



Direction régionale
du travail de l'emploi et
de la formation professionnelle



Annexes à l'étude

Organisation du travail et gestion des ressources humaines

Martin Boissier- INTERMEDE

Juin 2006



Les actions de la Chambre d'agriculture de l'Ardèche
Les actions de la Chambre d'agriculture de l'Isère

p. 2

p. 10



Annexe 1 :

Les actions de la chambre d'agriculture de l'Ardèche

I. Eléments de contexte

En 2001, le nouveau bureau de la Chambre d'agriculture de l'Ardèche affiche **"l'amélioration de la qualité de vie, l'accès au temps libre" comme l'une des trois orientations prioritaires de sa politique**. Pour atteindre cette finalité, les questions d'organisation du travail et des ressources humaines deviennent une des principales préoccupations de la chambre. L'objectif est de conserver une approche globale des exploitations en intégrant de manière plus systématique les questions d'organisation et de conditions de travail.

I.1. Un certain nombre de constats étaye cette orientation de la Chambre

Le premier est la nécessité, pour accompagner les agriculteurs, de ne pas seulement prendre en compte les questions économiques mais d'intégrer le projet de vie des agriculteurs qui comprend nécessairement un volet professionnel et un volet personnel et familial. Par ailleurs, l'évolution globale de la société avec une place très importante accordée aux loisirs et au "temps libre", pousse également les agriculteurs à s'interroger sur leur mode de vie et leur rapport au travail. De plus, en Ardèche il existe de nombreux producteurs fermiers qui doivent concilier production, transformation et vente, cela accentue l'acuité des questions d'organisation. Le travail en agriculture est certes généralement moins pénible physiquement qu'avant, mais le stress psychologique augmente, notamment avec la croissance des obligations administratives. Enfin, d'autres constats, plus ponctuels poussent certains responsables professionnels à s'interroger.

Malgré ces différents constats, le sujet reste encore relativement tabou.

Cette orientation forte en faveur des conditions de travail et de la qualité de vie se traduit notamment par la **création d'un poste de chargé de mission emploi**. Cette personne a en charge l'animation des services de remplacement ainsi que la promotion des différentes formes d'emploi en agriculture.

En 2004, les chefs des différents services se réunissent lors d'une journée de réflexion autour des thématiques "qualité de vie" et "organisation du travail" afin de déterminer les possibilités d'action de la chambre, les besoins d'organisation et pour mieux définir ce que recouvrent ces termes. Face au constat qu'il n'existe pas assez de cohérence et de liens entre les actions des différents agents de la Chambre sur ces thématiques, **la création d'une "équipe projet"** est décidée.

Cette équipe, créée en février 2005, et coordonnée par la responsable du service "emploi, formation et prospective" associe :

- une animatrice production animale ;
- un conseiller fruits et viticulture ;
- deux conseillers d'entreprise ;
- une chargée de mission territoriale ;
- un conseiller bâtiment qui est également animateur de la fédération départementale des CUMA ;
- une chargée de mission emploi ;
- une chargée de mission formation ;



- et, selon les besoins, une personne du pôle communication.

Après un temps d'échange sur les pratiques des uns et des autres autour de la thématique, l'équipe définit ses rôles de la manière suivante :

- capitaliser des expériences et des connaissances afin de créer cohérence et synergie en interne et avec d'autres structures ;
- analyser les besoins et les attentes des agriculteurs ;
- évaluer les écarts par rapport aux compétences nécessaires ;
- identifier les ressources extérieures (y compris parmi les agriculteurs) ;
- formaliser une ou plusieurs méthode(s) et des outils d'accompagnement des agriculteurs ;
- proposer des solutions concrètes individuelles ou collectives ;
- définir un plan de communication afin de rendre les actions lisibles pour sensibiliser les agriculteurs ;
- organiser le relais au sein des différentes équipes.

Une réflexion sur les différents publics permet de **définir trois types de public** :

- Les jeunes en phase d'installation, pour qui la question du travail n'est pas un problème (seul le travail importe et ils ne le comptent pas), mais qu'il est nécessaire de sensibiliser ;
- Certains agriculteurs, dans les plus de 50 ans, parfois "aigris" par leurs conditions de travail et considérant qu'il n'y a rien à faire pour améliorer la situation ;
- Entre ces deux extrêmes, des agriculteurs avec lesquels il semble possible de travailler pour améliorer leur situation.

