

## Une étude sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines en exploitation agricole

### La fin d'un tabou ?

Les questions liées au travail : organisation, fatigue, stress, mécontentes... sont longtemps restées des sujets relativement tabous pour les agriculteurs. Il semble qu'aujourd'hui – même si le sujet reste délicat – il devient plus facile d'en parler. Pourtant, accompagner les agriculteurs sur ces questions reste une tâche délicate.

### Les études VIVEA

- Directeur de la publication : Jean-Jacques Loussouarn
- Responsable éditoriale : Cécile Ghiringhelli
- Rédacteur : Martin Boissier – Intermède
- Conception et réalisation : Incidences
- VIVEA, 81 boulevard Berthier, 75017 Paris. Siren : 440.656.247. Tél. : 01.56.33.29.00. / Fax : 01.56.33.29.19. E-mail : [redaction@vivea.fr](mailto:redaction@vivea.fr)
- Internet : [www.vivea.fr](http://www.vivea.fr)

Aujourd'hui, l'équilibre entre projet professionnel et projet de vie (familial, personnel) est de plus en plus difficile à maintenir pour les agriculteurs : les aspirations des agriculteurs en terme de temps libre évoluent, beaucoup d'exploitations s'agrandissent et l'implication de la « cellule familiale » sur l'exploitation est moins forte, les rapports au travail et de travail se « professionnalisent » dans des collectifs qui peuvent prendre différentes formes : associés, employeurs/salariés... De nombreux agriculteurs posent le problème de l'organisation du travail que ce soit sous forme individuelle ou collective. L'accompagnement des agriculteurs pour analyser leur situation puis élaborer et mettre en œuvre des solutions est une des priorités du plan stratégique triennal de VIVEA car il en va de la vivabilité, de l'efficacité et de l'attractivité du métier. Cette étude-action s'inscrit dans le Contrat d'objectifs pour l'emploi et la formation en agriculture signé en 2003 entre l'État, la région Rhône-Alpes et la profession agricole. Elle correspond aussi aux priorités du comité régional VIVEA Rhône-Alpes. Elle a été financée par la Direction régionale pour le travail, l'emploi et la formation professionnelle ainsi que par VIVEA qui en a assuré le pilotage en accord avec l'AREFA. L'un des enjeux de cette étude-action était de contribuer à la construction d'une expertise régionale pour

accompagner les agriculteurs. Pour cela, les organismes, déjà engagés dans l'accompagnement des agriculteurs sur ce thème, ont été associés tout au long de l'étude. Les enseignements de ce travail montrent que les agriculteurs accompagnés vont difficilement jusqu'à un changement effectif de leur organisation dans le travail. Il est donc nécessaire de s'interroger sur la manière d'aborder la question du travail dans les exploitations et de la traiter lors d'accompagnements individuels et en formation : poursuivre la réflexion collective entre les acteurs au niveau régional semble indispensable et la dynamique créée par l'étude devrait le permettre. Les enseignements de cette étude montrent également que la formation apparaît comme un outil très pertinent pour travailler sur cette question notamment à travers la dimension collective qu'elle propose. À l'image de la démarche d'implication des porteurs de projets et des organismes de formation réalisée dans cette étude, avec l'appui de VIVEA, le développement des formations sur ce thème passe vraisemblablement par ce travail de partenariat. ■

**Caroline Debroux**,  
déléguée VIVEA Sud-Est et  
**Sylvie Bourgeois**,  
directrice ingénierie et formation VIVEA.

## sommaire

**Page 1-2** > Gestion du temps, organisation du travail, qualité de vie au travail... de quoi parle-t-on exactement ?

**Page 2-3** > La nécessité de prendre en compte les facteurs humains

**Page 3** > Des pistes pour améliorer l'accompagnement des agriculteurs

**Page 4** > Des exemples de formations en phase avec les problèmes des agriculteurs

## Partie 1 Gestion du temps, organisation du travail, emploi, relations au travail, qualité de vie au travail... de quoi parle-t-on exactement ?

Les nombreux échanges organisés au cours de cette étude-action révèlent que les termes « organisation du travail » et « gestion des ressources humaines » sont à la fois trop précis et pas assez univoques. Une reformulation des termes est donc nécessaire. Celle-ci permet de mieux distinguer les différentes questions liées au travail pour les traiter de manière plus ciblées, mais

également pour mieux appréhender les liens des unes avec les autres.

