gagne ainsi un passage mais ne peut, si besoin, réajuster le niveau d'alimentation à temps et risque de bloquer l'appétit des animaux : les éventuelles corrections sont donc apportées avec un repas de retard. Par ailleurs, la distribution d'aliments différenciés au sein d'une même salle comme en engraissement devrait doubler la fréquence des passages, une distribution ne concernant qu'un seul aliment.

Le temps libéré par l'automatisation de la distribution doit permettre de progresser techniquement en réalisant, par exemple, des pesées de porcs à l'entrée en engraissement afin d'adapter leurs niveaux d'alimentation, d'autres pesées en cours d'élevage pour contrôler les performances puis au départ des porcs pour dégager une meilleure plus-value. Dans les ateliers de taille conséquente, chaque personne étant spécialisée à un poste, surveiller les repas ne désorganise pas le travail. Par contre, dans les ateliers à la main-d'œuvre peu ou pas spécialisée par catégorie d'animaux (post-sevrage, gestantes, maternité ou engraissement), assister aux repas programmés à des heures précises peut être source de désorganisation en obligeant à interrompre une tâche en cours.

Entretien et contrôle : indispensables... mais exceptionnels

L'automatisation de la distribution de l'aliment peut conduire dans certains systèmes de plus en plus fréquents à un fonctionnement du matériel pendant un nombre d'heures quotidien élevé, plus de 12 heures n'étant pas exceptionnel. La maintenance est donc primordiale, et la rapidité du S.A.V. impérative car en cas de panne, la distribution ne peut être manuelle. La crainte de la panne de ce type de matériel est incontestablement source de stress pour l'éleveur alors qu'il en réduit l'entretien en général au strict minimum.

Le contrôle de ces systèmes de distribution en élevage est quasi-inexistant (sur 115 contrôles de machines à soupe effectués dernièrement par les Chambres d'agriculture de Bretagne, 30 % des machines présentaient des erreurs de pesées). La mise en évidence, lors d'un contrôle, d'un défaut de fonctionnement est rarement suivie de corrections. Certains groupements de producteurs de porcs de Bretagne et des Pays de la Loire, sous l'impulsion et avec l'appui des Chambres d'agriculture de Bretagne, spécialisent actuellement des techniciens à ces contrôles. Le temps libéré par l'automatisation doit bénéficier à la technique, puis au revenu.

Bibliographie

Agrifuture, Autumn 2007,

Roy et al. Novembre 2007. Le point sur l'utilisation et les possibilités du matériel de distribution de l'aliment en soupe en élevage de porcs : matériels techniques et informatiques, problèmes rencontrés, améliorations possibles.

Le robot de traite, un outil au service des éleveurs

Thomas HUNEAU, Ferme expérimentale de Derval, Chambre d'agriculture de Loire-Atlantique, thomas.huneau@loire-atlantique.chambagri.fr

Le robot de traite est avant tout un équipement qui réclame une adaptation du travail de l'éleveur, aussi bien dans l'organisation que dans les tâches et compétences quotidiennes. Avant d'investir, il est important de mesurer les avantages et inconvénients pour tirer le meilleur profit de cet équipement.

2 % : c'est la part des producteurs de lait équipés d'un robot de traite en France en 2009. Les premières acquisitions ont été réalisées au milieu des années 90 et jusqu'en 2005. Les ventes répondaient principalement à des éleveurs "innovateurs" qui avaient un "goût pour la technologie". Après 2005, l'outil s'est démocratisé et les ventes ont doublé l'année suivante. Depuis cette date, les exploitations qui investissent ont des profils nouveaux : effectif important par robot, maintien d'une part importante de pâturage, vaches de races différentes, etc.

Malgré cette diversité, les attentes vis-à-vis du travail sont communes : **souplesse dans l'organisation et réduction du temps de travail sont les principaux objectifs recherchés**. La traite automatisée apporte des solutions "travail" mais elle impose aussi une nouvelle organisation et de la rigueur dans l'utilisation de cet outil.