II. Présentation des différentes actions conduites par la chambre

- ✓ La création d'un poste de **chargé de mission emploi** qui permet :
 - D'améliorer le fonctionnement des services de remplacement (notamment en aidant les bénévoles dans la gestion administrative et en faisant le relais technique auprès des interlocuteurs régionaux et nationaux) ;
 - De répondre à des demandes d'information des agriculteurs concernant les démarches administratives et juridiques pour embaucher ;
 - De réaliser des sessions de formation (voir plus loin) ;
 - D'accompagner la création des groupements d'employeurs (7 groupements accompagnés depuis 2002, la demande est croissante) ;
 - De développer le partenariat avec les acteurs de l'emploi.
- ✓ La mise en place, dans les **stages préparatoires à l'installation**, d'une intervention spécifique sur les questions d'organisation du travail. Pour sensibiliser les porteurs de projet à la nécessité de réfléchir à leur organisation et à leur temps de travail dès le départ et à prendre conscience des solutions possibles. Il y a également une intervention sur les questions liées à l'embauche au remplacement et aux CUMA.
- ✓ Une **étude** intitulée "organisation et condition de travail : pistes d'amélioration pour la filière accueil et production fermière" dans le cadre d'un stage six mois, travail bibliographique, analyse qualitative et quantitative.
- ✓ Des actions visant à **faire parler de la qualité de vie en agriculture**, notamment avec la réalisation du film "Avoir du temps libre en agriculture, ça se travaille". Ce film, basé sur des témoignages d'agriculteurs ayant trouvé des solutions efficaces pour mieux s'organiser donne une vision positive du métier d'agriculteur. La diffusion est prévue lors de réunions, de formation ou de toute autre manifestation avec des agriculteurs, mais également auprès des jeunes en formation.



- ✓ Appui à l'animation de la fédération départementale des CUMA.
- ✓ Sensibilisation lors de **l'accompagnement individuel** des projets d'installation.
- ✓ **Différents stages sur l'organisation du travail.** Cinq stages ont été réalisés entre 2003 et 2005 sous la thématique "agriculture travail emploi et qualité de vie", dont deux autour de l'emploi de main d'œuvre saisonnière et un sur le montage d'un groupement d'employeur.

III. Bilan d'un stage sur l'organisation du travail

Stage intitulé "diagnostic travail emploi et qualité de vie" ayant eu lieu fin 2004 début 2005
Bilan réalisé grâce à un entretien avec un agriculteur bénéficiaire et une des animatrices du stage.

Une mobilisation relativement difficile

Ce stage était initialement proposé aux agriculteurs du plateau ardéchois. Il s'agit en effet d'éleveurs qui semblent assez fortement touchés par les problèmes d'organisation du travail. Devant les difficultés de recrutement, se sont finalement six agriculteurs de la vallée qui ont participé au stage. Leur présence n'a été possible que grâce aux contacts téléphoniques établis par une des techniciennes de la chambre (dont le mari, agriculteur était inscrit au stage).

Un déroulé articulé autour de deux temps forts

Le stage s'est déroulé sur deux journées. Le premier jour, les échanges entre les participants étaient structurés autour d'un travail d'autodiagnostic conduit avec l'outil Traviescop. Le deuxième jour, un expert de l'Institut de l'Elevage est venu présenter différentes solutions aux problèmes d'organisation du travail.

Le Traviescop, un outil pour échanger

L'agriculteur interrogé a un souvenir plutôt positif du Traviescop. *"C'est sympa de pouvoir voir les points forts et les points faibles [de l'exploitation]"*. Il trouve que c'est intéressant de s'interroger sur ce qui fonctionne plus ou moins bien dans l'exploitation, pour avoir une vision plus *"objective"* de l'exploitation. Il constate que sa femme (qui ne travaille pas sur l'exploitation mais la connaît très bien) n'obtient pas les mêmes résultats que lui : *"Ma femme n'avait pas la même vision que moi de mes faiblesses"*. Les échanges qui en découlent sont riches. Il considère cependant qu'il est *"difficile de répondre à certaines questions"*, visiblement pas très parlantes pour lui. Il trouve également qu' *"on a du mal à se juger"* et que pour faire ce travail *"il faut être prêt à se remettre en cause"*.

Pourtant, malgré ce regard plutôt positif, il constate que ce travail ne l'a pas vraiment aidé. Il estime que pour que cela soit utile, *"il faudrait y travailler derrière"*. L'autodiagnostic seul ne semble en effet pas un outil d'amélioration : *"On dit "il faut changer ça" mais on ne sait pas comment faire"*.

Interrogée sur les motivations qui ont poussé à l'utilisation de l'outil Traviescop, l'une des co-organisatrices du stage note que l'ambition principale était de créer des échanges entre les participants. En effet, *"les agriculteurs ne se côtoient plus, le stage c'est une occasion de discuter"*. L'outil apparaît alors comme un appui pour l'animateur du stage afin de faire échanger les agriculteurs sur un sujet précis, plus que comme un outil d'aide à la résolution de problème.

Des solutions présentées par un expert qui ne seront pas adaptées

L'intervention de l'expert avait été sollicitée pour répondre à la demande des agriculteurs de travailler sur du "concret". Annoncer une telle intervention semble être un atout pour faire venir les agriculteurs au stage. A posteriori, l'agriculteur interrogé considère que cette intervention n'a pas apporté grand-chose. Les solutions présentées étaient intéressantes, mais développées par des agriculteurs lointains, dans des contextes particuliers.

Un bilan en demi-teinte

L'agriculteur interrogé trouve qu'il était intéressant d'échanger sur ce sujet avec d'autres, il regrette pourtant le manque d'implication de certains. *"...des gens qui ne voulaient pas trop parler, qui ne jouaient pas le jeu ... ils ne voulaient pas se dévoiler"*.