Comme le montre le schéma de la page 2, on peut scinder les questions liées au travail en agriculture en trois grands types :

- Les questions liées à l'**organisation** du travail, c'est-à-dire à la manière dont les différentes tâches sont réalisées, leur articulation, les méthodes, les outils et les

moyens employés pour réaliser le travail. En outre, parler d'organisation du travail implique nécessairement de s'intéresser à la **gestion du temps** de manière plus générale ;

- Les questions liées aux **relations** dans le travail. Il peut s'agir des relations au sein du collectif de travail (au sein d'une famille, entre associés, entre employeurs et salariés...) mais également des relations

suite page 2 ▶

► suite de la page 1

entretenues pour le travail avec d'autres (voisins pour l'entraide, adhérents de la CUMA ou du service de remplacement...);

- Les questions liées à l'**emploi** de main d'œuvre extérieure, qu'il s'agisse d'emploi individuel ou collectif.

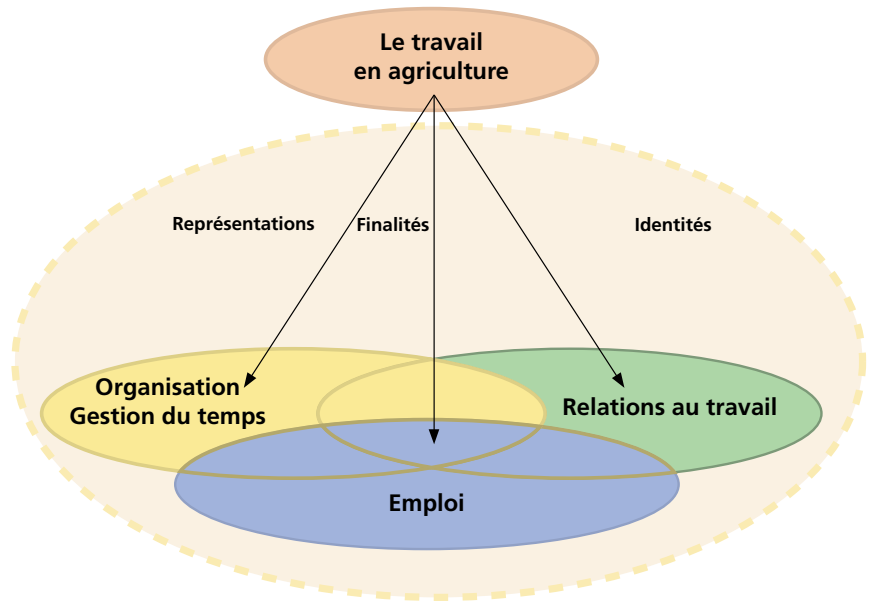
Bien sûr **ces différents objets sont intimement liés** au sein d'un même système.

**Le schéma illustre également que différentes dimensions déterminent les choix des agriculteurs par rapport aux questions du travail :**

> Les **représentations** : il s'agit de la manière dont les agriculteurs et les accompagnateurs appréhendent mentalement le travail. De ces représentations sociales et individuelles dépendent directement les choix qu'ils sont en mesure d'effectuer en termes d'organisation et les modes de relation qu'ils peuvent instaurer au sein de l'exploitation. Par exemple : avant de pouvoir envisager de supprimer la traite du dimanche soir, un éleveur devra changer ses représentations autour de ce qu'il est possible de faire en matière de traite.

> L'**identité** : la manière dont une personne se perçoit conditionne sa manière de vivre et d'effectuer son travail. L'identité professionnelle est liée à des pratiques particulières, remettre en cause ces pratiques, c'est toucher à l'identité des personnes. Par exemple : si pour un agriculteur être agriculteur est principalement lié au fait de cultiver la terre, il peut avoir du mal à déléguer la conduite du tracteur pour se consacrer à des tâches où il

### ■ Représentation schématique des différents objets touchant au travail



ne peut pas être remplacé (commercialisation, encadrement d'équipes...) car il vivrait cela comme une perte d'identité.