Souvent mise en avant, la **diminution de la durée du travail d'astreinte** n'est réellement effective que plusieurs mois après la mise en fonctionnement du robot. Des enquêtes (1) montrent qu'il faut en moyenne une année complète avant de maîtriser l'outil et gagner 2 minutes/vache/jour environ, soit la moitié du temps de traite quotidien. Le gain est d'abord sur **l'organisation** et sur **la pénibilité** du travail liés à la traite. En effet, les traites encadrent les journées d'un producteur de lait : le matin et en fin de journée. Avec un robot, l'astreinte des horaires est fortement levée ce qui n'empêche pas les 3-4 passages de surveillance quotidiens, avec une souplesse dans les horaires de visite.

Cette souplesse ne veut pas dire suppression des visites de surveillance. Le robot pose des gobelets, distribue du concentré et, via l'informatique, enregistre beaucoup de données. **Tout le travail de suivi du troupeau reste de la compétence de l'éleveur**. Se dessine donc un nouveau contexte qui supprime le contact physique habituel de l'éleveur avec ses animaux pendant la traite. Il devient nécessaire de matérialiser autrement ce contact par la consultation régulière des critères de suivi enregistrés par l'ordinateur et les observations des animaux par l'éleveur. Les données enregistrées sont des indicateurs qu'il faut savoir consulter et interpréter, différents de ceux tactiles et visuels en salle de traite. Dans tous les cas, un examen de l'animal s'impose avant de décider d'un traitement.

Savoir utiliser un ordinateur et ses fonctions de base est un préalable indispensable qui doit être complété d'une réelle formation à l'usage du logiciel du robot dispensée par le constructeur.

Le robot peut traire 24 heures sur 24, ainsi une anomalie de fonctionnement ou de traite sur un animal peut déclencher une alarme à n'importe quel moment du jour et de la nuit. La

personne d'astreinte doit être en mesure d'intervenir rapidement pour relancer le système. De plus, le niveau de saturation de la stalle influe fortement sur le travail. Au-delà de 160 traites quotidiennes, un retard dans le déroulement des traites pénalise la productivité du robot. Pour éviter cela, l'éleveur doit s'assurer en permanence que les traites s'effectuent régulièrement tout au long de la journée. En revanche, au dessous de 120 traites, 3 à 4 heures d'arrêt ont moins de répercussion et sont facilement rattrapées. **Cette astreinte** spécifique au robot de traite peut être mal vécue par l'éleveur s'il ne l'a pas intégrée lors de son choix.

Pour éviter au maximum le "stress de l'alarme", le robot de traite doit être **parfaitement entretenu au quotidien** (nettoyage et changement des pièces d'usure) et **être suivi par une maintenance régulière**. Ce coût est en moyenne 3 fois plus élevé qu'en salle de traite en épi (2).

Enfin, l'installation d'un robot de traite remet en cause **l'organisation globale entre les associés d'une exploitation**. Il faut penser à redéfinir les rôles compte tenu du temps libéré par le robot et de la création de la nouvelle astreinte (alarme). Tous les membres doivent connaître les fonctions de base du robot, de l'ordinateur, et être tour à tour en charge de l'astreinte des alarmes, même si l'un d'entre eux est plus spécialisé. Si ce n'est pas le cas, l'associé le plus compétent ne bénéficiera d'aucun avantage dans son organisation du travail et sera sollicité dès qu'un collègue aura un problème. Des tensions peuvent naître de cette situation.

Jusqu'à présent, l'installation d'un robot a souvent été synonyme de réduction du pâturage et donc d'une augmentation du travail lié au paillage et à la distribution du fourrage en période de pâturage.

Pour toutes ces raisons, le choix d'un robot de traite doit être réfléchi dans la globalité du fonctionnement du système d'exploitation. L'aspect réduction du temps de travail n'est pas le seul argument de décision : ne pas sous-estimer l'organisation du travail, la répartition des tâches dont la gestion des alarmes.

Bibliographie

(1) CasDar Rédaastreinte 2006, Chambres d'agriculture de Bretagne et Loire-Atlantique

(2) Plaquette "Choisir son installation de traite", 2007, Institut de l'Élevage, Chambres d'agriculture de Bretagne et Pays de la Loire.