Finalement, malgré **un stage jugé globalement intéressant**, ce que l'agriculteur met le plus en avant c'est qu'il n'a pas permis d'améliorer sa situation. *"On n'a pas donné vraiment de suites."*

Pour l'animatrice, le stage a permis de faire évoluer le point de vue des agriculteurs sur les questions d'embauche. *"Avant le stage, les agriculteurs voyaient la main d'œuvre comme un coût mais sans en voir le retour. Après, la main d'œuvre était plus perçue comme un investissement comme un autre."*

Une "solution" est envisagée, mais des blocages font qu'elle n'est pas creusée par la suite

Durant le stage, trois ou quatre agriculteurs semblaient intéressés pour partager un salarié. L'idée d'un groupement d'employeurs a été évoquée.

Interrogé sur les raisons qui font que cette idée n'ait pas eu de suites, l'agriculteur répond qu'il aurait fallu un groupe d'agriculteurs *"vraiment motivés"*. D'après lui, si les agriculteurs présents au stage n'étaient pas vraiment motivés c'est à cause d'un certain nombre d'obstacles qu'il ressent lui-même (explicités durant l'entretien mais, apparemment, pas durant le stage) :

- *"Il y a un trop grand écart entre les besoins [de main d'œuvre des différentes exploitations]"*,
- *"Ce qu'il y a à faire sur les exploitation est vraiment très différent"*,
- *"Il faut trouver la bonne personne... trouver la perle rare"*.

Poussé à expliquer ce qu'il veut dire à travers ces phrases, l'agriculteur découvre que, finalement, cela peut être un atout que de pouvoir proposer un poste varié. Plus qu'une *"perle rare"*, il s'agit d'une personne polyvalente, aimant la diversité, avec une forte capacité d'adaptation dont ils auraient eu besoin. Finalement, le problème n'est plus tant de trouver la bonne personne que d'avoir à changer ses propres pratiques : *"Après, il faut faire le planning de la personne"*. Il reconnaît alors que le plus gros frein à l'embauche est le fait qu'il est nécessaire pour embaucher de revoir en profondeur sa propre organisation. Seul, il peut passer d'une tâche à l'autre, en fonction des besoins, des opportunités et des envies. Avoir un salarié nécessite d'organiser, de planifier, de donner des consignes précises. Autant de choses auxquelles un agriculteur ayant l'habitude de travailler seul n'est pas habitué et qui peuvent légitimement lui faire peur.

Les besoins d'amélioration ne manquent pourtant pas

Cet agriculteur considère qu'il est *"à la bourre toute l'année"*. Il décrit trois phases dans la vie de son exploitation. La phase d'installation, où, encore chez ses parents, il n'y avait que le travail qui comptait, tout le temps était consacré à l'exploitation. Puis, suite à la rencontre avec sa compagne, il est entré dans une phase où il avait envie de dégager du temps pour faire autre chose que son travail, avec la nécessité de s'organiser différemment pour y arriver. Enfin, avec la naissance des enfants, l'obligation de dégager du temps pour

s'occuper d'eux. Malgré des améliorations dans l'organisation du travail, le temps consacré à la famille est considéré comme un temps pris à l'exploitation, qui en pâtit un peu (suivi du troupeau moins régulier...). Cet agriculteur admet que s'il cherche aujourd'hui à gagner du temps, c'est principalement sous la *"pression de sa femme"*.

IV. Bilan d'une initiative de la Chambre qui aboutit à la création d'un groupement d'employeur

Une initiative qui ne naît pas par hasard

En 2002, le chargé de mission territorial de la Chambre organise des réunions sur l'emploi pour que les agriculteurs échangent entre eux sur cette question. Lors de l'une des réunions (regroupant 25 personnes), quatre agriculteurs font le constat qu'ils seraient prêts à *"travailler différemment"* et à embaucher. Leurs systèmes de production sont très différents : un éleveur de vaches allaitantes double actif, un GAEC avec production et vente directe de fromages de chèvre, un GAEC comprenant des vaches allaitantes, de la vigne et de l'arboriculture. Les besoins en main d'œuvre semblent complémentaires. Ils décident de se réunir pour créer un groupement d'employeurs.

Un travail préparatoire important pour concrétiser une idée

Des réunions sont donc organisées dans le cadre d'une formation action, avec la chargée de mission emploi de la Chambre. La première rencontre est consacrée à déterminer les pointes de travail des uns et des autres. Les réunions suivantes permettent notamment de bâtir un planning annuel. Les agriculteurs se donnent pour contrainte de respecter 35 heures hebdomadaires de travail et de ne pas faire travailler le salarié les week-ends. Le planning est réalisé pour une année entière, demi-journée par demi-journée, ce qui demande un travail important. D'autant plus, que les exploitations sont relativement éloignées les unes des autres et qu'il faut tenter de diminuer les déplacements.