> Les **finalités** : pour un agriculteur, la manière d'appréhender les trois objets dont nous parlons dépend de ce qu'il vise, de ce à quoi il aspire, de ses motivations et de ses répulsions, autrement dit, des finalités qu'il poursuit en travaillant. Dégager un revenu, entretenir un patrimoine, se faire plaisir, trouver du temps pour faire autre chose, se valoriser socialement, être en lien avec la nature, etc. Les finalités que l'on peut

poursuivre en travaillant sont variées et multiples. D'elles dépendent de nombreux choix réalisés au travail. On peut émettre l'hypothèse que **plus ces finalités sont conscientes et formalisées, plus les choix sont raisonnés et en phase avec elles**. Par exemple : un agriculteur qui a clairement énoncé qu'il voulait garder du temps pour jouer au football le mercredi et le samedi aura plus de facilité à faire des choix qui lui permettent effectivement de dégager du temps qu'un agriculteur qui souhaite seulement «avoir plus de temps libre».

## Partie 2

# La nécessité de prendre en compte les facteurs humains

Les différentes expériences analysées au cours de l'étude montrent que les questions de travail touchent à des facteurs éminemment humains. Tout changement significatif dans le travail implique des changements personnels importants. C'est pourquoi un accompagnement sur ces objets est en fait un accompagnement au changement qui doit nécessairement partir du vécu des agriculteurs pour les amener progressivement à réfléchir sur leurs finalités, leurs représentations et leur identité. Il s'agit de les aider à prendre conscience de ce qui les amène à faire leur travail, de la manière dont ils le font et à comprendre non pas *comment*, mais *pourquoi* ils pourraient faire

différemment. La **technique et la connaissance** (de solutions organisationnelles par exemple), c'est-à-dire le «comment», ne devraient venir qu'ensuite pour aider les agriculteurs à réaliser les changements qu'un vrai travail de réflexion et d'échanges a rendu possibles.

### Le collectif comme moteur du changement

Les représentations et l'identité sont des construits sociaux. Seule l'interaction sociale peut donc les faire évoluer. C'est pourquoi le **travail collectif**, dans le cadre de formations notamment, semble incontournable. Mais un **accompagnement individuel** est

également tout à fait utile. Il peut aider les agriculteurs à identifier le type de problèmes qu'ils rencontrent et à les «mobiliser» pour une action collective. Il sert également à prendre du recul et à faire le bilan d'un travail réalisé en groupe.

### Accompagner plutôt que conseiller

Autour des questions de travail, les agriculteurs ont plus besoin d'accompagnement que de conseils. C'est-à-dire qu'ils n'ont pas besoin seulement d'un diagnostic ou de solutions, mais d'une aide pour cheminer dans un questionnement qui va les amener à construire leurs propres solutions,

suite page 3 ►

adaptées aux changements qu'ils sont prêts à mettre en œuvre. Pour cela, les personnes accompagnant les agriculteurs sur ces thématiques ont besoin de développer des capacités d'écoute.

### La limite des démarches actuelles trop prescriptives

Actuellement, les stages proposés aux agriculteurs autour de l'organisation du travail sont généralement basés sur une approche diagnostic/solution. Il existe d'ailleurs de nombreux outils pour aborder la question avec les agriculteurs. La première partie du stage consiste à élaborer un diagnostic de la situation de l'exploitant (à l'aide d'un outil d'autodiagnostic par exemple) et la deuxième partie permet d'explorer les solutions existantes aux différents problèmes soulevés. Ces démarches ne manquent pas d'intérêt, les stagiaires sont

d'ailleurs généralement satisfaits de la formation. Pourtant, il semble qu'elles ne permettent pas aux agriculteurs de mettre en place concrètement des solutions améliorant leur situation. « *On voit où est le problème mais on ne sait pas comment s'y prendre pour aller vers la solution* », dit un agriculteur un an après la formation. Cela s'explique par le fait qu'un changement d'organisation du travail est un changement profond qui – au-delà des questions techniques – implique des changements touchant aux représentations, aux finalités, voire à l'identité même des personnes. C'est pourquoi les approches centrées sur la personne, permettant un travail approfondi sur les aspirations, sont plus à même de produire des résultats concrets. C'est ce qu'ont compris certains formateurs qui s'attachent à faire travailler les agriculteurs sur leurs objectifs personnels et sur le sens de leur métier.

### Une difficulté majeure : la mobilisation des agriculteurs

Une des principales difficultés reste la question de la mobilisation des agriculteurs pour les faire participer à une action de formation. Les stages annulés faute de participants sont nombreux. C'est pourquoi il convient de bâtir une réelle stratégie autour de la mobilisation des agriculteurs pour aborder cette thématique.