Atelier n° 10 :

Prospective élevage et question du travail

Animatrices :

Catherine DISENHAUS, Agrocampus Ouest, catherine.disenhaus@agrocampus-rennes.fr

Anne-Charlotte DOCKES, Institut de l'Élevage, Anne-Charlotte.Dockes@inst-elevage.asso.fr

Le secteur agricole est confronté à de nombreuses évolutions : mondialisation des échanges, place de l'agriculture dans la société, exigences accrues sur les produits (qualité et sécurité alimentaire) et les façons de produire (respect de l'environnement, prise en compte du bien-être animal, aménagement du territoire et emploi). Pour l'avenir, de nombreuses questions sont donc posées, à différents niveaux : comment prendre en compte ces différentes évolutions ? comment prendre en compte la diversité des agriculteurs ? comment s'inscrire dans un développement durable ? etc.

A toutes ces interrogations, on ne peut aujourd'hui prétendre répondre de façon univoque : l'avenir n'est pas écrit, on ne peut le prédire.

La prospective considère :

- que le futur n'est ni totalement prévisible ni totalement certain, qu'il existe plusieurs futurs possibles plus ou moins probables et plus ou moins souhaitables,
- et que la construction de l'avenir ne dépend pas seulement du hasard et de la nécessité, mais aussi de la volonté des différents acteurs. Permettre d'agir pour provoquer les changements souhaités (être "proactif") est une des ambitions de la prospective.

La première étape d'un travail de prospective sur l'élevage en lien avec la question du travail consiste en un balayage des facteurs qui influenceront l'avenir.

Les objectifs de l'atelier :

- Identifier l'ensemble des facteurs, de toutes natures, qui exerceront une influence sur la relation des différents types d'éleveurs au travail dans les prochaines années.
- Hiérarchiser ces facteurs en fonction de leur importance pour la relation des éleveurs au travail.
- Réfléchir à la cohérence de ces facteurs avec les autres aspects du développement durable.
- Repérer le niveau d'influence que les acteurs de la recherche, de la formation, du développement pourront exercer sur les principaux facteurs de changement.

Le déroulement de l'atelier

Identification des facteurs de changement

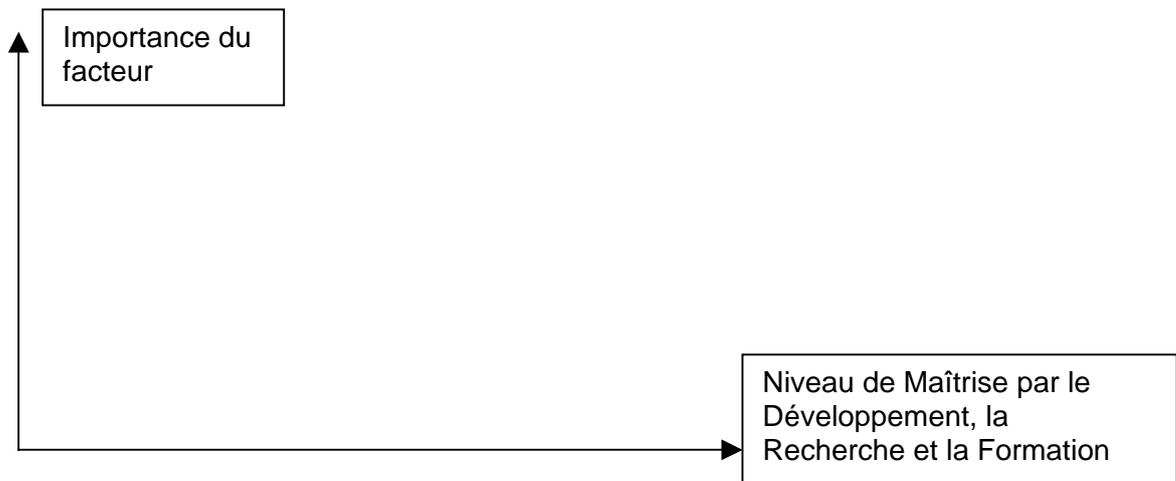
Les participants prennent 5 minutes pour lister individuellement, sur une feuille qui leur est remise, les changements de toutes natures (économiques, technologiques, sociaux, organisationnels, culturels, etc.) qu'ils soient souhaités, pressentis ou redoutés, susceptibles de jouer un rôle majeur sur la relation au travail des éleveurs à l'horizon 2020. Les idées sont ensuite recueillies sur des paper-board.

