Banque de ressources pour analyser trois dimensions du travail des éleveurs

Sophie Chauvat, Florence Kling-Eveillard, Gérard Servière, Sylvie Cournut, Annie Dufour, Nathalie Hostiou, Jocelyne Machefer, Gabrielle Sicard

▶ **To cite this version:**

Sophie Chauvat, Florence Kling-Eveillard, Gérard Servière, Sylvie Cournut, Annie Dufour, et al.. Banque de ressources pour analyser trois dimensions du travail des éleveurs. [0] Idele. 2015, 39 p. hal-02799809

HAL Id: hal-02799809
https://hal.inrae.fr/hal-02799809

Submitted on 5 Jun 2020

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

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

RMT Travail en élevage

BANQUE DE RESSOURCES POUR ANALYSER TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL DES ELEVEURS

BANQUE DE RESSOURCES POUR ANALYSER TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL DES ELEVEURS

Rédaction :

Sophie Chauvat, Florence Kling-Eveillard et Gérard Servière	Institut de l'Elevage
Sylvie Cournut	VetAgro Sup Clermont-Ferrand
Annie Dufour	Isara Lyon
Nathalie Hostiou	Inra
Jocelyne Machefer	CRA Picardie
Gabrielle Sicard	InterAfocg

Avec la collaboration de :

Pascal Bisson (CA 79), Dominique Delmas (CA 12), Philippe Dimon (CA 72), Caroline Depoudent (CRA Bretagne), Jean-Luc Fromont (Afocg 01), Guy Jauneau (CA 38), Madeleine Jélu (CA 53), Marion Kentzel (Institut de l'Elevage), Pierre Lacroix (InterAfocg), Olivier Martineau (CA 72), Mathieu Merlhe (CRA Bretagne), Françoise Monsallier (CA 15), Marion Pupin (CRA Bretagne), Christelle Récopé (CA 60), Francis Rousseau (Civo), Florence Van der Horst (Itavi), Christophe Vannier (CA 49), Stéphane Verscheure (CA 80), Véronique Villalta (CA 69), Franck Villevieille (CA 48), Isabelle Vincent (Lycée Le Mans), Claudie Visière (FnCuma), Michel Weber (CA 12).

SOMMAIRE

La main-d'œuvre **5**
Le collectif de travail de l'exploitation agricole 5
Pour une approche de la productivité du travail 7
Interactions famille-exploitation 9
Le contenu du travail **10**
Identification des tâches 10
Répartition des tâches entre les différents travailleurs 13
Distribution du travail au long de l'année 17
Quantification du temps de travail 18
La souplesse du travail **20**
Décrire la situation de façon dynamique 21
Décrire comment sont prises en compte les perturbations et évolutions 22
Obtenir le point de vue des éleveurs 23
Sens du métier et rapport au travail des éleveurs **24**
Méthode 25
Eléments de questionnement 26
Conclusion **29**
Annexe 1 Le calendrier du travail **30**
Annexe 2 Outils de conseil et références sur les temps de travaux **33**
Annexe 3 Comprendre la vision du travail de l'éleveur Exemple de guide d'entretien **36**

Introduction

Ce guide propose des éléments pour comprendre et analyser le travail en élevage et ensuite construire son propre questionnement.

Il est destiné prioritairement aux conseillers et enseignants.

L'expérience (cf. les publications des livrables en annexe 2) montre qu'il est toujours difficile de s'approprier des méthodes conçues par d'autres et contextualisées.

Cette banque de ressources rassemble des éléments susceptibles de répondre à des objectifs d'étude du travail des éleveurs différents, comme par exemple élaborer une méthode de conseil, créer un module d'apprentissage pour des étudiants, etc. Il appartient à chacun de choisir, parmi les questionnements proposés, ceux qui lui seront utiles.

Le travail des éleveurs peut être décrit à travers trois dimensions (Dedieu et Servière, 2011) :

- la productivité du travail, déterminant majeur de la compétitivité,
- l'organisation, qui relie la main-d'œuvre, les conduites d'élevage, les équipements et les autres activités des ménages,
- le métier qui intègre l'identité professionnelle, les savoirs et les compétences.

Ces trois dimensions sont traitées à travers les quatre thèmes suivants :

- **la main-d'œuvre** pour décrire la composition et le fonctionnement du collectif de travail, évaluer sa participation aux performances économiques de l'exploitation et caractériser les formes d'interactions entre famille et exploitation ;
- **le contenu du travail** pour décrire comment s'organise le travail des éleveurs : différents types d'activité, répartition au sein du collectif de travail et dans le calendrier annuel, quantification ;
- **la souplesse du travail** pour comprendre où sont les points de rigidité et les marges de manœuvre dans le travail (sa réalisation, son organisation, son vécu, sa rémunération…), qui peuvent freiner ou faciliter les adaptations, les changements de conduite ou de projet de l'exploitation ;
- **le sens du métier** pour comprendre les objectifs de l'éleveur, ses priorités, son rapport au travail et dans quels réseaux socio-professionnels il évolue.

Cette banque de ressources a été réalisée dans le cadre du projet de recherche développement CASDAR
"Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants"

LA MAIN-D'ŒUVRE

La main-d'œuvre peut être considérée selon les angles d'approches et les disciplines comme :

- ***un collectif de travail dont on cherche à comprendre et décrire la composition et le fonctionnement,***
- ***une ressource participant aux performances économiques,***
- ***le lieu d'interactions entre famille et exploitation.***

Ce chapitre présente pour chacun de ces trois volets des définitions, des éléments de méthodes et de questionnement avec les éleveurs.

Le collectif de travail de l'exploitation agricole

Travailler seul ou à plusieurs, avec la famille, des associés, ou encore des salariés n'a pas les mêmes implications sur les objectifs du travail, la répartition des tâches ou encore la prise en compte des attentes de temps libre des éleveurs. La composition du collectif de main-d'œuvre est une clé d'entrée essentielle pour analyser le travail sur une exploitation.

DEUX COLLECTIFS DE TRAVAIL DIFFÉRENTS

Eleveur qui privilégie le quotidien de la vie familiale

Dans l'exploitation de Vincent B. en Lozère, l'éleveur **travaille seul** (27 vaches laitières – 220 000 litres) et sa conjointe est salariée à l'extérieur. Avec trois enfants, la vie de famille a pris une importance cruciale et l'éleveur respecte des horaires de travail stricts. La journée de travail commence tôt le matin pour se terminer tôt le soir lorsque la famille est réunie. Le travail du mercredi est allégé.

Eleveurs qui privilégient la remplaçabilité sur l'exploitation

Dans le même département, le Gaec R (35 vaches laitières, 20 vaches allaitantes et volailles en transformation fermière) comprend **trois travailleurs permanents** en recherche constante de valeur ajoutée pour faire face à des annuités importantes. La répartition des tâches entre associés permet à chacun de prendre plusieurs week-ends et une semaine de vacances par an.

Définition du collectif de travail

Le collectif de travail comprend l'ensemble des personnes qui, à un moment ou à un autre, travaillent sur l'exploitation. Deux catégories de main-d'œuvre sont identifiées :

- la cellule de base comprend les travailleurs permanents pour qui l'activité agricole est prépondérante en temps et en revenu et qui organisent le travail de l'exploitation. Ce sont les personnes dont il est indispensable de connaître les marges de manœuvre en temps pour par exemple définir de nouvelles organisations du travail sur l'exploitation ;
- la main-d'œuvre hors cellule de base comprend les autres personnes :
  - le bénévolat dont le travail est effectué sans contrepartie monétaire qui regroupe les retraités, les personnes ayant une activité extérieure à plein temps (salariée ou indépendante, etc.) ou celles déclarant n'intervenir que sous forme de "coups de main" ;
  - l'entraide d'autres agriculteurs : le temps, sous forme de travail rendu, constitue la contrepartie ;
  - le salariat agricole (en propre ou à plusieurs) ;

- les prestataires de service : entreprises privées ou Cuma pour les travaux du sol (récolte, labour…) et sur les animaux (tonte, écornage, parage…) ; techniciens (inséminateurs, contrôleurs de croissance, etc.).

Eléments de questionnement

Caractériser le collectif de travail

La démarche consiste à prendre en compte toutes les personnes qui travaillent sur l'exploitation.

Pour chaque personne (cellule de base, salarié, bénévole), on cherche à connaître :

- l'âge, le sexe, le statut, les liens familiaux avec les autres personnes de la cellule de base,
- les autres activités professionnelles (entrepreneur de travaux agricoles, moniteur de ski….), responsabilités d'élu (président de coopérative, maire, …) ou associatives qui interagissent sur le temps dédié à l'activité agricole et les rythmes de présence sur l'exploitation,
- le rythme d'implication sur l'exploitation. On distingue par exemple : permanent (tous les jours) ; ponctuel (3 jours par mois), saisonnier (pendant les moissons),
- les tâches réalisées (animaux, cultures, matériel,…),
- le niveau de responsabilité sur l'exploitation (atelier, administratif, exécution, supervision),
- la formation initiale ou continue.

Pour les salariés : préciser si le type de salariat est régulier (en propre ou partagé dans le cadre d'un groupement d'employeurs) ou ponctuel (service de remplacement pour des congés, stagiaire l'été, apprenti).

Pour l'entraide et l'entreprise de travaux agricoles : spécifier quelles sont les tâches qui leur sont déléguées (cultures,…). (Pour ces types de main-d'œuvre, il n'est pas nécessaire de détailler les informations précédentes sur l'âge, les autres activités agricoles, les responsabilités…)

Ces informations peuvent être consignées dans un tableau en consacrant une ligne par travailleur :

Nom	Age	Sexe	Statut	Liens familiaux	Autres activités	Rythme d'implication sur l'exploitation	Niveau de responsabilité	Tâches réalisées	Formation
Stéphane	46	H	**Exploitant**	Epoux d'Anne		Permanent (tous les jours)	Principal décideur	Troupeau + surfaces + gestion	BTS PA
Anne	44	F	**Bénévole** (travail à plein temps à l'extérieur)	Epouse de Stéphane	Institutrice	Permanent (tous les jours)	Participe aux prises de décisions	Traite le soir	IUFM
Ginette	69	F	**Bénévole** (retraitée)	Mère de Stéphane	Aucune	Régulier (1 à 6 j par semaine)		Traite du matin et saisie factures	
Christian	23	H	**Salarié en groupement d'employeurs**		Chez autres employeurs du GE	1 j toutes les 2 semaines		Travaux à faire à 2 (+ tracteur)	BTA
Entreprises			**Prestataire**					Moisson, haies, curage vieux bâts	

Décrire le mode de coordination du collectif de travail

Le collectif de travail peut aussi être décrit par son organisation en questionnant les éleveurs sur le mode de transmission des informations/consignes entre exploitants ou aux salariés (fréquence, support écrit ou communication orale, périodicité et lieu de réunions).

Indiquer l'évolution du collectif de travail

Le collectif de travail, ses caractéristiques et son fonctionnement évoluent au cours de la vie de l'exploitation. Les principales conséquences sur le partage des tâches et des responsabilités, le rôle des bénévoles, etc. sont à renseigner.

Pour une approche de la productivité du travail

Objectif

La main-d'œuvre est une ressource, un facteur de production contribuant aux performances économiques de l'exploitation.

Définition de la productivité du travail

La productivité du travail peut être examinée de deux manières. La productivité *économique* du travail quantifie la richesse créée par la main-d'œuvre. La productivité *physique* du travail mesure le volume (quantité de lait ou de viande par exemple) de biens produit par la main-d'œuvre. Des comparaisons sur un intervalle de temps évaluent les gains de productivité. Pour calculer ces productivités, les économistes utilisent des Unités de Main-d'œuvre (UMO) (Charroin et al, 2012).