Puis les questions de coûts sont abordées. Rapidement l'un des quatre exploitants considère que sa structure ne pourra pas supporter le coût du recours à la main d'œuvre extérieur et s'oriente donc vers une CUMA pour gagner en efficacité grâce à la mécanisation.

La question du coût est un élément important mais difficile à évaluer. Pour le Président du groupement, les agriculteurs n'ont pas l'habitude de raisonner la main d'œuvre comme un investissement. Pourtant, par exemple, si la présence d'un salarié permet de faire du foin de meilleure qualité et donc d'éviter des achats à l'extérieur, le retour sur investissement est bien réel. Le tout étant d'arriver à *"déterminer à partir de quand c'est trop cher"*.

Vient ensuite un temps de réflexion sur les aspects juridiques. Le règlement intérieur est particulièrement peaufiné, notamment pour permettre facilement l'intégration d'une nouvelle exploitation dans le groupement et pour déterminer clairement les responsabilités de chacun.

Un nécessaire accompagnement

Les agriculteurs bénéficient de l'accompagnement de la Chambre pour la plupart de leurs rencontres. Cependant, entre les rencontres qui ont lieu dans le cadre de la formation, les agriculteurs travaillent entre eux. L'accompagnement est précieux, notamment pour les questions juridiques et toutes les démarches administratives qui paraissent un peu laborieuses aux agriculteurs.

Une solution qui donne entièrement satisfaction

En juin 2003, le groupement est créé. Il donne, visiblement, entière satisfaction aux agriculteurs qui l'ont créé. Il permet au double actif d'articuler son travail à l'extérieur et son exploitation, aux chevriers de développer leur activité commerciale sans pour autant négliger le troupeau, et aux associés du GAEC en polyculture de faire face au départ à la retraite d'un des membres.

La constitution du groupement a demandé de l'énergie et du temps, d'où la nécessité d'anticiper sur l'accroissement du besoin de main d'œuvre (départ à la retraite d'un parent par exemple), souligne le Président. Par contre, aujourd'hui, il ne nécessite que très peu d'ajustements. Le planning annuel a très peu évolué depuis sa création. Seuls quelques demandes administratives, et quelques rares changements d'emploi du temps nécessitent un peu de coordination, généralement effectuée par téléphone.

Le groupement en est à son troisième salarié, les précédents s'étant installés à leur compte. Le Président n'est pas inquiet pour le recrutement car les conditions de travail sont suffisamment attractives pour trouver une personne adaptée à leurs besoins.

Le point de vue du salarié du groupement d'employeurs

A. est salarié depuis huit ans. Il a été embauché par ce groupement d'employeur il y a deux ans en répondant à une petite annonce. Il est venu remplacer l'ancien salarié, parti s'installer à son compte. Il dit ne pas avoir mis longtemps à s'adapter aux différentes tâches qui lui reviennent sur les trois types exploitations du groupement. Pour lui, cet emploi est très intéressant car il travaille dans trois productions qu'il connaissait mal jusqu'alors. Il note tout de même que travailler pour trois exploitations lui paraît être un maximum pour arriver à s'investir correctement sur chacune d'elles.

Du fait de la répartition de son travail sur trois exploitations, il a moins de responsabilités que dans son poste précédent (dans une exploitation de lycée agricole). Par contre, son travail est mieux reconnu, mieux valorisé.

A. considère que les conditions de travail et la qualité du travail sont ce qu'il y a de plus important pour se plaire dans un poste. Le salaire passe après. Il note à ce propos que, d'après lui, le point faible du groupement réside dans le fait que, dans l'une des exploitations, le travail est pénible, les bâtiments sont vieux et non mécanisables, le travail n'est pas intéressant et répétitif. Il le supporte, mais pense que cela rebuterait de nombreux salariés. Par contre, il apprécie beaucoup le travail dans les deux autres exploitations.

Un atout important pour A. est la souplesse que lui accordent ses employeurs. Il dit ne pas être regardant sur les horaires, mais, en échange, il peut être libéré quand il en a besoin. Pour lui, la souplesse est un point très important. Cela nécessite des efforts des deux cotés mais permet à chacun d'y trouver son compte.

A. apprécie également le fait d'avoir un planning à l'année. Il sait longtemps à l'avance où et quand il va travailler, ce qui lui permet de s'organiser, notamment pour retourner dans son département d'origine.

A. revoit régulièrement ses anciens collègues de formation BTS. Il en tire des enseignements sur les différences entre des agriculteurs qui se sont installés dès la sortie de l'école et ceux qui ont été salariés durant un temps. D'après lui, ceux qui n'ont jamais travaillé sur une exploitation autre que la leur (et celle de leurs parents), ne savent ni respecter des horaires, ni travailler en équipe. Ils ont même du mal à prendre deux heures pour eux, afin de faire autre chose que travailler. Par conséquent, embaucher un salarié leur fait peur, et ils ne le font pas, même s'ils en ont besoin et s'ils en auraient les moyens économiquement. A. pense que leur rapport au travail n'est pas efficace : ne s'arrêtant jamais de travailler, ils ne prennent pas de recul. Pour lui, s'arrêter de travailler permet de voir autre chose et d'autres personnes, ce qui aide à être plus performant de retour au

travail. Par contre, ceux qui ont travaillé en tant que salariés, ont non seulement acquis une expérience chez d'autres, mais ils ont un rapport très différent au travail et aux horaires, bien plus compatible avec l'utilisation de main d'œuvre extérieur.

