



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



SYNTHESE ETUDES VIVEA

Rapport final



ORGANISATION DU TRAVAIL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Martin Boissier- INTERMEDE

Juin 2006

Délégation Sud-est - Direction ingénierie et formation - VIVEA





Etude "organisation du travail et gestion des ressources humaines" dans le cadre du CEP

I - RAPPEL DU CADRE DE L'ETUDE	4
I.1 RAPPEL DU CONTEXTE ET DE LA COMMANDE	4
I.1.1 <i>Contexte</i>	4
I.1.2 <i>La commande</i>	6
I.2 RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ETUDE	6
I.3 VOCABULAIRE.....	7
I.4 METHODE	7
II - CONSTATS ET ANALYSE	9
II.1 DE NOMBREUX ECRITS	9
II.2 UNE SPECIFICITE AGRICOLE ?	10
II.2.1 <i>Des spécificités</i>	10
II.2.2 <i>Des situations proches dans certaines entreprises familiales</i>	11
II.2.3 <i>Des agriculteurs qui se vivent plus comme des travailleurs que comme des chefs d'entreprises</i>	11
II.2.4 <i>Quelle est l'ampleur réelle du problème ?</i>	12
II.3 LES ACTIONS EN RHONE-ALPES	13
II.3.1 <i>Les actions de formation financées par VIVEA</i>	13
II.3.2 <i>Tableau de repérage des actions conduites en Rhône-Alpes (non exhaustif)</i>	15
II.4 CLES D'ANALYSE ET DE COMPREHENSION	21
II.4.1 <i>Perception du contexte et des enjeux par les acteurs</i>	21
II.4.2 <i>Le travail construit l'identité professionnelle, mais également l'identité personnelle</i> ...	23
II.4.3 <i>Un métier qui a fortement évolué sans remise en cause de la dimension travail</i>	23
II.4.4 <i>Le poids des représentations</i>	24
II.4.5 <i>Accompagnement individuel ou collectif ?</i>	27
II.4.6 <i>Autour de l'emploi</i>	28
II.5 UNE PRATIQUE FORTEMENT LIEE A DES OUTILS	31
II.5.1 <i>Les différentes familles d'outils et leurs implications</i>	31
II.5.2 <i>Présentation de quelques outils illustrant différentes approches autour de l'organisation du travail</i>	35
II.5.3 <i>Les limites des démarches "diagnostic ⇒ solution"</i>	38
II.5.4 <i>La posture de l'utilisateur compte tout autant que l'outil lui-même</i>	38
II.5.5 <i>Relativiser la place des outils</i>	39
II.6 DES FACTEURS DE CHANGEMENT POSITIFS	39
II.6.1 <i>Une prise de conscience qui progresse</i>	39
II.6.2 <i>Des réalisations concrètes</i>	40
II.6.3 <i>Des dispositifs en construction</i>	40
II.7 DES DIFFICULTES EVOQUEES PAR LES OPERATEURS.....	41

11.7.1	<i>Légitimité et compétences des opérateurs</i>	41
11.7.2	<i>Mobilisation des agriculteurs</i>	42
11.7.3	<i>L'attrait du concret</i>	44
11.7.4	<i>Le passage à l'action</i>	44
III -	PROPOSITIONS	46
III.1	REPRECISER L'OBJET	47
III.2	REPRECISER LES OBJECTIFS ET LE PUBLIC	49
III.3	S'APPUYER SUR UN CONTEXTE FAVORABLE AUX CHANGEMENTS	50
III.4	FAVORISER LA CONSTRUCTION DE DISPOSITIFS	51
III.5	MIEUX VALORISER LA FORMATION	52
III.6	EN GUISE DE CONCLUSION : FAVORISER LES DYNAMIQUES COLLECTIVES A TOUS LES NIVEAUX	56

I - Rappel du cadre de l'étude

I.1 Rappel du contexte et de la commande

Le projet d'étude avait formalisé les principaux éléments de contexte justifiant de s'intéresser aux questions d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. Il est utile de les rappeler ici.

I.1.1 Contexte

✓ ***Une diminution du nombre d'actifs non salariés qui s'accompagne d'un agrandissement des exploitations***

Les deux derniers recensements attestent de cette diminution. Les crises sectorielles structurelles (viticulture Beaujolaise, arboriculture, maraîchage ...), la nouvelle PAC et ses exigences vont accentuer ce phénomène. La filière lait est actuellement déstabilisée.

Depuis environ 5 ans, on assiste à un nouveau phénomène qui s'amplifie, « les départs précoces » en cours de carrière : au niveau national, 13 000 départs sur 30 000 par an concernent des agriculteurs âgés de moins de 55 ans. Les raisons de ces départs sont avant tout économiques dans 53 % des cas mais il est important de noter que parmi les autres raisons figurent en bonne place la pénibilité du travail, les difficultés relationnelles entre associés ... Ce nouveau phénomène se traduit par des demandes croissantes de formation de reconversion et vient grossir le nombre de demandeurs d'emploi.

La diminution du nombre d'actifs non salariés et l'agrandissement des exploitations qui en découlent modifie le système de production et l'organisation du travail (CEP) :

- Une forte mécanisation qui va se poursuivre au niveau individuel ou en CUMA (35 % des exploitants travaillent en CUMA)
- Un développement du recours au travail saisonnier : 7 700 saisonniers en 1988 et 10 000 en 2000
- Un recours au salariat avec la difficulté de mettre en cohérence offre et demande
- Un développement des formes sociétaires GAEC et EARL soit 1 exploitation sur 4 en 2000

✓ ***La diversification des activités de l'entreprise pour maintenir le revenu et l'emploi***

Dans un contexte de baisse des prix du marché qui s'accroît avec la PAC, les agriculteurs cherchent à développer la multifonctionnalité des exploitations :

- diversification des activités et services en lien avec la production : transformation des produits, commercialisation en circuits courts, accueil (hébergement, restauration, « classes vertes », accueil d'handicapés ...). Cette diversification est fortement encouragée par les pouvoirs publics mais doit être mûrement réfléchie sur le plan de l'organisation du travail pour être viable
- activités de services sur le territoire : entretien des chemins, déneigement ...
- activité salariée extérieure à temps partiel

Ces évolutions entraînent une modification de l'organisation du travail à anticiper pour ne pas être subie avec le risque d'aboutir à une déstabilisation de l'entreprise.

✓ ***Des transmissions difficiles, une offre, pour des associés de société et des salariés, supérieure à la demande : des offres d'emploi non satisfaites***

La gestion patrimoniale des entreprises a des conséquences négatives sur leur reproductibilité, sur la capacité à maintenir et développer l'emploi. Les cédants, les associés de GAEC ne trouvent pas assez de repreneurs. La logique traditionnelle conduit les agriculteurs à capitaliser plutôt qu'à rémunérer le travail : le travail est moins considéré comme un moyen de créer du revenu pour faire autre chose (loisirs, vacances, famille ...) et plus comme un moyen pour valoriser le patrimoine. L'embauche d'un salarié est souvent vue, en première approche, comme une dépense qui va coûter cher avant d'être raisonnée en termes de « retour sur investissement ».

✓ ***Les conditions de travail, un facteur de fragilisation en agriculture***

Les conditions de travail en agriculture – journées longues, travail pénible, absence de week-end et de congés- souvent perçues par les agriculteurs comme très décalées au regard du reste de la société. L'étude de l'ISARA dans le cadre du projet Kaléinove (EQUAL) montre qu'elles sont un des premiers facteurs de fragilisation. Elles sont aussi une des causes exprimées des « départs précoces ». La pérennité des exploitations et des emplois dépend de la prise en compte de cette dimension dans les projets, dans l'évolution des exploitations. Un accompagnement des agriculteurs et des agricultrices sur ce thème peut permettre à certains de maintenir leurs entreprises en adaptant leur projet, leur système d'exploitation, leur organisation du travail.

✓ ***Une problématique « organisation du travail » difficile à traiter en formation***

Cette problématique s'inscrit dans le Plan Stratégique Triennal 2004-2006 de VIVEA au titre de l'axe 1 sur les domaines de compétences :

« Le souci d'améliorer les conditions de travail et de vie et la nécessité de renforcer l'attractivité de la profession exigent des compétences nouvelles en gestion des ressources humaines et en organisation du travail : VIVEA encouragera les formations à la gestion des ressources humaines et à l'organisation du travail intégrant notamment le recours à une main d'œuvre salariée »

Le comité régional VIVEA et la plupart des comités départementaux ont affiché cette thématique dans leurs priorités de financement. Quelques actions de formation sont proposées à l'agrément des comités VIVEA. Leur mise en œuvre est généralement coûteuse (intervenant spécialisé) et elles souffrent d'un taux d'annulation important, se heurtant à la difficulté de mobiliser des stagiaires.

I.1.2 La commande

Le projet d'étude énonce l'objectif suivant :

Identifier les modalités d'action qui permettent aux agriculteurs et aux agricultrices de :

- concilier projets de vie et projet professionnel,
- améliorer les conditions de travail,
- valoriser la complémentarité des rôles Homme/Femme sur l'exploitation,
- faciliter la gestion des ressources humaines,
- gérer de la main d'œuvre en individuel et en collectif.

Il retient en outre une hypothèse forte qui a été travaillée dans le cadre de cette étude et qu'il est bon de rappeler ici :

"Le principal enjeu est de mettre en œuvre des dispositifs d'action qui mobilisent les agriculteurs, les agricultrices et les salarié(e)s et intègrent :

- ✓ Une nécessaire évolution des représentations du travail
- ✓ La recherche de cohérence entre projets de vie et projets professionnels pour une meilleure qualité de vie
- ✓ L'approche technique de l'organisation du travail
- ✓ La professionnalisation de la fonction employeur
- ✓ La recherche de solutions collectives adaptées à l'entreprise et au contexte local"

I.2 Rappel des objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude tels que reformulés lors de son lancement sont les suivants :

⇒ **Formaliser une expertise régionale, à partir des expériences et des compétences locales**

- Dresser un "état des questionnements" autour de la thématique (identifier les différentes questions qui se posent, qui se les pose et la manière dont elles se posent)
- Repérer quels sont les acteurs qui agissent autour de cette thématique, identifier et analyser certaines de leurs actions (au regard de l'état du questionnement et des connaissances)
- Identifier les différentes représentations qui existent autour de la thématique
- Dresser un état des connaissances synthétique autour de la thématique

⇒ **Favoriser le développement de dynamiques collectives**

- La manière dont sera conduite l'étude devra favoriser la création ou le développement de dynamiques collectives qui pourront perdurer après la fin de l'étude.
- Les méthodes d'investigation au niveau local devront permettre aux acteurs d'approfondir leurs échanges autour de la thématique et d'avancer dans la construction de leur dispositif tout en l'enrichissant.
- Un effort particulier sera fourni pour faire émerger une dynamique régionale.

I.3 Vocabulaire

Les quelques définitions qui suivent visent à préciser le sens donné à certains mots dans le cadre de ce document

La thématique : la "thématique" résume l'objet de l'étude, à savoir l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines dans les exploitations agricoles.

Opérateurs : Il s'agit des acteurs de terrain (locaux ou régionaux, techniciens mais aussi responsables professionnels) qui mettent en place des actions autour de la thématique.

Bénéficiaires : Ce sont des agriculteurs bénéficiant des actions, mais aussi des salariés (réels ou potentiels) qui sont aussi concernés par la thématique et la manière dont elle est abordée.

Action : Il s'agit d'une action en lien avec la thématique : formation, conseil individuel, mise en place d'une organisation collective...

Dispositif : Un dispositif est un ensemble d'actions coordonnées en lien avec la thématique

I.4 Méthode

La méthode adoptée pour la conduite de cette étude visait à l'atteinte de deux objectifs distincts : la capitalisation d'expérience et l'appui à des dynamiques collectives autour de la thématique. Il ne s'agit donc pas d'une étude pure mais plutôt d'une **étude action**.

La collecte des informations nécessaires à la rédaction du présent document a donc été réalisée grâce à un travail bibliographique et à des entretiens avec des personnes ressources mais également grâce à l'organisation de **temps de travail collectifs** permettant à la fois de recueillir de l'information et de faire avancer les acteurs dans leurs actions autour des questions d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines.

Le **travail bibliographique** n'est pas exhaustif. Il consiste plutôt en un repérage des travaux pouvant être utiles à l'action.

Le niveau régional a été privilégié pour les **entretiens avec des personnes ressources**; ont été retenues les personnes disposant d'une expertise spécifique sur la thématique. Là non plus cette étude ne peut prétendre à l'exhaustivité : sept personnes ont été mobilisées (voir liste en annexe).

Le **repérage et l'analyse des actions** conduites en Rhône-Alpes sur les questions d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines ont été réalisés grâce à des entretiens téléphoniques avec des personnes ressources de chaque département (15 entretiens, voir liste en annexe).

Enfin, une part très importante des informations contenues dans le présent rapport provient de **temps collectifs** qui ont été co-animés dans le cadre de cette étude. La liste suivante permet de se faire une idée des temps collectifs qui ont permis de nourrir cette étude :

- co-animation de deux réunions avec une part importante des agents de la chambre d'agriculture du Rhône, repérage des principaux enjeux autour de la thématique, début de réflexion stratégique sur la manière dont la chambre peut s'organiser pour traiter la thématique ;

- co-animation d'une réunion du groupe "organisation du travail" en Savoie, réflexion autour de difficultés de mobilisation des agriculteurs ;
- animation d'une séance de travail à la chambre d'agriculture de l'Isère pour faire le bilan du travail réalisé sur la thématique et envisager les suites à donner ;
- co-animation d'une réunion à la chambre d'agriculture de l'Ardèche autour de la valorisation des travaux réalisés et de l'implication d'agriculteurs moteurs sur la thématique.

Au niveau régional :

- participation à une réunion d'échange entre le groupe régional "organisation du travail" et le groupe régional "bâtiment";
- animation d'une séance de travail avec les animateurs des services de remplacement autour des difficultés relationnelles entre adhérents et salariés ;
- animation d'une réunion avec les personnes identifiées comme impliquées sur la thématique pour identifier les enjeux et les difficultés d'accompagnement des agriculteurs sur la thématique
- co-animation d'une deuxième réunion avec ces personnes pour organiser des échanges autour des questions de changement et d'identité professionnelle.

En outre un certain nombre d'entretiens ont été directement conduits avec des **bénéficiaires** :

- en Isère : 7 agriculteurs
- en Ardèche : 3 agriculteurs plus une réunion à laquelle ont participé 5 agriculteurs
- un salarié de groupement d'employeurs

Gageons qu'au-delà du présent document cette étude action aura participé à faire avancer la réflexion au sein de plusieurs collectifs d'acteurs, tant au niveau local que régional.

II - Constats et analyse

Les éléments de réflexion livrés ici sont le produit direct de la méthode employée pour réaliser cette étude-action. **A ce titre, et étant donné la complexité de la thématique abordée, la mobilisation de personnes ressources au niveau national pourrait compléter utilement certains aspects qui n'ont pu être creusés dans le cadre de cette étude-action.**

Cette partie est ponctuée d'un certain nombre de questions pour l'action qui permettent de repérer les points qui pourraient être approfondis pour aller plus loin. Ces questions opérationnelles sont reprises dans la partie III – Propositions.