L'Unité de Main-d'œuvre (UMO) [ou l'Unité de Travail Annuel (UTA) ou l'Unité de Travail Humain (UTH)] est surtout une mesure de l'emploi (salarié et non salarié) en agriculture. Elle est aussi utilisée comme une mesure du temps de travail à partir, non pas d'une quantification horaire mais d'une *estimation* par un technicien, discutée avec l'agriculteur et en référence à un temps annuel complet. L'évaluation d'un "temps complet", notamment en élevage, reste hétérogène et peut induire des biais dans les comparaisons entre élevages.

Il est convenu qu'une personne ne peut compter pour plus d'1 UMO. Ainsi, un salarié et un chef d'exploitation travaillant "à plein temps" sur l'exploitation sont comptés chacun pour 1 UMO, même s'ils n'effectuent pas le même nombre d'heures. Le surtravail ou le sous-travail de l'un par rapport à l'autre sont donc masqués.
Nous distinguons dans les UMO totales : les UMO rémunérées (exploitant et salarié) et les UMO bénévoles.

Exemple : 2,3 UMO $_{totales}$ = (1,5 UMO $_{exploitant}$ + 0,3 UMO $_{salarié}$) + 0,5 UMO $_{bénévole}$*
*soit 1,8 UMO $_{rémunérée}$.

Eléments de questionnement

La productivité économique du travail

Les macro-économistes privilégient la valeur ajoutée comme critère de mesure de la richesse produite. Calculée au niveau de l'exploitation et aussi de la branche agricole dans les comptes de la nation, elle est égale à la valeur de la production (hors aides) diminuée de celle de l'ensemble des biens et services produits par des tiers (consommations intermédiaires et consommation annuelle moyenne de capital fixe).

La productivité économique varie donc significativement en fonction de la conjoncture économique de l'année. La valeur ajoutée est rapportée le plus souvent au nombre total d'UMO car la répartition pour la main-d'œuvre familiale entre rémunérée et bénévole n'est pas souvent connue.

Nous conseillons de calculer la productivité économique par UMO rémunérée.

D'autres soldes intermédiaires de gestion (tel l'Excédent brut d'exploitation [EBE], le Résultat courant avant impôt) sont souvent proposés pour un calcul de la productivité économique avec une orientation plus micro-économique. Ces deux soldes sont plus informatifs pour les éleveurs, car ils incluent les aides dont l'importance dans leur revenu est vitale, mais il est alors difficile de parler de création de richesse *stricto sensu.*

Un solde de gestion global peut ensuite être décomposé en critères élémentaires plus faciles à analyser.

Par exemple pour l'EBE/UMO $_{exploitant}$, on tient compte de :

- la productivité par unité de main-d'œuvre totale (Produit Brut/UMO $_{totale}$)
- l'efficience économique (EBE/Produit Brut)
- la composition de cette main-d'œuvre (UMO $_{exploitant}$/UMO $_{totale}$)

Dans un troisième temps, une analyse comparative de la productivité associée à chaque catégorie de main-d'œuvre (par exemple de la main-d'œuvre salariée) est possible avec des critères tels que :

- EBE + Charges sociales exploitant + Salaires et charges salariales/UMO $_{rémunérée}$

La productivité physique du travail

Les indicateurs de productivité rapportés à des unités non monétaires telles la productivité numérique (nombre de produits par femelle reproductrice), pondérale (kg de viande vive par Unité Gros Bétail), fourragère (tonnes de matière sèche par hectare), sont communément utilisés. Il n'en est pas de même pour la productivité physique du travail, car le cumul (ou la conversion) de produits de nature aussi différente que le lait et la viande sont impossibles.

Pour les exploitations avec plusieurs ateliers, nous avons choisi de désagréger la main-d'œuvre totale de l'exploitation et de l'imputer à chacun des ateliers. Un jeu de coefficients déterminés par régression multiple (Charroin et Ferrand, 2010) permet de calculer la part de main-d'œuvre affectée à chaque atelier et donc d'en évaluer la productivité physique.

Exemple : 2,0 UMO pour 50 UGB_{BL}[1] + 50 UGB_{OV}[2], pas de cultures ni vendues ni auto-consommées.

L'analyse statistique a montré que le rapport entre main-d'œuvre affectée à une UGB_{OV} et une UGB_{BL} était de 0,7 à 1.

Soit dans l'exemple :

2 UMO pour (50 x 1) + (50 x 0,7) équivalent $UGB_{BL,}$ (85 équivalent UGB_{BL}). Dit autrement, pour cette exploitation, une UGB_{BL} nécessite 0,0235 UMO.

Ce qui aboutit à la répartition suivante des 2 UMO : 1,18 UMO_{BL} + 0,82 UMO_{OV}

Cette répartition est possible pour les ateliers herbivores (bovins lait et viande, ovins lait et viande, caprins) et cultures. Nous ne disposons pas suffisamment de données pour proposer une clé d'affectation de la main-d'œuvre des exploitations avec des ateliers porcs, volailles, diversification (agrotourisme).

La productivité physique du travail est exprimée selon le produit principal de la filière.

Exemple : tonnage de viande vive par UMO_{BV}[3], tonnage en équivalent carcasse d'agneau par $UMO_{OV,}$ volume de lait par UMO_{BL}

Nous conseillons de calculer la productivité physique par UMO totale et par UMO rémunérée.

[1] $_{BL}$: bovin lait
[2] $_{OV}$: ovin viande
[3] $_{BV}$: bovin viande

Interactions famille-exploitation

Définition et objectif

Les formes de travail en collectif (Gaec, EARL, etc.), le recours à l'entreprise ou au salariat et le travail extérieur (exclusif ou pluriactif) des conjointes se développent. En conséquence, les liens familiaux inscrits dans le long terme et la transmission d'un patrimoine s'entremêlent avec ceux du travail de court terme et centrés sur la production (Terrier et al., 2013). En quoi ces évolutions favorisent-elles et/ou handicapent-elles la pérennité des élevages ?

DEUX EXEMPLES D'IMBRICATION DIFFÉRENTE ENTRE L'EXPLOITATION ET LA FAMILLE DANS LE TRAVAIL ET DANS LES CHOIX DES ÉLEVEURS

Eleveur qui préserve au maximum ses week-ends

Après la retraite de ses parents et la cessation du Gaec familial, Pascal T en Bretagne est seul pour gérer l'exploitation laitière (280 000 l de quota et 28 ha de céréales). Son père continue à l'aider (moins d'1h/j) et sa mère à enregistrer les factures, mais il considère approcher du niveau "maxi" pour le travail. L'alimentation et le paillage sont préparés le samedi pour réduire la durée de l'astreinte le dimanche. Sa femme travaille en dehors de l'exploitation. "*Mes proches souffrent de l'image négative qu'a l'élevage en général et je m'attache à montrer une belle image de mon exploitation*".

Couple d'éleveurs qui prépare progressivement la reprise de leur exploitation

A l'EARL S. M. (Bretagne), spécialisée en porc naisseur-engraisseur, l'épouse a choisi une activité professionnelle extérieure à l'élevage. Son départ a induit l'arrêt du plein air, de l'activité de multiplication et l'embauche à temps partiel d'un salarié en groupement d'employeurs. L'éleveur aménage actuellement le bâtiment afin de le rendre attractif pour un repreneur hors cadre familial.

Eléments de questionnement

Des informations peuvent être recueillies sur la famille des exploitants :

- situation familiale
- nombre et âge des enfants
- situation professionnelle du conjoint
- lieu de résidence de la famille

Il est également possible de davantage détailler afin de mieux comprendre la place de chaque personne à la fois dans la famille et dans l'exploitation agricole :

- pour les enfants : participation au travail sur l'exploitation, lien familial avec la cellule de base (fils, fille, neveu,…), place éventuelle dans l'exploitation (reprise potentielle de l'exploitation)
- pour les adultes : participation au travail sur l'exploitation, lien familial avec la cellule de base (parent, conjoint,…), place éventuelle dans l'exploitation (installation d'un conjoint,…).

POUR EN SAVOIR PLUS

Charroin T., Ferrand M., 2010. Elaboration d'un jeu de coefficients pour analyser les coûts de structure d'une exploitation. Application aux charges de mécanisation des systèmes de polyculture-élevage. Renc. Rech. Rum., 17, 413-416.

Charroin T., Veysset P., Devienne S., Fromont J.L., Palazon R., Ferrand M., 2012. Productivité du travail et économie en élevages d'herbivores : Définition des concepts, analyse et enjeux. Inra Productions Animales, 25, 193-210.

Terrier M., Madelrieux S., Dufour A., Dedieu B., 2013. Saisir la diversité des formes d'articulation entre la famille et l'exploitation agricole : une grille de lecture. Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement 93, 299-322.

LE CONTENU DU TRAVAIL

Pour comprendre le travail dans les exploitations, il est fondamental d'étudier ce que les éleveurs "font", c'est-à-dire le contenu de leur travail. Ce chapitre donne des éléments pour aborder ce point en quatre étapes.

La première étape consiste à identifier les tâches réalisées par les travailleurs, celles nécessaires au fonctionnement de l'exploitation, celles en lien avec l'exercice du métier comme la formation ou la représentation professionnelle et enfin celles relevant d'activités privées, rémunérées ou non (loisirs, mandats électifs, participation à des associations locales…). Ces dernières peuvent, par les impératifs horaires qu'elles génèrent, le temps dédié ou le revenu dégagé, expliquer en partie des choix d'organisation du travail sur l'exploitation.

La deuxième s'intéresse à la répartition des tâches entre les différents travailleurs ("qui fait quoi" ?) : quels choix de délégation ont été faits par les membres de la cellule de base (cf. chapitre "main-d'œuvre") ?

La troisième étudie la distribution du travail au long de l'année ("quand" ?) afin de préciser comment s'articulent les différentes tâches entre elles (chantiers de saison, tâches de production ou activités privées, …).

La dernière aborde la question de la quantification du travail qui permet d'évaluer la charge de travail et la marge de manœuvre en temps des éleveurs (cf. chapitre "souplesse"), mais aussi de traiter l'efficience du travail (temps passé par unité de production ou par unité produite).

Pour compléter cette approche descriptive et quantitative, le recueil du vécu et du ressenti de l'éleveur quant à la réalisation de son travail conduit à affiner l'analyse de l'organisation. L'interroger sur les tâches qu'il préfère effectuer, celles qu'il aime moins ou encore celles qu'il juge indispensables au fonctionnement de son exploitation ou qu'il vit comme pénibles, facilite la compréhension de l'organisation du travail. Ainsi, par exemple, tel exploitant acceptera l'astreinte bi-quotidienne de la traite parce qu'elle représente le cœur de son métier et qu'il n'envisage pas de la déléguer à un tiers, tel autre choisira l'étalement des mises bas du troupeau pour éviter les pointes de travail. Ce questionnement est traité dans le chapitre "sens du métier".

Identification des tâches

Objectif

La finalité est de connaître les différentes composantes du travail des exploitants et d'en définir le contenu. Ce recensement est à confronter aux travailleurs qui réalisent les tâches (cf. chapitre "main-d'œuvre"), au calendrier annuel et aux préoccupations de quantification.