Plutôt que de vouloir proposer des formations *ex abrupto*, une solution intéressante peut être d'entrer par les questions concrètes que se posent certains agriculteurs (sur l'embauche, sur une technique...) et de les amener progressivement à élargir leur questionnement pour s'interroger sur leur organisation, leurs relations voire sur l'adéquation entre leur projet de vie et leur réalité professionnelle. ■

## Partie 3

# Des pistes pour améliorer l'accompagnement des agriculteurs

### «Faire du bruit» autour des questions de travail

Il semble capital de faire de ces thématiques des sujets légitimes de recherche, de débat, de discussion, d'accompagnement et de formation. Pour cela, il est important d'en parler, de publier des articles, d'organiser des occasions d'échanges sur ces sujets ; autant d'occasions pour que les agriculteurs se sentent le droit de débattre de manière constructive de leurs problèmes de qualité de vie.

### Anticiper

Lorsqu'un agriculteur se retrouve débordé ou qu'un conflit lourd s'installe dans une exploitation, il est souvent trop tard pour réagir. On est donc gagnant à anticiper l'impact sur le travail des changements importants dans la vie de l'exploitation : départ à la retraite d'un associé, création d'un nouvel atelier, agrandissement... Sinon, comment, par exemple, prendre le temps de se former à la gestion de son temps lorsque l'on n'arrive déjà pas à assurer le quotidien sur l'exploitation ? Déjà avant l'installation, la formation initiale a certainement son rôle à jouer dans ce sens.

### Coopérer

L'accompagnement des agriculteurs autour des questions de travail est une chose à laquelle peu de techniciens sont préparés. C'est pourquoi la coopération, l'échange d'informations et d'expériences semblent incontournables pour faire progresser rapidement

le personnel d'accompagnement des agriculteurs dans leur capacité à répondre aux besoins multiples et variés des agriculteurs en matière d'organisation, de relations et d'emploi.

### Favoriser la construction de dispositifs

Les processus de changement autour du travail sont longs, les actions pour les accompagner ne peuvent donc pas être simples. Une action, aussi bien pensée soit-elle, ne peut suffire à répondre aux différents enjeux d'accompagnement des agriculteurs sur les thématiques dont nous parlons. C'est pourquoi il semble important de construire des dispositifs globaux et cohérents, permettant d'accompagner les agriculteurs quel que soit leur niveau de réflexion ou de préoccupation autour des questions de travail, de relation et d'emploi.

### Distinguer les publics

Les questions autour du travail en agriculture sont vastes, les besoins des agriculteurs également. C'est pourquoi il est utile de distinguer les publics. Certains agriculteurs ont des projets, ils veulent embaucher, améliorer la gestion de tel atelier ou même ont décidé de partir une semaine en vacances à l'automne. Ceux-là peuvent bénéficier de conseils qui vont les aider à mettre en place des solutions (comment recruter, comment gagner du temps, comment hiérarchiser les priorités...). Beaucoup

d'autres agriculteurs n'ont pas de projets mais des problèmes. Ils se sentent débordés, sont insatisfaits de leur travail, n'arrivent pas à concilier vie personnelle et vie professionnelle... Ceux-là ont besoin d'un accompagnement qui les aide à clarifier leurs problèmes et à définir des aspirations, des objectifs... qui leur permettront d'avoir des projets.

### Repenser la place des tâches administratives en lien avec le métier

Les agriculteurs se plaignent fréquemment de la charge de travail liée aux tâches administratives. Au-delà du problème de la compétence, il semble que le poids que représentent ces tâches et la difficulté à s'organiser pour les réaliser se heurtent à leurs représentations de ce qu'est un travail valorisant. Pour beaucoup, être agriculteur ce n'est pas être assis à un bureau, vivre de l'agriculture ce n'est donc pas non plus remplir des papiers pour toucher des primes. On comprend que si ces tâches représentent une réelle charge mentale, ce n'est pas tant par le volume objectif de travail qu'elles génèrent mais plus parce qu'elles viennent heurter la conception même que la plupart des agriculteurs ont de leur métier.

En terme d'accompagnement, on gagnera en efficacité en faisant travailler les agriculteurs en complément de leurs compétences administratives sur ce que signifie pour eux être agriculteur aujourd'hui. ■

## Partie 4 Des exemples de formations en phase avec les problèmes des agriculteurs

### Centrer les formations sur la personne

En Rhône-Alpes, un organisme de formation (Microfac) a bâti tout un programme en prenant le parti d'une approche centrée sur l'humain. Le thème central est le suivant : «être bien dans sa peau d'agriculteur» pour «réfléchir à son métier tel qu'on le pratique aujourd'hui, affirmer ses attentes personnelles, réajuster son projet professionnel». Différents stages sur l'organisation du travail (gestion du stress, du temps, rapport à l'argent...) qui touchent également aux ressources humaines sont organisés. Des stages particuliers sur la gestion du personnel sont également proposés aux adhérents. Les agriculteurs qui s'engagent dans ces stages en retirent un réel bénéfice, mais ils sont relativement peu nombreux et les approches centrées sur les personnes telles que le propose cet organisme sont encore peu courantes.