II.1 De nombreux écrits¹

Le nombre de publications autour du travail en agriculture est considérable. Sans parler de bibliographie approfondie, le débroussaillage de la question effectué dans le cadre de la présente étude permet de faire les constats suivants.

Il ne semble pas exister d'ouvrage générique sur le travail en agriculture dressant de manière globale les problèmes et les enjeux. Certains travaux de sociologie - notamment de l'INRA SAD - approchent la question du travail dans un contexte global, beaucoup d'autres travaux ont une approche plus ciblée. **La grande majorité des publications concernent l'élevage.**

La plupart des publications sont des articles que l'on peut classer sous les rubriques suivantes :

- **Méthode d'accompagnement des agriculteurs**

Une publication mérite d'être citée, il s'agit d'un document de 109 pages publié en décembre 2004 par TRAME et l'IFCA sous la direction de F. Leupe et Ph. Tellier "Comment intervenir dans l'organisation du travail". Ce document fait le point sur les différentes approches du travail, présente un certain nombre d'outils et donne des conseils pour leur utilisation.

¹ De nombreuses publications sont mises en ligne par le site de l'Institut de l'Elevage : <http://www.inst-elevage.asso.fr>. Un important travail bibliographique sur le sujet a également été réalisé par B. Pousset à la chambre d'agriculture de l'Ardèche lors de son mémoire de fin d'étude "Organisation et conditions de travail pistes d'amélioration pour la filière accueil et production fermière"

Lors de la finalisation du présent rapport (mai 2006) une synthèse bibliographique « Approches sur le travail en agriculture par les disciplines sociales et techniques » est publiée par Nathalie Hostiou (TSE – Metafort).

Les autres publications concernent des outils spécifiques utilisés dans différentes situations. Il est notable qu'il existe **peu d'écrits sur les impacts que peuvent avoir ces outils sur l'amélioration des conditions de travail des agriculteurs, autrement dit peu d'évaluation sur l'utilité de ces outils.**

- **Les solutions techniques à l'organisation du travail**

Il existe de très nombreuses publications concernant les itinéraires techniques et leurs impacts sur le travail ainsi que sur les solutions techniques que peuvent mettre en place les agriculteurs. Le thème le plus exploré est de loin la traite. Puis viennent des publications autour des autres travaux d'astreinte, de la gestion du troupeau et de l'organisation des bâtiments. Il est surprenant de constater que **la question de la gestion administrative**, bien qu'étant aujourd'hui une des préoccupations majeure des agriculteurs en terme d'organisation (c'est du moins ce qui ressort des entretiens réalisés au cours de l'étude), fait l'objet de relativement peu de publications.

- **Les solutions techniques à la gestion des ressources humaines**

Relativement moins nombreuses que sur les questions d'organisation du travail, les publications concernant les questions d'emploi et de gestion de la main d'œuvre sont assez riches et font plus souvent le lien entre les aspects techniques et les aspects humains.

Au final, on constate que les travaux sur la thématique sont relativement nombreux mais aussi assez ciblés. **Peu d'entre eux permettent de prendre du recul par rapport aux questions qui se posent et de donner une vision globale des problèmes et des enjeux.**

II.2 Une spécificité agricole ?

Il est communément admis, notamment par les agriculteurs, que les questions d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines ne peuvent pas être envisagées de la même manière en agriculture que dans les autres secteurs d'activité. Ce lieu commun est pour parti justifié, mais pour partie seulement.

II.2.1 Des spécificités

Le travail avec le vivant impose un rythme basé sur les cycles naturels des saisons, de la météo et des animaux sur lesquels l'homme - du moins jusqu'à une époque récente - a peu d'emprise. Le caractère non différable d'un nombre important d'activités impose des pointes de travail conséquentes, la viabilité de l'exploitation dépendant grandement de la capacité des travailleurs à assumer ces pointes.

Historiquement, ce travail s'effectue dans le cadre de la cellule familiale. La ferme est à la fois lieu de vie et lieu de travail, les activités privées et professionnelles sont souvent confondues. Cela induit un rapport au temps particulier. **Le temps de travail est difficile à identifier en tant qu'élément distinct du reste du temps de vie.**

Historiquement aussi, le travail en agriculture est un travail physique qui nécessite de ne pas ménager sa peine pour ne pas rater des échéances cruciales pour l'exploitation (les foins par

exemple qui nécessitent une grande quantité de travail sur un temps relativement court et qui conditionnent la manière dont on pourra passer l'hiver). Aujourd'hui le travail est moins physique grâce à la mécanisation, mais l'idée qu'il faut "*travailler dur*" reste fortement ancrée. La question de la qualité du travail (son efficacité ou sa pertinence par exemple) est bien moins présente dans les discours. **La quantité de travail semble, aujourd'hui encore, importer plus que sa qualité.**

Ces différents aspects ont effectivement donné au travail un poids particulier en agriculture, à tel point que l'on peut parler du travail comme l'une des valeurs fondamentale de la culture des agriculteurs.

Expérience vécue

Les propos de ce conseiller agricole illustrent bien l'importance de la valeur travail pour les agriculteurs. *"Conseiller un agriculteur sur ses choix techniques, ça va. Il n'a pas été formé sur tous les sujets et accepte que d'autres puissent avoir un regard technique sur son exploitation. Aborder avec lui la question de la rentabilité, passe encore, après tout, il n'est pas gestionnaire. Mais alors, prétendre parler de travail, c'est un affront ! Son organisation du travail est le fondement de son métier, c'est la seule chose qu'il maîtrise seul et qu'il a construit progressivement à partir des pratiques de ses parents. Ce n'est quand même pas à un autre de lui dire comme faire son métier."*

II.2.2 Des situations proches dans certaines entreprises familiales

D'autres professions rencontrent des conditions de travail similaires (hôteliers, restaurateurs, artisans...). Les contraintes ne sont pas imposées par la nature mais par les clients, les horaires sont tout aussi contraignants, lieu de vie et de travail peuvent être confondus et ces activités sont également souvent conduites en couple.

On voit que **si la situation des agriculteurs a donné lieu à une culture spécifique, elle n'est pas aussi marginale que certains le laissent entendre**. Dès lors, on est en droit de penser que dans certains secteurs d'activité se mettent en place des solutions organisationnelles qui pourraient intéresser les agriculteurs.

II.2.3 Des agriculteurs qui se vivent plus comme des travailleurs que comme des chefs d'entreprises.

Bien que de nombreux professionnels indépendants aient des conditions de travail rejoignant celles des agriculteurs, ces derniers ne se comparent pas à eux, mais au modèle dominant qu'est le salariat.

La loi réduisant la durée légale de travail à 35 heures hebdomadaires a d'ailleurs été vécue comme un électrochoc par la profession agricole, exacerbant le fossé séparant agriculteurs et salariés en matière de travail. La comparaison avec d'autres activités non salariées permettrait sans doute de relativiser la spécificité agricole, mais c'est au contraire les différences les plus saillantes qui sont mises en avant.

En outre, si le salariat est la référence à laquelle les agriculteurs se comparent, c'est également parce qu'au sein de leur cellule familiale, les conjoints ou enfants ayant une activité salariée sont de plus en plus nombreux.

Notons que lorsqu'ils se comparent aux salariés, **les agriculteurs oublient leurs propres avantages**. Ils ignorent le fait que les salariés ont généralement un temps de trajet pour se rendre sur leur lieu de travail, et que leurs horaires leur sont majoritairement imposés. Mais les agriculteurs ont également tendance à avoir une définition relativement large de ce qui fait travail. Faire le bois pour chauffer la ferme ou le potager pour nourrir la famille ou même discuter de la pousse de l'herbe avec le voisin sont par exemple généralement considérés comme du travail par les agriculteurs. Les salariés ont, eux, une définition bien plus stricte du travail.

Question pour l'action : *Comment faire pour aider les agriculteurs à relativiser leurs spécificités et à mieux valoriser les aspects positifs de leur organisation du travail ?*

II.2.4 Quelle est l'ampleur réelle du problème ?

La présente étude se base sur le constat que les questions d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines sont un enjeu fort pour les agriculteurs. Ce constat est globalement partagé par les différents acteurs rencontrés au cours de l'étude. Pourtant, certains s'interrogent. En effet, les quelques enquêtes réalisées sur ces questions semblent parfois montrer que les agriculteurs "*ne s'en sortent pas si mal*" ou "*ne sont pas si mécontents que cela de leurs conditions de travail*". De plus les agriculteurs se plaignent beaucoup autour de la thématique mais peinent à définir ce qui leur pose réellement problème. On peut supposer qu'un bon nombre d'agriculteurs n'ont pas de problème d'organisation ou de gestion de main d'œuvre.

Finalement, les nombreuses "plaintes" autour du sujet pourraient également résulter d'un malaise de la profession agricole par rapport au reste de la société (qui valorise de plus en plus les loisirs) ou par rapport à l'évolution du métier (part croissante des fonctions de gestion) que de réelles difficultés liées au travail sur l'exploitation. Dans un certain nombre de cas, on peut imaginer qu'il y a un décalage entre la représentation sociale du travail en agriculture qui se traduit dans le discours et la réalité sociale de ce qu'ils vivent au quotidien.

Loin de minimiser l'importance de la thématique, ces remarques plaident pour une relative prudence quant au diagnostic de ce qui pose réellement problème aux agriculteurs mais également pour une distinction entre les agriculteurs pour lesquels cette thématique est un réel enjeu et ceux pour lesquels elle ne l'est pas.

Questions pour l'action :

- *Comment faire pour aider les agriculteurs qui se plaignent à mieux identifier ce qui leur pose réellement problème ?*

- *Comment faire pour identifier les agriculteurs pour qui les questions de travail sont un vrai enjeu ?*

II.3 Les actions en Rhône-Alpes

Il n'est pas évident de faire un recensement de l'ensemble des actions conduites autour de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines car celle-ci peuvent être de nature très différentes (formation, information/communication, accompagnement individuel, études...) et conduites par des acteurs très variés (Chambres d'agriculture, associations, fédérations diverses...). Nous avons donc tenté de repérer les différents types d'actions ayant eu lieu en Rhône-Alpes par différents moyens :

- recensement des actions de formations financées par VIVEA;
- interview d'acteurs régionaux connaissant bien la thématique;
- interview d'opérateurs locaux impliqués dans des actions.

Il a en outre été demandé aux personnes interrogées si elles connaissaient d'autres actions que celles dans lesquelles elles étaient directement impliquées. On est donc en droit de penser que nous disposons d'un tableau relativement représentatif des différents types d'action conduits jusque là en Rhône-Alpes, bien qu'il ne soit pas exhaustif.

II.3.1 Les actions de formation financées par VIVEA

Le dépouillement des actions de formation financées par VIVEA au cours des trois dernières années permet d'avoir un aperçu de la diversité avec laquelle la thématique peut-être abordée.

Approches objectives de la gestion de la main d'œuvre

Un certain nombre d'actions vise à apporter des connaissances techniques spécialisées (juridiques, fiscales, économiques, administratives...) utiles dans la fonction d'employeur. Il peut s'agir des connaissances de base pour embaucher "*Acquérir les connaissances pour développer l'emploi salarié*" ou d'entrées plus spécialisées "*Employer des personnes en parcours d'insertion*".

Approches gestion de l'entreprise et management

Il s'agit là aussi de stages orientés autour de la main d'œuvre extérieure mais centrés cette fois sur les fonctions de management plus que sur la gestion administrative. Par exemple : "*Réussir dans son rôle de chef d'entreprise*" ou "*Manager une équipe : du recrutement à l'encadrement quotidien*"...

Approches relationnelles au sein du collectif de travail

Cette fois le regard est porté non pas sur la main d'œuvre extérieure mais sur le collectif de travail. Il s'agit de stages centrés sur les relations entre les personnes travaillant sur l'exploitation (en général l'angle d'entrée est plus celui des associés que de la famille). Certains de ces stages sont obligatoires dans le cadre de la création de sociétés et comportent des aspects techniques (réglementaires...) et humains (relationnel) : "*Préparation à la vie en G.A.E.C.*". D'autres sont plus directement centrés sur les relations : "*Entretenir durablement de bonnes relations entre associés*".



Approches autour de l'organisation du travail

Il s'agit de formations qui ont pour ambition d'aider les agriculteurs à trouver des solutions à un problème identifié d'organisation du travail. Par exemple : *"Quelles réponses apporter à la surcharge de travail ?"* ou *"Améliorer les conditions de travail, travailler moins"* ou encore *"Quelles solutions à son besoin de temps et main-d'œuvre ?"*

Le contenu des stages semble généralement centré sur les différentes solutions techniques possibles, mais certains intègrent plus fortement une dimension humaine consistant à travailler avec les personnes sur leurs objectifs.

Approches centrées sur la personne

Certaines formations sont centrées sur les personnes, leurs représentations, leurs problèmes, leurs objectifs, sans présupposer des solutions à mettre en œuvre ni même du problème auquel il faut répondre. Les entrées sont alors variées allant d'une entrée générique *"représentations du travail"*, *"qualité de vie"* à un questionnement spécifique *"place des femmes"*.

Le travail abordé par le biais d'un projet

Enfin, certains stages centrés autour d'un projet collectif intègrent la question du travail. Il peut s'agir par exemple de la création d'un point de vente collectif.