A. quittera le groupement dans quelques mois pour s'installer en GAEC avec son père suite à une opportunité d'agrandissement de l'exploitation familiale. Il compte bien prendre des vacances et un week-end sur deux. Même si son père ne prend pas les siens, question de génération !

V. Une initiative réussie en matière gestion de la main d'œuvre saisonnière

Cette action, n'a pas de lien direct avec la chambre, mais elle illustre une manière originale de répondre à un problème de main d'œuvre. C'est une initiative réalisée par un GAEC entre frères, avec travail à mi-temps des conjointes et recours à un groupement d'employeur pour un salarié permanent. Ce GAEC comprend 60 hectares de surface agricole dont : 5 hectares de fruits, 15 hectares de vignes en AOC. Il produit également de la viande bovine avec 20 vaches allaitantes.

Pour cette exploitation, la gestion de la main d'œuvre saisonnière, utilisée quatre mois par an pour l'arboriculture et la vigne, posait un réel problème. En effet, les saisonniers, recrutés sur petites annonces, étaient difficiles à pérenniser. De plus, il s'agissait fréquemment de personnes peu stables, peu "fiabiles" et présentant même régulièrement des "problèmes de comportement".

Les exploitants ont donc tenté une nouvelle manière de recruter. Ils mettent une affiche à l'école du village, annonçant qu'ils embauchent. Ils calent les horaires des salariés sur les horaires d'école afin que les mamans n'aient pas de frais de garde ni de cantine pour leurs enfants. Le salaire proposé est un peu au dessus du SMIG horaire. Cette démarche est une réussite. En effet, de nombreuses jeunes mamans, ayant quitté un temps leur emploi pour élever leurs enfants rencontrent des difficultés à se réinsérer dans le marché du travail. Un tel emploi est donc pour elles une opportunité de trouver un complément de revenu et de pouvoir sortir de chez elles. D'autant plus que l'ambiance au travail est bonne, les salariées s'entendent bien, les employeurs organisent un repas festif tous les ans...

Les agriculteurs sont très satisfaits de ce mode de fonctionnement. Les problèmes de pérennité sont résolus, certaines employées viennent depuis sept ans. Cela permet d'avoir des équipes plus autonomes et responsables. Ils n'ont plus à craindre de problème de comportement. Le recrutement est désormais assuré par le bouche à oreille.

VI. Passer de la mise en œuvre de différentes actions à une démarche d'accompagnement globale et cohérente

La chambre d'agriculture de l'Ardèche souhaite aller plus loin dans l'accompagnement des agriculteurs sur les questions d'organisation et de conditions de travail. En effet, malgré un certain nombre d'actions réussies, il reste globalement difficile pour les agents de la chambre d'accompagner concrètement un nombre conséquent d'agriculteurs sur ces questions. L'enjeu est donc à la fois de mieux mobiliser les agriculteurs sur cette thématique et de leur permettre d'aller jusqu'à la mise en œuvre de solutions appropriées. La chambre a conscience que les compétences requises pour l'accompagnement des

agriculteurs sont multiples et font appel à de nombreux domaines : psychologie, économie, techniques diverses...

C'est pourquoi, elle fait actuellement appel à un prestataire afin d'accompagner l'équipe projet dans la mise en place d'un dispositif global et cohérent permettant d'accompagner efficacement un maximum d'agriculteurs sur cette thématique.

Annexe 2 : Les actions de la chambre d'agriculture de l'Isère

En 2003, les responsables professionnels ont montré la volonté d'impliquer la chambre d'agriculture sur les questions de l'organisation du travail et de la qualité de vie des agriculteurs. En effet, au début des années 2000, de nombreuses exploitations laitières de l'ouest du département ont arrêté leur activité du fait de conditions de vie qui n'étaient plus supportées par les exploitants. Il s'agissait pourtant d'exploitations modernisées et de taille économique importante. Ce constat a fait prendre conscience aux responsables professionnels que la question du travail et de la qualité de vie était un élément essentiel à prendre en compte pour l'avenir de l'agriculture.

En 2004, la chambre a donc organisé les "états généraux du travail et de la qualité de vie en agriculture". Pour les préparer, des réunions collectives ont été organisées sur les territoires afin de faire exprimer les agriculteurs autour de cette question, dans le but notamment de leur faire relativiser leurs difficultés en les confrontant à celles des autres. Ces réunions avaient aussi pour but de faire émerger des besoins pouvant donner lieu ensuite à des actions de formation. Ce projet n'a pu aboutir faute d'inscrits en nombre suffisant. Parallèlement, et toujours pour préparer les états généraux, une enquête a été conduite auprès de tous les organismes agricoles afin de connaître leur implication et leur intérêt pour la thématique du travail en agriculture.

