

Prendre en compte le sens du métier, l'organisation et la productivité du travail, pour mieux accompagner les éleveurs

Sophie Chauvat, Gérard Servière, Sylvie Cournut

▶ **To cite this version:**

Sophie Chauvat, Gérard Servière, Sylvie Cournut. Prendre en compte le sens du métier, l'organisation et la productivité du travail, pour mieux accompagner les éleveurs. Innovations Agronomiques, 2016, 49, pp.69 - 82. 10.15454/1.4622764310906775E12 . hal-02092498

HAL Id: hal-02092498
https://uca.hal.science/hal-02092498

Submitted on 8 Apr 2019

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Innovations Agronomiques 49 (2016), 69-82

Prendre en compte le sens du métier, l'organisation et la productivité du travail, pour mieux accompagner les éleveurs

Chauvat S.[1], Servière G.[2], Cournut S.[3]

(1) Institut de l'Elevage - SupAgro, 2 place Pierre Viala, 34060 Montpellier cedex 1
(2) Institut de l'Elevage - 9 allée Pierre de Fermat, 63170 Aubière
(3) VetAgro Sup - UMR1273 Metafort, BP 35, 63370 Lempdes

Correspondance : sophie.chauvat@idele.fr

Résumé

Le travail en élevage est à la fois un facteur de production économique, une succession de tâches et de chantiers à organiser ainsi qu'une activité qui construit son identité personnelle et professionnelle. Prendre en compte conjointement ces trois dimensions est nécessaire pour comprendre la complexité des situations de travail des éleveurs et contribuer à leur amélioration. Un guide d'entretien conçu par un groupe pluridisciplinaire (sociologues, économistes et zootechniciens) et de différents métiers (chercheurs, enseignants et conseillers), a servi l'analyse de 56 exploitations d'élevage françaises couvrant une large diversité d'orientation de production (sept filières sont représentées), de taille de collectifs de travail (de 1 à 42 travailleurs), de composition (associés, salariés, bénévoles…) et de bassin de production (six régions). L'approche compréhensive et multidisciplinaire met en évidence cinq profils d'éleveurs dont certains qui privilégient la qualité de vie dans des exploitations de dimensions raisonnables peuvent aussi assurer une viabilité économique satisfaisante. En Europe du Nord, l'analyse de 20 fermes de très grandes dimensions montre l'importance de la rationalisation des process, de l'externalisation des chantiers et du recours généralisé au salariat qui modifie fortement le métier des éleveurs. Dans chaque situation, le sens que donne l'éleveur à son métier et son projet de vie éclairent les choix technico-économiques et d'organisation du travail. La méthode et sa co-construction avec les conseillers, constituent une base concrète pour, "sur le terrain", susciter les demandes, offrir des services adaptés aux phases clés de l'exploitation et aussi inciter à des modifications de postures et à la création de dispositifs concertés d'accompagnement.

Mots-clés : productivité du travail, organisation du travail, sens du métier, conseil, élevage

Abstract: Taking into account the meaning, the organization and the productivity of work, to better advise farmers.

Breeding work is both a factor of economic performance, a succession of tasks and projects to organize and activity that built a personal and professional identity. Taking into account all these three dimensions is necessary to understand the complexity of farmers work and to contribute to their improvement. A guide designed by a multidisciplinary group (sociology, economy, and animal science) and of different activities (researchers, teachers and advisors), was used to analyze 56 French farms covering a wide diversity of production (seven agricultural sectors were represented), size of groups of work (from 1 to 42 workers), composition (associates, employees, volunteers...) and production basin (six regions). Comprehensive and multidisciplinary approach highlighted five profiles of farmers with some who preferred the quality of life in farms of reasonable dimensions which can also ensure a satisfactory economic viability. In Northern Europe, survey of 19 large sized-farms showed the importance of streamlining the process, outsourcing projects and widespread use of wage-earning that strongly modifies the workload of farmers. In each situation, the sense given by the farmer to his job and his motivations illuminate techno-economic and work-organization choices. The method and its co-construction with field advisors, are a solid 'on the ground' basis to create requests, offer services

adapted to the key phases of the farm and also to change postures and to create cooperative support systems.

Keywords: work productivity, work organization, sense of the job, advices, livestock

Introduction

Les modèles d'élevage sont de plus en plus marqués par les fortes évolutions des "formes d'exercice de l'activité agricole" sous l'effet des pressions de compétitivité du marché et de changements sociologiques du monde rural (Hervieu et Purseigle, 2013).

Les mutations du travail en élevage sont structurelles car la diminution de main-d'œuvre est concomitante à une augmentation continue de la taille des exploitations (cheptels, surfaces). Ainsi la productivité apparente du travail exprimée en SAU/UTA s'est accrue à un rythme compris entre 3 et 4 % par an depuis les années 80. Elles sont aussi sociologiques ; le caractère familial de l'activité agricole demeure très prégnant mais a changé de nature. Désormais ¾ des conjoints d'exploitants agricoles de moins de 30 ans ne travaillent jamais sur l'exploitation, tandis qu'en contrepartie la part des UTA salariés permanents atteint 29 %. La proportion de chefs d'exploitation pluriactifs et celle des formes sociétaires (Gaec, EARL, SCEA) continuent de progresser (Agreste, 2011). Le rapport des éleveurs à leur travail change avec des attentes en termes de temps libre, de congés, d'un travail maîtrisé et distinct de la vie familiale. Leurs aspirations sont aussi techniques avec des évolutions touchant la nature du travail (complexité croissante de la conduite de l'exploitation et du management).

Le travail en élevage est un sujet multifacette (Kling-Eveillard et al., 2012). Il est à la fois une ressource que l'on cherche à optimiser dans une optique de compétitivité économique, une organisation articulant les différentes activités agricoles ou privées au cours du temps, et encore un métier qui construit l'identité personnelle et professionnelle de l'éleveur (Dedieu et Servière, 2012).