Question pour l'action : *Comment faire pour que l'ensemble des actions de formation présente un ensemble cohérent permettant aux agriculteurs de trouver les ressources nécessaires pour répondre à leurs problèmes d'organisation et de relations au travail ?*



II.3.2 Tableau de repérage des actions conduites en Rhône-Alpes (non exhaustif)

Organisme	Démarche globale	Action de formation	Accompagnement individuel	Etude / enquête
PEP Lait	<p>Animation d'un groupe régional sur les questions du travail en élevage (auquel participent des techniciens de la majorité des Chambres). Ce groupe se réunit deux fois par an et travaille en sous groupes sur les thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- l'accroche des agriculteurs pour travailler sur la thématique- la pénibilité- les conditions de mise en œuvre des solutions			
FR CUMA	<p>Promotion de l'emploi en CUMA. Appui aux porteurs de projets isolés (diagnostic technique, argumentaire pour montrer l'intérêt, accompagnement sur les modalités de gestion). Quantification des besoins en main d'œuvre. Accompagnement qualitatif pour "être de bons employeurs", "permettre aux salariés de réagir de manière appropriée", sur les aspects juridiques.</p>	<p>Action en cours dans l'Ain : "Qualité et efficacité des relations humaines en CUMA". Il s'agit d'un stage pour les salariés et les adhérents des CUMA, pour améliorer les relations (éviter les conflits, être plus satisfaits et plus efficaces).</p>		

Organisme	Démarche globale	Action de formation	Accompagnent individuel	Etude / enquête
CdA 38 (Cf. annexe)	<p>Organisation en 2004 des Etats généraux du travail et de la qualité de vie en agriculture.</p> <p>Création d'un groupe de travail sur cette question.</p> <p>Accompagnement des conseillers sur les questions d'emploi.</p> <p>Formation des conseillers</p> <p>Travail avec le PEP lait sur les astreintes.</p>	Formations autour de l'organisation du travail proposé par l'Association des Producteurs Fermiers.	<p>Construction d'un outil d'accroche et de sensibilisation des agriculteurs</p> <p>« Méthode Attitude Travail » : permet aux conseillers d'aborder de manière qualitative la question de l'organisation du travail de manière individuelle avec les agriculteurs. Méthode en phase de test.</p>	<p>Pour organiser les Etats généraux, une enquête a été réalisée auprès des organismes et de structures agricoles implantées dans le département de l'Isère. Il ressort de cette enquête que pour ces organismes les questions relatives au travail chez les agriculteurs (quantité, répartition, organisation, conditions de travail...) sont considérées comme importantes, voire capitales</p>
Microfac (26)	<p>Une des trois valeurs de Microfac est <i>"l'harmonie entre projet de vie et projet professionnel"</i>. Pour atteindre l'objectif de pérenniser la présence d'actifs agricoles, Microfac affirme que <i>"L'humain est au cœur des préoccupations"</i>, ce qui influe grandement sur la manière d'aborder la thématique.</p>	<p>Tout un programme bâti autour du thème <i>"être bien dans sa peau d'agriculteur"</i> pour <i>"réfléchir à son métier tel qu'on le pratique aujourd'hui, affirmer ses attentes personnelles, réajuster son projet professionnel"</i>. Différents stages sur l'organisation du travail (gestion du stress, du temps, rapport à l'argent...) qui touchent également aux ressources humaines. Des stages particuliers sur la gestion du personnel.</p>	<p>Ecoute des préoccupations des stagiaires.</p>	<p>Participation à une enquête sur les difficultés rencontrées par les arboriculteurs dans la gestion des ressources humaines (avec la FD CIVAM et les CFPPA de la Drôme).</p>
CdA 69	<p>En 2006, début d'une réflexion globale sur le rôle de la Chambre pour accompagner les agriculteurs sur cette thématique, en lien avec d'autres organismes (contrôle laitier par exemple).</p>	<p>Montage d'une formation à partir des besoins recensés dans les comités de développement.</p> <p>Lors du stage préparatoire à l'installation : une demi-journée de sensibilisation des stagiaires à la question de l'organisation du travail (4 sessions en 2005).</p>		

Organisme	Démarche globale	Action de formation	Accompagnent individuel	Etude / enquête
CdA 07 (Cf. annexe)	<p>Suite à l'engagement de la nouvelle présidence à travailler à l'amélioration de la qualité de vie des agriculteurs, organisation en 2004 d'une journée de réflexion sur ce qu'est la qualité de vie et l'organisation du travail en agriculture et d'identification des possibilités d'action de la chambre d'agriculture.</p> <p>Création d'une équipe projet pour mettre de la cohérence dans les actions de la chambre sur cette thématique.</p> <p>Identification de trois types de publics.</p> <p>Définition des objectifs de l'équipe projet.</p>	<p>Organisation en 2002-2003 d'une formation sur l'organisation du travail et le rôle des femmes.</p> <p>Une formation en nord Ardèche qui a abouti à la création d'un groupement d'employeur.</p> <p>Une formation sur la main d'œuvre saisonnière.</p> <p>Une formation autour de l'outil Travescope,</p>		<p>Stage de fin d'étude sur la question de l'organisation du travail dans la filière fermière, permettant notamment de voir que les agriculteurs enquêtés n'ont pas tant de problèmes que cela dans l'organisation de leur travail.</p>
CdA 74	<p>Un travail sur le rapprochement entre demande et offre d'emploi dans le cadre d'un dossier FSE. Ce travail se fait en collaboration avec les partenaires de l'emploi en Haute-Savoie : ANPE, Missions locales... et les représentants de quatre filières (élevage, maraîchage, horticulture et arboriculture). Le niveau de réflexion se situe davantage au niveau départemental qu'à l'échelle de l'exploitation (il s'agit par exemple d'orienter les chômeurs ou de travailler avec la cellule RMI du Conseil Général à la création d'un Revenu Minimum d'Activité en lien avec les filières agricoles).</p>	<p>Des actions de formation "pratique" sur la gestion des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment embaucher un salarié ? - Droit du travail - Fiches de paie - Embauche de salariés en commun dans le cadre d'un groupement d'employeur. <p>Une formation sur la base du Travescope en 2003 pour laquelle la mobilisation a été difficile.</p>		
CdA 73	<p>Mise en place d'un groupe de travail sur la thématique pour capitaliser les expériences départementales et mettre</p>	<p>Formation sur l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle pour laquelle il a été difficile de mobiliser les</p>		<p>Lors d'un stage de fin d'étude, réalisation de diagnostics sur des exploitations de l'Albanais avec le</p>



Organisme	Démarche globale	Action de formation	Accompagnement individuel	Etude / enquête
	en place des produits pour accompagner les agriculteurs.	agriculteurs. Traviescope pour les responsables professionnels (sans qu'il n'y ait de bilan, ni vraiment de suite) Intervention d'une heure lors des stages préparatoires à l'installation. Formation pour accompagner les agriculteurs à devenir employeurs (avec une entrée management) (en projet ?)		bilan travail. Accompagnement stratégique de deux services de remplacement par un bureau d'étude.
CdA 26	Réflexion autour de l'emploi saisonnier et mise en place d'un observatoire de l'emploi (qui produits des références techniques)	Réalisation en 2001 de formations pour devenir chef d'équipe (bonne réussite notamment grâce à une incitation financière) Formation longue pour les saisonniers "ouvrier polyvalent en agriculture".	Appui aux entreprises pour s'adapter aux demandes des employés et de la société (FDSEA)	Diagnostic de 9 entreprises volontaires sur les ressources humaines.
CdA 01	Formation de deux agents de la chambre à l'outil Traviescope.	Formation d'éleveurs laitiers avec enregistrement des temps de travail Accompagnement collectif de groupes d'agriculteurs pour la réalisation de diagnostics croisés mécanisation / main d'œuvre avec la FD CUMA Des formations employeurs sur la gestion des ressources humaines Dans les formations de préparation à l'exploitation en commun (pour tous les projets d'installation sociétaire) un module sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Permet de prévenir les problèmes. Semble bien porter ses fruits.	Accompagnement individuel pour les bâtiments d'élevage intégrant une réflexion sur l'organisation du travail.	
CdA 42		Mise en place d'un stage sur		

Organisme	Démarche globale	Action de formation	Accompagnent individuel	Etude / enquête
		<p>l'organisation du travail avec le Parc naturel régional du Pilat.</p> <p>Réalisation de plusieurs stages sur l'organisation du travail il y a 10 ans.</p> <p>Formation des responsables des services de remplacement</p>		
Afocg 01		<p>Stage centré sur la personne (entrée par les objectifs des participants) qui permet de déboucher sur trois autres actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De l'accompagnement collectif de projets individuels - Une formation bâtiment intégrant fortement la dimension travail - Une formation sur l'organisation du travail en bovin lait qui débouche sur la création d'un groupe qui se revoit et permet aux agriculteurs de trouver un soutien dans la mise en place de leurs changements. 		
Afocg 69		<p>Stage sur l'organisation du travail avec une approche par les objectifs des personnes.</p> <p>Stage sur la gestion du personnel.</p>		
PNR Pilat	Embauche d'une personne à plein temps sur la question de la qualité de vie des agriculteurs.	Mise en place d'actions en partenariat avec les chambres d'agriculture du Rhône et de la Loire.	En réflexion.	





Parmi les différentes actions repérées dans le tableau précédant, certaines ont été analysées plus finement dans le cadre de cette étude et ont donné lieu à la rédaction d'études de cas jointes en annexe de ce document. Il s'agit des actions conduites par les chambres de l'Isère et de l'Ardèche (ces deux chambres ont mené des actions de différents niveaux s'inscrivant dans un projet politique global), du travail du groupe projet de la Chambre d'agriculture de Savoie (afin d'identifier les difficultés que ce groupe rencontre, notamment autour des questions de mobilisation des agriculteurs), du démarrage de la réflexion par la Chambre d'agriculture du Rhône (afin d'identifier les questions qui émergent lorsqu'un organisme et des personnes décident de s'attaquer à la thématique).

Bien sûr, il eut été intéressant de creuser d'autres actions mais l'économie de l'étude et la disponibilité des opérateurs ne le permettaient pas.

Question pour l'action : *Comment faire pour que les ressources développées par chacun puissent servir à d'autres ?*

II.4 Clés d'analyse et de compréhension

II.4.1 Perception du contexte et des enjeux par les acteurs

Le projet d'étude avait mis en avant une analyse relativement précise de la situation, identifiant des éléments de contexte et des enjeux précis autour de la thématique (voir I.1). Il est intéressant de voir si cette analyse de la situation est partagée par les différents acteurs rencontrés au cours de l'étude (opérateurs locaux et acteurs régionaux confondus).

Une analyse de la situation relativement limitée

Globalement, les acteurs rencontrés sur le terrain mettent très peu en avant une analyse construite de la situation autour de la thématique. Les constats qu'ils font sont généralement simples et peu nombreux :

- De nombreux agriculteurs se plaignent de leurs conditions de travail.
- La question du travail est un frein à l'installation.
- Il est difficile d'aborder cette thématique avec les agriculteurs.

Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas d'analyse plus poussée de la situation, mais plutôt que **cette analyse reste relativement implicite et probablement partielle**. Parmi les facteurs d'analyse du contexte les plus souvent mis en avant, on note tout de même :

- l'agrandissement des exploitations qui augmente la charge de travail,
- la multiplicité des tâches sur l'exploitation (de la production à la commercialisation en passant par la transformation) qui rend l'organisation du travail difficile,
- un décalage par rapport au reste de la société de plus en plus mal vécu par les agriculteurs.

Les enjeux les plus perçus tournent autour de la gestion de la main d'œuvre : la nécessité de professionnaliser la fonction d'employeur est par exemple souvent mise en avant. La recherche de cohérence entre projet de vie et projets professionnels pour une meilleure qualité de vie est très fortement perçue dans certains départements et beaucoup moins dans d'autres. Par contre, la nécessité de faire évoluer les représentations du travail est très peu citée par les acteurs de terrain comme un enjeu, de même que la question de la place des femmes qui n'est jamais abordée spontanément par les acteurs rencontrés.

Question pour l'action : *Comment faire pour que les opérateurs disposent d'une analyse de la situation des agriculteurs suffisamment pertinente pour se mettre en situation de répondre à leurs vrais problèmes ?*

Questionner les termes "organisation du travail" et "gestion des ressources humaines"

Les entretiens réalisés révèlent que les acteurs qui parlent d'organisation du travail parlent très peu de gestion des ressources humaines et vice versa. En effet, les acteurs qui se préoccupent d'organisation du travail centrent leurs interrogations sur l'organisation du chef d'exploitation. Pour eux, la question des ressources humaines - et donc de l'embauche de main d'œuvre extérieure - n'est qu'une des solutions possibles à mettre en œuvre pour régler un problème d'organisation du travail (parmi d'autres solutions telles que l'amélioration des bâtiments, l'entraide, l'amélioration technique...). La gestion des ressources humaines ne se situe donc pas, pour eux, au même niveau que la question de l'organisation du travail. Certains acteurs sont plus préoccupés par les questions de main d'œuvre, les problèmes d'organisation du travail sont alors souvent réduits à des enjeux de management, même si certains opérateurs remarquent que les agriculteurs devraient remettre en cause leur système d'exploitation avant de songer à embaucher.

Le lien fait par la présente étude entre l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines n'est donc pas si évident qu'il n'y paraît au premier abord. En effet, la manière d'aborder les problèmes selon que l'on se place selon l'angle de l'organisation ou selon l'angle des ressources humaines n'est pas la même, du moins pour les acteurs de terrain. **Il est délicat de traiter les deux thématiques de front car, même si elles entretiennent des liens importants, les problèmes qu'elles posent ne sont pas de même niveau.**

A ce titre il semblerait plus pertinent de parler de "**relations humaines au travail**" que de "ressources humaines". Les relations humaines et notamment la place, le rôle et les relations des différentes personnes dans le collectif de travail semblent une question traitable au même niveau que l'organisation du travail, ce qui n'est visiblement pas les cas des "ressources humaines" (à cause de ce que les opérateurs entendent derrière ces termes).

De même, le terme "organisation du travail" peut poser problème, notamment pour les agriculteurs. Parler d'organisation suppose que l'on peut être désorganisé, ce qui n'est pas très valorisant. **On peut supposer qu'une approche ouverte des questions de travail en agriculture nécessiterait un vocabulaire plus ouvert que des termes connotés tels que "organisation" et "ressources humaines".**

Question pour l'action : *Comment faire pour utiliser les bons termes afin d'être en mesure d'aborder avec les agriculteurs les sujets importants autour du travail ?*

II.4.2 Le travail construit l'identité professionnelle, mais également l'identité personnelle

De nombreuses personnes interrogées au cours de l'étude mettent en avant le fait qu'il est difficile d'aborder les questions de travail avec les agriculteurs parce que cela est "personnel" voir "intime".

De fait, depuis des siècles, le travail construit l'identité des personnes. Jusqu'à une période récente, l'identité professionnelle prégnaient sur l'identité personnelle au point qu'il était courant d'interpeller des personnes non pas par leur nom mais par celui de leur métier : "Bonjour Facteur ! Salut Boucher !". La montée en puissance des identités individuelles a eu tendance à faire se distinguer les identités personnelles des identités professionnelles. Pourtant, dans certains métiers, notamment chez les agriculteurs, identité professionnelle et identité personnelle restent très liées. **Le lien entre les personnes et leur travail est très fort, ce qui implique qu'un changement dans le travail a une incidence sur la personne.**

Une identité est notamment constituée d'un certain nombre de représentations et de valeurs. Pour de nombreux agriculteurs le travail est la valeur la plus importante du métier d'agriculteur. Le rapport que les agriculteurs entretiennent avec cette valeur a une incidence sur leur rapport au temps, mais également sur leur parcours professionnel et la manière dont ils qualifient le travail (celui qui est bien fait, utile...).

Par exemple, il est significatif de noter que ce sont généralement les tâches administratives qui posent le plus de problèmes d'organisation aux agriculteurs. Malgré leur récente multiplication, ces tâches ne sont pourtant objectivement pas extrêmement lourdes en temps de travail. On peut faire l'hypothèse que si elles sont si mal vécues par les agriculteurs c'est qu'elles remettent fortement en cause leur identité professionnelle parce que le travail de bureau ne fait pas partie des activités traditionnelles d'un agriculteur. On peut parier que c'est cette remise en question de ce qu'est être agriculteur qui fait que ces tâches représentent une telle charge mentale pour de nombreux agriculteurs, bien plus que leur réelle complexité ou lourdeur.