I. Présentation des principaux résultats de cette enquête¹ (sur la base de 36 réponses sur 90 questionnaires envoyés) :

Les questions relatives au travail chez les agriculteurs (quantité, répartition, organisation, conditions de travail...) sont considérées comme importantes, voire capitales et font partie des priorités à se donner pour la majeure partie des organismes.

La plupart des organismes a déjà abordé la question du travail selon diverses modalités qui peuvent être regroupées comme suit (on peut noter la diversité des entrées et des organismes s'intéressant à cette question) :

- **Par des études / des recherches / des expérimentations :**
Pour faire s'exprimer les agriculteurs, comprendre leurs situations, analyser leurs besoins, rechercher des solutions, accompagner les exploitations...
(Organismes concernés : SUACI avec le CEMAGREF, ISARA, INRA, Institut de l'élevage, la FRCUMA, TRAME, Chambre d'Agriculture de l'Isère)
- **Par la prise en compte de ces questions :**
 - dans les orientations des organismes, dans la préparation et les projets d'installation, dans les projets de développement,
 - dans les formations initiales,
 - à travers la promotion de l'agriculture sociétaire
(Organismes concernés : FDSEA, ADASEA, CDJA, Confédération paysanne, ASAVPA, CdA38, FDSR, Les établissements de formation : modules, stages, visites...)
- **Par des réflexions et des démarches de groupe :**
Dans le cadre de formations continues dispensées par les organismes suivants :
 - Les CUMA (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole)
 - Des coopératives laitières et des laiteries

¹ Source : diaporama "Etats Généraux « travail et qualité de vie en agriculture » - 16 avril 2004 - "

- Des comités de territoire
 - Le syndicat caprin de l'Isère
 - L'APFI (Association des Producteurs Fermiers de l'Isère)
 - L'APAP (Association pour la Promotions des Agriculteurs dans le Parc du Vercors)
 - L'ADAYG (Association pour le Développement de l'Y Grenoblois)
 - Le CMR (mouvement Chrétiens en Monde Rural)
 - La Chambre d'Agriculture de l'Isère
- **Par l'accompagnement ou l'expertise :**
 Les organismes suivants déclarent pratiquer de l'accompagnement ou de l'expertise :
- Gestagri (centre d'économie rurale de l'Isère)
 - Ecout'Agri (association départementale pour l'écoute et l'accompagnement d'agriculteurs en situation fragile)
 - Agri-Demain (dispositif régional d'accompagnement d'agriculteurs en questionnement personnel et professionnel)
 - ASAVPA (Association des Salariés de l'Agriculture pour la Vulgarisation du Progrès Agricole)
 - PLACES (Plate-forme Agricole pour les Contrats d'Emplois Saisonniers)

Les divers organismes ont fait remonter un certain nombre **d'expériences et d'exemples de "solutions"** adoptées. On peut les regrouper en 6 catégories (non exclusives) :

- S'organiser pour travailler mieux, travailler moins
- Simplifier les activités, réduire les astreintes
- Adapter ou modifier le système d'exploitation
- S'équiper, s'organiser et travailler à plusieurs
- S'associer en créant un GAEC, intégrer un nouvel associé dans un GAEC existant
- Augmenter la main d'œuvre par le salariat, (*permanente ou temporaire - individuellement ou à plusieurs*)
- Se faire remplacer ou... s'absenter sans que tout s'arrête !

La quasi unanimité des organismes ayant répondu à l'enquête s'affirme disposée à apporter sa contribution aux démarches concernant le travail en agriculture. Ils font **des propositions de collaboration ou de thèmes à aborder :**

- ✓ Le renouvellement des exploitations sociétaires
- ✓ La réflexion systématique sur le temps de travail dans les projets, dans l'accompagnement des futurs et des nouveaux installés
- ✓ L'exploitation agricole : une entreprise difficile à conduire seule
- ✓ L'écoute et la formalisation des problèmes
- ✓ L'apport du collectif en terme de lien social, de sécurité et de maîtrise des pointes de travail
- ✓ Les relations « emploi » - « travail » - « métier » en agriculture
- ✓ La recherche de solutions individuelles et collectives de limitation du travail sur les exploitations
- ✓ L'optimisation technico-économique de l'exploitation et l'organisation du temps de travail
- ✓ L'étude de l'utilisation du temps de travail et de sa rémunération
- ✓ L'étude des équilibres « revenu / travail » avec les notions de :
 - temps de travail effectif

- temps consacré aux fonctions non productives
- temps consacré aux responsabilités socio- professionnelles
- ✓ Démarche de diagnostic – formation avec des groupes
- ✓ Recensement, actualisation, mise en commun, diffusion des initiatives et des solutions adoptées
- ✓ Communication et valorisation des études, recherches et expérimentations
- ✓ Participation des élèves et des stagiaires des centres de formation (sous forme d'enquêtes par exemple), sur des thèmes tels que les besoins en organisation du travail, l'utilisation du temps libéré et le revenu ...

