

# Réduire la pénibilité en mutualisant le travail, les équipements, les compétences et le revenu

**Maryline Mallot**

Ergonome, Cabinet MB<sup>2</sup> conseil

**Pierre Lafragette**

Exploitant Agricole

## Introduction

Pierre Lafragette travaille dans une région de montagne, une agriculture dans des terrains en pente, sols peu profonds, des parcelles dispersées, donc avec des contraintes particulières pour le métier d'agriculteur. Le projet concerne trois exploitations sur la même commune, qui se connaissent bien, car de la même génération. Des outils existent déjà en commun : les coopératives d'utilisation du matériel, un groupement d'employeur qui était à la base du travail de réflexion, puis aussi d'autres chantiers de travaux en commun.

Deux grandes questions se posent pour leur métier, la plus prégnante étant celle qui touche à la performance et la rentabilité du métier. L'agriculture est dans une phase de mutation comme de nombreux métiers, et les agriculteurs sont de plus en plus dépendants de l'industrie agroalimentaire avec des exigences de performances fortes. La seconde interrogation porte sur la transmission des outils de production à la jeune génération. Question qui se pose différemment selon que l'on ait ou pas de succession familiale possible.

## 1. Pénibilité et agriculture

### 1.1. La pénibilité au sein de chaque structure

La pénibilité n'est pas une approche naturelle dans le monde de l'agriculture, et cette question n'était pas à l'origine de leur démarche collective. Mais c'était le point de départ du projet de modernisation d'un membre du groupe, or ce projet s'avérait économiquement impossible à assumer sur cette seule exploitation. C'est l'angle de la performance qui a conduit au déplacement de ce projet individuel, à l'échelle d'un collectif d'exploitations.

Dans le métier d'agriculteur un des aspects de cette pénibilité est le volume de travail (environ 2500 heures par an et par personne). De plus, leur vie familiale est complètement imbriquée à l'exercice de cette profession.

Un second aspect est que le métier d'agriculteur exige des compétences dans beaucoup de domaines. Les domaines techniques (sols, cultures, alimentations animales, vétérinaires, mécanique, maçonnerie...) mais aussi la gestion, la stratégie, la commercialisation, l'administratif ... Il est donc difficile d'être bon dans tous ces domaines, ce qui est d'autant plus vrai lorsque l'on exerce seul ou en famille et pourtant dans un contexte de crise économique, cela devient un enjeu primordial.

Il faut donc déterminer quel est le travail pénible pour chacun d'entre eux, car sa définition est différente selon les personnes (sa santé, ses compétences, son vécu...), selon l'organisation du travail (isolement ou entraide...), selon le degré de modernisation des installations. Sur les trois exploitations, parmi les sept exploitants, on en trouve un pour qui faire des papiers (tâches administratives), être au bureau est

très pénible, alors que pour un autre, il s'agira du travail de la traite (port des bidons de lait, animaux non surélevés...) etc. La pénibilité est donc à géométrie variable.

Si dans leur cas cela est certainement moins vraie, on trouve fréquemment une pénibilité liée à la situation d'isolement des agriculteurs, qui sont de moins en moins en lien les uns avec les autres et pour qui l'entraide familiale (intergénérationnelle,...) est en régression.

## **1.2. Comment construire sa santé en agriculture**

Se pose donc la question du comment construire sa santé en agriculture. Malgré les aspects contraignants évoqués précédemment ce métier a des aspects intéressants. Il est porteur de sens, il est un des acteurs à l'égard des enjeux actuels de la société (alimentation, environnement, ...). C'est un métier choisi, contrairement peut être aux générations précédentes, un métier en lien avec le vivant et dont on peut vivre, si l'on est bien organisé. C'est également, pour finir, un métier toujours en renouveau, avec des projets à mener.

## **2. Point et posture de départ du projet**

### **2.1. Point de départ**

Le projet n'est pas parti de rien, puisque deux exploitations sur les trois avaient déjà fait un chemin ensemble quatre ans auparavant, avec la mise en commun d'un bâtiment. Ce projet leur a permis d'apprendre à travailler, au quotidien, en commun : Pierre traite les 2 troupeaux le matin et une personne de l'autre exploitation traite le soir, un autre binôme se partage le travail d'alimentation et de paillage pour les 2 troupeaux. Ils ont tous un week-end de libre sur 2.

