

CONSTRUIRE DES FORMATIONS POUR ACCOMPAGNER LES AGRICULTEURS-TRICES DANS L'EFFICACITÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



Le Limousin, terre d'élevage, connaît depuis quelques années une augmentation importante de la taille des exploitations agricoles et en parallèle une baisse de la main d'œuvre notamment familiale conduisant à un surplus de travail pour l'éleveur. Une augmentation de la taille des troupeaux laitiers ou allaitants, une pression administrative et réglementaire intensifiée et une complexification des tâches de l'entrepreneur rendent son métier et son travail plus intense et complexe. Désormais, l'éleveur revendique ouvertement de travailler moins, de disposer de ses week-end, de partir en vacances et au-delà de plus de temps, il souhaite du bien-être et de la sérénité dans son travail.



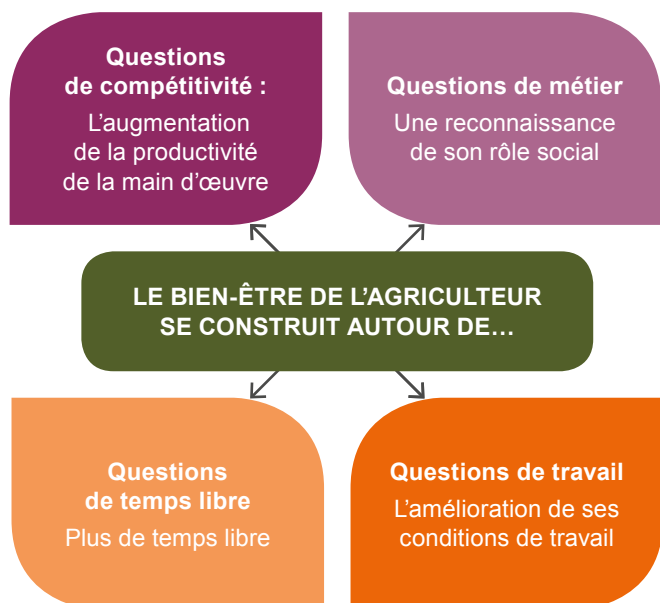
Le bien-être au travail, concilié à la performance de l'entreprise, devient ainsi aujourd'hui, sur ce territoire, un sujet largement relayé par les organisations professionnelles agricoles.

Pourtant, aucune offre de formation n'est proposée aux agriculteurs sur cette problématique. Devant cette carence, les élus du comité VIVEA du Limousin ont décidé de faire du sujet de l'efficacité et du bien-être au travail une priorité de leur PDFT (Plan de développement de la formation dans les territoires) 2016 – 2018. Le comité a commandé dans un premier temps une synthèse à l'Institut de l'Élevage (Idele) qui travaille depuis de nombreuses années sur les questions de l'organisation du travail en élevage. Cela a été complété par une étude d'Oxymore et Idea Recherche pour connaître les compétences clés nécessaires pour construire des formations pour accompagner les agriculteurs vers plus d'efficacité et le bien-être au travail.

1 EFFICACITÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La synthèse de l'Idele se base sur les travaux du RMT Travail en élevage¹. Elle souligne que pour un agriculteur, le travail est un équilibre entre trois dimensions. En effet, il est à la fois un facteur de production économique, une succession de tâches et chantiers à organiser et une activité qui construit, sans mal-être physique ni mental, son identité personnelle et professionnelle.

Les principales conditions pour le bien-être d'un agriculteur sont résumées dans le schéma suivant :



QUESTION DE COMPÉTITIVITÉ

La diminution du nombre d'actifs agricoles se poursuit à un rythme soutenu en France. L'agrandissement des surfaces et des cheptels par travailleur et surtout l'augmentation des rendements induit une croissance continue de la productivité du travail. Les impacts sur les marchés sont discutés mais les études sur les coûts de production dans toutes les filières montrent que pour atteindre une rémunération d'1,5 SMIC, l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre reste un levier privilégié.

QUESTION DE MÉTIER

Les crises économiques, morales et identitaires de nombreuses filières animales, interrogent les éleveurs sur leur métier. Les citoyens - consommateurs sont de plus en plus critiques vis-à-vis de l'élevage et d'aucuns (véganisme, antispécisme) remettent en cause son existence même. Son ancrage dans un espace local, dans des paysages et des écosystèmes est controversé. Pour les éleveurs, le besoin de reconnaissance de leur rôle social est devenu central (Dufour et Giraud, 2012).

QUESTION DE TRAVAIL

Les tâches, manuelles et de plein air, avec les soins quotidiens au bétail, difficiles et parfois salissants, sont devenues moins soutenables. Certains passionnés ne comptent pas leur temps, mais d'autres déplorent une astreinte excessive. Les risques psychosociaux (isolement, stress) et physiques (accident en manipulant les animaux et en conduisant des machines) pour la santé sont souvent déniés. Les conditions de travail (durée, confort, sécurité) doivent être améliorées et permettre de faire face aux aléas.