Les Etats Généraux ont permis de présenter les résultats de cette enquête, mais aussi de recueillir le témoignage d'actions intéressantes pour améliorer les conditions de travail en agriculture, de recueillir la réaction des différents organismes présents et d'envisager des perspectives. Parmi celle les plus mises en avant se trouvent : le renforcement des services de remplacement avec des emplois « polyvalents » et des emplois « spécialisés », le développement du salariat, l'amélioration des compétences des chefs d'exploitation en organisation du travail et en gestion des ressources humaines.

Suite aux Etats Généraux, de nombreux techniciens de la Chambre d'agriculture se sont montrés motivés pour creuser cette thématique. Une formation de 2 jours a donc été organisée pour les techniciens. Celle-ci visait à leur permettre d'acquérir une culture commune autour de la question du travail en agriculture, afin de les aider dans l'accompagnement des agriculteurs. Cette formation a permis d'enclencher une réelle dynamique autour de cette thématique.

Suite à cela, l'un des conseillers en développement local de la Chambre a fait le constat que les solutions existent pour améliorer le travail en agriculture, que les outils existants sont plutôt quantitatif et qu'il n'y a pas vraiment de méthode d'accroche des agriculteurs sur cette question. Il s'est donc lancé, avec une partie de l'équipe des conseillers de territoire, dans l'élaboration d'un outil de sensibilisation et d'accroche. Cet outil, appelé Méthode Attitude Travail, ambitionne de mettre l'agriculteur au centre de l'action grâce à une approche qualitative des questions du travail.

II. Présentation de la *Méthode Attitude Travail*

Trois documents servent de base à l'utilisation de la Méthode Attitude Travail :

- un questionnaire de pré-diagnostic (2 pages)
- un guide pour l'agriculteur (14 pages)
- un guide pour l'accompagnateur (28 pages)

La *Méthode Attitude Travail* se déroule en trois temps : la réponse au pré-diagnostic que l'agriculteur effectue seul (en ½ heure maximum), puis deux entretiens de 2 heures environ avec l'accompagnateur. La *Méthode Attitude Travail* a pour ambition de permettre à l'agriculteur de faire un bilan global de sa situation de travail, de comprendre où sont ses problèmes et de se mettre dans de bonnes conditions pour rechercher des solutions. La Méthode suppose que les solutions seront développées avec un expert ou des outils ad hoc (ergonome, bilan travail, conseiller en emploi...).

Pour l'instant, cet outil a été testé auprès d'une petite trentaine d'agriculteurs. Afin d'évaluer l'intérêt et d'envisager les suites de son utilisation, Intermède a réalisé des entretiens avec sept agriculteurs ayant bénéficié d'un accompagnement par la *Méthode*



Attitude Travail. Les questions posées aux agriculteurs (dans une logique d'entretien semi-directif) tournaient autour des points suivants :

- Comment en êtes-vous arrivé à faire ce travail sur le travail ? (degré de préoccupation autour des questions d'organisation du travail avant l'accompagnement)
- Comment cela s'est-il passé ? (Descriptif du déroulé...)
- Qu'avez-vous apprécié ?
- Certaines choses vous ont-elles déplu ou gêné ?
- En quoi cela vous a-t-il aidé ?
- Avez-vous fait des changements dans votre organisation du travail suite à cet accompagnement ?
- Que vous manque-t-il pour mettre en place des changements qui pourraient améliorer votre travail ?
- Avez-vous l'occasion de parler d'organisation du travail avec d'autres agriculteurs ?
- Seriez-vous prêts à échanger avec d'autres agriculteurs sur cette thématique ? A quelles conditions ?
- Pensez vous que l'organisation du travail est un problème pour beaucoup d'agriculteurs?

Tous les agriculteurs rencontrés ont été accompagnés suite à une sollicitation de la Chambre qui souhaitait tester l'outil. Ce ne sont donc pas, a priori, des personnes particulièrement préoccupées par les questions d'organisation du travail. Tous se sont pourtant montrés intéressés pour cette thématique qui leur semble être un sujet important pour leur exploitation. Tous les agriculteurs rencontrés sont des éleveurs, la plupart en système laitier. Leurs situations de travail sont variées : GAEC, personnes seules, couples.

Il est intéressant de noter que l'accompagnement a parfois été perçu (c'est le cas de deux agriculteurs en particulier) comme un questionnaire, voire un "interrogatoire", suivi d'une restitution. Les personnes ayant ce type de ressenti ne perçoivent pas l'intérêt pour eux de l'accompagnement. Ils ont plus l'impression d'avoir rendu service au technicien en acceptant de répondre à ses questions.

De manière plus générale, les agriculteurs ont trouvé le questionnement complet et permettant d'aborder toutes les questions ayant trait au travail. Ils n'ont pas été gênés par les questions, auxquelles ils leur semblaient d'ailleurs naturels de répondre : *"on ne peut pas se plaindre d'un côté et ne pas vouloir en parler de l'autre"*.