Afin de comprendre la complexité des situations de travail des éleveurs et de contribuer à leur amélioration, notre projet a croisé ces trois dimensions (la productivité, l'organisation du travail et le sens du métier). Pour ce faire, nous avons développé une approche compréhensive et multidisciplinaire du travail des éleveurs à partir de situations de travail contrastées en France et à l'étranger (Europe du Nord), sur la main-d'œuvre, l'orientation de production et le territoire. Nous avons ainsi pu construire des témoignages à destination des éleveurs et de leurs conseillers et renouveler l'approche du travail en élevage.

1. En France

En plus des chercheurs et des enseignants-chercheurs, le projet a associé des conseillers de terrain, qui se sont fortement impliqués dans le choix de l'échantillon, la réalisation des enquêtes en élevage et la diffusion locale des résultats (Kling-Eveillard et al., 2014).

1.1 Diversité de l'échantillon

Les formes d'exercice de l'activité agricole restent toujours marquées par les filières et les bassins de production ainsi que par les orientations et préconisations portées par les organismes de conseil. Sans prétendre couvrir toute la variété des systèmes d'élevage français, les exploitations choisies sont très diverses tant par les formes de collectifs de main-d'œuvre (de 1 à 42 travailleurs, associations ou exploitations unipersonnelles), que par l'orientation de production (porcs, volailles, herbivores), la complexité du système (de l'éleveur spécialisé à celui avec plusieurs ateliers animaux, des cultures et de la vente directe) et la localisation.

Le choix des exploitations a été réalisé par les conseillers de terrain, les mieux à même de repérer les situations les plus originales et les plus innovantes de leur secteur, considérant que les innovations sont situées et donc que la nouveauté est relative au contexte dans lequel elle s'exprime (Béguin, 2004). Il en découle un échantillon dont les performances technico-économiques sont plutôt élevées, les modes d'organisation du travail souvent originaux et le rapport au métier résolument favorable. La sollicitation des réseaux (Cuma, Afocg, Réseaux d'élevage, …) de la vingtaine de partenaires a permis de retenir 56 exploitations (à partir d'une liste d'une centaine d'élevages), répartis sur six territoires (Bretagne, Pays-de-la-Loire, Picardie, Rhône-Alpes, Massif central et Aquitaine). Trois types de collectifs de travail composent notre échantillon : i) les grands collectifs (plus de quatre travailleurs permanents, salariés ou non) ; ii) ceux essentiellement familiaux (autour de deux à trois permanents) ; iii) les exploitations avec un seul travailleur permanent. Afin d'illustrer, sans préoccupation statistique, la diversité des situations d'élevage, sept filières animales (bovin lait et viande, ovin lait et viande, caprin, porc, volaille) sont, à des degrés divers, représentées. Les exploitations avec orientation principale "bovin lait" constituent la moitié de l'échantillon (Tableau 1), mais plus de 25 combinaisons de productions ont été identifiées.

Tableau 1 : Répartition des 56 exploitations selon l'orientation principale de l'exploitation et le type de collectif de main-d'œuvre

Production dominante	*Un seul travailleur permanent (moins de 2 UMO)*	*Grands familiaux (2 à moins de 4 UMO)*	*Grands collectifs (4 UMO et plus)*
Bovin lait	9	15	4
Bovin viande	1	3	1
Ovin viande	2		
Ovin lait		1	
Caprin		3	1
Porc	1	1	5
Volaille	3	3	3
Total	**16**	**26**	**14**

1.2 Méthodologie d'enquête et analyse pluridisciplinaire

L'approche pluridisciplinaire du travail a été conçue par un groupe d'experts relevant de différentes disciplines (sociologie, économie et zootechnie) et de différents métiers (chercheurs, enseignants et conseillers). Elle s'appuie sur la mise en œuvre d'un guide d'entretien unique abordant à la fois les questions de productivité du travail, d'organisation et de sens du métier. Pour le volet économique, elle étudie des soldes de gestion usuels (Produit Brut (PB)/Unité de Main-d'œuvre (UMO) totale, Excédent Brut d'Exploitation (EBE)/UMO exploitant, EBE/PB). Pour aborder l'organisation, l'approche s'inspire de la méthode QuaeWork (Hostiou et Dedieu, 2012), qui quantifie les travaux d'astreinte (TA) et de saison (TS), en distinguant deux catégories de main-d'œuvre : i) les personnes de la cellule de base (pCB), constituées des travailleurs permanents (l'agriculteur, le couple d'exploitants, les associés) ; ii) la main-d'œuvre hors cellule de base (bénévoles, entraide, salariés, entreprises). Compte tenu des références déjà produites concernant les temps de travaux (Cournut et Chauvat, 2012) et afin de limiter la prise d'information, le recueil a porté uniquement sur le TA. Pour le volet sociologique, deux jours de formation ont permis aux conseillers qui réalisaient les entretiens de se familiariser avec un questionnement ouvert, ciblé sur le vécu de l'éleveur, ses relations socioprofessionnelles, les valeurs qu'il donne à son métier et l'avenir de l'exploitation. Le questionnaire a été co-construit et testé en élevage avec eux et les sociologues de l'équipe. Pour prévenir le risque important d'hétérogénéité dans

la conduite des entretiens par 24 enquêteurs aux profils et expériences divers, une même formulation des questions ouvertes a été décidée.