### Accompagner la création des groupements d'employeurs

La création d'un groupement d'employeurs demande certes un accompagnement sur les questions administratives et juridiques. Tous les départements ont normalement mis en place ces modalités. D'autres, comme l'Ardèche, sont allés plus loin en proposant un accompagnement qui aide les agriculteurs à négocier entre eux les modalités de

fonctionnement du groupement. Au-delà des questions juridiques et fiscales, ils se sont interrogés sur les facteurs humains qui interviennent lorsqu'on partage un salarier à plusieurs. En parallèle de ce type d'accompagnements, le nombre de créations de groupements d'employeurs a fortement augmenté. Leur pérennité pourra être améliorée avec une meilleure préparation des agriculteurs au partage de la fonction d'employeur.

### Sensibiliser les agriculteurs aux questions d'organisation du travail

Suite à la cessation d'activité d'éleveurs laitiers ayant pourtant de bons résultats économiques, la Chambre d'agriculture de l'Isère a décidé de mieux accompagner les agriculteurs autour des questions touchant à leur qualité de vie. Difficile défi. Après des «Etats Généraux du travail et de la qualité de vie en agriculture» qui ont permis de donner un début de légitimité à ce sujet, les conseillers d'entreprise ont suivi une formation qui visait à leur faire acquérir une culture commune autour de la question du travail en agriculture. Partant du constat qu'il est difficile de faire travailler collectivement les agriculteurs sur leur organisation au travail, ils ont ensuite décidé de développer un outil d'accroche permettant d'engager un échange individuel avec un agriculteur sur la manière dont il vit son travail.

Cet outil de questionnement ouvert, baptisé Méthode Attitude Travail, est actuellement en cours de test. Il devrait donner envie aux agriculteurs de rechercher des solutions pour améliorer leurs conditions de travail. Gageons que ces agriculteurs seront alors prêts à s'impliquer dans des formations qui leur permettront d'élaborer des solutions concrètes à leurs problèmes de travail.

### Envisager ensemble la construction de solutions

En Rhône-Alpes, depuis deux ans un groupe de techniciens des différents départements se réunit autour des questions d'organisation du travail. Animé par le Pôle d'expérimentation et de progrès de la filière lait, ce groupe travaille selon trois axes : -l'accroche des agriculteurs sur les questions d'organisation du travail ; -la pénibilité ; -les conditions de mises en œuvre des solutions. L'existence de ce groupe permet aux techniciens des différentes structures d'échanger informations et expériences, de partager une analyse des enjeux et d'envisager ensemble la construction de solutions. Après un bon défrichage des différents axes de travail, ce groupe ressent aujourd'hui le besoin d'un soutien politique de grande ampleur pour développer des actions ambitieuses afin de mieux accompagner les agriculteurs dans leurs problèmes d'organisation du travail. ■

### Quelques questions à traiter pour développer les formations liées à l'organisation du travail et aux relations dans le travail

1

Préciser QUI vous souhaitez accompagner et **pourquoi faire**: quelles sont les difficultés à surmonter pour ces agriculteurs?

Quels changements ou évolutions sont nécessaires?...

2

**Différencier et préciser les questions que vous voulez traiter**: l'organisation du travail et la gestion du temps ou les relations dans le travail au sein de l'exploitation et avec d'autres, ou la gestion de l'emploi.

3

À partir de ces questions, **déterminez les objectifs qui relèvent de la formation** et les moyens complémentaires à mettre en œuvre pour accompagner les agriculteurs sur ce thème et le cas échéant les partenaires à mobiliser.

4

Déterminer la manière dont vous allez **prendre en compte les attentes et besoins** des participants et **la stratégie que vous pensez mettre en œuvre pour les mobiliser** (notamment en tenant compte de leurs attentes).

5

**Déterminer des choix pédagogiques** en tenant compte de la nécessité d'être centré sur les personnes et pas seulement sur les exploitations pour accompagner véritablement les changements et choisir les intervenants en conséquence.