Hierarchisation

L'information recueillie est hiérarchisée par "vote" des participants, pour obtenir 8 à 10 facteurs essentiels. Le groupe se scinde alors en deux :

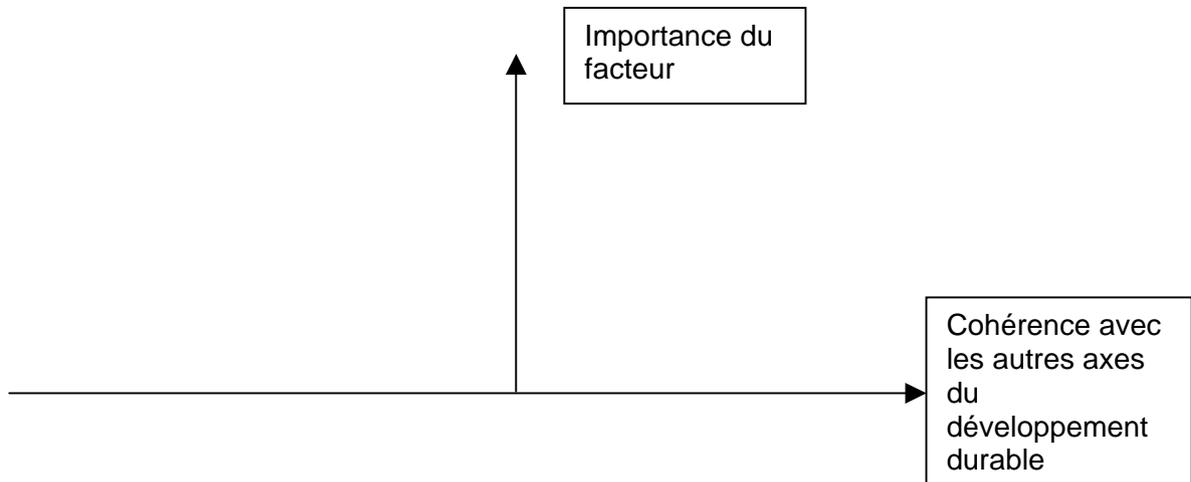
Sous groupe 1 : positionner les facteurs de changement en fonction de leur importance et de la maîtrise qu'en ont les participants

Les participants positionnent les facteurs retenus sur le graphique ci-dessous (le positionnement se fait avec le total des points pour l'importance, et par le groupe en discutant pour la maîtrise) :



Sous groupe 2 : positionner les facteurs de changement en fonction de leur importance et de leur cohérence avec les aspects économiques et/ou environnementaux du développement durable

Les participants positionnent les facteurs retenus sur le graphique ci-dessous (le positionnement se fait avec le total des points pour l'importance et par le groupe en en discutant pour la cohérence avec le développement durable, en allant du négatif au positif) :



Mise en commun

Les deux sous groupes se retrouvent pour présenter et discuter rapidement leurs travaux et préparer la restitution. Synthèse.



Cette brochure rassemble les contributions des intervenants aux *3^{èmes} Rencontres Nationales Travail en Élevage* qui se sont déroulées à Rennes les 19 et 20 novembre 2009, et dont le programme comprenait 40 interventions en séances plénières ou en ateliers.

Organisées dans le cadre du Réseau Mixte Technologique "Travail en élevage" co-animé par l'Institut de l'Élevage, l'Inra et les Chambres d'Agriculture, ces Rencontres ont pour objectif de :

- mutualiser et capitaliser les acquis des projets récents ;
- échanger et partager les expériences de terrain conduites sur le travail ces dernières années ;
- dessiner les pistes d'avenir.

Novembre 2009

Ce document est édité par l'Institut de l'Élevage - 149 rue de Bercy - 75 595 Paris Cedex 12
www.inst-elevage.asso.fr - ISBN : 978-2-84148-756-1 - Publi IE : 00 09 50 121