Des variables ont été construites pour rendre compte de chacune des dimensions du travail. L'analyse a été conduite en deux étapes sur l'ensemble des exploitations. La première phase a consisté à produire une typologie pour chacune des dimensions étudiées (l'organisation, l'économie et le sens du métier) par une analyse multivariée (Analyse des Correspondances Multiples [ACM], logiciel SPAD) suivie d'une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH). Dans la deuxième phase, les trois variables typologiques créées précédemment ont été croisées dans une ACM, les autres variables étant déclarées comme illustratives. Cette ACM a été complétée d'une CAH. L'objectif est d'identifier différentes logiques d'articulation entre les trois dimensions du travail étudiées. Deux exploitations porcines en raison d'un collectif de travail extrême pour notre échantillon (l'une comptant 42 salariés et l'autre une maternité collective) n'ont pas été retenues.

1.3 Des équilibres contrastés entre les différents enjeux du travail

L'analyse multivariée des 54 exploitations étudiées fait apparaître cinq profils d'éleveurs (Tableau 2), correspondant à des équilibres particuliers entre les différentes facettes du travail.

1.3.1. Autonomes, animaliers (G1 ; n=8)

Les éleveurs de ce groupe se caractérisent par une charge moyenne de travail d'astreinte la plus faible de l'échantillon (1 480 h de TA par pCB) en raison notamment d'une faible dimension (SAU/pCB de 48 ha). Les exploitants font souvent (5 exploitations sur 8) appel au bénévolat familial pour le travail de saison, mais la totalité du travail d'astreinte est réalisée par la cellule de base. Le faible PB/UMO_{totale} explique le niveau moyen (39 300 €) d'$EBE/UMO_{exploitant}$ malgré la meilleure maîtrise des charges des cinq groupes (EBE/PB de 37%). Ces éleveurs recherchent en permanence à améliorer leur savoir-faire, leur maîtrise technique et leurs résultats technico-économiques. Le travail avec les animaux est pour eux un puissant levier de motivation, 7 sur les 8 disent qu'ils aiment travailler avec les animaux.

1.3.2. Autonomes, travail à plusieurs, week-ends (G2 ; n=8)

Comme ceux du groupe précédent et bien que leur structure soit plus importante, ces éleveurs effectuent seuls le travail d'astreinte. Par contre, les charges de l'exploitation sont élevées (EBE/PB de 27%) ; aussi, leurs résultats économiques ($EBE/UMO_{exploitant}$ de 51 600 €) sont inférieurs à la moyenne. Le travail avec les animaux, le travail à plusieurs (7 collectifs de travail sur 8 d'au moins deux UMO et l'intérêt pour ce travail en commun est supérieur à celui des autres groupes) et le fait de se sentir socialement utiles sont importants pour eux.

1.3.3. Salariat et congés (G3 ; n=20)

Ces exploitations se caractérisent par leur recours important au salariat qui effectue en moyenne 30% du travail d'astreinte. Les éleveurs ménagent un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et prennent des congés. Ils mettent peu en avant le plaisir de travailler avec les animaux ou d'innover. Le nombre important d'exploitations dans ce groupe montre que, pour les conseillers qui ont choisi les fermes, le salariat est considéré comme une piste d'avenir.

1.3.4. Peu de main-d'œuvre, forte charge de travail (G4 ; n=5)

Le nombre d'UMO (1.7) est le plus faible des cinq groupes tandis que la charge de travail d'astreinte (2 400 h de TA/pCB) et le résultat économique (EBE/exploitant) sont en moyenne les plus élevés des éleveurs enquêtés. L'exploitation est au centre de leur préoccupation et aucun n'a de mandat professionnel, ni d'engagement associatif ou d'activité extérieure notable. Pour eux, toutes les facettes du travail sont importantes : innover, expérimenter, apprendre et aussi travailler avec les animaux, dans un environnement qu'ils estiment agréable, privilégier l'excellence technique et économique, être rigoureux et organisé.

1.3.5. Congés et week-ends (G5 ; n=13)

Les exploitations de ce groupe ont des résultats économiques (EBE/UMO$_{exploitant}$ de 74 700 €) proches de ceux du groupe précédent. Ils s'en différencient par la taille plus élevée du collectif de main-d'œuvre incluant un recours plus important à du salariat, une charge et un engagement dans le travail moindres. Ils préservent des week-ends libres et prennent des congés. La plupart prévoit d'investir dans les bâtiments, le matériel ou les équipements.

Tableau 2 : Caractéristiques des cinq groupes

	Variables	G1	G2	G3	G4	G5	*Ensemble*
Variables "description" (*illustratives)*	UMO totale	2.7	3.3	3.8	1.7	3.5	*3.3*
	UMO salariée	0	0.5	1.6	0.3	1.0	*0.9*
	SAU	107	170	106	65	182	*132*
	UGB (pour toute EA* ayant au moins un atelier herbivore)	81	145	82	120	181	*126*
Variables "organisation" *(actives)*	SAU/pCB (ha)	48	63	58	49	79	*62*
	UGB/pCB	34	53	64	77	57	*67*
	TA CB/pCB (h)	1 480	1 620	1 950	2 400	1 790	*1 830*
	Autonomie pour le TA	100%	99%	69%	91%	88%	*84%*
Variables "économie" *(actives)*	PB/UMO totale (€)	107 400	131 700	118 800	167 500	165 800	*134 300*
	EBE/UMO exploitant (€)	39 300	51 600	59 400	84 300	74 700	*60 600*
	EBE/PB	37%	27%	28%	35%	33%	*31%*
Variables "sens du métier" *(actives)*	**Important dans le métier** innover, se remettre en question, s'adapter	2/8	3/8	6/20	5/5	8/13	*24/54 (44%)*
	être bon au niveau technique et/ou économique	6/8	4/8	11/20	4/5	2/11	*27/54 (50%)*
	environnement agréable, travailler avec les animaux	4/8	5/8	6/20	5/5	5/13	*25/54 (46%)*
	être rigoureux, organisé dans le travail	2/8	4/8	9/20	4/5	4/13	*23/54 (43%)*
	prendre des initiatives, être le maître de son travail	4/8	3/8	15/20	5/5	11/13	*38/54 (70%)*
	au moins 2 semaines de congés par an	1/8	3/8	16/20	4/5	11/13	*35/54 (65%)*
	plus de 5 week-ends	2/8	5/8	4/20	1/5	9/13	*21/54 (39%)*

**EA : exploitation*

1.4 Etre éleveur, des chemins différents

Les stratégies mises en œuvre par les éleveurs pour atteindre leurs objectifs en termes d'équilibre entre qualité de vie et rentabilité économique sont variées et témoignent de conceptions différentes du métier. Nous l'illustrons à travers deux exemples.