Les tâches sont extrêmement diverses et dépendent du système d'exploitation. Elles sont différentes selon qu'il s'agit d'une exploitation laitière ou à orientation viande, avec des herbivores ou des monogastriques, incluent ou non des cultures, intègrent ou non des tâches de transformation et/ou de vente directe.

Définition

Nous les classons en trois grands domaines.

Les tâches en lien avec le fonctionnement de l'exploitation

Sont prises ici en compte l'ensemble des tâches réalisées sur l'exploitation, qu'elles le soient par les exploitants ou d'autres types de travailleurs : salariés, bénévoles, voisins dans le cadre de l'entraide, entreprise, etc. (cf. chapitre "main-d'œuvre").

On distingue :

- **Les tâches relatives à la production** pour la conduite de l'élevage (l'alimentation, la traite, le paillage, le suivi de la reproduction et des mises bas) et pour la conduite des surfaces (l'entretien des prairies, les semis, les traitements, les travaux de récoltes, l'entretien des clôtures). Ces tâches productives constituent le socle du métier d'agriculteur (*"le vrai travail"* déclarent souvent les éleveurs pour le différencier de *"la paperasse"*).

- **Les tâches d'entretien** (des bâtiments, du matériel ou du territoire) occupent une place particulière : il est différable dans le temps et n'intervient pas de façon régulière. Le manque d'entretien est quelques fois le signe d'une surcharge de travail des exploitants et source de pannes et défectuosités nécessitant des interventions immédiates perturbant le travail quotidien. Tenir à jour l'outil de production est source de gain de temps et de fluidité dans la réalisation des tâches.

- **Le travail de gestion de l'exploitation** devient indispensable au pilotage et à la définition des stratégies de l'élevage et tend à prendre une place de plus en plus importante. Ce travail administratif peut être défini comme le processus de recueil, d'enregistrement et de gestion de l'information au sein de l'exploitation (Turquin et Cariou, 2008). L'accroissement des exigences externes (traçabilité, certification, contrôles, etc.) entraîne les éleveurs dans le monde de l'écriture et du *"travail assis"* (Joly, 2011). Les principales tâches sont le secrétariat (courrier, factures, bons de livraisons,…), le classement, la comptabilité et le suivi technique (suivi culture, document unique d'évaluation des risques…). Se rajoutent les tâches de management comme l'optimisation fiscale, la gestion du personnel, la gestion financière ou la communication.

  Le travail de gestion peut, selon les exploitations, être partiellement ou totalement externalisé : certains conservent ces fonctions en interne alors que d'autres préfèrent les confier à l'extérieur à condition d'en garder le contrôle. Il peut être partagé entre les différents travailleurs de l'exploitation ou au contraire concentré sur une seule personne. Dans certains cas, les tâches de gestion sont réalisées *"à temps perdu"* et dans d'autres, planifiées dans un agenda incluant les rendez-vous avec les représentants et les commerciaux.

- **Les tâches dans le prolongement de la production** comme les ateliers de transformation, de vente directe voire d'accueil à la ferme (ferme pédagogique, table d'hôtes). En 2010, près de 10 % des éleveurs vendent en circuits courts[4]. Elles ont aussi un impact fort sur l'organisation des autres ateliers, la plupart d'entre elles n'étant pas différables dans le temps. Certaines sont quotidiennes comme la transformation fromagère, d'autres plutôt hebdomadaires comme les livraisons ou les marchés. Les exploitations concernées mobilisent davantage de main-d'œuvre et requièrent de nouvelles compétences.

De nouveaux schémas collectifs (Coopération agricole de production – Cuma) se développent par l'interpénétration de pans entiers de l'activité agricole (Cuma, assolement en commun, salarié en groupement d'employeurs, regroupement d'ateliers laitiers, maternité collective, GIE de commercialisation, groupement d'achats…). Dans certains cas, on observe la création de sociétés indépendantes de l'exploitation. Ces configurations entraînent de nouvelles formes d'organisation et une conception du métier davantage orientée vers les réseaux.

[4] Agreste primeur. n°275. Janvier 2012

D'ÉLEVEUR DE PORCS A GESTIONNAIRE DE MATERNITÉ COLLECTIVE
Changement dans le contenu du travail avec la maternité collective.

L'exploitant s'est installé en Bretagne hors cadre familial sur une exploitation naisseur/engraisseur de porcs dont les bâtiments de naissage nécessitaient près de 100 000 € d'investissements pour être mis aux normes. Une exploitation porcine se libère à 100 km et la décision de rachat pour la mise en place d'une maternité collective est prise en moins de 15 jours, après contact avec 3 autres éleveurs du groupement de producteurs. L'éleveur, aujourd'hui beaucoup moins centré sur les tâches de naissage réalisées par les 3 salariés de la maternité collective, s'occupe davantage de gestion d'entreprise. Il est responsable des ressources humaines, de la concertation entre associés et du calendrier d'approvisionnement en porcelets des exploitations. Un apprenti, sur la partie engraissement de porcs, permet à l'éleveur de s'absenter de l'exploitation pour assurer la gestion de la maternité collective. L'éleveur considère cette nouvelle organisation plus gratifiante sur le plan humain : *"il y a un challenge humain très intéressant dans ce qu'on a fait. Echanger avec d'autres et se faire confiance entre associés, c'est ça le plus important. S'il y en a un qui a un souci, il sait qu'il peut compter sur les autres."*

Les activités en lien avec l'exercice du métier

Elles résultent d'un choix de l'éleveur et ne sont pas obligatoires. On s'adresse plutôt ici aux membres de la cellule de base (cf. chapitre "main-d'œuvre") dont les engagements dans des activités hors du champ strict de la production agricole influent sur l'organisation du travail agricole. Ce n'est pas tant le contenu de ces tâches que leur durée et leur fréquence qui interrogent par leur conséquence sur l'organisation du travail agricole. On estime ainsi que ces activités interfèrent indirectement sur le travail de l'exploitation.

Partir en formation ou exercer un mandat professionnel nécessite d'organiser le travail sur l'exploitation pour dégager du temps.

On retrouve dans ces tâches :

- **se former et s'informer** : la formation professionnelle continue est importante pour s'adapter aux évolutions du métier en acquérant de nouvelles compétences et de nouvelles techniques. Les Chambres d'agriculture dispensent des formations aux éleveurs ainsi que des réseaux comme les Afocg (associations de formation à la gestion qui rassemblent près de 3 000 agriculteurs). Les informations issues de la presse professionnelle ou du Web constituent également un vivier d'actualisation des connaissances ;
- la **représentation professionnelle** : les éleveurs peuvent s'y engager plus ou moins fortement et sur une durée plus ou moins longue. Dans certains départements, les mandats électifs permettent de bénéficier de journées du service de remplacement à des taux attractifs.

Les compétences et connaissances acquises en formation, lorsqu'un éleveur prend le temps de s'informer ou à l'occasion de l'exercice d'un mandat professionnel, apportent une valeur ajoutée à l'exploitation qui contrebalance le temps à dégager pour les réaliser.

Les activités privées

Les éleveurs peuvent aussi investir des activités indépendantes du métier d'éleveur avec plus ou moins d'impact sur l'organisation au sein de l'exploitation. Elles sont de diverses natures rémunérées ou non, du mandat électif (conseiller municipal, maire, etc.), à l'adhésion à une association jusqu'à l'exercice d'une activité économique plus ou moins développée (prestation pour une entreprise de logiciels agricoles, expertise, emploi salarié extérieur…). Ces engagements nécessitent un investissement en temps pour l'éleveur mais aussi une acceptation par les autres membres du collectif de travail (associés ou non).

DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉ DE PRESTATIONS HORS EXPLOITATION

ML est installé sur une exploitation de 380 ha et 400 brebis, avec un salarié très autonome sur les travaux de cultures, employé à ¾ de temps sur un contrat annualisé. Son père s'occupe principalement de l'atelier mouton (60 heures par mois en hiver et jusqu'à 180 heures en août et septembre pendant l'agnelage). Sa compagne n'intervient pas sur l'exploitation. ML prend 2 fois 8 jours de vacances et un week-end de temps en temps. L'aménagement de la bergerie facilite le paillage et le nettoyage. L'alimentation des moutons avec une distributrice auto-portée électrique est automatisée. ML a développé des activités extérieures, épandage, débroussaillage et durant deux mois d'hiver, 4 jours par semaine sont consacrés à la vente de graines de betteraves pour une firme.

"Pour moi, ces différentes activités se complètent et économiquement sont très importantes sur l'exploitation. Mon organisation et mon intérêt pour la technique me permettent de me dégager du temps pour développer des activités qui satisfont mon goût du contact tout en alliant un intérêt économique".

ML est conscient de la nécessaire charge de travail de son père et des évolutions à envisager après sa retraite effective.

Répartition des tâches entre les différents travailleurs

Objectif

Après avoir répertorié les différentes tâches nécessaires au fonctionnement de l'exploitation, on peut chercher à connaître leur répartition entre les différents intervenants : exploitants, salariés, bénévoles, entreprises, voisins. Ces éléments sont complétés par le ressenti des travailleurs sur les tâches qu'ils réalisent afin de mieux comprendre l'organisation actuelle et de mieux appréhender les éventuels changements nécessaires (Dedieu et al., 2006). Inutile par exemple qu'un éleveur envisage d'externaliser des tâches d'élevage si ce sont celles qu'il préfère et qu'il considère comme le cœur du métier (cf. chapitre "sens du métier").

Eléments de questionnement

La répartition du travail peut être analysée en privilégiant l'entrée travailleur ou atelier selon la question que l'on se pose. Le premier cas convient pour approfondir l'investissement d'un ou plusieurs travailleurs, le deuxième quand on souhaite revoir une organisation complète et approfondie d'une ou plusieurs activités. Dans tous les cas, il convient d'avoir répertorié en amont les travailleurs et les tâches concernées pour éviter les oublis.

Exemple pour une entrée "travailleur"

> *Exploitation porcine avec maternité collective*

Qui ?	Tâches réalisées	Implication des travailleurs et degré de responsabilité	Tâche appréciée ou non Tâche considérée comme pénible ou non
Activités agricoles			
Salarié	*Engraissement des porcelets*	*S'occupe de la fabrication d'aliment à la ferme, du nettoyage des salles*	*Le nettoyage des salles est pénible. Le matériel de nettoyage est ancien.*
Exploitant	*Engraissement des porcelets*	*Responsable de l'atelier. Gère la distribution de l'alimentation, réalise la gestion administrative*	*Souhaiterait que le salarié prenne davantage d'initiatives sur l'atelier*
Salarié	*Semis de maïs*	*Gère la préparation des sols, le semis, veille à l'entretien du matériel*	*Equipement performant en propriété. Certaines parcelles sont difficilement accessibles.*
Activité de diversification			
Travail administratif			
Coopération de production			
Exploitant	*Gestion de l'approvisionnement en porcelets et du personnel de la maternité collective*	*Pilote la maternité collective avec ses trois associés*	*Pas de problème pour gérer la maternité collective sauf les litiges avec les salariés*
Mandat professionnel			
Formation	Thème de formation	Fréquence	
Exploitant	*Relations humaines*	*Essaie de se former 2 jours par an en moyenne*	

Exemple pour une entrée "atelier"

> *Chef d'exploitation*

Quoi	Tâches réalisées	Implication du travailleur et degré de responsabilité	Tâche appréciée ou non Tâche considérée comme pénible ou non
Atelier caprin	*Traite, alimentation, gestion de la reproduction*	*Pilotage de l'atelier*	*L'exploitant apprécie de faire la traite et de distribuer l'alimentation mais faire monter les chèvres sur le quai de traite est pénible*
Comptabilité	*Saisie des factures*	*Délègue le traitement de l'information auprès du centre de gestion*	*La saisie des factures est considérée comme pénible par l'éleveur même si elle diminue le coût de la prestation du centre de gestion et participe à l'appropriation des chiffres*
Responsabilités professionnelles	*Président de la coopérative*	*Mobilisation une vingtaine de jours/an*	*Très instructif, cela permet de sortir de l'exploitation et de rencontrer du monde*

Le bénévolat

Dans certaines exploitations, des bénévoles comme les parents ou les enfants prennent en charge de façon plus ou moins importante une partie des travaux. Le bénévolat peut concerner le travail sur le troupeau comme sur les surfaces, voire le travail administratif. Les parents retraités constituent dans certains cas un apport de main-d'œuvre non négligeable pour la conduite d'un des ateliers animaux de l'exploitation, aussi leur arrêt d'activité peut remettre en cause l'équilibre de l'exploitation. Dans d'autres situations, le bénévolat consiste en un appoint de main-d'œuvre à des périodes de pointe (fenaison, implantation du maïs…) ou pour des tâches nécessitant la présence de plusieurs personnes (déplacement du troupeau, enlèvement des volailles, récolte fruitière…). Un focus sur cette main-d'œuvre particulière et sa place dans l'exploitation permet de saisir certaines fragilités ou forces de l'organisation.