L'exploitant de la troisième structure quant à lui, malgré des qualités d'éleveurs importantes, n'a pas réussi avec son épouse à gérer toutes les étapes de la construction économique de leur modernisation, et donc de faire un bâtiment en temps voulu. Ce couple accuse donc un retard qu'ils compensent par du travail à la main qui touche fortement leur santé avec des problèmes de dos importants pour lui. Il était donc dans une situation de rupture malgré ses qualités dans le métier. Difficulté supplémentaire, l'agriculture est un métier dans lequel il existe une forte corrélation entre la santé du corps des exploitants et la santé financière de l'entreprise.

Une approche mutualisante semblait donc être une bonne piste de réflexion à leurs problèmes. Il s'est posé la question de comment trouver quelqu'un d'extérieur, pouvant les aider à faire ce chemin. A l'origine ils pensaient faire intervenir un animateur, ou quelqu'un avec des compétences dans la stratégie d'entreprise mais pas un ergonomiste. Cependant, Pierre Lafragette connaissant des gens ayant déjà travaillé avec Maryline Mallot, lui disant qu'elle écoutait bien, et qu'elle connaissait le milieu agricole. Ils ont donc décidé de faire l'essai.

### **2.2. Les conditions actées pour engager la démarche**

La posture de départ était constituée de deux éléments : élaborer un groupe de travail entre membres des 3 exploitations, pour envisager des solutions de mutualisation des moyens et du travail, mais que chacun conserve la possibilité de faire marche arrière, et que tout le monde conserve une liberté de parole et de décision.

## **3. La formation action**

### **3.1. Présentation**

Pierre a eu une place particulière dans le projet, et il est à l'origine de la décision de mettre en place cette formation action. Il avait une posture de leader de ce collectif, que l'intervention n'a fait que renforcer. Ce positionnement, souhaité et reconnu de tous les autres, sera fondamental pour la suite du projet.

Des fonds de formation individuelle et collective ont permis de financer ce projet. Maryline Mallot a conduit des entretiens dans chaque structure et effectué des observations de la traite.

Dans un second temps la mise en commun, en réunion, de tous ces éléments a conduit à une situation où chacun a trouvé une place. Pierre Lafragette était l'animateur des travaux et études conduits entre les rencontres, Maryline Mallot animait les réunions pour apporter un regard extérieur, des questionnements et proposer des idées de méthodologie en définissant l'étape suivante (étude technique, gestion, aller voir des sites de références, chiffrer le travail...).

### **3.2. Qu'a-t-on appris ?**

On ne peut pas résoudre les problèmes de manière isolée et on a donc besoin d'une cohérence d'ensemble, ce qui pourrait sembler logique mais qui a été un apprentissage pour eux.

Il n'était pas possible de faire des changements isolés et partiels et il a fallu avoir une logique globale fusionnant l'ensemble des exploitations (système de production, investissements, travail, organisation, comptabilité, administratif...). Logique qui est allée jusqu'à la mutualisation du revenu, afin d'éviter des conflits d'intérêts éventuels. Effectivement les questions de revenu et de performance étaient incontournables pour valider les scénarios envisagés.

La question de la pérennité, citée précédemment, est très importante. Les agriculteurs sont inscrits dans la durée, si le schéma actuel provient d'un premier pas vieux de quatre ans (mise en commun du bâtiment à 2), ils en font un nouveau avec ce projet (passage à 3 avec mise en commun de tous le travail et les outils (sols, cheptel...) et non plus seulement un bâtiment). Ils feront une nouvelle avancée d'ici trois ou quatre ans pour consolider ce projet sur le plan juridique et pour l'installation de leurs enfants,...