Privilégier l'efficacité du travail pour s'épanouir dans sa vie personnelle. En Bretagne, cet élevage porcin (100 truies naisseurs-engraisseurs et 100 truies naisseurs) est conduit de façon à ne passer que le temps strictement nécessaire (41 h de travail par semaine réparties sur deux personnes) pour atteindre les objectifs techniques et économiques fixés. Au final, 22 porcelets par truie sont produits avec un indice de consommation de 2.8 et l'EBE est supérieur à la moyenne. Dès leur installation, les éleveurs ont tout mis en œuvre pour obtenir ces résultats. Pour anticiper les extensions, les bâtiments ont été conçus par modules accolés et les animaux circulent aisément dans un seul couloir, en ligne droite. De nombreuses astuces permettent de gagner du temps et d'améliorer le confort du travail, ainsi des portillons facilitent les déplacements entre les lots et une selle de vélo a été installée sur une cloison de maternité pour réaliser les soins confortablement assis. Les travaux relatifs aux 30 ha de cultures sont intégralement délégués à une entreprise. Les tâches prioritaires sont revues périodiquement ; si la surveillance de l'alimentation est allégée, le tri des charcutiers fait l'objet d'un soin minutieux pour placer 94% des porcs dans la gamme. Les éleveurs consacrent leur temps libre à leurs enfants et à des activités associatives. Leur organisation leur permet de partir en vacances deux semaines à l'étranger chaque année. Ils ont également développé une activité de fabrication et vente de pain qui ne vise pas la rentabilité mais conforte et élargit leurs liens sociaux.

Partager la même passion de l'élevage pour vivre et travailler en couple. Ce couple, fort de son ancrage social et territorial, transforme et commercialise, via des points de vente collectifs, la production de ses 90 chèvres en agriculture biologique. Ces éleveurs vivent leur passion de l'agriculture tout en se satisfaisant de prélèvements privés limités : *"C'est pas un métier, c'est une vie. Le travail doit me faire vivre, je ne le fais pas pour faire fortune".* L'apprenti, auquel ils confient près d'1/4 du travail d'astreinte, peut les remplacer en cas d'absence. Les points de vente collectifs favorisent les échanges entre éleveurs fermiers, apportent notoriété et reconnaissance vis-à-vis des acteurs locaux (élus, consommateurs...) et confortent l'économie de l'exploitation. Pour diminuer la pénibilité du travail, l'éleveur a installé des équipements sur-mesure : "*j'ai supprimé une cause de mal de dos, le travail est plus agréable à faire, on vieillit mieux".* L'efficience du travail d'astreinte (73 h/chèvre) est proche des références rencontrées dans ce type d'élevage (Guinamard, 2010). Avec leurs quatre enfants, les éleveurs prennent annuellement deux semaines de congés et quelques week-ends.

Les enquêtes réalisées montrent que l'élevage français est pluriel et que les éleveurs qui privilégient la qualité de vie dans des exploitations de dimensions raisonnables peuvent aussi assurer une viabilité économique satisfaisante. En Europe du Nord, les éleveurs et experts rencontrés exposent une vision plus monolithique du développement notamment dans les filières laitières et porcines.

2. En Europe du Nord

Des travaux de prospectives réalisés par filière (Roguet et Rieu, 2011 ; Fouillade et al., 2010 ; Perrot et al., 2014) présentent comme porteuses d'avenir les grandes exploitations spécialisées d'Europe du Nord issues de la restructuration des filières.

2.1 Choix des exploitations

Les niveaux de productivité du travail sont, à l'échelle internationale (Deblitz, 2011), très variables. Nous avons choisi de nous intéresser aux exploitations de grande dimension (Encadré 1) qui, en France, sont présentées comme une perspective incontournable ou *a contrario* comme une impasse. Leur croissance crée un besoin en capital important, un fort endettement et une très grande fragilité vis-à-vis

des fluctuations des prix de vente et d'achat des intrants (Perrot et al., 2011). Leur organisation du travail passe par l'augmentation de la main-d'œuvre de l'exploitation, l'automatisation des process et l'externalisation de tâches. Ces voies sont souvent mises en œuvre simultanément.

Encadré 1 : Une exploitation typique du Danemark

L'exemple d'une ferme laitière de 400 vaches

Elle correspond au standard danois d'une exploitation laitière : 400 vaches pour 4 millions de litres vendus (soit 10 000 litres par vache) sur une superficie de 540 ha dont 130 de maïs ensilage.

Les génisses, élevées sur un site annexe, sont âgées de deux ans à leur premier vêlage. Les vaches, en permanence en bâtiment, sont traites grâce à six robots, 2.6 fois par jour (l'objectif est d'atteindre 2.8) et réformées après quatre lactations.

Treize personnes travaillent sur l'exploitation. En plus du couple d'exploitant et de leur associé spécialisé dans les cultures, dix salariés et stagiaires sont employés sur l'exploitation dont des Roumains et des Ukrainiens (car les Danois préfèrent exercer d'autres métiers), aussi le turn over est important. L'automatisation des tâches est un argument pour recruter puis fidéliser les salariés. Les personnes les plus qualifiées sont responsables d'un secteur (alimentation, reproduction, etc.) et les autres sont polyvalentes.