II.4.3 Un métier qui a fortement évolué sans remise en cause de la dimension travail

Depuis l'après-guerre, le métier d'agriculteur a très fortement évolué. Dans les exploitations, l'organisation du travail a été totalement bouleversée. Ces mutations, nombreuses et profondes, ont été accompagnées et ont fait l'objet de réflexions sur leurs implications en termes de rentabilité et, plus récemment, en termes de qualité des produits et d'impacts sur l'environnement. Mais ces mutations n'ont, semble-t-il, que rarement été l'occasion d'une réflexion sur l'impact qu'elles avaient sur l'organisation du travail.

A la marge, la question de la pénibilité physique est abordée à l'occasion de la mécanisation mais, globalement, le travail n'est pas un objet de débat en agriculture. Les entretiens réalisés

au cours de cette étude le confirment d'ailleurs : les agriculteurs ne discutent pas entre eux de leur organisation du travail. Celle-ci est "naturelle" ; elle ne semble pas nécessiter de débat collectif.

Pourtant, les agriculteurs sont quotidiennement confrontés à des problèmes d'organisation du travail, et ils sont contraints de trouver des solutions (à cause d'un changement de pratique ou d'un imprévu par exemple). Il arrive également à des agriculteurs d'échanger sur des questions de travail, à l'occasion de la création d'une CUMA ou d'un groupement d'employeurs par exemple mais ces échanges sont alors **tournés vers les solutions concrètes à mettre en œuvre plus que vers la nature des problèmes rencontrés.**

Le fait que la question du travail se retrouve sur le devant de la scène pour elle-même est en soi une petite révolution. **On s'autorise, dans une certaine mesure, à parler de surmenage, de travail mal fait faute de temps, de fatigue, de stress, de charge mentale, de perte de plaisir au travail... Autant de sujets complètement occultés jusque là, et encore tabous aujourd'hui pour bon nombre d'agriculteurs.**

La légitimation de ce thème a, comme toujours, de nombreuses causes. Mais les plus importantes ne proviennent pas des agriculteurs en exercice. On parle de travail parce que c'est l'un des facteurs freinant les installations; parce que c'est la cause d'un certain nombre de cessations d'activité prématurées; parce que le fossé entre "la société des 35 heures" et les agriculteurs semble se creuser inexorablement, parce que de nombreux agriculteurs sont célibataires... peut-être faute de temps à accorder à une compagne ? La question du travail se pose donc, mais en creux, comme si le fait de l'avoir trop longtemps occulté la faisait ressortir sous diverses formes.

La valeur travail, jusque là positive et constitutive du métier d'agriculteur, semble aujourd'hui poser problème. Cela heurte les représentations et l'identité des uns et des autres.

II.4.4 Le poids des représentations...

Les représentations sociales sont une forme de connaissance permettant d'interpréter et de s'approprier la réalité, elles sont construites et partagées par les individus appartenant à un même groupe social. Les représentations sociales et individuelles - celles-ci étant issues de l'appropriation et de l'adaptation de celles-là mais aussi de l'expérience de vie propre à chacun - orientent les conduites et les comportements puisque c'est au travers d'elles que la réalité est interprétée. Elles ont également une fonction identitaire et permettent l'élaboration d'une identité sociale et personnelle au regard de systèmes de normes et de valeurs socialement et historiquement déterminés. Au-delà, les représentations ont une fonction de justification des pratiques car c'est à travers leurs prismes que telle pratique est valorisée et telle autre rejetée.²

² Pour plus de précisions sur les représentations sociales voir "Denise JODELET, Les représentations sociales, Paris, PUF, 1991."

Sur un thème comme le travail, les représentations jouent nécessairement un rôle capital dans les choix des individus et dans leur capacité à faire évoluer un certain nombre de pratiques.

... du métier d'agriculteur chez les agriculteurs

Le travail est chargé de représentations, en agriculture particulièrement. C'est l'une des valeurs distinctives du groupe social : *"les agriculteurs travaillent dur et ils en sont fiers"*. Des phrases souvent entendues du type *"Si je pars en vacances, les autres vont me regarder de travers"* ou *"Un agriculteur qui dit qu'il est fatigué est considéré comme un fainéant"* montrent à quel point il *"faut"* être un agriculteur qui travaille beaucoup pour être un agriculteur socialement valorisé. Notons dès maintenant que **les représentations sont très variées et en constante évolution**.

Comme nous l'avons vu, questionner le travail touche à l'identité même des agriculteurs. Changer des éléments de l'organisation du travail revient donc nécessairement à un processus de changement profond, touchant à l'identité.

Pourtant le rapport au travail n'est pas homogène dans la population agricole. Ces différences sont principalement lisibles dans le **rapport à la main d'œuvre extérieure**. Les agriculteurs des filières qui ont fortement recours à la main d'œuvre extérieure (horticulture, maraîchage, arboriculture...) ne voient pas leur travail de la même manière que les éleveurs. Au-delà de la question des astreintes imposées par les bêtes, les différences se fondent également sur le fait d'être habitué ou non à respecter des horaires et à partager de manière explicite son travail avec d'autres.

Il est généralement admis que les représentations du travail sont en train de changer avec les générations. Les jeunes aspireraient à moins travailler, les loisirs seraient considérés avec plus d'intérêt et, surtout, le recours à la main d'œuvre extérieure semblerait moins ingérable. En fait, plus qu'une question de génération, il semble que ce soit **une question de parcours**. En effet, les agriculteurs ayant travaillé quelques temps comme salariés ont un rapport au travail différent de ceux qui se sont installés dès la sortie de l'école. Tout d'abord, ils ont pu expérimenter l'intérêt qu'il pouvait y avoir à disposer de temps non travaillé et ont donc développé des centres d'intérêt extraprofessionnels. Ensuite, ils ont été habitués à respecter des horaires et à travailler à plusieurs. Leurs représentations du travail sont donc différentes des agriculteurs n'ayant jamais été salariés. Notons que les jeunes exercent de plus en plus fréquemment un emploi salarié avant de s'installer, d'où, probablement, l'effet "génération" souvent constaté.

Un autre facteur faisant évoluer les représentations sur le travail est la **cellule familiale**. En effet, il est de plus en plus courant que l'un des conjoints exerce un emploi salarié en dehors de l'exploitation. Cela amène généralement à questionner le rythme de travail agricole au regard du rythme salarié. *"Depuis que ma femme travaille à l'extérieur, si je veux la voir c'est le week-end"*. *"Moi je ne trouve pas que je travaille trop, mais c'est elle [sa femme] qui voudrait partir en vacances !"*

Question pour l'action : *Comment faire pour prendre en compte les représentations que les agriculteurs ont de leur travail et les faire évoluer pour qu'elles soient plus en phase avec la réalité sociale qu'ils vivent ?*

... du métier de conseiller chez les conseillers³

Les acteurs accompagnant les agriculteurs (principalement les agents des différents organismes de développement) ont, eux aussi, un certain nombre de représentations sur le travail en agriculture, mais aussi sur leur rôle en tant que conseiller ou accompagnateur des agriculteurs sur ces questions.

Des approches différentes

Nous verrons plus loin en détail qu'il existe deux grands types d'approche pour aborder le travail en agriculture : l'une plus centrée sur les techniques permettant d'améliorer l'organisation du travail au niveau de l'entreprise, l'autre plus centrée sur la personne et ses aspirations. Nous avons constaté au cours de l'étude que ces différences d'approche étaient certes liées à **l'histoire personnelle des accompagnateurs, mais aussi à la culture de la structure** dans laquelle ils évoluent. La préférence pour l'une ou l'autre des approches est également liée à des représentations "*on n'est pas des psys*" disent les conseillers qui se refusent à travailler sur l'humain. "*Les agriculteurs, il leur faut du concret*" est également un exemple de représentation justifiant bien des choix dans la façon d'accompagner les agriculteurs.

La manière dont les accompagnateurs se représentent leur propre métier est primordiale dans les choix qu'ils font pour accompagner les agriculteurs. Certains se vivent comme des conseillers. Leur **légitimité auprès des agriculteurs est donc le conseil, l'expertise**. Pour cela, ils ont besoin de s'appuyer sur un certain nombre de références sur la base desquelles ils pourront dire à l'agriculteur s'il "fait bien" ou s'il "peut s'améliorer". Légitimement, les conseillers amenés à intervenir sur l'organisation du travail sont en recherche de références (sur les temps de travail ou les systèmes organisationnels), voire de normes, sur la base desquelles ils pourront fonder leur expertise et dire aux agriculteurs où faire porter l'effort pour s'améliorer. Il est notable que les conseillers se perçoivent généralement comme des **accompagnateurs de l'entreprise agricole plus que de la « personne agriculteur »**.

D'autres accompagnateurs (dont le titre peut d'ailleurs également être celui de *conseiller*) voient davantage leur métier comme celui d'un animateur ou d'un accompagnateur. Ceux-là ne puisent pas leur légitimité auprès des agriculteurs dans le conseil technique, mais plus dans **l'accompagnement pour l'aide à la décision**. Ils pensent avoir un rôle pour aider les agriculteurs à se poser les bonnes questions et à aller chercher les ressources qui leur permettront de prendre les meilleures décisions en fonction de leur situation. Ce type

³ Lire à ce sujet le livre coordonné par J Rémy, H Brives et B Lémery : "Conseiller en agriculture" aux éditions INRA et Educagri , 271p - 2006

d'accompagnateur se sent tout à fait légitime pour **accompagner les personnes, et pas seulement les entreprises.**

Expérience vécue

Il est notable de voir que d'une Chambre d'agriculture à l'autre, les représentations des métiers changent considérablement. Cela est dû à la culture de ces organismes et donc à leur histoire, mais également aux orientations politiques qu'elles prennent et qu'elles affichent. Par exemple, la Chambre 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. Cela permet aux agents de cette Chambre de se sentir légitimes pour intervenir auprès des personnes afin de les accompagner dans l'amélioration de leur qualité de vie. Dans une chambre plus axée sur la rentabilité des entreprises, les agents auront plus tendance à chercher des références pour aider les agriculteurs à optimiser leurs temps de travail. Les logiques ne sont pas les mêmes, les outils mobilisés et les résultats obtenus non plus.

Question pour l'action : *Comment faire pour que les représentations des accompagnants ne les conduisent pas à proposer aux agriculteurs des actions peu adaptées à leurs problèmes ?*

II.4.5 Accompagnement individuel ou collectif ?

Les premiers entretiens réalisés dans le cadre de cette étude ont été l'occasion pour beaucoup d'acteurs d'exprimer leurs **doutes quant à la possibilité d'accompagner collectivement les agriculteurs**. Beaucoup pensent que, parce que les questions liées à la thématique qui nous intéresse touchent aux personnes de manière *"intime"*, le travail en collectif n'est pas adapté. Le groupe ne faciliterait ni l'expression des problèmes ni leur traitement autour de cette thématique. Cette vision est également renforcée par le fait qu'il est très difficile de mobiliser des agriculteurs pour des actions collectives et que moins le sujet est technique, plus la mobilisation est difficile.

François Collson⁴, donne une clé de lecture qui peut expliquer pour partie certaines formes de rejet du collectif : *"Les qualifications techniques demandées aux conseillers agricoles et aux autres agents de développement pour répondre aux questions des agriculteurs sont de plus en plus "pointues" et spécialisées. Elles rejoignent rarement les compétences sollicitées pour promouvoir et soutenir des actions collectives portées et prises en charge par les agriculteurs eux-mêmes"*. Notons que cette clé de lecture n'est que partiellement valable en Rhône-Alpes.

⁴ in "Conseiller en agriculture" op cité p. 69

On peut retenir que la journée d'échange régional de mars 2006 a permis de relativiser cette position vis-à-vis des formes collective d'accompagnement, de nombreux acteurs ayant affirmé l'intérêt du collectif pour traiter des questions de travail.

Question pour l'action : *Comment faire pour trouver la bonne articulation entre accompagnement individuel et accompagnement collectif ?*

II.4.6 Autour de l'emploi

Au cours de cette étude action, les questions d'emploi ont été abordées sous divers angles. La majeure partie des actions analysées était centrée sur l'organisation du travail plus que sur les ressources humaines. Pourtant un questionnaire particulier a permis d'aborder les questions d'emploi.

Un temps de travail avec les animateurs des services de remplacement a permis de dégager un certain nombre d'enjeux autour des relations employeurs-salariés. Des éléments concernant une formation conduite par la FRCUMA permet également de disposer d'éléments concernant les relations employeurs-salariés.

Voici donc quelques éléments de réflexion autour des questions d'emploi en agriculture ; ces éléments restent largement à creuser et à analyser.

Des différences entre filières et entre types d'emploi

L'emploi n'est pas approché de la même manière dans les filières qui ont l'habitude d'employer de la main d'œuvre (viticulture, arboriculture, maraîchage, horticulture...) que dans celles où cette pratique est moins courante (élevage et polyculture élevage). De même, l'emploi permanent semble poser des questions assez différentes de l'emploi saisonnier.

Les enjeux et les questions posées par un éleveur qui aurait besoin de main d'œuvre extérieure pour le soulager dans son travail ne sont pas les mêmes pour un arboriculteur qui emploie plusieurs dizaines de salarié. Les représentations du travail ne sont pas non plus les mêmes.

Il semble donc important de bien **distinguer les enjeux** afin de mettre en place des dispositifs adaptés aux différentes situations vécues par les agriculteurs.

Un enjeu fort autour de l'emploi partagé

Pour les exploitations n'employant traditionnellement pas de main d'œuvre extérieure, il est très difficile de passer d'une situation sans salarié à l'embauche d'un salarié (notamment pour des questions de coût, de charge de travail et de management). C'est pourquoi, l'emploi partagé est un véritable enjeu pour l'emploi en agriculture.

Les **groupements d'employeurs** sont des associations qui ont pour vocation l'emploi en commun. Cette forme juridique permet de partager de la main d'œuvre de manière

relativement souple. Si le nombre de groupements d'employeurs reste relativement limité c'est certainement autant pour des questions organisationnelles que pour des questions financières. En effet, il n'est pas facile pour des agriculteurs de trouver l'organisation ad hoc, suffisamment fiable et rassurante, pour s'engager à employer un salarié, même à plusieurs. Gageons qu'un **accompagnement spécifique** (au-delà des questions administratives) serait nécessaire pour faciliter la création de nouveaux groupements d'employeurs, voire pour le suivi des groupements existants. C'est d'ailleurs ce que tend à montrer l'expérience de l'Ardèche, qui grâce à un accompagnement de la chambre d'agriculture à vu le nombre de créations de groupements croître de façon importante.