Pour certains, l'accompagnement a permis de **clarifier leur situation** par rapport au travail :

"Ça permet de mieux voir dans quelle partie on se faisait bouffer par le boulot"

"... de voir nos défauts et qualités"

"... de faire un arrêt sur image, un état des lieux"

"On est débordé mais on sait mieux pourquoi."

"Ça permet de classer les choses par catégories."

Une agricultrice travaillant en couple note que *"c'est intéressant de voir les différences entre nous [sur la perception de ce qui pose problème au travail]"*.

L'accompagnement leur a généralement permis d'identifier ce qui leur posait problème (les papiers le plus souvent).

Par contre, les agriculteurs constatent que **si l'accompagnement leur a permis d'y voire plus clair, ils n'ont pas pour autant pu mettre en place des solutions**. Il semble d'ailleurs que les différents accompagnements aient été plus ou moins poussés.

Certains ont permis aux agriculteurs de noter des pistes d'amélioration, d'autres sont restés au stade de constat.

"On avait dû marquer des choses [à mettre en place pour améliorer la situation]"

"Il aurait fallu prendre de bonnes habitudes"

Mais même ceux qui ont défini des pistes de solution (ranger le bureau différemment, faire un planning...) ne les ont pas creusé et n'ont rien mis en œuvre pour améliorer leur situation.

Les agriculteurs ont peu de choses à dire lorsqu'ils sont questionnés sur ce qui leur manque pour aller plus loin dans la mise en place de changements permettant une meilleure organisation. Il semblerait que l'accompagnement de la *Méthode Attitude Travail* ne leur permette pas d'aller jusqu'à l'identification de ce qu'ils ont à faire pour poursuivre la réflexion et passer à l'action. Pourtant il s'agit bien là d'un des objectifs de la méthode.

Les avis sont partagés quant à l'intérêt d'une **approche collective** des questions d'organisation du travail. Si certains trouvent que des échanges de pratique sont toujours riches et que l'on gagne toujours à échanger avec d'autres, on note chez la majorité une réticence au travail collectif :

"Des temps d'échange si personne n'a la solution, ça ne sert à rien."

"En groupe on reste trop généraliste. On va plus vite avec un accompagnement individuel."

Pourtant ces réticences sont plus liées au travail en groupe de manière générale qu'au travail en groupe sur la question spécifique du travail. Ces entretiens ne font donc pas ressortir de freins spécifiques au travail en groupe sur la question du travail.

Enfin, les agriculteurs interrogés s'accordent tous pour dire que la question du travail en agriculture est d'un intérêt majeur (au même niveau que la question de la reconnaissance et que celle du revenu). Ils notent pourtant que leurs collègues sont réservés sur la question. Un seul d'entre eux dit de la question de l'organisation du travail qu'elle est un sujet de discussion avec d'autres (sur des entrées techniques). Un agriculteur justifie cet état de fait en faisant le constat que *"les agriculteurs sont pudiques"*.

Il est délicat d'aller très loin dans l'analyse de l'utilisation de cette méthode étant donnée que:

- seuls 7 agriculteurs ont été interrogés et 2 techniciens différents ont réalisé l'accompagnement,
- les agriculteurs n'étaient pas demandeurs (ni en situation d'être demandeurs) d'un accompagnement particulier,
- les accompagnements ne sont pas tous allés au bout de l'utilisation de la méthode.

On peut pourtant dire que les agriculteurs ont globalement trouvé cet accompagnement intéressant, qu'il a permis d'aborder dans le détail les questions de l'organisation du travail et qu'ils ont été à l'aise au cours des entretiens.

Une des principales limites repérée réside dans le fait que l'utilisation de la *Méthode Attitude Travail* n'a pas été suivie d'accompagnements adaptés qui auraient permis aux agriculteurs d'aller plus sûrement jusqu'à la mise en place d'améliorations. Rappelons que la méthode en elle-même n'a pas pour objectif la mise en place des améliorations, mais seulement (et c'est déjà beaucoup) la création de conditions favorables pour que les agriculteurs adoptent une attitude favorisant la recherche de solutions pour améliorer leur organisation du travail. S'il est certain que cette méthode permet aux agriculteurs de se poser des questions, le fait de dire qu'elle leur permet réellement de se mettre dans une dynamique de changement mériterait davantage de recul pour une analyse plus approfondie.

Suite notamment au départ d'un conseiller moteur sur la question, l'année 2005 n'a pas vu énormément de réalisations concernant la thématique. Pourtant, la mise en place d'un mi-temps dédié à cette question du travail devrait permettre de relancer la dynamique selon trois axes de travail :

- Accompagnement des agriculteurs porteurs de questionnement collectif sur cette thématique (projet de création de groupement d'employeurs, de regroupement de plusieurs GAEC...),
- Poursuite du test de la *Méthode Attitude Travail*,
- Capitalisation des expériences positives d'amélioration de l'organisation du travail afin de pouvoir orienter les agriculteurs sur des exemples de solutions concrètes, si possible à proximité de leur exploitation.