Une réunion est organisée chaque lundi matin afin de programmer, pour la semaine, les travaux et l'emploi du temps de chacun puis de les reporter sur un tableau consultable par tous. Un autre tableau est installé afin d'indiquer les points de vigilance (animaux malades par exemple). Pour faciliter concrètement la réalisation des tâches (soins aux veaux, usage de la désileuse…) des consignes technico-pratiques et multilingues sont affichées en différents points des bâtiments.

L'évolution du métier de cet exploitant agricole, en seulement 20 ans, est considérable. Elle s'est accompagnée de formation (animation de réunion, résolution des conflits, management). En 1992, sur 33 ha et avec 25 vaches, l'éleveur effectuait l'ensemble des travaux ; en 2000, il devient un manager qui gère cinq salariés, 170 ha et 200 vaches ; et maintenant, il se définit comme un business man et s'appuie sur un comité de décision stratégique (qui regroupe son banquier, un consultant en économie, des entrepreneurs agricoles et d'autres professions) pour bâtir un programme sur cinq ans. Le prochain objectif est de développer la méthanisation et l'éolien.

Les enquêtes concernent 20 éleveurs et 14 experts (Tableau 3) rencontrés dans quatre pays d'Europe du Nord (Royaume-Uni, Pays-Bas, Danemark et Allemagne) et répartis dans trois filières (lait, porc, volaille).

Tableau 3 : Répartition des 20 exploitations par pays et par filière

	Filière lait	Filière porc	Filière avicole (chair)
Royaume-Uni			3
Pays-Bas	3	4	
Danemark	3	3	
Allemagne			4

2.2 Principaux leviers d'amélioration du travail

La forte concentration de la production (en dix ans, 62% des élevages laitiers et 2/3 des élevages de porcs ont disparu au Danemark ; 57% des élevages porcins en moins au Pays-Bas), donc le passage d'un type familial à un modèle plus entrepreneurial, induit un **changement de la structuration de l'emploi agricole avec une place plus importante des salariés dans le collectif de travail**. Dans l'échantillon étudié, un collectif de cinq à huit personnes par exploitation (jusqu'à 17 pour l'une d'elles) est fréquent. Les salariés (et les stagiaires) permanents ou occasionnels sont embauchés à temps plein

ou partiel, avec des profils spécialisés afin d'améliorer l'efficience ou polyvalents pour assurer l'astreinte (week-ends, congés, indisponibilité ou absentéisme). Certains occupent parfois des postes d'encadrement. La sécurisation de la production en volume et en qualité requiert un équilibre judicieux entre productivité poussée et rythme acceptable de travail. Les éleveurs-managers accordent beaucoup d'importance à la formalisation des consignes et des procédures d'intervention, à la formation des salariés pour acquérir maîtrise et autonomie technique, aux réunions d'information et d'échange avec l'employeur, à la rémunération et à la gestion de l'alternance entre périodes de pointes et de repos. Parce que d'autres secteurs économiques paraissent très attrayants, cette professionnalisation de la gestion des personnels est nécessaire pour les fidéliser. Les éleveurs peuvent également avoir recours à des sociétés de service pour un emploi partagé (exemple des Pays-Bas).

L'automatisation et **la rationalisation des process** sont particulièrement développées dans les trois filières étudiées. L'objectif est de réduire la pénibilité physique des tâches (paillage des stabulations par exemple), la répétitivité de certaines d'entre elles (pesée et tri des porcelets), d'améliorer l'efficience du temps passé (distribution du concentré aux granivores mieux adaptée si l'allotement est plus fin) et de fidéliser les salariés. Ces équipements, en plus d'améliorer les conditions de travail, participent à la construction d'une image modernisée des métiers de l'élevage mais la succession de "paquets technico-économiques" (60 vaches + un robot de traite + un salarié) accroît la dépendance financière.

L'externalisation se développe largement dans les élevages étudiés, quelles que soient la taille et la composition du collectif de main-d'œuvre. Les chantiers concernent surtout les productions végétales (semis, traitements, récoltes, …) et les tâches d'élevage les plus pénibles (arrivage et enlèvement des volailles, curage-épandage des fumiers et lisiers, nettoyage – désinfection des bâtiments) mais plus récemment certains soins aux animaux (insémination, contrôle de gestation, alimentation, traitements sanitaires) sont également délégués. Le coût des interventions est compensé par la performance et la sécurisation apportées par le matériel et le personnel spécialisé de l'entreprise. Avec cette organisation, la main-d'œuvre de l'exploitation se recentre sur le cœur du métier et les tâches stratégiques. Les pointes d'activité sont ainsi mieux gérées et les démarches administratives simplifiées.

2.3 Evolution du métier

Ces éleveurs répondent majoritairement *"entrepreneur"* à la question à choix multiple "comment définiriez-vous votre métier ?" dont la composante "animalier – technicien" est réduite. La fonction managériale *("avant on gérait des vaches, maintenant on gère des gens")* devenue prépondérante, le volet administratif est mieux accepté et plus facilement assumé. Surtout la part de formation-information est très développée ; tous les canaux disponibles sont utilisés notamment la presse professionnelle et bien sûr Internet. Pour améliorer la gestion de l'exploitation, sa stratégie, son organisation et sa productivité, du temps est réservé à des réunions de cercles d'éleveurs et le recours à des prestations de conseil (très souvent privées) intégré dans la gestion.

Les exploitations d'Europe du Nord enquêtées diffèrent des exploitations françaises par un emploi plus fréquent de salariés ; aussi les éleveurs se forment au management. L'accès à un maximum d'informations devient un véritable enjeu dans ces pays qui ne disposent pas des mêmes structures professionnelles d'accompagnement qu'en France.