La notion d'individualité des structures fait partie de la culture des agriculteurs. Ils ont l'habitude d'être des chefs d'entreprise et de maîtriser leurs décisions sans rendre de comptes. Par conséquent fusionner des exploitations reviendrait à perdre ce pouvoir de décision, ce à quoi ils ne sont pas encore prêts. Ils avaient le désir de garder leur identité propre malgré cette mise en commun. Il en a résulté une recherche de solution pour conserver cette individualité. Ils ont créé une société civile laitière regroupant les troupeaux mais permettant tout de même de conserver provisoirement et officiellement les structures fiscales et juridiques individuelles actuelles (les mutualisations seront effectives dans des comptabilités informelles de consolidations des comptabilités individuelles...).

Dans cette nouvelle structure, certes s'il va falloir partager le travail, mais se posent de nombreuses questions sur le travail opérationnel, le travail tactique, les décisions de productions, comment manager une entreprise etc. Il a donc été nécessaire de se partager les responsabilités, les espaces de décision. Cependant, parmi les sept exploitants, tous ont des profils différents et des potentiels différents. De plus, ils ont développé des compétences différentes liées à leur situation de travail. Il a été mis en évidence que la technicité pour connaître les animaux, repérer les animaux malades était liée aux bâtiments. Ils ont développé des compétences différentes pour arriver aux mêmes niveaux de performances, le comportement d'expression d'une compétence varie en fonction de la situation de travail. Par exemple, un des exploitants effectue un volume horaire très important dans des bâtiments anciens (2 traites par jour d'animaux attachés, alimentation manuelle), mais il a des problèmes de santé. Il possède une grande compétence technique, qu'il aura besoin de faire évoluer dans les futurs bâtiments (traite une seule fois par jour de 4 fois plus d'animaux, observation d'animaux en stabulation, alimentation entièrement déléguée à ces associés...)

Actuellement l'exploitation de Pierre Lafragette (en société avec son frère) est très solide, avec plusieurs de leurs enfants qui veulent rester sur l'exploitation. Pierre et son frère souhaitent travailler en plus grande symbiose avec leurs confrères, mais ne veulent pas dans un même temps fragiliser leur structure et ses capacités à installer leurs enfants.

En conclusion, il a fallu imaginer une solution réversible, permettant un désengagement futur possible par chacun (en fonction d'événements non imaginables aujourd'hui), sans pour autant que la collaboration, dès à présent mise œuvre, soit considérée comme un échec.

### 3.3. Analyse des dimensions économiques, techniques et de la pénibilité au travail

La base de ces structures (Figure 1, couleur bleue) représente la dimension économique, on peut remarquer que ces trois structures sont bonnes mais présentent toutefois certains écarts. La structure de Pierre (Figure 1, colonne de gauche) possède une très bonne rentabilité avec un bilan très sain car peu d'endettement. La seconde structure est légèrement moins importante du fait qu'elle possède une problématique d'endettement. La troisième structure possède quant à elle des besoins privés importants et un retard technologique qu'elle n'arrive pas à rattraper du fait que celle-ci ne possède pas le capital financier nécessaire.

La dimension technique (Figure 1, couleur verte) regroupe les aspects de performance du système de production qui sont liés à des enjeux de productivité, qualité, coûts de production... On remarque que les structures ayant des problèmes économiques compensent par une technicité supérieure pour s'en sortir.

La dimension pénibilité (Figure 1, couleur rouge) concerne la notion de quantité de travail qui révèle des disparités importantes entre les structures. D'un côté, les deux premières structures ont un bâtiment commun et mutualise le travail, ils consacrent 3 à 4 heures par jour au travail d'astreinte (= soins aux animaux). De l'autre côté, la troisième structure est exploitée par un couple qui effectue 9 heures d'astreinte chacun par jour, sachant qu'ils ont aussi du travail saisonnier (cultures, récoltes...) qui viennent se rajouter. La pénibilité, c'est aussi l'état de santé lié aux années d'exercice du métier. On remarque ainsi que cette troisième structure est la plus marquée avec une problématique importante au niveau du dos (outils de production archaïques qui est source d'efforts importants, postures inconfortables...). La deuxième structure est un peu moins marquée grâce à la modernisation récente de ses moyens techniques, mais une problématique au niveau des épaules est héritée du passé. La structure où la pénibilité est la moins importante est alors celle de Pierre qui possède depuis longtemps un corps de ferme fonctionnel.