Le salariat

Certaines tâches peuvent être confiées à un ou plusieurs salariés. Le salarié peut être directement embauché par l'éleveur ou par l'intermédiaire d'un groupement d'employeurs. Quelques fois, le salarié intervient de façon plus ponctuelle dans le cadre d'un service de remplacement ou d'une Cuma. La relation s'apparente ici davantage à une prestation de service. Le salarié peut intervenir auprès des animaux ou sur les surfaces. Dans certains cas, il est considéré comme second d'exploitation, dans d'autres cas comme appoint de main-d'œuvre en cas de pic de travail ou de maladie. Choisir de travailler avec un salarié nécessite d'accepter le partage des tâches et que le travail ne soit pas toujours réalisé comme l'éleveur l'aurait fait lui-même.

L'externalisation

Il s'agit donc de connaître quelles tâches sont externalisées, le degré (total ou partiel), la raison et la forme : travaux externalisés à une entreprise, à une exploitation tiers, … Le questionnement peut aussi porter sur la volonté de poursuivre ou non cette externalisation, de la développer ou de la réduire.

Tâches externalisées	Raison	Niveau (total ou partiel)	Opérateur (entreprise, Cuma, exploitation tiers…)	Evolution envisagée par l'éleveur (vers plus ou moins d'externalisation)
Moisson	Pas de matériel	Total	Entreprise	Pas de changement

EXTERNALISER LES CULTURES POUR SE CONCENTRER SUR L'ÉLEVAGE

JMF (Somme) exploite 97 ha dont 66 de SFP avec un troupeau laitier de 72 VL (621 000 l). Sa femme travaille avec lui à mi-temps et un salarié à temps plein.

Au départ en retraite de ses parents, auquel s'ajoutaient des problèmes de renouvellement de matériels obsolètes, la mise aux normes et un taux d'endettement important, des choix ont été faits.

Très rapidement, JMF externalise pratiquement la totalité des travaux de cultures par entreprise sauf les traitements et les engrais. Cette externalisation a été accompagnée d'une simplification de l'assolement pour une meilleure organisation des chantiers et une optimisation des coûts. Un travail de réflexion a aussi été mené sur la place de l'élevage dans l'exploitation, d'un point de vue économique et des goûts de l'éleveur.

L'intérêt pour JMF dans l'externalisation : *"les chantiers sont réalisés correctement et avec du matériel plus performant. Je n'ai pas de travail à rendre et j'ai diminué mes investissements en matériel".*

JMF porte un regard très positif sur son choix d'externalisation. La mise en œuvre est assez facile, mais elle doit être accompagnée d'une réflexion sur l'organisation globale de l'exploitation.

"Il faut accepter de ne plus avoir un parc matériel et le regard sceptique de l'environnement professionnel. Ce mode d'organisation m'a permis d'approfondir mon travail sur l'élevage, de diminuer mon stress. Par contre, on a moins de relation avec d'autres agriculteurs, il faut être vigilant".

L'entraide

L'entraide est souvent pratiquée lors de chantiers de récolte d'ensilage par exemple car le matériel est trop onéreux pour être acheté individuellement. Les Cuma sont les lieux d'investissement de ces matériels et les chantiers peuvent être alors réalisés en commun, l'éleveur recevant l'aide de ses voisins et leur rendant le temps de travail dont il a bénéficié. Dans certains cas, l'entraide est très informelle *("on ne compte pas les jours")* entre deux voisins.

Il importe de connaître les tâches réalisées en commun et l'impact organisationnel sur l'exploitation du nombre de jours passés hors de l'exploitation.

Arbitrage des choix de répartition du travail

Par rapport à la situation initiale, des modifications de répartition des tâches peuvent être envisagées comme aller vers plus d'externalisation ou embaucher un salarié à qui l'on confiera certains travaux. Il importe alors de connaître comment sont prises les décisions de délégation du travail en distinguant les tâches que l'éleveur souhaite maîtriser au sein de la cellule de base (cf. chapitre "main-d'œuvre") de celles qu'il envisagerait de sous-traiter. Il peut être aussi utile de comprendre pourquoi certaines décisions relatives à la répartition du travail ne sont pas prises ou pas appliquées (difficultés financières, désaccord sur la décision…).

Exemples	Tâches	Raison du choix, freins éventuels
Tâches que l'exploitant souhaite conserver dans la cellule de base	Les tâches administratives	*"Ça permet de voir les évolutions et d'organiser ce vers quoi on s'oriente"*
Tâches que l'exploitant pourrait (ou souhaiterait) déléguer	Nettoyage des bâtiments entre les bandes de volailles	*"C'est un travail pénible mais pour l'instant la situation financière de l'exploitation ne me permet pas de payer une entreprise."*

La répartition des tâches peut être mise en perspective dans un calendrier annuel (cf. annexe 1). Le calendrier du travail permet de relier les choix techniques, les tâches, le travail et son organisation. (Dedieu et Servière, 2012).

Distribution du travail au long de l'année

Objectif

Il s'agit de visualiser, en prenant comme référence une année "classique", la distribution des activités au cours du temps et leur superposition éventuelle. Le calendrier de travail découle en grande partie de l'enchaînement des saisons climatiques et des cycles de production des végétaux et des animaux, mais peut aussi être marqué par les autres activités des exploitants dont celles privées (congés, saison touristique, ...). Il s'agit de décrire sur un calendrier l'enchaînement des différentes activités, et d'en déduire une caractérisation de l'année en périodes correspondant à une organisation particulière du qui fait quoi, pouvant être plus ou moins tendue (périodes de pointe) ou au contraire offrant des marges de manœuvre plus ou moins importantes.

Cette représentation peut amener à répondre à des questions sur l'organisation globale de l'exploitation, un changement de système, l'intégration d'un nouvel atelier ou des modifications de la main-d'œuvre.

Eléments de questionnement

Il est habituel de représenter la temporalité des tâches sur un calendrier annuel pour lequel l'entrée technique est privilégiée en cohérence avec la présence de la main-d'œuvre et les activités de diversification :

- Système d'alimentation : alternance de périodes où les animaux sont en bâtiment puis au pâturage
- Système de reproduction : périodes de mises bas
- Travaux importants liés aux surfaces
- Présence ou absence de la main-d'œuvre (congés, travail extérieur,…)
- Travaux concernant la diversification

Quantification du temps de travail

Objectif

La quantification du temps travail est aussi une étape importante dans une réflexion sur l'organisation du travail des éleveurs. Elle permet de construire des références de durée et d'efficience qui servent de base commune de dialogue entre éleveurs et intervenants.

C'est aussi un des moyens d'objectiver le ressenti de l'éleveur quant à sa charge de travail.

Le travail comporte une composante subjective très importante en fonction du plus ou moins grand intérêt porté à la tâche réalisée, du côté répétitif de certaines activités ou encore des conditions de sa réalisation. La fatigue physique ou psychique est donc davantage due au temps tel qu'il est subjectivement ressenti qu'au temps objectivement passé. Certains éleveurs pourront se déclarer satisfaits de leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle avec des horaires de travail très lourds alors que d'autres, moins chargés, s'en plaindront. La qualité du temps passé à travailler peut donc faire varier notablement la perception de la quantité.

Eléments de méthode

La quantification du travail peut être, dans certains cas, réalisée en amont du conseil pour établir un diagnostic et favoriser une prise de conscience propice à l'entrée dans une phase de changement. Cette quantification qui apporte un cadrage rassurant aux discussions est recommandée pour les personnes novices dans les approches travail. Elle est aussi une manière directe d'aborder les problèmes de surcharge avérée.

Dans d'autres cas, les intervenants préfèreront aborder le travail du point de vue du sens donné par l'éleveur à son métier et de ses objectifs (cf. chapitre "sens du métier") en privilégiant l'expression par l'éleveur de ses problèmes d'organisation. L'estimation du temps de travail intervient alors dans un deuxième temps, en phase de co-construction de l'action afin d'évaluer la pertinence des solutions mises en œuvre.

La quantification du travail peut être plus ou moins précise selon les besoins : par chronométrage ponctuel de certaines tâches, par enregistrement des temps de travaux par l'éleveur sur une période de plusieurs semaines, par reconstitution analytique des travaux grâce à la discussion dans le cadre d'une enquête à l'échelle de la campagne.

En élevage herbivore, la méthode Bilan Travail est la plus couramment utilisée (Bischoff et al., 2008). Elle procède par enquête qui sollicite la mémoire de l'éleveur et porte uniquement sur les tâches relatives à la production et dans son prolongement. Sont distingués le travail d'astreinte, quotidien, non différable et généralement dévolu aux soins aux troupeaux (alimentation, soins aux mises bas, paillage…) et le travail de saison réalisé sur les surfaces. La quantification concerne le travail des exploitants, des salariés, des bénévoles et de l'entreprise (cf. chapitre "main-d'œuvre"). Elle aboutit au calcul de la marge de manœuvre en temps des éleveurs une fois leur travail d'astreinte et de saison effectués. Cette méthode, apporte donc, en plus de la notion d'efficience du travail, celle de l'adéquation de la charge de travail avec la disponibilité des éleveurs, compte tenu des modes de répartition du travail entre les membres du collectif de travail et à l'extérieur (Cuma, entreprise…). Des référentiels permettent aux éleveurs de se positionner par rapport à d'autres, dans des situations similaires (cf. annexe 2).

Eléments de questionnement

Interroger l'éleveur sur sa charge de travail (la trouve-t-il trop élevée ou non ?) et la confronter au temps objectivé permet d'évaluer si c'est une question cruciale pour l'éleveur ou si d'autres motifs d'insatisfaction dominent.

La reconstitution analytique peut s'appuyer sur :

- la détermination de périodes et d'une journée type pour chacune d'entre-elles dans l'objectif de quantifier le travail d'astreinte. Pour les éleveurs porcins, il conviendra de quantifier des semaines types sur l'année correspondant à des organisations particulières comme la semaine de sevrage, la semaine de saillie et la semaine de mises bas pour une conduite en 7 bandes par exemple ;
- l'identification des principaux chantiers de travail de saison.