3. Réévaluer les questions du travail et renouveler le conseil

Les connaissances, méthodes et dynamiques collectives produites par le projet constituent une base concrète pour préciser les enjeux et renouveler le conseil travail.

Les trois volets (organisation, productivité du travail et sens du métier) sont le plus souvent traités de façon séparée dans l'approche du travail notamment parce qu'ils sont portés par des acteurs différents, reposent sur des cadres conceptuels spécifiques et mobilisent des compétences variées (Kling-

Eveillard et al., 2012). Le croisement des volets réalisés dans notre projet constitue une avancée dans la voie de la pluridisciplinarité.

3.1 Approcher le travail avec les éleveurs : expérience de conseillers

Cinq conseillers impliqués dans ce projet ont mis en commun leurs réflexions sur la façon d'aborder le travail avec les éleveurs (Encadré 2). Leur expérience en gestion technico-économique ou d'animation de groupe d'éleveurs, depuis dix voire vingt ans, leur confère à tous une solide compétence en approche globale de l'exploitation. Ils ont développé leurs capacités et affiné leurs postures chemin faisant. "*Je suis rentré progressivement là-dessus, même si c'était quelque chose que j'avais dans la tête ; il y a 8 ans je n'étais pas du tout dans le même état d'esprit, dans les mêmes connaissances que maintenant, j'aime bien améliorer mes approches*", en se formant (à l'écoute active, au coaching, à la psychologie) et en s'impliquant dans des projets de recherche, des réseaux professionnels (Rencontres nationales sur le travail en élevage notamment).

Encadré 2 : Exemple d'un profil professionnel de conseiller "travail"

Témoignage de Madeleine Jélu, conseillère à la Chambre d'agriculture de la Mayenne

Pour Madeleine*, "le pilote c'est l'agriculteur et si on ne l'a pas compris, on n'avance à rien ".*

Les élus de la Chambre d'agriculture, moteurs sur les questions de travail, l'ont chargée d'animer une plate-forme qui rassemble des conseillers spécialisés sur les filières animales, les cultures, la mécanisation, les bâtiments et les relations humaines.

Concrètement, elle aborde les questions de travail dans les appuis techniques ou à l'occasion des remises de résultats de gestion : *"Je mets du travail dans toutes les questions techniques. Je mets mes bottes et je demande à l'éleveur de me montrer comment il fait, c'est très formateur*". En partenariat avec la Chambre des métiers, elle accompagne ceux qui veulent cesser leur activité : *"C'est un phénomène nouveau. Il faut que les décideurs prennent conscience que tout le monde ne sera pas agriculteur toute sa vie".*

Le travail est aussi l'objet d'interventions collectives (formations, animation de groupes…) sur des thèmes comme la création d'entreprise ou les relations humaines. En Mayenne, pour ceux qui s'installent sous forme sociétaire, une formation de deux jours est obligatoire.

3.1.1 Prendre en compte la diversité de contextes et de modalités d'intervention

Susciter l'émergence de demandes sur le travail

Les demandes explicites d'accompagnement sur le travail restent peu fréquentes et pour les conseillers, *"il est difficile d'aborder le travail de but en blanc avec l'agriculteur. Les éleveurs sont des chefs d'entreprise habitués à travailler seuls. C'est un sujet assez personnel*".

Dans certaines régions, un dispositif de repérage est mis en place et les techniciens de terrain signalent alors à leur collègue qu'il serait utile d'intervenir chez tel ou tel exploitant, ce qui induit une dynamique réelle des demandes.

Un conseiller travail a organisé une soirée débat, avec une intervention sur "l'homme et la machine" devant plus de 100 personnes et a ainsi suscité des demandes d'accompagnement. *"Aujourd'hui, il y a quand même un changement de mentalité chez les futurs installés […]. Pour eux, l'organisation du travail, le temps libre, à de très rares exceptions, c'est quand même bien ancré dans leurs objectifs".*

Une offre très variée

Les éleveurs peuvent choisir une prestation de conseil, une formation ou participer à un groupe de réflexion. Les interventions individuelles peuvent être centrées sur le travail ou couplées à d'autres questions. "*J'interviens surtout à la demande des collègues, sur des projets d'élevage un peu difficiles avec plusieurs activités en même temps".*

Des sessions de formation ciblées sur des sujets, tels la gestion administrative, le choix d'un équipement, la sécurité au travail, peuvent créer des ouvertures pour nourrir la réflexion sur l'organisation du travail des exploitations en lien avec la recherche d'efficience et d'autonomie. *"Tout changement de matériel a une continuité sur des aspects d'organisation".*

La meilleure solution est le couplage entre le conseil individuel centré sur une situation personnelle et un travail en groupe qui permet de se confronter aux situations et visions des autres.

Les phases clés de la vie de l'exploitant

Les phases d'évolutions les plus marquées, comme par exemple l'installation ou l'engagement dans des mandats professionnels, sont propices à une réflexion sur le travail : *"Dans le stage de préparation à l'installation, je ne fais pas de cours magistral, je les fais travailler sur un calendrier des tâches, puis les stagiaires échangent entre eux, on aborde un peu les solutions".*

3.1.2 Le travail dans le conseil

Resituer le travail dans l'exploitation avec l'approche globale

Le travail pourrait être abordé dans de nombreuses situations de conseil parce qu'il est souvent explicatif et indissociable des choix en matière d'économie ou de conduite de l'exploitation. Un conseiller d'entreprise explique qu'il y a consensus pour aborder globalement le travail même si la "porte d'entrée" est thématique (quantité de travail, pénibilité, sécurité, gestion des ressources humaines…). *"Quand même, ça reste un sujet difficile à déconnecter de tout le reste. Mettre dans les formations de l'organisation du travail au quotidien, même sur les parties chiffrées*…"