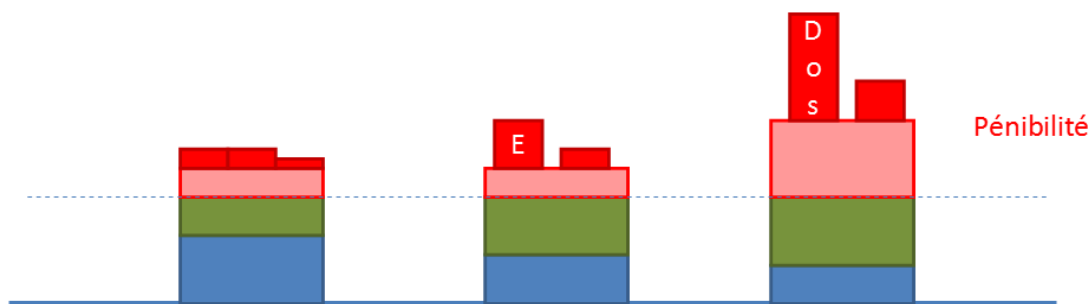


Figure 1 : Analyse des structures des trois exploitations agricoles

Le métier d'exploitant agricole peut s'apparenter à un puzzle de compétences. C'est en effet un métier qui est riche de sens et apprécié par ceux qui le pratiquent, ils ont la volonté de s'allier en effectuant ce projet de mutualisation des outils de production et du travail. L'objectif est de créer un seul outil de production viable afin de pouvoir tous faire face au challenge des années futures.

### 3.4. Orientation sur une vision stratégique commune

L'ergonome a effectué des entretiens chez les différents exploitants agricoles afin de connaître leurs visions stratégiques. Il se dégageait une homogénéité du groupe quant aux valeurs fondamentales : volonté d'intégration sociale dans le milieu professionnel pour éviter l'isolement, pas de valeurs accordées au patrimoine, l'exploitation est vue comme un outil de production, le revenu doit permettre de vivre décemment mais pas de devenir riche.... Il y avait néanmoins des nuances dans leurs cotations par degré d'importances de ces axes stratégiques. Ces différences de points de vue semblaient corrélées à leurs différences de situations réelles de travail, celles ci ne donnant pas les mêmes leviers d'actions sur la performance. Une première réunion a permis de discuter de ces écarts et d'arriver aux axes stratégiques communs pour le projet (figure 2). Suite à cette réunion, un règlement intérieur de la société civile laitière a été instauré, avec en introduction la rédaction des objectifs individuels à l'origine du projet et les objectifs communs qui présideront la vie collective à venir.

## Une vision stratégique commune

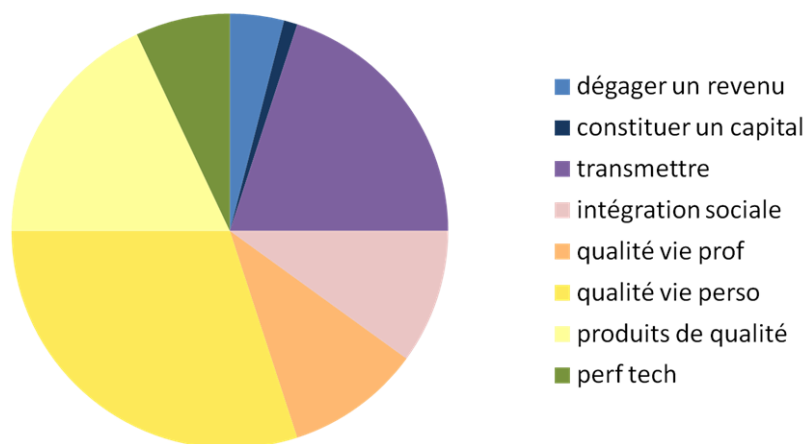


Figure 2 : Vision stratégique des acteurs

Dans ce projet de mutualisation du travail, il y a une complémentarité des compétences mais il y a aussi des confrontations sur les manières de faire ou de voir le travail, il a donc fallu mettre en place une organisation qui convienne à tout le monde. Il y avait par exemple des représentations différentes sur la propreté d'une salle de traite, sur les techniques d'hygiène de traite, sur les critères de suivi des troupeaux, ainsi que des objectifs différents par rapport au temps de présence sur l'exploitation.