Les **services de remplacement** sont des groupements d'employeurs à vocation de remplacement. Le premier rôle des services de remplacement semble être un rôle social. En effet, ces services permettent une continuité du travail sur l'exploitation en cas d'incident de la vie (accident, maladie...). Mais ils permettent également à leurs adhérents d'être libérés des contraintes de l'exploitation pour d'autres activités (responsabilité professionnelle, congés...). En Rhône-Alpes, 6000 agriculteurs adhèrent aux services de remplacement, qui effectuent un total de près de 45 000 journées de remplacement et emploient de manière permanente ou temporaire 792 personnes, dont 134 à temps plein⁵. Notons que faute d'un nombre de groupements d'employeurs suffisant, certains services de remplacement sont amenés à s'éloigner un peu de leur vocation de remplacement pour servir plus de complément de main d'œuvre pour quelques exploitations très demandeuses.

Les CUMA pourraient également être une source d'emploi en commun importante. En effet, les agriculteurs des CUMA qui ont acquis une habitude de travail en commun à travers l'utilisation de matériel pourraient aller plus loin dans la mutualisation en partageant un salarié. Pour l'instant l'emploi en CUMA semble limité, pour des raisons juridiques, à de l'emploi lié au matériel, ce qui limite considérablement les possibilités dans ces structures.

Des difficultés de recrutement

L'agriculture, avec le bâtiment, l'agro-alimentaire et l'hôtellerie-restauration fait partie des secteurs qui ont du mal à recruter. Nous n'avons pas les moyens d'entrer ici dans les facteurs explicatifs de cette situation, bien qu'il soit certainement intéressant de creuser cette question, notamment parce qu'il est probable qu'une part des difficultés de recrutement soit due à la capacité même des agriculteurs à se positionner ou non comme employeurs.

Dans de nombreux secteurs, on note une difficulté croissante à trouver du personnel qualifié. Dans la Drôme par exemple, les arboriculteurs ont de plus en plus de mal à trouver des saisonniers capables de faire le travail. Les personnes recrutées sont souvent en situation de marginalisation ou d'exclusion et ont souvent des difficultés à effectuer le travail (problèmes de comportement notamment). Notons également que les employeurs ont également du mal à se tenir informés de la réglementation.

⁵ Données de 2005

S'il est difficile de recruter des saisonniers, il n'est pas facile non plus de trouver des salariés permanents. Les services de remplacement ont par exemple d'importantes difficultés pour recruter. Leur difficulté est accentuée par le fait qu'ils ont besoin de salariés particulièrement polyvalents et fiables puisque amenés à travailler seul sur des exploitations diverses.

Notons que les métiers de l'agriculture sont relativement mal connus. Il semblerait notamment que les ANPE aient du mal à faire le lien entre les offres et les demandes d'emploi, notamment par déficit de connaissance des compétences et qualités demandées aux salariés agricoles.

Dans certains départements, la situation est encore plus tendue que dans d'autres. En Haute-Savoie par exemple, les demandeurs d'emplois sont relativement moins nombreux. C'est pourquoi un travail important est mis en place au niveau départemental pour tenter de rapprocher les offres et les demandes d'emplois.

Là encore, le poids des représentations

Nous avons vu comment les représentations jouaient un rôle dans le rapport des agriculteurs aux questions d'organisation et de gestion des ressources humaines dans le point 11.4. Pour les questions d'emploi le poids des représentations est important à différents niveaux. Le fait d'être employeur confère un statut particulier, celui de "patron" ou de "chef d'entreprise". En termes de représentation de son identité, passer d'agriculteur à "patron" est loin d'être neutre. Il semblerait que bon nombre d'agriculteurs aient particulièrement du mal à objectiver le coût de la main d'œuvre. Alors que certains calculent précisément la rentabilité d'un investissement, ils auraient plus de mal à faire le même calcul pour de la main d'œuvre. Là encore, c'est le rapport au travail qui est en question.

Au-delà des représentations, être employeur confère un certain nombre de responsabilités et oblige à une organisation et à une rigueur dont n'ont pas envie certains agriculteurs qui tiennent à garder leur indépendance, vis-à-vis d'un patron ... comme vis-à-vis d'un salarié.

Beaucoup à inventer

La question de l'emploi, de par ses implications humaines, financières, juridiques et organisationnelles fait souvent peur. Face à de tels enjeux, il peut être difficile de faire appel à l'imagination pour innover. En effet, la capacité des différents acteurs (des agriculteurs notamment) à inventer des solutions adaptées aux situations des exploitations semble relativement bridée. Pourtant les marges d'innovation possible sont certainement importantes, comme le montre l'exemple ci-après.

Expérience vécue.

Pour ce GAEC, 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 fiables et présentant 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.

II.5 Une pratique fortement liée à des outils

II.5.1 Les différentes familles d'outils et leurs implications

Les outils d'accroche

Amener les agriculteurs à parler d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines n'est pas une tâche facile. C'est pourquoi il peut être utile d'utiliser ou de développer des outils permettant d'interpeller les agriculteurs sur les thématiques et de les amener à s'interroger sur leur propre situation.

Parmi les outils d'accroche, certains sont de l'ordre de la communication. Le film *"Agriculture, avoir du temps libre ça se travaille"*, réalisé par la chambre d'agriculture de l'Ardèche, est par exemple un outil d'accroche qui met en avant des agriculteurs satisfaits de leurs conditions de travail grâce à la mise en place de diverses solutions adaptées à leurs situations. Dans la même idée, certains tentent d'accrocher les agriculteurs en valorisant des solutions existantes.

Le pré-diagnostic de la *Méthode Attitude Travail* de la Chambre d'agriculture de l'Isère est un autre type d'outil d'accroche qui, par un très court questionnaire, permet à l'agriculteur de se situer par rapport à son métier.

Sans parler véritablement d'outil, on peut imaginer d'autres types d'accroche : par exemple un conseiller d'entreprise qui aborde le sujet à l'occasion d'un conseil technique, une ouverture faite lors d'un stage sur un tout autre sujet...

Question pour l'action : Comment faire pour amener les agriculteurs à travailler sur ce qui leur pose problème dans leur travail ?

Les outils de diagnostic

Ce sont de loin ceux que l'on rencontre le plus lorsqu'on s'intéresse à l'organisation du travail. Ce sont également ceux qui on fait l'objet du plus de travaux d'investigation et de tests.

Certains de ces outils ont une approche essentiellement quantitative, c'est le cas du *Bilan Travail* qui permet de quantifier le temps passé à différentes tâches ou d'autres outils qui visent à évaluer la répartition du temps de travail sur l'année. Ces outils rendent possibles les comparaisons entre exploitations et permettent la production de références. En fonction de leur utilisation, ils peuvent devenir normatifs.

D'autres, tel le *Traviescope*, sont plus qualitatifs. A partir d'un certain nombre de questions, ils permettent à l'agriculteur de définir ce qui lui pose le plus problème (en dehors de toute norme préétablie).

L'intérêt principal des outils de diagnostic est **d'objectiver** un certain nombre de choses. Dans le cadre d'une démarche de projet, il est par exemple utile de déterminer de combien de temps supplémentaire l'agriculteur aurait besoin et à quel moment afin d'orienter la recherche de main d'œuvre extérieure.

Les outils de diagnostic sont généralement utilisés en début de démarche, ils captivent l'énergie et l'intérêt des agriculteurs. En effet, les agriculteurs sont généralement satisfaits d'avoir passé du temps à faire un diagnostic. Ils trouvent la démarche intéressante car il s'agit d'un exercice intellectuel riche qui permet de découvrir des choses sur soi et son exploitation. Malheureusement, une évaluation plus fine montre que **le diagnostic ne facilite pas forcément la recherche de solution, il est généralement très difficile de rebondir après un diagnostic.**

Expérience vécue.

Tel agriculteur a participé à un stage sur l'organisation du travail. Lors de celui-ci il a réalisé un diagnostic grâce à l'outil *Traviescope*. Il juge ce travail très intéressant. *"C'est sympa de pouvoir voir les points forts et les points faibles [de l'exploitation]"*. Il trouve intéressant de s'interroger sur ce qui fonctionne plus ou moins bien dans l'exploitation, pour avoir une vision plus *"objective"* de l'exploitation.

Pourtant, il constate que malgré les différentes solutions qui ont été explorées en deuxième partie de stage, il n'a rien changé sur son exploitation. *"On voit où est le problème, mais on ne sait pas comment s'y prendre pour aller vers une solution."*

Les outils d'accompagnement du changement

On trouve dans cette catégorie les démarches centrées sur la personne. Qu'il soit conduit en individuel ou en collectif, ce type d'approche est toujours basé sur la technique de l'écoute active⁶. L'écoute active est une posture de l'accompagnant qui facilite l'expression des personnes grâce à une attitude empathique et neutre (c'est-à-dire qui ne porte pas de jugement et ne présuppose pas des solutions). Grâce aux questionnements ouverts et aux reformulations, **les personnes découvrent par elles-mêmes ce qui leur pose problème et ce qu'elles souhaiteraient**. Il est important d'aller assez loin dans la définition des objectifs. Par exemple, s'il s'agit de dégager du temps libre, l'accompagnateur doit faire préciser de combien de temps souhaite disposer la personne et pour quoi faire. Il doit aussi vérifier qu'il s'agit bien de son aspiration profonde, en posant des questions du type "*Si vous arrivez à obtenir cela, serez vous vraiment pleinement satisfait ?*". Ainsi, les personnes comprennent mieux leur propre fonctionnement et leurs aspirations et sont donc plus à même d'engager un changement susceptible d'améliorer durablement leur situation.

Expérience vécue

Tel formateur pousse les agriculteurs à clarifier précisément leurs besoins :

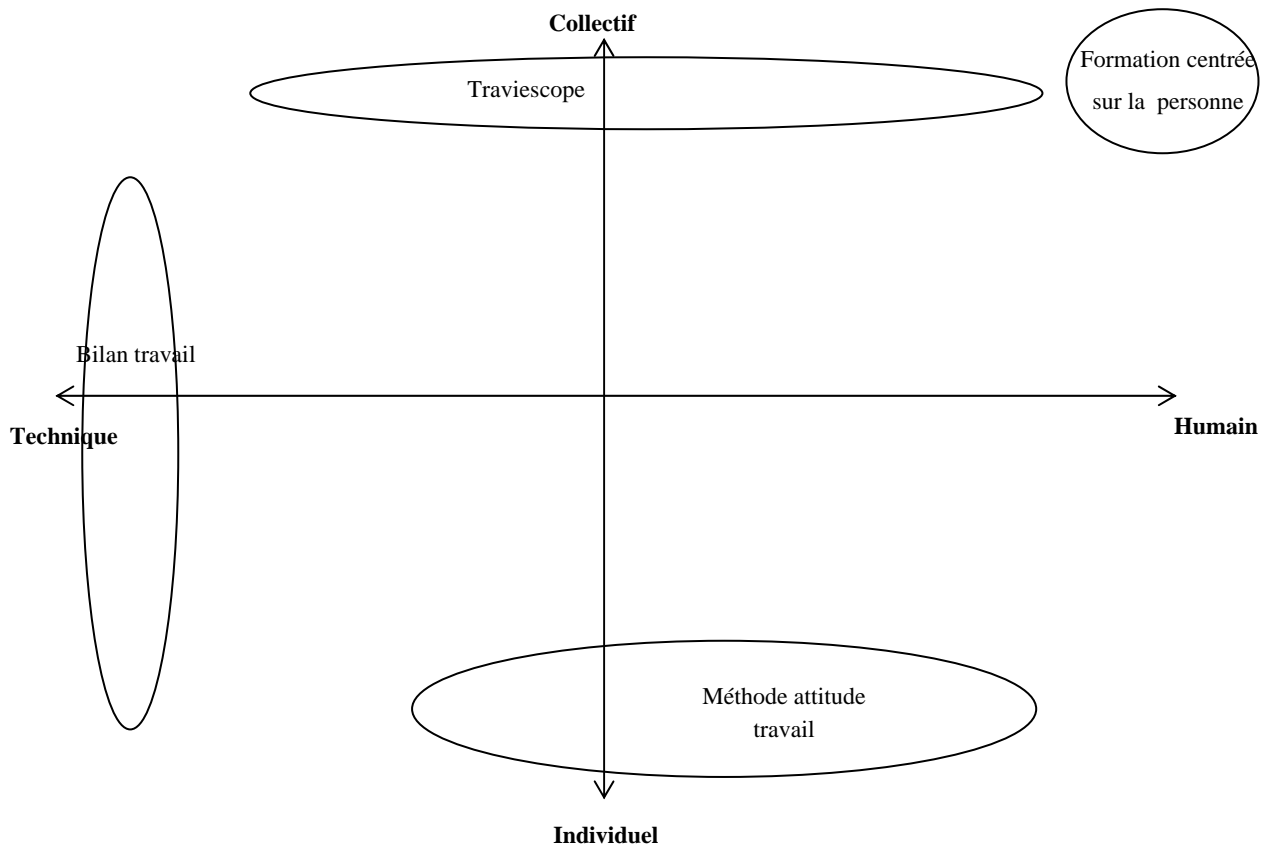
- *Vous m'avez dit que vous souhaiteriez disposer d'une demi-heure de temps libre par jour. Si vous obteniez cela, que feriez-vous de cette demi-heure ?*
- *Oh, ben j'aurais mille choses à faire, c'est sûr.*
- *Quoi plus précisément ?*
- *Ben, heu...*
- *Que feriez-vous si vous aviez une demi-heure de libre ?*
- *Je pourrais lire !*
- *Seriez-vous vraiment pleinement satisfait si vous aviez une demi-heure, chaque jour, pour lire ?*
- ...

⁶Pour plus de détails sur l'écoute active, voir la fiche méthode de VIVEA "Ecoute active" 2 pages juin 2005 téléchargeable sur <http://www.vivea.fr/Pages/Documents/Kaleinove/Fiche%20Ecoute%20active.pdf>

Positionnement de quelques outils (voir tableau ci-dessous pour une description des outils)

On peut classer les différents outils selon qu'ils ont une approche plus ou moins quantitative ou qualitative plus ou moins technique ou humaine, ou selon qu'ils sont faits pour un accompagnement individuel ou collectif, plutôt pour l'accroche ou plutôt pour l'aide au passage à l'action.

Le graphique ci-dessous tente de positionner certains outils selon deux modalités, le type d'accompagnement (technique ou humain) et le mode d'accompagnement (individuel ou collectif). Les formes allongées sont dues au fait que selon l'utilisation qui en est faite, les outils peuvent être tirés dans un sens ou un autre.