Placer l'agriculteur au centre des préoccupations

Accompagner le travail signifie que l'on se préoccupe d'abord de l'éleveur, de ses priorités, de ses projets, de ses aspirations et de ce qu'il fait. Une approche compréhensive de sa vision de son travail, des difficultés qu'il rencontre, de ses attentes et de ses aspirations donne une vision globale de la situation. L'expérience de l'éleveur produit des ressentis, des satisfactions et insatisfactions qui expliquent et influencent ses choix. "*Le travail, c'est une approche centrée sur la personne, c'est-à-dire que ce qui est important, ce n'est pas le bâtiment, le matériel, c'est l'agriculteur…"*

Instaurer un climat de confiance

Le travail, sujet intime, demande que s'établisse un climat de confiance qui souvent se développe dans le cadre d'une relation construite sur plusieurs années : *"Le plus important, c'est de créer les conditions de l'expression du besoin des agriculteurs…, donc un peu le recueil de la plainte,… c'est un passage un peu délicat…".* D'autres fois, à l'inverse, un regard neuf, une attitude "d'ouverture à la découverte", avec des exploitants rencontrés pour la première fois, gage de spontanéité, s'avère plus pertinent.

Les demandes peuvent être exprimées en public : *"Nous, on a un peu cette relation continue avec les adhérents par le biais des formations…, c'est là qu'il y a parfois des choses qui s'expriment"* ou uniquement en tête-à-tête *"pour le conseil travail, il faut que les conversations restent confidentielles pour conserver la confiance des éleveurs".*

Adopter une posture d'accompagnateur de projet

Une posture d'écoute active est indispensable pour faciliter l'expression des agriculteurs : *"Il ne faut pas rentrer dans la relation avec des outils, il faut faire le vide mentalement pour capter les informations essentielles… Il faut être attentif aux comportements, aux attitudes, aux silences…"*

Au lieu de préconiser des solutions standardisées, pas toujours adaptées, le conseiller privilégie les réflexions de l'éleveur : *"Je dois changer ma posture, d'expert je deviens accompagnateur, aidant".* Cette façon de faire n'est habituelle ni pour les éleveurs, ni pour les conseillers mais ensuite la construction conjointe des solutions devient possible : *"Laisser les éleveurs avec leur stress, c'est parfois difficile à tenir. Cette technique oblige l'éleveur à se remettre en cause, à rechercher ses propres solutions".* Paradoxalement, cette attitude demande de disposer de références, de repères, de connaissances techniques sur les systèmes et sur les solutions : *"Ensuite, pendant la reformulation, je leur donne des pistes de réflexion. De temps en temps, je les rassure".*

3.2 Initier des dispositifs concertés d'accompagnement sur le travail

Le projet avait pour ambition, en s'appuyant sur le groupe des conseillers impliqués, de faciliter la concertation des acteurs sur le travail dans chacune des régions et de préfigurer des plates-formes locales sur la thématique travail. La première condition est une légitimité institutionnelle, le besoin d'être reconnu professionnellement par son employeur pour pouvoir créer un cadre d'intervention approprié : *"J'ai un temps défini pour l'organisation du travail […]. La Chambre d'agriculture a décidé de mettre des moyens là-dessus. Il y avait des conditions favorables. On ne m'a pas mis la pression. On ne m'a pas dit : faut que tu fasses 15 prestations par an ! J'ai été relativement libre".* Sous l'égide de l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture, s'est constitué depuis fin 2013 un groupe national "conseillers travail" animé par un membre du bureau du Réseau Mixte Technologique (RMT) Travail en élevage et qui regroupe une cinquantaine de conseillers. La seconde condition est la structuration en réseau pluri-institutionnel et pluridisciplinaire pour des interventions coordonnées et complémentaires. Ces réseaux ébauchés dans une perspective de mise en commun des compétences (management, machinisme, aspects juridiques, relations humaines, santé, travail administratif, bâtiments, pénibilité) restent informels et difficiles à pérenniser.

Discussion

Ce projet montre que les éleveurs raisonnent de manière très différente les équilibres entre les dimensions du travail et explicite cette diversité (même si le trop grand nombre de combinaisons de production et d'enquêteurs limite la montée en généricité des résultats). La vision qu'ont les éleveurs de leur métier influe sur leurs choix de conduite et de gestion de l'exploitation. Pour certains, la liberté décisionnelle, l'autonomie dans le travail et l'agrément du cadre de vie constituent des éléments de motivations majeurs. D'autres considèrent que la rigueur de l'organisation journalière, la technicité dans la conduite de l'élevage, la possibilité d'expérimenter sont des atouts maîtres de leur activité. D'autres encore privilégient leur vie personnelle, prennent des congés et des week-ends, apprécient d'être leur propre patron et libres de leur organisation au service de leurs activités privées. Cet élargissement du champ de vue a aussi pointé la nécessité de prendre en compte d'autres dimensions du travail telles que la santé des personnes et la pénibilité physique et mentale du travail.

Aborder les trois dimensions du travail pour accompagner les projets des éleveurs est complexe. Aucun "conseiller travail" ne dispose de la triple compétence "économique, sociologique et organisation" ; il est donc indispensable de les former et de les accompagner sur le moyen terme, en créant des ateliers d'échanges et de mutualisation d'expériences ou des forums de discussion (Kling-Eveillard et al., 2012). L'interprétation des résultats économiques globaux de l'exploitation et la compréhension des optimisations fiscales pratiquées ne vont pas de soi pour les conseillers plus familiers des approches technico-économiques type marge brute ; il conviendrait donc d'envisager des formations sur ce thème.