Quantifier le travail d'astreinte (en heures)

Période	Travailleur (qui ?)	Moment de la journée (Quand ?)	Tâche (quoi ?)	Nombre d'heures
15 décembre au 31 mars	Monsieur	7 à 9 h	Traite, nettoyage salle de traite, soins aux veaux	2

Quantifier le travail de saison (en jours)

Chantier	Date	Travailleur et temps par travailleur	Nombre de jours total
Tonte	Deuxième quinzaine d'avril	Tondeur : 1 j, éleveur : 1 j, fils : 1 j	3

Certaines méthodes proposent de quantifier le détail des tâches (notamment les tâches d'astreinte). Selon le degré d'imbrication des activités, la quantification par tâche se révèle plus ou moins pertinente.

POUR EN SAVOIR PLUS

Bischoff O., Pin A., Balard J., Chauvat S., Dumonthier P., Servière G., Dedieu B., 2008. L'organisation du travail en élevage : Enseigner la méthode Bilan Travail. Educagri Edition, Dijon.

Dedieu B., Servière G., 2012. Vingt ans de recherche-développement sur le travail en élevage : acquis et perspectives. Inra Prod Anim, 25(2), 85-100.

Dedieu B., Servière G., Madelrieux S., Dobremez L., Cournut S., 2006. Comment appréhender conjointement les changements techniques et les changements du travail en élevage ? Cahiers Agricultures. Volume 15, Numéro 6, 506-13, Novembre-Décembre 2006, Synthèse.

Joly N., 2011. L'écriture comme travail. Des éleveurs face aux exigences de traçabilité in : Béguin P., Dedieu B., Sabourin E., (dir.), 2011. Le travail en agriculture : son organisation et ses valeurs face à l'innovation, Paris, Editions l'Harmattan, 71-83.

Turquin O., Cariou Y., 2008. Etude-action sur les fonctions administratives. Rapport final. Vivéa.

LA SOUPLESSE DU TRAVAIL

L'organisation du travail dans une exploitation peut être satisfaisante et performante (cf. les chapitres "sens du métier" et "contenu du travail") mais s'avérer très sensible à une modification du collectif de travail (par exemple maladie, vacances) ou simplement trop rigide pour s'adapter aux fluctuations du marché, aux aléas climatiques ou aux rythmes de la vie privée. L'analyse sera plus riche en prenant en compte la dimension adaptative et évolutive du travail, que nous appelons souplesse du travail, d'autant plus dans le contexte actuel de mutations importantes des conditions d'exercice de l'activité d'élevage.

Nous proposons de passer d'un diagnostic ponctuel à une analyse plus dynamique avec des portes d'entrée dans différents champs car le seul regard organisationnel (adéquation entre travail à faire et moyens pour le faire) ne suffit pas. La souplesse ou la rigidité du travail peuvent aussi provenir du rapport que l'éleveur entretient avec son travail (ce qui est important pour lui), ou des conditions économiques de l'exploitation (endettement, intégration au marché…).

Ce chapitre présente des éléments de méthode pour aborder avec les éleveurs la question de la souplesse du travail. Un point d'attention avant d'entamer la lecture : c'est bien à l'éleveur d'apprécier cette souplesse, ce qui a des conséquences en termes de posture pour les conseillers ou étudiants qui s'intéressent à la question. L'éleveur peut évidemment s'appuyer sur des éléments factuels tels que le calendrier de travail (cf. annexe 1) et sur d'éventuels éclairages ou questionnements amenés par une personne extérieure à l'exploitation (technicien, accompagnateur, …).

Objectif

L'analyse de la souplesse du travail vise à faire émerger les points de rigidité ou les marges de manœuvre dans le travail (sa réalisation, son organisation, son vécu, sa rémunération…), qui peuvent freiner ou faciliter les adaptations, les changements de conduite ou de projet de l'exploitation.

Eléments de méthode

Nous proposons d'aborder la souplesse du travail en :

- ***décrivant la situation de façon dynamique (c'est-à-dire en prenant en compte les évolutions possibles),***
- ***examinant comment sont prises en compte les perturbations et évolutions,***
- ***obtenant le point de vue de l'éleveur sur la situation et les évolutions possibles.***

L'objectif est d'identifier ce qui limite ou non la souplesse du travail.

Décrire la situation de façon dynamique

Marge de manœuvre en temps, variabilité de l'organisation

La souplesse de l'organisation du travail peut s'apprécier tout d'abord à travers **la charge et le rythme de travail** qui pèsent sur l'éleveur. S'il ne lui reste que très peu de temps en dehors de son travail d'astreinte sur une période donnée, toute augmentation du travail ou diminution de la main-d'œuvre pour le réaliser devient problématique. Une telle pression réduit aussi le champ des possibles dans les articulations entre vie privée et vie professionnelle et limite les possibilités d'explorer d'autres pistes d'évolution de l'exploitation (comme expérimenter une nouvelle technique par exemple), … La souplesse est plus ou moins importante selon que l'éleveur se ménage du temps pour gérer les imprévus, expérimenter et entretenir du lien social (InterAfocg, 2011).

La mise à plat de l'organisation permet d'apprécier cette charge, d'identifier les périodes difficiles, mais aussi, en caractérisant la répartition du travail dans le collectif, de pointer ce qui donne de la souplesse au système ou au contraire le fragilise. C'est l'occasion, par exemple, de montrer l'importance du père retraité qui assure la continuité du travail en cas d'imprévu ou comment un éleveur délègue les travaux de récolte pour se consacrer à ce qui représente le cœur de son métier (élevage des bêtes).

Pour ce faire, il est possible de partir de la description du **calendrier de travail** (cf. chapitre "contenu du travail" et annexe 1) et d'identifier les grandes périodes qui marquent l'évolution de l'organisation d'une journée type (main-d'œuvre disponible, travail à réaliser sur les troupeaux et les surfaces, activités extérieures éventuelles). Pour chaque période, la charge de travail est estimée par travailleur. Dans un deuxième temps, un questionnement sur l'évolution des journées types, comment et en fonction de quoi se font les ajustements, qu'est-ce qui est figé ou non… permet d'ancrer la réflexion dans une vision dynamique de l'organisation.

Il existe des méthodes permettant de mettre à plat l'organisation du travail pour une campagne normale et de qualifier cette organisation en produisant des critères relevant de la durée ou/et des rythmes de travail mais aussi de la répartition de ce travail au sein du collectif. Il s'agit du **Bilan Travail** (Dedieu et al, 2000), **Atelage** (Madelrieux et al, 2006) et **QuaeWork** (Hostiou et Dedieu, 2012). Ainsi par exemple, Bilan Travail et QuaeWork évaluent une marge de manœuvre en temps (Temps Disponible Calculé : TDC) qui correspond au temps disponible pour chaque personne de la cellule de base (cf. chapitre "main-d'œuvre") une fois pris en compte le travail d'astreinte (soins aux animaux) et de saison (chantiers).

QuaeWork caractérise la diversité des formes d'organisation quotidienne du travail et met en évidence l'origine des régulations (main-d'œuvre, conduite, …).

Articulation temps de travail et temps privé

Il est aussi intéressant de considérer l'articulation entre le temps privé et le temps professionnel pour comprendre la perméabilité entre les deux sphères et comment l'une peut conditionner ou non l'autre.

Description et justification des choix (formulations de questions ouvertes sur la réalité et sur les aspirations). Par exemple :

- horaires (fixes ou non, plages fixes pour les enfants, …),
- travail la nuit (oui/non, fréquence…),
- libération de journées/demi-journées,
- libération de week-ends,
- prise de congés.

Polyvalence des travailleurs et remplaçabilité

La répartition des responsabilités et des tâches dans le collectif peut impacter la souplesse dans l'organisation, car elle autorise ou non des reconfigurations différentes selon les circonstances. Par exemple, en cas d'imprévu comme une maladie longue durée dans une structure sociétaire, les associés qui ont pris l'habitude d'être polyvalents et de se répartir les tâches à tour de rôle, auront moins de difficultés à remplacer l'un d'eux, le temps de trouver une solution pérenne.

S'ASSOCIER POUR POUVOIR SE REMPLACER EN TOUTES CIRCONSTANCES

Il y a 6 ans, 3 exploitations individuelles voisines et productrices de lait cantaliennes sont regroupées dans un Gaec. Les éleveurs partageaient les mêmes objectifs : ne plus travailler seul, dégager un revenu convenable et avoir du temps libre notamment les week-ends. L'organisation du travail mise en place est basée sur la complémentarité des compétences des associés mais aussi sur leur polyvalence. A. s'occupe de la gestion administrative et de "l'animation" du collectif de travail. J. et M. n'aiment pas s'occuper des papiers et ce sont eux qui rencontrent les commerciaux et les fournisseurs. J. s'occupe plus de cheptel et M. des cultures et de l'entretien du matériel. Tous participent à la traite. Les associés travaillent souvent en binôme. Pour le travail d'astreinte ils ont défini des "postes" (traite et alimentation-nettoyage du matériel de traite par exemple) et en changent toutes les semaines. Cette organisation permet d'éviter la monotonie, facilite l'échange d'informations et rend facile le remplacement entre associés.

La santé financière et la marge de manœuvre économique

L'obtention des informations sur la santé financière de l'exploitation (taux d'endettement,…) permet d'évaluer la marge de manœuvre économique pour, par exemple, faire face à un déficit de main-d'œuvre ou anticiper des évolutions nécessaires.

La souplesse du travail est dépendante des stratégies de l'éleveur : dans certains cas, ce sont les prélèvements privés qui servent de variable d'ajustement en cas d'imprévu ; dans d'autres, c'est au contraire un besoin plus important en prélèvement privé qui est à l'origine de l'ajustement du système.

Etre performant, est-ce concentrer toutes ses ressources (financières, temps de travail…) autour d'un objectif ? Ou est-ce avoir des réserves qui permettent de garder de la souplesse ? La réponse dépend du pas de temps (court, moyen ou long terme) que l'éleveur se fixe et de son rapport à l'incertitude (est-il à l'aise ou pas avec la prise de risque ?).

Décrire comment sont prises en compte les perturbations et évolutions

L'objectif du questionnement est ici de décrire comment sont intégrées ou non les perturbations dans l'organisation ou encore les évolutions à venir de l'exploitation et du collectif. Par exemple, en interrogeant comment la main-d'œuvre et/ou le travail se réorganisent quand il y a du travail en plus (pointe de travail) ou de la main-d'œuvre en moins (maladie, congés, week-ends…) ? Ou comment des éleveurs s'organisent pour se faire remplacer ? Ou à l'inverse, pour quelles raisons d'autres ne se font-ils pas remplacer ?

	Solutions mises en place
Remplacement en cas de coup dur ponctuel *Remplacement en cas de coup dur longue durée* *Remplacement programmé (week-end, congés, …)*	Quelle solution, à qui faire appel, moyens mis en œuvre en cas de remplacement (consignes écrites, fonctionnement simplifié…), coût, éleveur favorable au remplacement ou non… ?

Poser des questions sur l'évolution de la ferme en lien avec l'évolution du collectif de travail. Par exemple, le départ à la retraite du père a-t-il été anticipé ? L'arrivée du fils va-t-elle modifier la répartition des tâches ?...

IMAGINER DES TRANSITIONS DANS LA TRANSMISSION DE SA FERME

Un agriculteur proche de la retraite et qui travaille seul sur son exploitation avait le projet de la transmettre à son fils. Ils ont décidé d'une période de transition où ils travailleraient ensemble. L'enjeu pour eux était de mettre en place un système qui permette de sortir deux revenus, de laisser du temps pour la transmission du savoir-faire, le tout sans créer un nouvel atelier qui ne pourrait être continué une fois le fils seul sur l'exploitation. Ils ont donc anticipé les évolutions à venir et réfléchi en amont à un système souple pour passer d'1 personne à 2 puis de revenir à 1.