II.5.2 Présentation de quelques outils illustrant différentes approches autour de l'organisation du travail

Nom de l'outil / développeur	Descriptif et cadre d'utilisation possible	Intérêts	Limites
Bilan travail INRA / Institut L'Elevage	<p>Il s'agit d'un outil de quantification du temps de travail sur les exploitations d'élevage. Cette quantification s'effectue "à dire d'acteurs", c'est-à-dire grâce à un entretien avec l'agriculteur autour de trois types de temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le travail d'astreinte, - le travail saisonnier, - le temps disponible (pour d'autres travaux notamment) = temps de travail moins travail d'astreinte moins travail saisonnier 	<p>Outil de quantification du travail bien plus léger que les enregistrements de temps de travail.</p> <p>Permet de constituer des bases de références.</p> <p>Permet de situer les exploitations les unes par rapport aux autres.</p> <p>Permet d'objectiver un certain nombre de choses et d'identifier des tâches anormalement consommatrices de temps.</p>	<p>Ne prend pas en compte la subjectivité de l'agriculteur, notamment ce qu'il aime faire et ce qui est pénible pour lui.</p> <p>Relativement lourd à mettre en œuvre.</p>
Traviescope / TRAME	<p>Il s'agit d'un outil inventé par la FNGEDA et amélioré par TRAME. Il a une double ambition :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préciser l'objet des préoccupations des agriculteurs - Déterminer des axes de progrès. <p>Cet outil s'utilise en groupe, de préférence avec des agriculteurs en démarche de projet. Il permet aux agriculteurs de faire une sorte d'autodiagnostic de leur situation actuelle et de leur situation souhaitée autour de 5 axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temps de travail - Conditions de travail 	<p>C'est un outil qui permet l'expression des préoccupations des agriculteurs en leur donnant un cadre pour le faire. Les questions relativement nombreuses et précises permettent de balayer les différents aspects du travail sur l'exploitation.</p> <p>L'outil peut être approprié relativement facilement par un animateur.</p>	<p>Il s'agit d'un outil de diagnostic à prendre comme tel (voir plus loin).</p>

Nom de l'outil / <i>développeur</i>	Descriptif et cadre d'utilisation possible	Intérêts	Limites
	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de vie - Organisation et relations dans le travail - Equipement <p>Un questionnaire permet d'attribuer des notes qui, au final, servent à l'élaboration d'un graphique, lui-même support de la discussion en groupe.</p>		
Méthode Attitude Travail / Chambre d'agriculture de l'Isère	<p>Développé par la Chambre d'agriculture de l'Isère, la Méthode Attitude Travail se veut avant tout un outil d'accroche et de sensibilisation individuelle des agriculteurs sur la thématique. Elle 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. Elle est basée sur trois documents:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un questionnaire de pré-diagnostic (3 pages) - un guide pour l'agriculteur (14 pages) - un guide pour l'accompagnateur (28 pages) <p>Cette méthode d'accompagnement se déroule en trois temps : la réponse au pré-diagnostic que l'agriculteur effectue seul (en 15mn), puis deux entretiens de 2 heures environ avec l'accompagnateur. La méthode suppose que les solutions seront développées avec un expert ou des outils ad hoc (ergonome, bilan travail, conseiller en emploi...).</p>	<p>Cet outil, basé sur l'écoute, permet aux agriculteurs d'entrer dans la thématique travail, même s'ils ne sont pas dans une démarche de progrès.</p> <p>Permet un travail individuel avec les agriculteurs.</p> <p>Outil plutôt ludique et illustré.</p>	<p>N'a pas encore été largement testé.</p> <p>Fait appel à une forte capacité d'écoute active de la part de l'accompagnateur.</p> <p>S'il ne s'inscrit pas dans un dispositif plus large, cet outil est là aussi principalement un outil de diagnostic, même s'il ambitionne d'aller plus loin en créant des conditions favorables au changement.</p>
Formation centrée sur la personne Généralement	<p>Il ne s'agit pas à proprement parler d'un outil mais plutôt de formations permettant d'aborder la question du travail.</p>	<p>Ce type d'accompagnement permet d'accompagner les agriculteurs dans le processus de changement</p>	<p>Difficile de mobiliser les agriculteurs pour s'inscrire à ce type de formation.</p>



Nom de l'outil / développeur	Descriptif et cadre d'utilisation possible	Intérêts	Limites
<i>formateur indépendant</i>	<p>Dans ces formations, le formateur joue un rôle d'accompagnateur pour aider les participants à formaliser leurs motivations profondes, à identifier précisément ce qu'ils veulent faire de leur temps. Il s'agit donc d'un travail sur les objectifs.</p> <p>Une durée minimum semble être nécessaire pour amener les agriculteurs à un réel changement qui améliore leur situation.</p>	<p>qu'implique la mise en œuvre de solutions autour de l'organisation du travail.</p> <p>Permet de répondre aux préoccupations profondes des agriculteurs et pas seulement aux problèmes "symptômes".</p>	<p>Les formateurs compétents pour conduire ce type de formation sont relativement peu nombreux.</p> <p>Même si elle est grandement facilitée par ce type de formation, la mise en œuvre de solutions concrètes peut demander un suivi complémentaire.</p>

II.5.3 Les limites des démarches "diagnostic ⇒ solution"

Le type d'accompagnement le plus fréquemment proposé aux agriculteurs est celui basé sur le processus suivant : élaboration d'un diagnostic, proposition de solutions. Ce type de démarche est caractéristique d'une approche technique des problèmes. Il est efficace dans le cadre de problèmes relativement simples ou du moins pas trop impliquant pour les personnes (même s'ils sont très impliquant pour l'exploitation).

A propos des questions d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, nous avons vu qu'il s'agissait de sujet touchant à l'identité des personnes et impliquant donc un processus de changement profond. Les différentes expériences analysées dans le cadre de cette étude permettent de dire que, sur la thématique qui nous intéresse ici, les démarches diagnostic ⇒ solution(s) sont une impasse. **En effet, le diagnostic peut être très bon et remporter l'adhésion de l'agriculteur, les solutions proposées peuvent être adaptées, réalistes et avoir fait leurs preuves par ailleurs, mais cela n'est pas suffisant pour que l'agriculteur se lance dans la mise en œuvre desdites solutions.**

Expérience vécue

Au cours d'une formation, les agriculteurs réalisent un diagnostic précis grâce au bilan travail. Puis ils envisagent différentes solutions qui leur sont proposées par des experts et vont même visiter des exploitations ayant mis en œuvre ces solutions. Ils définissent précisément le type de solution qui leur conviendrait.

Bien que très satisfaits de la formation, aucun des agriculteurs présents n'a engagé de changements lui permettant d'améliorer significativement et durablement sa situation en terme de gestion de son travail.

II.5.4 La posture de l'utilisateur compte tout autant que l'outil lui-même

Certes les outils orientent le type de travail et le type de résultat que l'on obtiendra avec les agriculteurs. Pourtant, en fonction de la personnalité et des compétences de l'accompagnateur, le **même outil peut prendre des orientations très différentes**. Ainsi, l'écoute active conduite par quelqu'un qui la maîtrise mal peut s'avérer catastrophique et être vécue par les agriculteurs comme une tentative de manipulation par exemple. A l'inverse, un outil de diagnostic utilisé par un accompagnateur très empathique et à l'écoute permettra aux agriculteurs d'engager un réel processus de changement.

A titre d'exemple, la Méthode Attitude Travail peut être utilisée de manière très différente. Ce peut-être un réel outil d'aide à l'accompagnement du changement si l'accompagnateur dispose de la sensibilité et des compétences pour aller dans ce sens. A l'inverse, si l'accompagnateur a une idée trop précise de ce qui pose problème à l'agriculteur et du type de solution qui lui conviendrait, cette méthode devient un simple outil de diagnostic conseil.

Question pour l'action : *Comment faire pour que la personnalité des accompagnateurs n'influence par trop le sens donné à l'accompagnement ?*

II.5.5 Relativiser la place des outils

Lorsqu'il s'agit de travailler sur la thématique, surtout avec des agriculteurs qui ne sont pas très avancés dans leur réflexion, nous avons vu que les approches centrées sur la personne sont de loin les plus efficaces. Pourtant cela ne veut pas dire que les différents outils sont inutiles. Ils ont notamment l'intérêt de donner un support à l'accompagnateur pour aborder la thématique avec les agriculteurs. Ils sont donc utiles, mais ne seront efficaces que s'ils ne sont utilisés que pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire des supports à une réflexion globale autour d'un problème très impliquant pour les personnes.

Question pour l'action : *Comment faire pour repositionner les outils dans un dispositif d'accompagnement global et raisonné ?*

II.6 Des facteurs de changement positifs

II.6.1 Une prise de conscience qui progresse

Nous l'avons vu, l'organisation du travail comme la gestion des ressources humaines ne semblaient pas des sujets dignes d'intérêt jusqu'à une date récente. Pourtant, les choses sont en pleine évolution. Différentes instances politiques reconnaissent aujourd'hui cette thématique comme un sujet de premier ordre. La prise de conscience des enjeux liés à cette thématique progresse rapidement. La commande même de cette étude en est un signe. La présence de nombreux représentants de différentes structures aux journées régionales organisées dans le cadre de cette étude en est un autre.

Au-delà, quatre chambres d'agricultures sur huit en Rhône-Alpes ont mis sur pied des groupes de travail transversaux afin de s'organiser pour traiter cette thématique.

Question pour l'action : *Comment faire pour accentuer cette prise de conscience à différents niveaux (politique, technique, chez les agriculteurs) ?*

II.6.2 Des réalisations concrètes

Un certain nombre d'initiatives sont prises pour mieux accompagner les agriculteurs sur la thématique. Par exemple, de nombreux **stages préparatoires à l'installation** intègrent désormais un module qui traite de l'organisation du travail et de la manière d'embaucher de la main d'œuvre extérieure. La question des relations humaines est également abordée de manière quasi systématique dans les stages de préparation à l'installation sociétaire.

Par ailleurs, les formations organisées autour de la thématique sont relativement nombreuses. Malgré la difficulté de mobilisation des agriculteurs, les opérateurs proposent une offre de formation relativement nombreuse et variée. Si certains stages montrent leurs limites en adoptant une entrée trop strictement technique des problèmes, d'autres semblent pleinement satisfaisants.

Enfin, les formes d'emploi en commun tels les **groupements d'employeurs** semblent se développer même si la marge de progrès reste considérable.

Question pour l'action : *Comment faire pour mettre du lien entre les différentes actions, développer celles qui donnent satisfaction et tirer les enseignements des autres ?*

II.6.3 Des dispositifs en construction

Pour l'instant aucun département n'a mis en place de dispositif global et cohérent permettant d'accompagner les agriculteurs sur la thématique. Pourtant, certains départements sont déjà bien avancés dans une **structuration de leurs actions autour de la thématique** et d'autres s'y attèlent. Ci-dessous une présentation rapide des travaux engagés dans trois départements qui ont été analysés dans le cadre de cette étude (Cf. les annexes pour une présentation plus détaillée).

Ardèche

Au sein de la chambre d'agriculture un groupe de travail transversal impliquant tous les services opérationnels travaille à améliorer l'accompagnement des agriculteurs sur les questions de travail et d'emploi. Un certain nombre d'actions a d'ores et déjà été réalisé : formations, accompagnement des groupements d'employeurs, actions de communication (réalisation d'un film "*Avoir du temps libre en agriculture, ça se travaille*"), coordination avec les autres organismes...

Aujourd'hui, la chambre se fait accompagner par un consultant pour mettre en place une ou des méthodes pour mieux accompagner les agriculteurs.

Isère

Face aux difficultés de mobilisation des agriculteurs sur cette thématique, la chambre d'agriculture de l'Isère a développé un outil d'accroche pour permettre aux conseillers d'aborder les questions de travail avec les agriculteurs. Une dynamique importante a permis d'élaborer l'outil puis de le tester.

Aujourd'hui l'affectation d'un mi-temps dédié à cette thématique devrait permettre de relancer cette dynamique.

Rhône

La chambre d'agriculture du Rhône a récemment décidé de structurer son action pour mieux accompagner les agriculteurs autour des questions d'organisation du travail et de l'emploi. La démarche en est à son début mais elle a d'ores et déjà permis d'explorer les enjeux autour de la thématique et d'entamer une réflexion stratégique sur ce qu'il est possible de faire.

Dans ces différents départements, l'enjeu est celui de la mise en place d'un dispositif global et cohérent permettant, autant que faire se peut, d'accompagner les agriculteurs sur les problèmes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines dans les exploitations mais également de leur permettre **d'anticiper** ces problèmes.

II.7 Des difficultés évoquées par les opérateurs

II.7.1 Légitimité et compétences des opérateurs

Pour intervenir auprès des agriculteurs sur une thématique il faut avoir une certaine légitimité. Or, il semblerait que certaines institutions n'ont pas encore permis à leurs agents d'avoir une légitimité suffisante pour intervenir sur le thème du travail.

Expérience vécue

Les agents d'une structure ne se sentent pour l'instant pas légitimes pour intervenir sur les questions d'organisation du travail. En effet, jusque là, leur travail est relativement cadré, notamment pour délimiter les champs d'intervention avec d'autres organismes. Avant de s'impliquer sur cette thématique, ils ressentent le besoin d'être fortement légitimés par leur hiérarchie et par leurs responsables professionnels.

Notons que **la légitimité est indissociable de la compétence** et si un minimum de légitimité politique est nécessaire pour permettre aux opérateurs d'intervenir, c'est bien la question de **la compétence qui pose le plus difficulté**. Comme nous l'avons vu, l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines sont des champs de préoccupation relativement nouveaux. Il est donc logique que les personnes ayant développé des compétences pour intervenir sur ces questions soient relativement peu nombreuses. Mais cette difficulté liée aux compétences est accentuée par la complexité de la thématique. Cette complexité donne parfois l'impression aux opérateurs qu'il faudrait, pour accompagner les agriculteurs, développer des compétences faisant appel à différents champs : ergonomie,

psychologie, sociologie, économie, droit... Ils semblent parfois un peu perdus et ne savent pas quelles compétences privilégier.

Puisque les compétences à mettre en œuvre sont potentiellement nombreuses, il est légitime de penser qu'il y aurait beaucoup d'efficacité à gagner en **faisant travailler ensemble différents organismes ayant développé des champs de compétence complémentaires**. Malheureusement, le contexte actuel est relativement tendu entre les organismes, notamment du fait d'une diminution des financements publics. Cela rend les coopérations difficiles, certains jouant plus le jeu de la concurrence que celui de la complémentarité.

Par exemple, l'embauche de salariés en commun est un réel enjeu pour l'emploi en agriculture. Dans quel cadre celle-ci doit-elle se développer ? Certains réseaux contestent à d'autres la légitimité de s'investir dans le développement de cette thématique.

De plus, coopérer pour trouver la meilleure complémentarité entre les structures nécessite du **temps de réflexion et de coordination** que les organismes n'ont pas toujours les moyens de dégager.

Expérience vécue

Tel responsable de chambre d'agriculture affirme : *"Il y aurait des choses à faire sur l'organisation du travail. Pour cela il faudrait mettre autour de la table la FD CUMA, et le centre de gestion notamment. Mais nous n'avons pas les moyens [en temps principalement] de travailler cette question."*

Le problème des compétences se pose également pour lorsqu'il est question de faire appel à des compétences extérieures. Par exemple, le nombre de formateurs capables d'intervenir pour assurer des formations centrées sur la personne sur cette thématique est relativement faible.

Question pour l'action : *Comment faire pour développer des coopérations et des compétences autour de la thématique, en interne aux structures mais également chez les prestataires (formateurs notamment) ?*

II.7.2 Mobilisation des agriculteurs

Prendre du temps pour gagner du temps : un paradoxe difficile à dépasser

Accompagner les agriculteurs sur les questions d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines implique de disposer de temps avec eux. Il faut donc qu'ils soient prêts à consacrer de leur temps... pour réfléchir à l'organisation de leur temps !