Par contre, leurs expériences professionnelles leur ont permis d'acquérir des capacités d'écoute et d'analyse qui constituent un savoir-faire précieux pour intégrer des concepts sociologiques dans leurs actions et nombre d'entre eux ont déjà bénéficié de formations indispensables sur les méthodes d'approche de l'organisation du travail. Cette dimension sociologique doit être formellement prise en compte en complément et/ou comme clé typologique dans les appuis technico-économiques des éleveurs. Celui qui, par exemple, cherche à développer des activités personnelles sera peu réceptif à des conseils visant l'excellence technique. La co-construction de la démarche avec eux (Kling-Eveillard et al., 2014) est pertinente puisque tous considèrent que l'analyse pluridimensionnelle du travail élargit leur compréhension des situations et améliore leur posture d'accompagnement. Le projet a contribué à la reconnaissance du métier de "conseiller travail" et à l'émergence locale de plates-formes de mutualisation de leurs compétences.

La démarche construite à l'occasion de ce projet a depuis été simplifiée pour l'analyse d'exploitations plus homogènes : 21 élevages ovins viande repérés comme performants en économie et en travail (Chauvat et al., 2013). Les résultats mettent en évidence des points communs à l'ensemble de ces exploitations : des installations ou reprises réalisées sur des structures d'exploitation favorables accompagnées d'agrandissements/ajustements progressifs ; une qualité du foncier et de l'organisation du parcellaire propice à de bonnes conditions de travail et de production, avec des équipements au pâturage. La diversité importante dans les conceptions du métier des éleveurs s'accorde avec celle mise en évidence ici, y compris ceux qui se considèrent d'abord comme entrepreneurs.

A la différence de l'Europe du Nord qui développe des modèles entrepreneuriaux avec un salariat important, les formes sociétaires françaises (Gaec entre tiers) perdurent et les mutualisations partielles des moyens de production (société civile laitière, assolement en commun, maternité collective en porc, GIE de commercialisation, …) se construisent voire s'imbriquent entre elles. L'étude avec un angle travail pluridimensionnel des articulations entre gestion des activités partagées en réseau et préservation des stratégies individuelles éclairerait la restructuration des territoires d'élevage.

Conclusion

Accorder davantage d'importance à la dimension sociale de la durabilité des exploitations est nécessaire pour mieux accompagner les éleveurs et pour renouveler l'argumentaire sociotechnique sur l'attractivité des métiers de l'élevage et sur la transmissibilité des exploitations. Les avancées méthodologiques de ce projet et les connaissances produites démontrent l'intérêt d'une approche multidisciplinaire pour mieux comprendre la situation de travail des éleveurs et les choix propres à chacun.

Les situations évoluent en lien avec les attentes des éleveurs qui raisonneront différemment les équilibres entre les trois dimensions du travail selon leur âge, le stade de leur trajectoire (installation, création de société, embauche de salarié) et la conjoncture économique…. Les évolutions actuelles des exploitations (agrandissement, diversification et donc intensification du travail) 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 l'isolement, les relations au travail dégradées) 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. La crise de l'élevage en 2015 est aussi une crise sociétale.

Remerciements

Ce projet, financé par le Casdar, a été réalisé dans le cadre du RMT Travail en élevage. Tous nos remerciements aux éleveurs et aux enquêteurs pour leur participation.

Références bibliographiques

Agreste Primeur n° 266, septembre 2011.

Béguin, P. 2004. L'Ergonome, acteur de la conception. Dans P. Falzon (Éd.), Ergonomie (p. 375-390). Paris: P.U.F

Chauvat S., Servière G., Cournut S., Tchakerian E., 2013. Clés de réussite et conceptions du métier dans des élevages ovin viande performants sur l'économie et le travail. 20ès journées Rencontres, Recherches, Ruminants, Paris. 4-5 Décembre 2013, pp. 229-232.

Cournut S., Chauvat S., 2012. L'organisation du travail en exploitation d'élevage : analyse de 630 Bilans Travail réalisés dans huit filières animales. Inra Productions Animales, 25 (2), 101-112.

Deblitz C., 2011. A new dimension of the analysis of the beef sector. Measuring competitiveness of beef production by comparative analysis: "our core competence". Working paper 2011/1. Part 2. 7p.

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

Fouillade P., Guillet M., Ménard J.-N., 2010. Compétitivité de la filière volailles de chair française. Rapport du CGAAER, 65 p.

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.

Guinamard C., 2010 Référentiel travail en élevages caprins – Synthèse de 53 Bilans Travail en productions laitière et fromagère fermière, Institut de l'Elevage, 20 p

Hervieu, B., Purseigle, F., 2013. Sociologie des mondes agricoles, Paris, Armand Colin.

Hostiou N., Dedieu B., 2012. A method for assessing work productivity and flexibility in livestock farms. Animal 6, 852-862.

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. Hostiou N., Dedieu B., Baumont R. (Eds). INRA Prod. Anim. 25, 211-220.

Kling-Eveillard F., Dufour A., Cournut S., Hostiou N., Chauvat S., Servière G., 2014. Linking scientists, advisers and livestock farmers in a multidisciplinary approach to analyse working conditions on farm. International Farming Systems Association. 1 au 4 avril 2014 – Berlin.

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

Perrot C., Mottet A., You G., 2011. Les modèles laitiers européens du nord de l'UE à l'épreuve de la volatilité. Renc. Rech. Rum.18, 317-320.

Perrot C., Caillaud D., Chatellier V., Ennifar M., You G., 2014. La diversité des exploitations et des territoires laitiers français face à la fin des quotas. Renc. Rech. Rum. p196.

Roguet C., Rieu M., 2011. Essor et mutation de la production porcine dans le bassin nord-européen : émergence d'un modèle d'élevage transfrontalier inédit. Notes et études socio-économiques. Centre d'études et de prospective. Service de la statistique et de la prospective. N°35. Octobre 2011. pp 125-140.

Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)



https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « Innovations Agronomiques », la date de sa publication, et son URL)