Obtenir le point de vue des éleveurs

Les paragraphes précédents donnent des indications pour décrire une situation à travers différents regards (organisationnel, économique, social). Cette description est importante mais insuffisante si elle n'est pas complétée par le rapport de l'éleveur au travail.

Il est possible de questionner l'éleveur pour comprendre ce qui est important pour lui et quel regard il porte sur sa situation de travail. Par exemple, sa disponibilité en temps libre, est-elle satisfaisante ou non ? En quoi ?

Il s'agit donc de recueillir les commentaires, ressentis et avis de l'éleveur sur les données factuelles et descriptives de la situation, pour identifier leur sens à ses yeux et les qualifier par rapport à sa vision (cf. chapitre "sens du métier").

POUR EN SAVOIR PLUS

Chia E., Marchesnay M., 2008. Un regard des sciences de gestion sur la flexibilité : enjeux et perspectives. In L'élevage en mouvement – Flexibilité et adaptation des exploitations d'herbivores (ed. B. Dedieu, B. Leclerc, C.-H. Moulin and M. Tichit), pp 23–36. Quae, Versailles, France.

Dedieu B., Servière G., Chauvat S., Tchakerian E., 2000. Bilan Travail pour l'étude du fonctionnement des exploitations d'élevage. Méthode. Collection Lignes, Institut de l'Elevage/Inra. 27 p.

Hostiou N., Dedieu B., 2012. A method for assessing both work productivity and flexibility in livestock farms. Animal, 6, pp 852-856.

InterAfocg, ouvrage collectif, 2011. Cultiver sa résilience. In Crise et créativité en milieu agricole : entre risque et opportunité. pp 57-75.

InterAfocg, ouvrage collectif, 2006. Bien vivre les changements sur les fermes. 87 p.

Madelrieux S., Dedieu B., Dobremez L., 2006. ATELAGE : un modèle pour qualifier l'organisation du travail dans les exploitations d'élevage. Inra Productions Animales. 19. pp 47-58.

SENS DU METIER ET RAPPORT AU TRAVAIL DES ELEVEURS

***Une approche compréhensive de la vision de l'éleveur sur son travail* dans son exploitation, des difficultés qu'il rencontre, de ses attentes et de ses aspirations complète utilement le recueil des faits et chiffres qui décrivent et objectivent la situation (temps passé, répartition des tâches au sein du collectif, etc. - Cf. chapitres "main-d'œuvre", "contenu du travail", "souplesse"). Si l'on envisage d'accompagner l'éleveur dans une réflexion sur sa situation et vers d'éventuels changements, une telle approche permet de prendre en compte les objectifs, les priorités et le rapport au travail.**

La façon dont le travail est organisé et réalisé dans une exploitation donnée traduit des choix, des souhaits et répond à des objectifs implicites ou explicites. A côté des deux modèles "le travail ressource, facteur de production" et "le travail, une combinaison d'activités", le 3e modèle "le travail subjectivé" (Fiorelli et al., 2010) regroupe les raisons qui donnent du sens au métier pour l'individu et contribuent à son identité, lui font préférer certaines tâches et une certaine organisation ou telle répartition des rôles, chercher ou non à séparer vie professionnelle et vie familiale ou personnelle, à prendre ou non des congés, etc.

De plus, l'expérience vécue produit des ressentis, des satisfactions et insatisfactions qui vont se traduire dans les appréciations portées sur son travail dans l'exploitation et influencer les choix ultérieurs. Dufour (2010) a ainsi décrit, dans le Ségala, trois conceptions du travail rencontrées chez des éleveurs laitiers, qualifiées de "difficile et subie", "maîtrisée et efficace" et "créative et passionnée", qui illustrent le rapport des éleveurs à leurs conditions et à la durée de leur travail. Chacune de ces 3 conceptions est associée à des choix d'organisation et de conduite spécifiques.

C'est d'ailleurs cette dimension subjective, personnelle et identitaire du travail qui peut constituer un obstacle, à la fois pour les éleveurs pour prendre conscience de leurs difficultés et formuler une demande d'accompagnement sur ce sujet, et pour les conseillers à aborder le sujet avec eux (Kling-Eveillard et al., 2012).

Identifier ce qui est important pour l'éleveur et ce qu'il attend de son métier, ce qui lui apporte des satisfactions ou des insatisfactions, ce qu'il souhaite voir évoluer ainsi que le regard qu'il porte sur sa situation et ses conditions de travail permet tout autant de comprendre la situation que d'identifier des leviers pour l'accompagner dans sa réflexion vers des changements qui l'aideront à se rapprocher de ses propres objectifs.

Les éléments significatifs pour l'éleveur sur le volet "Vision du travail et sens du métier" présentés dans ce chapitre, permettent de comprendre les choix qu'il fait en termes de contenu et d'organisation du travail, ou d'économie. En ceci ce chapitre complète ceux sur la main-d'œuvre, le contenu du travail et la souplesse pour aller vers une compréhension plus globale de la personne et de la situation.

CONCILIER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, EFFICIENCE DU TRAVAIL ET PRATIQUE D'UN LOISIR ESTIVAL

A. possède un troupeau de 64 vaches laitières sur 90 ha de SAU en Bretagne (2 sites d'exploitation). La priorité de l'éleveur est de dégager du temps en été pour pratiquer la planche à voile : *"En été, pas plus de 3h de travail par jour !".* Le regroupement des vêlages en automne permet de mettre en œuvre la monotraite durant 1,5 mois. Les équipements sont performants et pensés pour faciliter le travail. A. délègue la traite du soir et certains travaux de cultures à son apprenti. Les investissements sont maîtrisés notamment grâce au recours à la Cuma. L'éleveur est satisfait de ses résultats économiques.

UN TRAVAIL DIFFICILE EN RAISON D'ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS

M. est naisseur-engraisseur avec 150 truies en Ille-et-Vilaine. Sa femme travaille à l'extérieur et effectue le travail administratif de l'exploitation. Un salarié à temps partiel seconde l'éleveur. La situation économique de l'exploitation est tendue, ce qui empêche l'exploitant de terminer et d'équiper certains bâtiments, et de se faire remplacer autant qu'il le souhaiterait.

"Les tâches sont très physiques, j'ai peur des accidents, des TMS[5]. A force de tirer sur la corde, j'ai peur d'être handicapé."

Méthode

Il s'agit, d'une part, de **favoriser l'expression** des objectifs, des priorités, des aspirations qui n'ont pas toujours été déjà formalisés ou explicités et, d'autre part, **d'explorer des représentations**[6] de la personne sur son métier, son travail, son réseau d'information.

L'objectif est de comprendre. Pour cela, voici plusieurs recommandations méthodologiques :

- **Privilégier un questionnement ouvert** pour éviter d'influencer avec sa propre vision des choses.
  Exemple : Dans votre métier qu'est-ce qui a vraiment de l'importance pour vous ?

- **Pratiquer une écoute active** qui incite l'éleveur à en dire plus, à approfondir sa pensée sans crainte d'être jugé(e).
  On s'appuie pour cela sur des attitudes (écoute sans interruption, empathie, bienveillance …) et sur des techniques (questionnement ouvert, relance neutre, respect des silences …)

- Utiliser à certains moments de la discussion **des items préparés à l'avance** pour apprécier l'intensité d'un avis de l'éleveur sur sa situation et lui demander ensuite ses commentaires pour comprendre sa réponse.
  Exemple : Le travail, les conditions de travail, est-ce pour vous une préoccupation forte, plutôt forte, peu forte ou pas forte du tout ?

- **Recueillir les commentaires, ressentis et avis de l'éleveur** sur les données factuelles et descriptives de la situation, pour identifier leur sens à ses yeux, les qualifier par rapport à sa vision. De façon complémentaire à la description de la main-d'œuvre et de l'organisation du travail (cf. chapitres "main-d'œuvre", "contenu du travail" et "souplesse"), poser des questions pour recueillir le point de vue de l'éleveur.
  Exemple : La répartition des tâches telle que vous venez de la décrire, vous satisfait-elle ou non ? En quoi ?

[5] Troubles musculo-squelettiques

[6] Les représentations sont un ensemble d'opinions, de valeurs, de normes et de modèles partagés, socialement élaborés autour de l'activité d'élevage. Elles se construisent par les échanges au sein des collectifs de travail, entre pairs et avec d'autres acteurs : conseil, recherche, consommateurs, … échanges qui permettent aux acteurs de définir ce qui est souhaitable, plausible.

Eléments de questionnement

Dans l'entretien, on amène l'éleveur à parler de son métier et de son travail à partir de son vécu actuel mais également de sa trajectoire. En effet, sa formation et ses expériences professionnelles peuvent influer sur sa façon d'aborder le travail aujourd'hui (cf. annexe 3).

Le sens du métier et les objectifs

Le sens du métier relève de deux aspects : les représentations que l'éleveur a de son rôle et la direction vers laquelle il souhaite aller.

L'entretien doit permettre de saisir ce qui pour l'éleveur donne du sens à son métier, autour des questions suivantes : pourquoi a-t-il choisi ce métier ? Comment se définit-il ? Qu'est-ce qui a de l'importance pour lui. Qu'est-ce qu'il aime faire et n'aime pas faire dans son travail ? Les conditions économiques d'exercice de l'activité sont-elles satisfaisantes ? La productivité du travail est-elle une préoccupation ? Quels sont ses objectifs (techniques, économiques, travail) ?

Exemples :

Dans votre métier, qu'est-ce qui a vraiment de l'importance pour vous ?

Sur l'ensemble de vos activités, quelles sont les tâches qui vous plaisent le plus ?

Et quelles sont celles qui vous plaisent le moins ou vous déplaisent ?

Quelle est l'opinion de votre entourage proche sur votre métier d'éleveur ?

De quelle manière vous définissez-vous ?

- *Comme agriculteur, éleveur, je cultive la terre, j'élève les animaux, être agriculteur ou éleveur, c'est quelque chose de spécifique*
- *Comme chef d'entreprise avant tout*
- *Comme créateur d'activité : j'ai monté un projet original et personnel*
- *Comme exploitant rural ancré dans un territoire*
- *Comme un manager, gestionnaire d'une équipe*

Quels changements souhaiteriez-vous dans votre métier ? Vous êtes-vous fixé des objectifs pour l'exploitation que vous souhaiteriez atteindre à plus ou moins long terme ? Lesquels ?

DES DÉFINITIONS DU MÉTIER VARIÉES ET ÉVOLUTIVES

J. : *"Ce métier me permet d'être libre, de faire ce que je veux, quand je veux et surtout d'être dans la nature."*

C. : *"J'étais éleveur quand je me suis installé, maintenant je gère un salarié, l'organisation de producteurs et je prends du temps pour ma famille".*

Le rapport au travail

On s'intéresse à la signification subjective que l'éleveur donne à son travail.

L'éleveur se sent-il bien dans son travail, les motifs de satisfaction dominent-ils ? Quelles sont les tensions entre les sources de satisfaction et les sources d'insatisfaction ?

Cette signification subjective sera à mettre en perspective avec les conditions objectives de travail, décrites en particulier dans le chapitre contenu du travail.

Exemples :

Comment percevez-vous globalement votre situation par rapport au travail, aux conditions de travail ?