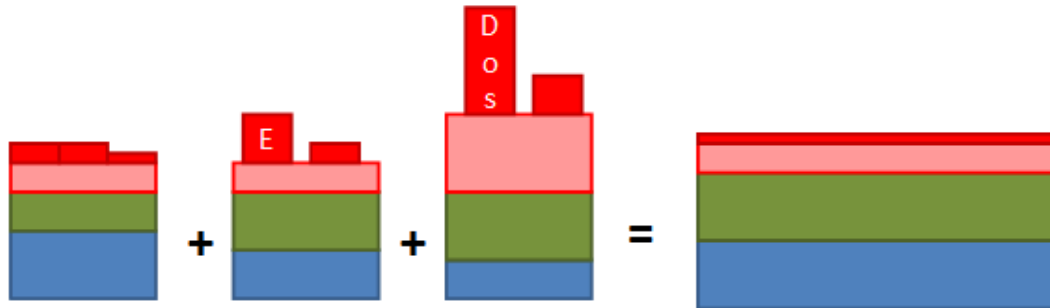
Le règlement intérieur a été rédigé en fonction des simulations et par objectivation de la place tenu par chacun lors des études préalables. La répartition des tâches et des responsabilités (délégations), les processus de communication et de décisions, les outils de suivis des mutualisations (travail, financiers....) sont clairement rédigés.

### 3.5. Simulations de mutualisation du travail

Au cours de ce projet, des simulations ont été mises en place afin d'imaginer cette mutualisation de trois structures en termes de performances économiques, techniques, et travail (quantité et pénibilité).

Sur le plan technique, la fusion de ces trois structures va permettre d'atteindre les performances des structures les plus efficaces aujourd'hui. Sur le plan économique, les investissements seront amortis sur une plus grande structure effectuant des économies d'échelle et permettront un rendement supérieur.

Sur le plan du travail, chaque exploitant agricole aura une quantité de travail identique et donc moins conséquente, réduisant ainsi la pénibilité au travail pour tous. Les tâches physiquement pénibles disparaîtront.



**Figure 3 : Mutualisation du travail**

## Conclusion

Sept agriculteurs travaillent actuellement à la mise en œuvre de cette nouvelle structure, ils sont accompagnés par l'ergonome qui leur apporte une méthodologie sur les plans économiques, techniques et le travail afin de mener à bien leur projet de mutualisation des outils de production et du travail. L'agrandissement en cours du bâtiment déjà commun aux 2 premières exploitations, devra recevoir à l'automne les animaux de la troisième structure, la construction d'un bâtiment pour les génisses dans le corps de ferme de la troisième structure est en cours d'étude pour une construction à l'automne. La mutualisation complète du travail sera effective à l'entrée de l'hiver et la mutualisation économique au 1er janvier.

Suite à cette intervention, l'ergonome se pose deux questions :

*En quoi le travail de l'ergonome dans les exploitations agricoles a-t-il pu modifier son travail dans l'industrie ?*

D'après l'ergonome, son périmètre d'intervention aurait évolué. La pénibilité sur les conditions de travail ne se cantonne plus uniquement dans l'évaluation des dimensions physiques, mentales, sociales et subjectives du travail des opérateurs en charge de la production, qui sont le plus souvent ceux qui expriment les troubles de santé (TMS, ...). Selon Maryline Mallot, il est important pour analyser la pénibilité au travail d'étudier aussi le travail d'autres acteurs, tels que la maîtrise de proximité, les cadres supérieurs afin améliorer leurs façons de prescrire, gérer les projets et manager le travail de production (écouter les opérateurs, observer le travail, analyser les symptômes de non performance, faire remonter les problèmes).

*Le périmètre d'intervention de l'ergonome est-il en train d'évoluer ?*

Oui car l'ergonome doit travailler non pas uniquement à un niveau micro, en analysant des postes de production mais il doit aussi s'orienter sur un niveau plus macro en analysant les enjeux stratégiques de l'entreprise, les stratégies de management qui sont aussi au cœur de la pénibilité au travail.