QUESTION DE TEMPS LIBRE

Les collectifs de main-d'œuvre se recomposent, trois quarts des conjoints d'agriculteurs de moins de 30 ans ne travaillent pas sur l'exploitation tandis que la part des salariés dans la main-d'œuvre permanente augmente. Cette perméabilité entre secteurs d'activités induit une demande de plus de temps libre (au quotidien, le week-end, pour des congés).

Les paysans n'ont pas tous disparu (Mendras, 1967), mais les mondes agricoles sont devenus multiples, contrastés et enchevêtrés (Hervieu et Purseigle, 2013). Dans toutes les filières, l'activité d'élevage peut-être organisée, harmonieuse et intégrée dans son territoire. Le travail avec le vivant, l'agriculture de groupe, les réseaux professionnels constituent des atouts à valoriser. Les reconversions professionnelles attirent dans ces métiers des jeunes et des moins jeunes, avec des profils personnels et des itinéraires variés susceptibles de «réinventer» le travail à la campagne. La formation initiale et continue de ces créateurs d'entreprise est centrale.

Ne pas confondre efficacité et efficience

Les termes efficacité et efficience ne sont pas synonymes, bien qu'ils évoquent tous deux une idée de performance.

L'efficacité fait référence au degré de réalisation d'un objectif visé ou d'un programme envisagé. C'est la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts.

L'efficience désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens/les ressources mises en œuvre pour y arriver. Elle est estimée à partir d'indicateurs (temps de travail/UGB, temps de travail/1000 L de lait...)

2 COMPÉTENCES CLÉS POUR PLUS D'EFFICACITÉ ET DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les compétences dont les éleveurs ont besoin pour améliorer leur efficacité et bien-être au travail ont été déterminées à partir de quatre sources :

1 À dire d'experts,

en s'appuyant sur l'expertise accumulée par l'Institut de l'élevage dans le cadre des travaux du RMT travail

2 À dire de praticiens (formateurs-conseillers),

en s'intéressant au cas particulier du PRDA Limousin sur l'axe organisation du travail et stratégies

3 À dire de formateurs (9 entretiens)

proposant soit des formations sur la sérénité au travail, soit des formations répondant au cahier des charges « agroécologie et multiperformances en Limousin » qui imposait de traiter le volet social sous l'angle « travail »

4 À dire d'éleveurs

- 5 entretiens de néo-installés (formations techniques avec un lien au travail)
- 7 entretiens d'éleveuses et éleveurs ayant suivi un ou plusieurs formations sur la sérénité et bien-être au travail

Les compétences ont été classées en quatre catégories pour simplifier la réflexion, mais elles doivent être considérées de manière systémique :

Les compétences stratégiques

- Savoir définir, affirmer et piloter sa stratégie et identifier le travail comme une question légitime pour soi, son entreprise et son élevage
- Formaliser ses objectifs et les traduire en actions et priorités
- Intégrer le travail dans l'approche systémique de son exploitation (au même titre que les stratégies bâtiment, investissement, mécanisation...)

Choisir sa stratégie et ses objectifs (face aux tiers, partenaires...) permet de trouver sa place dans l'exploitation et d'exprimer son identité professionnelle pour, ainsi, donner du sens à son métier.

Les compétences opérationnelles

- Analyser son organisation du travail en maîtrisant les outils de diagnostic et d'objectivation du système travail
- Être capable d'agir sur l'organisation du travail en actionnant plusieurs leviers (bâtiment, main d'œuvre, conduite du troupeau, matériel et équipement, dimensionnement de son exploitation)
- Evaluer ses actions et décisions au regard de l'efficacité au travail et du bien-être au travail

Ces compétences peuvent être organisées selon une grille d'analyse en trois dimensions. Dans les entretiens avec les éleveurs, on voit que la dimension stratégique est très présente soit dans l'articulation vie professionnelle/vie personnelle, soit à l'échelle de l'entreprise. Concernant la dimension organisationnelle, elle est plus présente dans le discours des conseillers que des éleveurs, chez qui elle se concentre sur la répartition des tâches entre les opérateurs plus que sur les tâches elles-mêmes.

Les compétences à maîtriser dans le rapport aux animaux

Capacité à savoir gérer les aléas et faire face au stress, à la maladie, la mort des animaux. Cela renvoie au savoir-être avec les animaux. Par exemple la patience, la passion pour les animaux, la capacité à travailler avec ses 5 sens, à observer les animaux... Le travail avec le vivant induit ces savoirs qualifiés comme « phoriques ».

Les compétences sociétares

Ces compétences sont à entendre comme des compétences indispensables pour travailler en société au sens large (entreprise, famille, réseaux...).

- Identifier des tâches, les classer selon les différentes fonctions de l'entreprise, les répartir et les formaliser dans un règlement intérieur
- Savoir organiser son agenda sur différentes échelles temporelles et maîtriser son emploi du temps
- Répartir le temps de travail entre associés
- Savoir choisir son mode de coordination du travail (spécialisation ou pas des associés)
- Réguler les relations humaines en articulant logiques familiale et entrepreneuriale
- Faire durer l'affectio societatis (la volonté qui a conduit les membres à s'associer)

Chez d'autres éleveurs les dimensions sociales et sociétares sont très présentes, ils accordent une place importante au rapport à l'animal et au sens du métier, et ont aussi des interrogations fortes sur le travail et les interactions avec les consommateurs.

| La dimension organisationnelle | Les dimensions sociales et sociétares | La dimension entrepreneuriale et la stratégie de l'entreprise |
|---|---|--|
| | | |
| <p>Savoir s'organiser dans l'exécution du travail</p> <p>Savoir répartir le travail</p> <p>Savoir faire</p> <p>Posture d'organisateur</p> <p>Dimension : rationalité</p> | <p>Savoir être avec les animaux</p> <p>Savoir être organisé, pour soi, et avec les autres</p> <p>Savoir faire face aux aléas</p> <p>Savoir composer avec le travail administratif</p> <p>Posture de travailleur</p> <p>Dimension : subjectivité</p> | <p>Savoir définir et piloter sa stratégie</p> <p>Savoir gérer les investissements</p> <p>Savoir gérer la mécanisation</p> <p>Posture d'entrepreneur</p> <p>Dimension : complexité</p> |

Ces schémas d'analyses peuvent permettre de construire des scénarios et des progressions pédagogiques. Le but de la formation pourrait être de donner les capacités à trouver un équilibre entre ces trois dynamiques.



3 ÉLÉMENTS POUR CONSTRUIRE DES FORMATIONS BIEN-ÊTRE ET EFFICACITÉ AU TRAVAIL

• Articuler formation et conseil

En matière de travail en agriculture, l'accent a d'abord été mis sur la recherche et le développement puis sur le conseil. La formation initiale comme la formation continue n'ont pas suscité de travaux ou de production d'outils aussi importants que ce qui s'est fait dans le domaine du conseil. Si le conseil est le moyen de traiter des situations problématiques et la formation le moyen d'acquérir des compétences, il convient d'articuler ces deux moyens pour construire des dispositifs de formation sur la thématique efficacité et bien-être au travail. Le conseil peut par exemple faire l'objet d'accompagnement lors de la réalisation d'un diagnostic, pour l'identification du problème à traiter et pour la proposition de solutions. Ce conseil pourra être suivi de formation pour mettre en œuvre les compétences manquantes. De la même façon, une formation peut conduire à une prestation de conseil.

• Proposer des formations aux formateurs sur le travail en élevage.

Ces formations devraient leur permettre de :

- appréhender le travail comme un des éléments du système d'exploitation
- comprendre que le travail a aussi une multitude d'entrées très spécialisées (ergonomie, machinisme, relations humaines...)
- accéder à des références technico-économiques et des connaissances en sciences humaines
- savoir utiliser des outils d'expression sur les représentations du travail
- co-construire des outils inspirés d'outils de conseil mais utilisables en formation
- Savoir au préalable détecter les situations socio-organisationnelles (famille/entreprise) et psycho-sociales problématiques pour ne pas forcément les traiter mais pour orienter les contributeurs vers les bons dispositifs

• Adopter une posture de formateur pédagogue plutôt qu'expert.

Il n'a pas besoin d'être un spécialiste du travail mais plutôt un pédagogue au service du développement des compétences de la personne, de l'éleveur et du stratège.

Trois postures complémentaires peuvent être adoptées par le formateur :

1. la posture du formateur d'entreprise pour s'intéresser à la place du travail dans la stratégie d'entreprise
2. la posture du formateur d'élevage pour prendre en compte l'activité, les tâches, les chantiers
3. la posture du formateur éleveur qui appréhende l'homme au travail

4 APRÈS L'ÉTUDE : L'ACCOMPAGNEMENT

Les organismes de formation du Limousin se sont appropriés ces études et ont décidé de se faire accompagner et de se former pour proposer des formations expérimentales aux contributeurs. Ils ont réfléchi aux notions d'efficacité et de bien-être au travail et ont construit des outils utilisables en formation (voir p.11).

Synthèse réalisée par Valérie Lopez et Morgane Stoyanov, VIVEA, à partir de l'étude d'Oxymore et Idea Recherche « Construire des formations pour accompagner les agriculteurs dans l'efficacité et le bien-être au travail » (envoyé à la demande) et du rapport de l'Idéle « Construire des formations pour accompagner les agriculteurs dans l'efficacité et le bien-être au travail – concepts, outils et méthodes du RMT travail en élevage » (disponible sur le site vivea.fr)