Le travail, les conditions de travail, est-ce pour vous une préoccupation ... (cocher)

☐Forte ☐Plutôt forte ☐Peu forte ☐Pas forte du tout

Concernant vos conditions de vie au travail dans l'exploitation, qu'est-ce qui marche bien, vous satisfait ?

Qu'est-ce qui marche moins bien, ne vous satisfait pas ?

LE CONFORT AU TRAVAIL

"Je me suis installé sans aucun matériel ni bâtiment. Mon père a toujours freiné pour les investissements même quand j'étais en EARL avec lui. Maintenant avec le matériel, le bâtiment de 1 600 m² c'est top bonheur".

LA PÉNIBILITÉ

"J'attends que l'agnelage commence en avril, une fois qu'il est fini on est content aussi, mais j'attends impatiemment l'an prochain pour recommencer. Le travail pénible c'est les vêlages, surtout des génisses, surtout la nuit".

LES CONTREPARTIES DE LA SIMPLIFICATION

"Je gère en prenant en compte le temps, donc la simplification même si elle est coûteuse. En veillant aussi à sécuriser les résultats".

On peut ensuite relancer l'éleveur pour lui faire préciser ce qui lui semble important ou ce qui lui pose problème concernant son rythme de travail, la pénibilité, l'astreinte, le caractère stressant de son travail, le temps libre et les congés.

Les relations socioprofessionnelles

Les relations socioprofessionnelles sont considérées comme des ressources pour s'adapter aux changements de l'environnement économique, technique, social … et pour innover. C'est aussi dans le réseau socioprofessionnel que l'éleveur trouve une reconnaissance. On cherche à comprendre le rôle des relations socioprofessionnelles dans l'exercice du métier.

Exemple : On commencera par identifier la nature et l'intensité des engagements professionnels et associatifs de la personne et on fera préciser le rôle de ces réseaux comme ressources.

- *Quels sont les interlocuteurs habituels avec qui vous discutez des problèmes auxquels vous êtes confrontés ?*
- *Etes-vous sollicité pour des visites, des conseils, des échanges d'expérience ? Si oui, par qui ? Sur quoi portent les échanges ?*
- *A qui vous comparez-vous ? Comment vous situez-vous par rapport aux autres (du point de vue de la taille, des performances techniques, économiques, de l'organisation du travail) ?*

LA VOLONTÉ DE CRÉER DES CHOSES COLLECTIVES ET D'ÉTABLIR DES RELATIONS DE CONFIANCE

Y. est à la fois exploitant (il engraisse des porcs avec un salarié partagé et est associé à son frère dans l'élevage d'origine familiale de bovins allaitants) et gérant d'une maternité collective de 448 truies avec 3 associés et 3 salariés. Il est également membre du Conseil municipal et fait partie de différents comités.

"Il est évident pour moi d'aider dans la vie du village pour le déneigement, le groupe d'achat de fioul par exemple. (…) Je veux faire connaître le métier aux gens qui ne connaissent pas pour donner une vraie image du métier d'agriculteur. Je siège aussi au conseil de section du groupement. Moi, l'aspect humain compte beaucoup, je suis peut-être extrémiste là-dessus …"

Avenir de l'exploitation, les projets

Il s'agit ici de parler plus concrètement des projets de l'éleveur afin de mieux comprendre les questions auxquelles il veut répondre, et d'approfondir la stratégie, les moyens engagés, les obstacles. Ainsi, un éleveur qui souhaite plus de temps libre a envisagé différentes solutions et il est intéressé par le groupement d'employeurs, mais il ne sait comment s'y prendre pour le mettre en place.

Exemple :

- *Quels changements souhaiteriez-vous mettre en place dans l'exploitation ?*
- *Quelles évolutions envisagez-vous en particulier pour améliorer vos conditions de travail ?*

On pourra ensuite explorer avec l'éleveur les différentes dimensions des changements envisagés ou souhaités : économie, organisation et fonctionnement du collectif du travail, etc.

POUR EN SAVOIR PLUS

Dedieu B., Servière G., 2011. Les modèles du travail en élevage : points de vue de zootechniciens des systèmes d'élevage. In Béguin P., Dedieu B., Sabourin E. (Ed). Le travail en agriculture : son organisation et ses valeurs face à l'innovation. Editions l'Harmattan, Paris, France, 155-169.

Dufour A., Dedieu B., 2010. Rapports au temps de travail et modes d'organisation en élevage laitier. Cah. Agric., 19, 377-382.

Fiorelli C., Dedieu B., Porcher J., 2010. Proposition d'un cadre d'analyse des compromis réalisés par les éleveurs pluriactifs pour organiser leur travail. Cah. Agric., 19, 383-390.

Kling-Eveillard F., Cerf M., Chauvat S., Sabatté N., 2012. Le travail, sujet intime et multifacette : premières recommandations pour l'aborder dans le conseil en élevage. In : Numéro spécial, Travail en élevage. Inra Productions Animales. 25(2). 211-220.

CONCLUSION

L'approche du travail est nécessairement pluridisciplinaire. A titre d'exemple, la main-d'œuvre peut être questionnée sous des angles divers, telles les charges en personnel (productivité du travail), les tâches attribuées (organisation) et aussi la reconnaissance professionnelle et extra-professionnelle du métier (sens du métier).

Certaines de ces 3 dimensions peuvent être approfondies (la gestion des ressources humaines…) et de nouvelles (la pénibilité, la santé notamment) davantage prises en compte. En effet, les évolutions (agrandissement, intensification, …) s'amplifient et créent des tensions et un stress accru pour les éleveurs (Gambino et al., 2012). Selon la MSA (MSA, 2011), les contraintes organisationnelles et relationnelles particulièrement fortes en agriculture (comme la pénibilité, l'isolement, les relations au travail dégradées, la perte du sens au travail) augmentent les risques psychosociaux. La souffrance au travail peut être associée à un sentiment de perte d'autonomie, lié à la part des subventions dans le revenu, aux pressions exercées par l'aval de la filière, mais aussi au manque de reconnaissance des pairs et/ou des voisins ou à l'incapacité à dégager un revenu permettant de faire vivre une famille.

De plus, aujourd'hui un agriculteur participe souvent à plusieurs collectifs de travail différents (par exemple : une Cuma, un groupe assolement en commun, un groupement d'employeurs, une SARL pour commercialiser) qu'il convient de considérer. A cette échelle, sont en jeu des dimensions spatiales ainsi que des échanges de matériel, de main-d'œuvre ou de produits. La prise en compte des dimensions collectives, à la fois des complémentarités entre exploitations mais aussi des tensions, par exemple entre l'agrandissement de son exploitation et l'installation d'un voisin, sont à renforcer.

POUR EN SAVOIR PLUS

Gambino M., Laisney C., Vert J., 2012. Le monde agricole en tendances. Un portrait social prospectif des agriculteurs. Centre d'Etudes et de Prospective, SSP, MAAPRAT. Ed. La documentation française.

MSA. 2011. Santé-sécurité au travail. Plan 2011-2015. 50p.

Page web du RMT Travail en Elevage : http://rmt-travail-elevage.fr

ANNEXE 1
LE CALENDRIER DU TRAVAIL

Le calendrier de travail met à plat l'articulation des différentes activités de l'ensemble du collectif de travail, notamment :

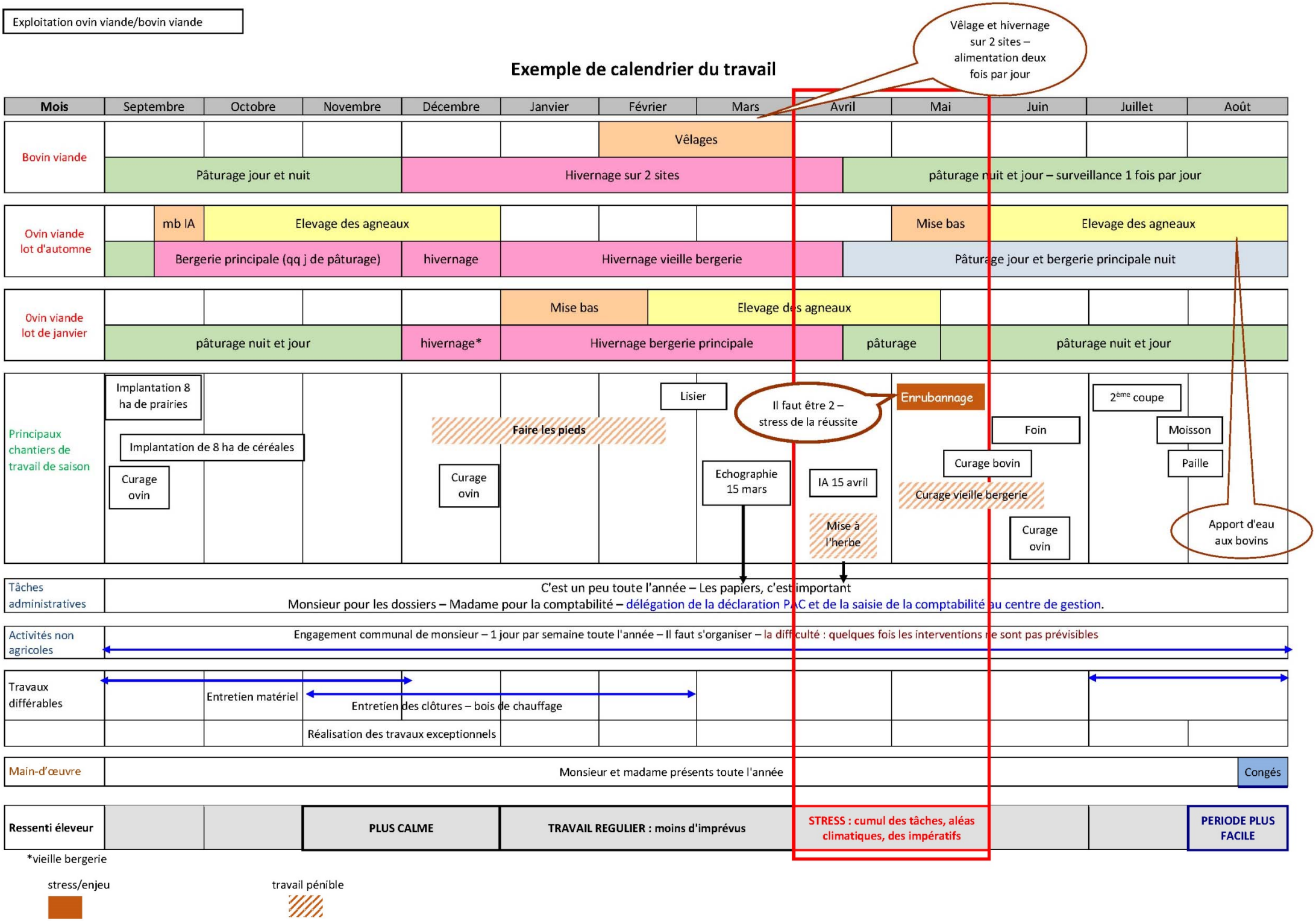
- **la conduite des différents lots d'animaux** (en rouge dans la première colonne), qui conditionne le travail d'astreinte. On peut faire apparaître :
  - les périodes de pâturage, d'hivernage (et les périodes "mixtes" : pâturage pour certains lots, en bâtiments pour d'autres) ;
  - les mises bas, l'élevage des jeunes, la traite (monotraite saisonnière, fermeture de la salle,…), etc. ;
  - les grands changements de l'alimentation distribuée (fermeture du silo ou distribution au pâturage en période de sécheresse par exemple) ;
- la transformation et la vente directe lorsqu'elles existent ;
- **les principaux chantiers de travaux de saison** (en vert dans la première colonne) ;
- **les tâches administratives et les activités non agricoles** (en bleu dans la première colonne) ;
- les travaux d'entretien, les travaux exceptionnels (en noir dans la première colonne) ;
- le tout mis en perspective avec la main-d'œuvre (en marron dans la première colonne).