Les agriculteurs qui ont le plus besoin de travailler sur leur organisation du travail sont ceux qui sont le plus régulièrement débordés et qui dégagent le plus difficilement du temps pour autre chose que la gestion quotidienne de l'exploitation. Ce sont également ceux qui ont le plus "la tête dans le guidon" et qui ont donc le moins de recul sur leurs pratiques professionnelles. Naturellement, ce sont donc ceux qui sont les plus difficiles à mobiliser.

De fait, les opérateurs constatent que **ce sont souvent les agriculteurs les mieux organisés qui prennent du temps pour réfléchir à leur organisation**. Il est courant de voir des personnes très performantes en organisation du travail assister à un stage sur cette thématique.

De même, lorsque des enquêtes sont réalisées sur l'organisation du travail, les agriculteurs les plus débordés refusent généralement de recevoir l'enquêteur... faute de temps à lui accorder (d'où le caractère certainement un peu optimiste de certaines études).

Question pour l'action : *Comment faire pour aider les agriculteurs à anticiper leurs surcharges de travail afin qu'ils n'entrent pas dans le cercle vicieux "je n'ai pas de temps pour réfléchir à comment mieux gérer mon temps" ?*

Un sujet délicat

Au-delà de la question du temps disponible, les opérateurs s'accordent généralement pour dire que si les agriculteurs se plaignent beaucoup de leur surcharge de travail, ils sont très peu enclins à y réfléchir concrètement. Ils expliquent cela par le fait que les questions d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines touchent à la sphère privée voire intime des personnes.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, il est certain que les questions de travail sont très fortement liées aux questions d'identité et qu'à ce titre elles sont délicates à aborder. Pour travailler sur son travail, il faut être prêt à se remettre en question et donc avoir un minimum de recul sur soi, son métier et ses activités.

Le collectif n'a pas la cote

Au-delà même de la thématique qui nous concerne, il semble qu'il est de plus en plus difficile de mobiliser les agriculteurs pour des temps de travail collectif. Cela semble vrai dans les instances professionnelles (type GDA) ou pour les formations qui doivent être de plus en plus courte pour tenter de maintenir un effectif suffisant.

Cette difficulté à mobiliser les agriculteurs pour des temps de travail collectifs peut être révélatrice d'un manque de disponibilité des agriculteurs. Ceux-ci seraient alors tentés de ne s'investir que dans des actions dont ils voient des retombées immédiates. A ce titre, l'accompagnement individuel leur apparaîtrait comme plus susceptible de répondre à leurs préoccupations à court terme.

Mais ce manque d'engouement pour le collectif peut également se lire comme une remise en cause des modes de développement adoptés par les générations précédentes. Le collectif tel

qu'il a été organisé autour du progrès technique (GVA, CETA, et même les CUMA dans une certaine mesure) connaît une crise. Cette crise est interprétée par beaucoup comme étant le fruit de "l'individualisme" croissant des agriculteurs et de la société en général. Au-delà de cette lecture, on peut faire l'hypothèse qu'il s'agit également du fait que **les objets traditionnellement traités au sein de ces collectifs sont affectés d'une perte de sens**. Redonner du sens à la réflexion et à l'action collective apparaîtrait alors comme un enjeu majeur.

Question pour l'action : *Comment faire pour mobiliser des agriculteurs dans des collectifs qui leur permettront d'avancer sur les questions de travail ?*

II.7.3 L'attrait du concret⁷

Les opérateurs, même ceux qui sont persuadés qu'une approche humaine est plus efficace qu'une approche technique, remarquent que les agriculteurs sont plus facilement mobilisables lorsqu'on leur propose une réflexion sur quelque chose de très concret. Un outil, une présentation d'expert, la visite d'une réalisation semblent plus attrayant pour les agriculteurs que de leur proposer de formaliser leurs aspirations par exemple. Aller voir une innovation technique est plus valorisant que d'aller réfléchir à son identité professionnelle ou même à la manière dont on souhaiterait organiser son temps. Globalement, les sujets à connotation "*développement personnel*" ne semblent pas légitimes.

Question pour l'action : *Comment faire pour rendre attractives des approches plus humaines que techniques ?*

II.7.4 Le passage à l'action

Même lorsque les agriculteurs ont suivi une formation leur permettant de définir précisément leurs objectifs et de prendre en compte les processus de changement profonds qu'implique une amélioration de l'organisation du travail ou d'un recrutement, le passage à l'action sur l'exploitation n'est pas évident.

De fait, l'accompagnement humain ne suffit pas et il faut à l'agriculteur la possibilité de réaliser techniquement les actions qui lui permettront d'améliorer sa situation. Pourtant, ce

⁷ Le terme "concret" est souvent mobilisé par les opérateurs, notamment pour dire "*les agriculteurs, il leur faut du concret*". Il faut entendre derrière ce terme "*matériel*", "*palpable*", "*technique*", par opposition à "*théorique*", "*abstrait*", mais également "*humain*". Dans cette acception, une approche concrète des problèmes immatériels (relationnels par exemple) ne serait pas assez "*concrète*".



n'est pas l'accompagnement technique qui semble en défaut. Une fois les objectifs clairement établis, les agriculteurs n'ont généralement pas de mal à mobiliser les ressources dont ils ont besoin pour réaliser leurs projets.

Par contre, il faut généralement un temps de maturation avant que le passage à l'acte ne soit psychologiquement possible pour l'agriculteur. Cela est notamment lié au nécessaire « travail de deuil » qu'il lui faut faire à propos de l'organisation précédente. En effet, cette organisation a donné satisfaction pendant un temps, elle est parfois héritée des parents. Il n'est donc pas évident d'y renoncer du jour au lendemain, même si l'on est convaincu qu'une autre organisation serait plus efficace et plus satisfaisante. Mais le temps de maturation est également nécessaire pour appréhender plus précisément les conséquences d'un changement important.

Question pour l'action : *Comment faire pour construire un dispositif global et cohérent qui permette d'aller de l'accroche des agriculteurs à la mise en place d'actions permettant des améliorations en terme de travail sur l'exploitation ?*

III - Propositions

Les travaux d'entretien, de co-animation de collectifs de réflexion et d'analyse réalisés au cours de cette étude-action permettent de proposer un certain nombre de pistes pour poursuivre la réflexion sur les questions de travail en agriculture, mais surtout pour développer un accompagnement plus efficace des agriculteurs.

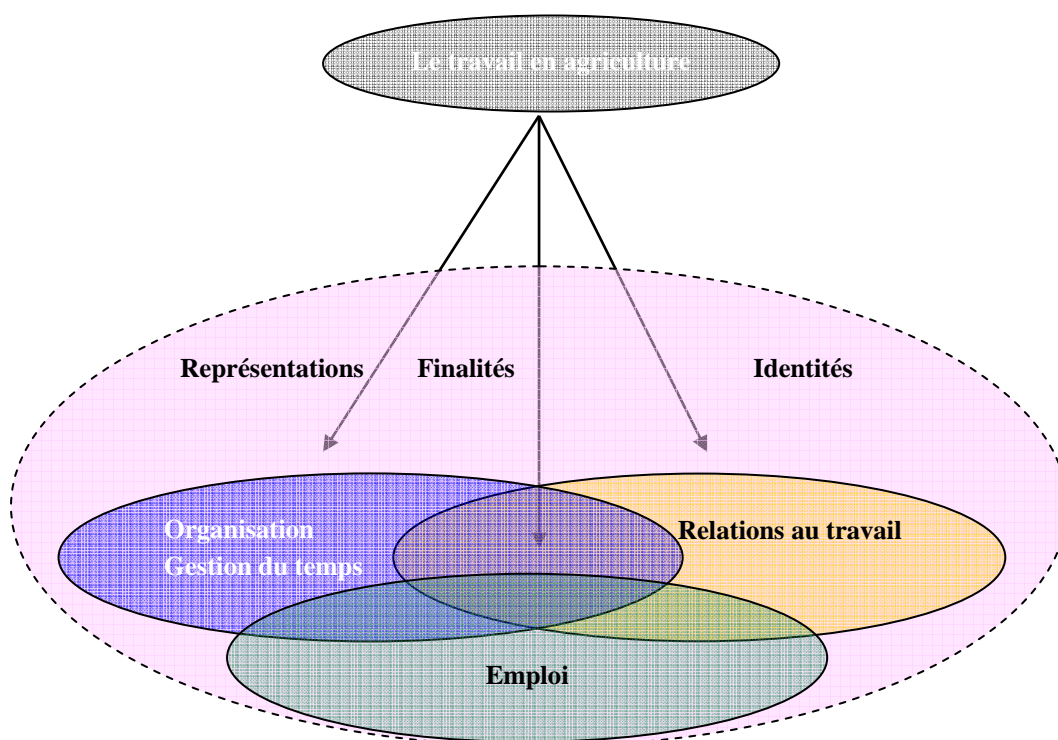
Certaines pistes concernent la structuration d'échanges et de dispositifs au niveau régional, d'autres l'organisation de dispositifs au niveau départemental, d'autres encore sont plus centrés sur les questions de formation.

Bien entendu, il ne s'agit pas de propositions clés en main mais bien de pistes pour favoriser la réflexion et l'action des acteurs à différents niveaux.

III.1 Repréciser l'objet

Nous avons vu que les termes "organisation du travail" et "gestion des ressources humaines" sont à la fois trop précis et pas assez univoque pour que chacun perçoive clairement ce à quoi ils renvoient. Les nombreux échanges organisés au cours de cette étude-action permettent de proposer une reformulation qui vise à clarifier les termes du débat. Cela devrait permettre de mieux distinguer les différents objets liés au travail pour les traiter de manière plus précise mais également afin de mieux appréhender les liens qu'ils entretiennent entre eux.

Représentation schématique des différents objets touchant au travail



On peut scinder les questions liées au travail en agriculture en trois grands types d'objets :

- Les questions liées à **l'organisation** du travail, c'est-à-dire la manière dont les différentes tâches sont réalisées, la manière dont elles s'articulent, 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 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, que l'emploi soit réalisé individuellement au collectivement.

Bien sûr **ces différents objets sont intimement liés**. De l'organisation dépend le besoin de main d'œuvre extérieure mais également la possibilité d'en recruter, les relations sont liées à la manière dont les tâches sont réparties donc à l'organisation, les employés impliquent des relations particulières... bref les liens entre ces trois objets sont infinis.

Le schéma pointe également trois champs qui conditionnent très fortement les trois types d'objets liés au travail :

- le champ des **représentations** : il s'agit de la manière dont les agriculteurs et les accompagnateurs appréhendent mentalement le travail (voir II.4.4)
- le champ de **l'identité** : la manière dont une personne se perçoit est intimement liée à la manière dont elle vit son travail (voir II.4.2)
- le champ des **finalités** : pour un agriculteur, la manière d'appréhender les trois objets dépend de ce qu'il vise, de ce à quoi il aspire, de ses motivations et de ses répulsions, au final, des finalités qu'il poursuit en travaillant. Dégager un revenu, entretenir un patrimoine, se faire plaisir, dégager 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 faire l'hypothèse que **plus ces finalités sont conscientes et formalisées, plus les choix sont raisonnés et en phase avec elles**.

Chacun des trois objets précédemment cités peut être abordé à des niveaux très différents. Pour l'emploi, on peut par exemple traiter de questions très techniques (fiches de paie, fiscalité...) ou de questions plus humaines (*"Pourquoi ai-je peur d'embaucher ?"*). De même pour l'organisation, on peut parler d'optimisation de la traite ou d'organisation pour se libérer quinze jours par an.

Quel que soit le niveau sur lequel on travaille, on peut faire l'hypothèse qu'un changement réalisé ne répondant pas à un objectif clairement défini n'apportera pas d'amélioration durable de la situation de l'agriculteur.

III.2 Représenter les objectifs et le public

Les raisons qui poussent à s'intéresser aux questions de travail en agriculture sont nombreuses, les publics à accompagner sont variés, aussi est-il utile de déterminer clairement qui l'on veut accompagner et pourquoi.

Constats	Questions opérationnelles*	Pistes
L'analyse des problèmes posés par le travail en agriculture est relativement limitée. Les enjeux auxquels doit répondre l'accompagnement ne sont pas toujours explicites. Selon que l'on cherche à améliorer la rentabilité d'une filière ou à améliorer la qualité de vie d'un agriculteur, les dispositifs à construire sont différents.	<i>Comment faire pour que les opérateurs disposent d'une analyse de la situation des agriculteurs suffisamment pertinente pour se mettre en situation de répondre à leurs vrais problèmes ?</i>	Favoriser la réflexion sur les objectifs des actions et dispositifs. Organiser des échanges pour faciliter la prise de recul et aider à relativiser les points de vue particuliers. A ce titre le travail engagé par le groupe régional animé par le PEP lait semble à poursuivre et à étendre, peut-être moins pour formaliser des méthodes et des outils que pour favoriser des échanges de pratiques.
Beaucoup d'agriculteurs se plaignent de leur travail sans qu'il soit pour autant facile d'identifier ce qui leur pose problème ni de les faire travailler sur le sujet.	<i>Comment faire pour aider les agriculteurs qui se plaignent à mieux identifier ce qui leur pose réellement problème ?</i>	La plainte n'est pas toujours directement liée à son objet direct. Par exemple, une plainte de surcharge de travail peut être révélatrice d'un mal être au travail plus que d'un trop plein quantitatif. L'écoute active, notamment au sein de collectifs d'agriculteurs devrait permettre de mieux cerner ce qui fait problème Il semble capital de distinguer les publics . Par exemple parce que les problèmes ne sont pas les mêmes aux différents stades de la vie (installation, arrivé d'un conjoint ou d'enfant...), mais aussi parce que selon les filières, les parcours, les compétences, les personnalités, les situations familiales, le contexte territorial... les besoins des agriculteurs sont différents .
Tous les agriculteurs	<i>Comment faire</i>	Certains agriculteurs n'ont probablement ni intérêt ni

n'ont probablement pas besoin d'un accompagnement. En tout cas, tous n'ont pas besoin du même accompagnement.	<i>pour identifier les agriculteurs pour qui les questions de travail sont un vrai enjeu ?</i>	envie d'aborder les questions de travail, soit parce que leur situation leur convient, soit parce que cela les remettrait trop en cause. D'autres peuvent avoir besoin d'un accompagnement, soit parce qu'ils ont un projet qui implique le travail est qu'ils ont besoin d'être accompagnés pour clarifier le projet et ses impacts, soit parce qu'ils ont des problèmes qu'ils supportent de moins en moins.
---	--	--

** questions issues de la partie II*

Selon le type de public, le mode d'accompagnement peut être très variable. Notons, par exemple, le registre très différent entre **l'accompagnement d'un projet** et la relation d'aide qu'implique **l'accompagnement de quelqu'un qui n'a pas de projet mais seulement des problèmes.**

Au-delà de la question de savoir qui rencontre des problèmes autour de la thématique et qui n'en rencontre pas, il faut se poser la question de qui a un intérêt à être accompagné sur la thématique et qui n'en n'a pas envie, quels que soient les problèmes qu'il rencontre. Les difficultés de mobilisation des agriculteurs sont importantes sur cette thématique. On pourrait donc être tenté d'adopter des méthodes très volontaristes qui peuvent avoir pour risque d'amener des gens à travailler "malgré eux" sur un champ qu'ils n'ont pas forcément envie d'explorer.

Une des spécificités des professions indépendantes dont les agriculteurs font partie est de décider "librement" de l'utilisation de leur temps et de ne pas avoir à en rendre compte... et peut-être de ne pas avoir à trop y réfléchir. Cela peut amener une nouvelle question : **Comment faire pour ne pas risquer d'aller trop loin dans un accompagnement dont les agriculteurs ne sont pas demandeurs ?**

III.3 S'appuyer sur un contexte favorable aux changements

Nous l'avons vu, il existe un certain nombre de facteurs qui favorisent les changements autour des questions de travail en agriculture. Il semble possible, au **niveau régional** notamment, de jouer sur ces changements.

Constats	Questions opérationnelles	Pistes
La prise de conscience générale autour des enjeux liés au travail en agriculture progresse. Pourtant, certaines questions, notamment les problèmes précis qu'elles posent (stress, fatigue, maladies, perte de plaisir au travail...) restent relativement tabous.	<i>Comment faire pour accentuer cette prise de conscience à différents niveaux (politique, technique, chez les agriculteurs...)?</i>	Faire du "bruit" autour de la thématique aux niveaux régional, départemental et local. Organiser des débats et des manifestations sur la thématique. Utiliser les différents médias pour communiquer sur la thématique. Discuter de ces questions avec les responsables professionnels.



<p>La manière dont les agriculteurs abordent les questions d'emploi est très fortement dépendante de leur propre parcours professionnel. Pour un agriculteur, le fait d'avoir été salarié avant l'installation facilite l'embauche et des relations plus saines avec les salariés une fois en situation d'employeur.</p>	<p><i>Comment faire pour prendre en compte les représentations que les agriculteurs ont de leur travail et faire évoluer ces représentations pour qu'elles soient plus en phase avec la réalité sociale qu'ils vivent ?</i></p>	<p>Favoriser, lors des parcours d'installation le passage par le salariat (notamment dans des groupements d'employeurs et des services de remplacement).</p>
--	---	--

III.4 Favoriser la construction de dispositifs

Puisque les processus de changement autour du travail sont longs et complexes, les actions pour les accompagner ne peuvent pas être simples. Une action, aussi bien pensée soit-elle, ne peut suffire à répondre aux différents enjeux d'accompagnement des agriculteurs sur la thématique ici traitée. C'est pourquoi il semble capital qu'au niveau départemental se construisent 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 et d'emploi.

Le tableau suivant donne quelques modestes pistes de réflexion à la question suivante posée en partie II : *Comment faire pour construire un dispositif global et cohérent qui permette d'aller de l'accroche des agriculteurs à la mise en place d'actions permettant des améliorations en terme de travail sur l'exploitation ?* Bien sûr, au-delà de ces pistes, **les dispositifs sont à construire localement**, en fonction des objectifs, des contraintes et des opportunités de la structure qui s'engagerait dans la construction d'un tel dispositif.

Les questions spécifiques à la **formation continue et à l'articulation entre accompagnement individuel et accompagnement collectif** seront abordées dans la partie suivante.

Constats	Questions opérationnelles	Pistes
<p>Pour agir sur la thématique une légitimité, des compétences et des orientations politiques semblent nécessaires.</p>		<p>Travailler la formulation d'objectifs d'ordre politique et faire en sorte qu'ils soient partagés et portés par des responsables professionnels. Mettre en cohérence les objectifs, l'organisation opérationnelle et les compétences.</p>
<p>Accompagner les agriculteurs sur les questions d'organisation, de gestion du temps, de relation, d'emploi, nécessite des compétences spécifiques. Beaucoup de</p>	<p><i>Comment faire pour disposer des compétences nécessaires à l'accompagnement des agriculteurs ?</i></p>	<p>Débattre des différences entre conseil et accompagnement. Définir les compétences qu'il est possible d'avoir en interne et celles qu'il faut aller chercher à l'extérieur. Organiser des formations.</p>

Constats	Questions opérationnelles	Pistes
techniciens se sentent "démunis" face à ces questions.		Favoriser l' échange de pratiques , au sein de la structure et avec d'autres. Favoriser les coopérations avec d'autres structures pour faire jouer la complémentarité des approches et des compétences.
Lorsque les agriculteurs commencent à être débordés, ils n'ont plus le temps ni le recul pour agir sur leur organisation.	<i>Comment faire pour aider les agriculteurs à anticiper leurs surcharges de travail afin qu'ils n'entrent pas dans le cercle vicieux "je n'ai pas de temps pour réfléchir à comment mieux gérer mon temps" ?</i>	Aborder les questions d'organisation, de relations au travail et d'emploi : - En formation initiale - Lors du stage préparatoire à l'installation - Lors de changements organisationnels techniques (bâtiment, nouveau matériel, nouvel atelier, agrandissement...) - Lors des changements structurels (retraite des parents, naissance ou départ des enfants...)
Les agriculteurs sont dans la plainte.	<i>Comment faire pour amener les agriculteurs à travailler sur ce qui leur pose problème dans leur travail ?</i>	Favoriser l'écoute, notamment avec des outils tels que l'écoute active (CF note de bas de page n°6). Aider à la formalisation des problèmes en accompagnant les agriculteurs pour qu'ils passent de constats à des questions pour l'action.
Les techniciens restent souvent trop "collés" au discours des agriculteurs pour les aider à prendre du recul.	<i>Comment faire pour aider les agriculteurs à relativiser leurs spécificités et à mieux valoriser les aspects positifs de leur travail ?</i>	Aider à la prise de recul en montrant également les aspects positifs du travail en agriculture et les aspects négatifs du salariat (attention cependant à ne pas nier pour autant les difficultés exprimées par l'agriculteur).
Les outils peuvent être appropriés et utilisés de manières très différentes.	<i>Comment faire pour que la personnalité des accompagnateurs n'influence pas trop le sens donné à l'accompagnement ?</i>	Favoriser l'échange de pratiques entre les utilisateurs d'outils pour permettre la prise de recul et la définition du sens de l'accompagnement. Intégrer les outils dans une démarche globale.

III.5 Mieux valoriser la formation

Au regard des actions analysées au cours de cette étude, il semble que la formation, notamment la formation continue, soit sous-valorisée. On peut faire l'hypothèse que l'effort pourrait être porté sur un certain nombre de points afin de mieux exploiter la formation comme un des leviers majeurs de l'accompagnement des agriculteurs sur les questions liées au travail.

En effet, nous avons largement abordé dans ce document le fait que les questions d'identité et de représentations jouaient un rôle primordial dans la manière dont les agriculteurs appréhendent leur travail (quel que soit l'objet : organisation, relations, emploi). Or **l'identité et les représentations sont des construits sociaux, ce n'est donc que l'interaction sociale qui permettra d'engager les changements nécessaires à une amélioration des conditions de travail des agriculteurs et d'emploi des salariés**. Les formations sont des lieux privilégiés pour ces interactions.

La formation dont il est plus particulièrement question ici se révèle plus proche d'une logique de formation-développement ou de formation-action que d'une logique de formation-transmission de savoirs. En effet, un des éléments qui semble le plus intéressant dans les formations sur les questions de travail et d'emploi est l'échange de pratiques entre les participants sur leur vécu au travail.

Pendant la réalisation d'une action de formation efficace sur la thématique est une opération délicate qui doit faire face à de nombreuses difficultés.

Constats	Questions opérationnelles*	Pistes
Les actions de formation sont souvent déconnectées de tout dispositif d'accompagnement plus global.	<i>Comment faire pour trouver la bonne articulation entre accompagnement individuel et accompagnement collectif ?</i>	Pour des questions de mobilisation, mais également parce que les changements autour du travail s'inscrivent nécessairement dans un processus long et complexe, il est utile de trouver une bonne articulation entre des temps d'accompagnement individuel et des temps de formation. L'accompagnement individuel peut s'avérer utile en phase d'accroche , pour permettre à l'agriculteur d'y voir plus clair dans ce qui lui pose problème. Il semble par ailleurs important en cours de démarche, pour permettre à l'agriculteur de prendre du recul par rapport au groupe et à sa dynamique, et le cas échéant pour quitter le groupe si celui-ci va dans une direction qui ne lui convient pas (trop de remise en cause par exemple).
Les actions de formation sont souvent annulées faute d'inscrits. Les agriculteurs sont très	<i>Comment faire pour mobiliser des agriculteurs dans des collectifs qui leur permettront</i>	Afficher clairement ce sur quoi un travail collectif va permettre à l'agriculteur de progresser. Etre clair et précis sur les objectifs d'un tel travail. Un travail de mobilisation spécifique peut s'avérer

Constats	Questions opérationnelles*	Pistes
<p>difficiles à mobiliser sur cette thématique. Ce sont généralement toujours les mêmes agriculteurs qui se forment. Les agriculteurs qui en ont le plus besoin ne viennent pas aux formations sur cette thématique.</p>	<p><i>d'avancer sur les questions de travail ?</i></p>	<p>nécessaire. Des entretiens individuels pour présenter la formation mais surtout pour exercer un début d'écoute sur la thématique peut être payant, même si cela nécessite beaucoup de temps.</p> <p>Sur ces questions, il peut être utile de faire travailler les agriculteurs en proximité, notamment parce que les échanges ont des chances de pouvoir se poursuivre en dehors de sessions de formation, mais également parce qu'une forme d'interconnaissance peut faciliter la dynamique du groupe. Les temps de trajet peuvent aussi être réduits ce qui est un atout important. (L'idée selon laquelle les gens qui se connaissent osent moins parler de choses personnelles ne semble pas être vérifiée.)</p> <p>Sur cette thématique, il semble particulièrement intéressant de mobiliser la notion de "groupe de pairs". En effet, l'efficacité d'une formation dont l'un des principaux objets est l'échange de pratiques dépend beaucoup de la qualité du groupe. Les échanges seront plus fructueux si les participants ont une proximité de préoccupations et de situations.⁸</p> <p>S'appuyer sur des personnes à même de repérer les agriculteurs ayant des besoins (conseiller de gestion, contrôleur laitier...).</p>
<p>L'organisation du travail et la gestion des ressources humaines peuvent être abordées de manière très diverses et répondre à des préoccupations très différentes.</p>	<p><i>Comment faire pour que l'ensemble des actions de formation présente un ensemble cohérent permettant aux agriculteurs de trouver les ressources nécessaires pour répondre à leurs</i></p>	<p>Les formations proposées aux agriculteurs (l'idéal serait d'ailleurs probablement qu'elles soient "construites avec les agriculteurs"...) devraient pouvoir répondre à des niveaux de préoccupations très différents. Par exemple, des problèmes juridiques liés à l'embauche, aux enjeux des relations entre employeurs et salariés, en passant par une réflexion sur les objectifs en terme de temps libre. Les passerelles entre les différents niveaux de préoccupations devraient être organisées afin que les agriculteurs disposent de ressources pour avancer en fonction des questions qu'ils se posent à un moment donné.</p>

⁸ Pour plus d'information sur ces questions, on peut se référer aux travaux du GREDAL (Groupe d'Expérimentation et de Recherche : Développement et Action Locale) et à ceux issus de la Recherche Action Petites Exploitations DGER – Ministère en charge de l'agriculture. Voir également la fiche méthode de Kaléinove : <http://www.vivea.fr/Pages/Documents/Kaleinove/Fiche%20Mobilisation%20public.pdf>

Constats	Questions opérationnelles*	Pistes
	<i>problèmes de travail ?</i>	
<p>La manière dont les formations sont présentées, leurs titres notamment, semble compter beaucoup dans la capacité qu'elles auront à mobiliser des agriculteurs.</p> <p>Les formations qui annoncent un objet technique sont généralement plus mobilisatrices que les formations à connotation "humaine".</p>	<p><i>Comment faire pour utiliser les bons termes afin d'être en mesure d'aborder avec les agriculteurs les sujets importants autour du travail ?</i></p> <p><i>Comment faire pour rendre attractives des approches plus humaines que techniques ?</i></p>	<p>Il semble qu'une réflexion importante soit à mener sur les termes à utiliser. Certaines expressions font parfois peur ("mieux vivre son métier" par exemple) car on ne sait pas ce qu'elles impliquent. La pression sociale est probablement un facteur limitant important; chez les agriculteurs il semble plus valorisant de se former à un nouvel outil que de réfléchir à son projet de vie. Un des enjeux semble donc de rendre les stages "légitimes".</p> <p>On oppose souvent les approches humaines aux approches "concrètes". Or les approches humaines peuvent s'avérer très concrètes, il faudrait pouvoir montrer en quoi elles le sont (par exemple en valorisant les changements concrets qu'elles ont permis pour des agriculteurs qui les ont suivies).</p>
<p>Il existe des formations sur d'autres thèmes qui mobilisent du monde. Il existe des agriculteurs ayant des instances de débat collectives (OPA, Coopératives...).</p>	<p><i>Comment faire pour mieux mobiliser l'existant ?</i></p>	<p>Puisqu'il est difficile de mobiliser les agriculteurs sur la thématique, il peut être utile de partir de collectifs existants et d'amener ces collectifs à aborder les questions de travail. Deux orientations semblent possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans des formations sur d'autres thématiques ou sur une entrée très technique de cette thématique (fiches de paie...), prévoir un temps ouvert de débat et d'écoute sur les questions de travail et proposer au groupe de se revoir pour creuser les préoccupations exprimées et tenter de trouver des solutions. Proposer un accompagnement basé sur l'aide à la réflexion pour la résolution des problèmes qui se posent plus qu'un conseil proposant des solutions existantes. - Proposer la même démarche à des collectifs existants, à partir d'un problème concret qu'ils se

Constats	Questions opérationnelles*	Pistes
		posent.

III.6 En guise de conclusion : favoriser les dynamiques collectives à tous les niveaux

Progresser sur les questions du travail en agriculture implique des changements importants. Avant que des actions d'amélioration puissent être réalisées, des changements de représentations et d'identité s'avèrent la plupart du temps nécessaires. De tels changements ne se décrètent pas. Ils se construisent, ou plutôt, ils se co-construisent dans l'interaction sociale, et principalement dans l'interaction entre pairs.

C'est pourquoi il semble très important de favoriser des dynamiques collectives autour des différentes questions soulevées au cours de cette étude. Ces dynamiques sont importantes pour les agriculteurs bien sûr, mais également pour les personnes qui doivent les accompagner, des responsables professionnels aux agents de développement en passant par les conseillers techniques des différents organismes.

C'est probablement à cette condition que les enjeux majeurs de la qualité de vie au travail des agriculteurs et de l'emploi en agriculture pourront progresser rapidement.