Peuvent être précisées des indications qualitatives pour renseigner :

- **les périodes tendues** :
  - par l'accumulation des tâches (dans l'exemple, en avril/mai, les premières récoltes se cumulent avec la mise à l'herbe des différents lots d'animaux) ;
  - leur pénibilité physique (dans l'exemple, la taille des onglons des brebis) *;*
  - le stress induit (dans l'exemple, l'enrubannage, en raison de l'instabilité climatique du mois de mai) ;
  - les conditions de réalisation du travail (dans l'exemple, des bâtiments étroits, des auges nécessitant le transport manuel du concentré et l'enjambement des claies) ;
- **les périodes calmes** (dans l'exemple en novembre/décembre, période propice pour les travaux exceptionnels) voire de **repos** (dans l'exemple, en août, lorsque les chantiers de récolte sont terminés et tous les animaux au pâturage, prendre une semaine de vacances devient possible).

Exploitation ovin viande/bovin viande

Exemple de calendrier du travail



*vieille bergerie

stress/enjeu

travail pénible

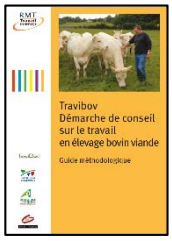
ANNEXE 2
OUTILS DE CONSEIL
ET REFERENCES SUR LES TEMPS DE TRAVAUX

> Outils de conseil

"Prendre en compte le travail dans l'aménagement ou la conception des bâtiments d'élevage - Guide méthodologique", 2010. S. Chauvat, J-Y. Blanchin, Institut de l'Elevage, Collection Résultats, 60 pages.
http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/rmt-travail-en-elevage/publication/idelesolr/recommends/prendre-en-compte-le-travail-dans-les-batiments-delevage.html

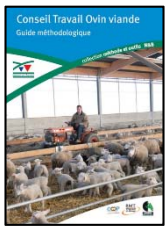
"EPI Travail, prendre en compte le travail à l'installation – Guide méthodologique", 2009. S. Chauvat S, G. Servière, 2009. Institut de l'Elevage, Collection méthode et outils. 60 pages.
http://idele.fr/recherche/publication/IdeleSolr/recommends/epi-travail-prendre-en-compte-le-travail-a-linstallation.html

"Travail : choisir d'en parler et exprimer ses attentes", 2009. F. Battais, D. Désarménien, L. Gaboriau, J-C. Huchon, M. Jélu, O. Martineau, N. Sabatté, C. Vannier (Chambres d'agriculture des Pays de la Loire), 16 pages.

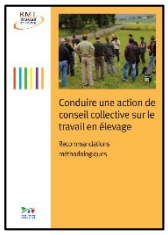


"Travibov/Démarche de conseil sur le travail en élevage bovin viande - Guide méthodologique", 2010. P. Sarzeaud, S. Chauvat (Institut de l'Elevage), 48 pages.
http://idele.fr/no_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/travibov-un-outil-de-conseil-pour-ameliorer-le-travail-en-elevage-bovin-viande.html

"Conseil Travail Caprin - Guide méthodologique", 2010. C. Guinamard, S. Chauvat, N. Bossis, E. Caramelle-Holtz (Institut de l'Elevage), 68 pages.



"Conseil Travail Ovin viande – Guide méthodologique". S. Chauvat, 2009. Institut de l'Elevage. Collection méthode et outils. 103 pages.
http://idele.fr/recherche/publication/idelesolr/recommends/conseil-travail-ovin-viande.html



"Conduire une action de conseil collective sur le travail en élevage - Recommandations méthodologiques", 2010. F. Kling-Eveillard (Institut de l'Elevage), 24 pages.

> Référentiels sur les temps de travaux

"**Référentiel travail dans 7 filières animales** – Synthèse de 640 Bilans Travail – bovins viande et lait, ovins viande et lait, caprins, porcs, volailles", 2010. S. Cournut, S. Chauvat. RMT Travail en élevage. 16 pages.
http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/rmt-travail-en-elevage/publication/idelesolr/recommends/referentiel-travail-dans-7-filieres-animales.html

"Référentiel travail en élevages bovins viande – Synthèse de 170 Bilans Travail", 2010. M. Kentzel. RMT Travail en élevage. 36 pages.
http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/publication/idelesolr/recommends/referentiel-travail-en-elevages-bovins-viande.html

"Référentiel travail en élevages bovins lait – Synthèse de 190 Bilans Travail", 2010. J. Fagon, N. Sabatté. RMT Travail en élevage. 32 pages.
http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/rmt-travail-en-elevage/publication/idelesolr/recommends/referentiel-travail-en-elevages-bovins-lait.html

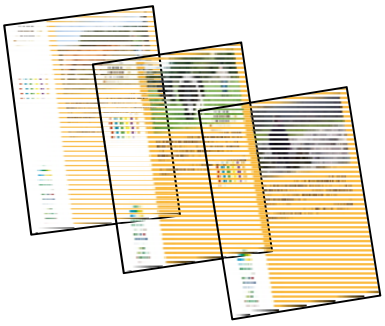
"Référentiel travail en élevages ovins viande – Synthèse de 137 Bilans Travail. S. Chauvat. RMT Travail en élevage. 24 pages.
http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/rmt-travail-en-elevage/publication/idelesolr/recommends/referentiel-travail-en-elevages-ovins-viande.html

"Référentiel travail en élevage ovins lait – Synthèse de 62 Bilans Travail réalisés dans le bassin de roquefort et dans les Pyrénées-Atlantiques", 2010. E. Morin. RMT Travail en élevage. 20 pages.

"Référentiel travail en élevages caprins – Synthèse de 53 Bilans Travail en productions laitières et fromagère fermière", 2010. C. Guinamard. RMT Travail en élevage. 20 pages.

"Référentiel travail en élevages porcins – Synthèse de 23 Bilans Travail", 2010. M.-L. Grannec. RMT Travail en élevage. 19 pages.

"Référentiels travail en élevages avicoles – Synthèse de 24 Bilans Travail", 2010. S. Gallot. RMT Travail en élevage. 16 pages.
http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/rmt-travail-en-elevage/publication/idelesolr/recommends/referentiel-travail-en-elevages-avicoles.html



ANNEXE 3
COMPRENDRE LA VISION DU TRAVAIL DE L'ELEVEUR
EXEMPLE DE GUIDE D'ENTRETIEN

1 Pouvez-vous nous présenter votre parcours depuis l'installation ?

Relances possibles : les différentes étapes, l'exploitation aujourd'hui, le parcours personnel et professionnel, les personnes qui ont marquées l'éleveur.

2 Comment concevez-vous votre métier aujourd'hui, c'est quoi pour vous être éleveur ?

Relances possibles: ce qui a évolué dans le métier, en quoi c'est ou pas particulier d'être agriculteur/éleveur dans la zone.

3 Que pensez-vous bien ou très bien faire aujourd'hui sur votre exploitation ?

(question sur les compétences)

4 Aujourd'hui quelles sont vos priorités sur l'exploitation ? Quelles sont vos préoccupations ?

Relances possibles : les objectifs, les projets, ce qui plaît dans le métier, ce qui plaît moins, ce que l'éleveur voudrait changer.

5 Pouvez-vous nous décrire votre organisation, vos activités ?

Relances possibles : le collectif de travail, la répartition des tâches, les caractéristiques de l'outil de production.

6 Qu'est-ce qui selon vous marche bien/moins bien dans l'organisation du travail sur votre exploitation ? Comment appréciez-vous votre situation vis-à-vis du travail sur l'exploitation ?

Relances possibles : l'appréciation globale vis-à-vis du travail (un sujet qui préoccupe plus ou moins), ce qui marche bien dans cette organisation du travail et ce qui marche moins bien, les satisfactions/insatisfactions sur les différents aspects du travail (charge de travail, astreinte, pénibilité physique ou mentale, pointes de travail saisonnières, …)

7 **Avez-vous déjà mis en œuvre des changements pour améliorer la situation par rapport au travail ?**

Relances possibles : les raisons des changements, l'accompagnement au moment du changement (qui, comment …), la nature des changements, les effets des changements.

8 **Envisagez-vous d'autres changements, le recours à des solutions pour améliorer le travail ?**

Relances possibles : avis sur les solutions de main-d'œuvre (lesquelles, avantages/inconvénients, intérêt, applicable dans sa situation ou non …), avis sur les solutions bâtiment équipement (idem), avis sur les solutions pratiques simplifiées (idem).

9 **Le travail, avec qui en parlez-vous ? pensez-vous qu'un accompagnement sur ce sujet vous serait utile ?**

Relances possibles : interlocuteurs et supports habituels de conseil, différentes occasions de parler du travail, avec qui, intérêt pour différentes formes d'accompagnement : conseil individuel, autodiagnostic de sa propre situation, échanges en groupe d'éleveurs, portes ouvertes en élevage, fiches solutions, …

BANQUE DE RESSOURCES POUR ANALYSER TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL DES ELEVEURS

LE RMT TRAVAIL EN ELEVAGE

Il développe des approches pluridisciplinaires pour une meilleure prise en compte de différentes dimensions : organisation, productivité, sens du métier.

Le RMT favorise les débats entre acteurs du développement, de la recherche, de la formation et la concrétisation de projets pluripartenariaux. Il amplifie les synergies entre filières herbivores et granivores, entre disciplines, entre territoires et constitue un pôle d'expertise pour les professionnels de l'élevage et les pouvoirs publics.

Le RMT analyse les systèmes d'élevage pour comprendre leurs transformations et les met en perspective par des collaborations à l'international. Il valorise ses acquis en direction de publics divers, organise des rencontres de partenaires, réalise des synthèses et des modules de formation pour conseillers et enseignants, participe à des congrès scientifiques et à la publication d'ouvrages, encadre des thèses, anime des conférences, notamment lors des salons professionnels de l'élevage.

Il regroupe instituts techniques et de recherche, chambres d'agriculture, enseignement supérieur et technique, syndicalisme, soit au total 28 partenaires.

Les publications sont disponibles sur la page Web : http://rmt-travail-elevage.fr

Cette Banque de ressources est destinée prioritairement aux conseillers pour élaborer leur méthode de conseil et aux enseignants pour notamment organiser un module spécifique de formation.

Quatre thèmes sont proposés :

- **la main-d'œuvre**, pour décrire sa composition, son fonctionnement et caractériser les formes d'interactions entre famille et exploitation ;
- **le contenu du travail** pour connaître comment il est organisé, les différents types de tâches, la répartition entre personnes et au cours de la campagne ;
- **la souplesse du travail** pour prendre en compte les marges de manœuvre qui freinent ou facilitent les adaptations de conduite et l'élaboration de projet pour l'exploitation ;
- **le sens du métier** pour identifier les objectifs de l'éleveur, ses priorités, son rapport au travail et sa place dans les réseaux socio-professionnels.

A chacun de choisir parmi ces thèmes ceux qui lui seront utiles pour construire son propre questionnement.

Document édité par l'Institut de l'Elevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 020

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Elevage
Crédit photos : Inra, CNIEL, F. D'Alteroche, CRA Bretagne, Institut de l'Elevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt