

Ergonome en milieu agricole : **Quelle(s) pratique(s) pour les très petites exploitations ?**

Clémence Blin

SST MSA Marne Ardennes Meuse

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2019. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Blin, C. (2019). Ergonome en milieu agricole :Quelle(s) pratique(s) pour les très petites exploitations ? Dans *Evolution des contextes et des pratiques d'intervention : vers différents métiers d'ergonome ?*. Bordeaux.

Bonjour à tous. Clémence Blin, je suis ergonomiste au sein du service Santé Sécurité au Travail de la MSA Marne Ardennes Meuse depuis maintenant 3 ans. Je vais essayer de vous emmener dans le monde agricole et de vous faire découvrir ma pratique dans le monde agricole.

Je vous présenterai le service SST de la MSA Marne Ardennes Meuse, surtout le cadrage de mes missions. Ensuite, j'essaierai de faire un listing des caractéristiques des exploitations agricoles et de comprendre en quoi ça va jouer sur mon contexte d'intervention et l'exercice de mon métier. Et puis, je vous présenterai une formation-action que j'ai co-construite avec mon collègue et qui est basée sur l'intervention ergonomique.

1. Présentation du service SST de la MSA Marne Ardennes Meuse

1.1. La MSA Marne Ardennes Meuse et le service SST

La MSA Marne Ardennes Meuse est une MSA qui a 3 départements. Sur ces 3 départements, on retrouve vraiment une variabilité au niveau des entreprises. Si on prend les Ardennes, on est sûr des entreprises de petite taille : plutôt élevage laitier, c'est un petit peu diversifié. Sur la Marne, vous avez la filière viticole champenoise. Donc là, on a des structures qui sont totalement différentes. Et puis, dans la Meuse, on a de l'agroalimentaire. Donc, c'est vraiment varié. Et en 2018, sur l'ensemble de ce territoire, ça représentait environ 16 000 chefs d'exploitation et environ 23 000 salariés.

Un service Santé Sécurité au Travail en MSA, on a vraiment une composition classique : des médecins de travail, des conseillers en prévention des risques professionnels (qui ont vraiment des missions d'accompagnements et de gestion du risque au niveau des exploitations), des infirmières en santé au travail, plus un pôle administratif qui nous permet de gérer tout le suivi, les visites médicales, etc. Ça représente une trentaine de personnes chez nous, en Marne Ardennes Meuse, soit 14 médecins, 10 conseillers en prévention et 3 infirmières. Le service n'est pas encore au complet.

1.2. Mon embauche et mes missions

Mon embauche, une embauche pas comme les autres. Il faut savoir qu'en MSA, il n'y a pas d'ergonome. C'est la première fois que sur les 35 caisses de MSA en France, il y a un poste d'ergonome qui est créé à part entière. Pourquoi je dis ça ? Parce qu'il y a certains conseillers en prévention qui sont ergonomes, qui ont la formation. Là, ce n'est pas mon cas, je suis vraiment ergonomiste et embauchée en tant que telle. Il faut savoir aussi que dans ma caisse il n'y a pas de conseiller en prévention qui a une formation d'ergonomie. Ça a vraiment été une volonté locale. Tout le monde a réfléchi, il y a eu un groupe de travail avant mon arrivée et ils se sont dit « Mais de quel

profil on a besoin ? Les entreprises, sur quoi nous attendent-elles ? Quels sont leurs besoins ? ». C'est comme ça qu'ils se sont dit, « il nous faut un ergonome ».

Mes missions :

J'interviens sur l'ensemble du territoire, donc Marne, Ardennes et Meuse, à la demande de tous mes collègues, que ça soit médecins ou conseillers. Ça fait environ 25 demandeurs, ça fait un petit peu de monde. Du coup, on a cadré et mes missions, on va les répartir en deux grands domaines.

Le premier, c'est pour les entreprises de moins de dix salariés. Là, c'est vraiment mon cœur de métier et je fais des interventions ergonomiques « classiques » – mais on va voir que ce n'est pas tout à fait le cas – sur tous les secteurs d'activités, sur tous types de projets. Ce qui fait que je peux aller, par exemple, aider un exploitant sur la reconception de sa salle de traite. Ça peut être aussi la conception d'un outil dans les élevages cunicoles (élevages de lapins), ça peut être des interventions RPS. C'est vraiment très varié.

On n'a pas oublié les entreprises de plus de 10 salariés. J'ai plutôt un rôle de conseil. Nous, en MSA, on a des enveloppes financières qui nous permettent d'accompagner les différentes entreprises. Ce qui a été décidé, c'est que quand justement on se pose la question dans l'entreprise « Est-ce qu'on va faire appel à un ergonome ? », moi j'aide à la rédaction du cahier des charges et j'aide à trouver le prestataire extérieur. Sur les entreprises de plus de 10 salariés, parfois j'apporte aussi simplement des conseils auprès de mes collègues quand ils viennent me voir : « J'ai telle problématique, comment l'aborderais-tu ? Quelles questions poserais-tu ? ».

2. Exploitations agricoles : Quelles caractéristiques ? Quelles conséquences sur ma pratique ?

2.1. Ce qui impacte notre pratique

Avant de vous présenter les exploitations agricoles, leurs caractéristiques et les conséquences sur ma pratique, je me suis posée une question : « Finalement, qu'est-ce qui impacte ma pratique au quotidien ? ». Pour moi, il y a trois choses.

La première, c'est notre environnement de travail. Je travaille dans un service SST qui a un fonctionnement un petit peu différent de ce que vous avez pu voir sur l'intervention précédente. Nous, en MSA, on est un organisme de protection sociale et on est un guichet unique. Donc, quand on arrive

dans une exploitation, on a la casquette MSA avec toutes les relations qu'il y a entre les exploitants et la MSA. Ça impacte forcément le contexte et le cadre de mon intervention.

La deuxième chose, c'est l'environnement dans lequel on intervient. C'est ce que je vais vous dérouler ensuite dans la présentation.

Pour moi, il y a une troisième chose qui impacte mon activité et ma pratique : c'est l'environnement d'où l'on vient. Je mets derrière ça l'idée de parcours professionnels. Pourquoi ? Parce que je suis issue du milieu agricole. Je continue à vivre dans le milieu agricole et je vais y retourner. Pourquoi je vous dis ça ? Parce que se profile pour moi la reprise d'une exploitation viticole donc ça veut dire que j'étudie et que j'analyse mon propre environnement ou mon futur environnement de travail, donc c'est assez... assez rigolo.

2.2. Les caractéristiques des très petites exploitations

Quand je suis arrivée en 2016, je me suis dit : « on va faire une intervention ergonomique classique. Est-ce que c'est une entreprise comme les autres ? Pas tout à fait ». J'ai listé les grandes caractéristiques de ces exploitations. Ce n'est pas du tout une liste exhaustive, c'est plutôt le socle commun que l'on peut retrouver sur ces très petites exploitations. À échelle humaine, quand je parle de TPE, je parle d'une entreprise où il y a une voire deux ou trois personnes maximum. Donc, c'est un seul individu que vous avez en face de vous, qui est le chef d'exploitation, qui est votre opérateur, qui est votre RH.

On a aussi des formes juridiques extrêmement variables dans le milieu agricole. Dans le milieu agricole, vous avez des GAEC, des CUMA, vous avez des EARL, des SCEV, vous avez vraiment un format d'exploitations qui est très variable. Et qui dit format juridique qui diffère, dit organisation différente du travail : c'est à prendre en compte.

Un lien familial : lorsque vous arrivez sur l'exploitation, vous avez en face de vous le lieu de vie finalement, mais aussi le lieu d'exploitation et de travail. L'associé de votre exploitant, c'est sa femme, c'est son fils, son cousin. Ça pose aussi la question de la limite de mon intervention. Tout est mélangé, à quel moment je m'arrête et jusqu'où dois-je aller.

Sur une seule et même exploitation, où il y a parfois une seule personne, vous avez une multitude d'activités. Vous avez par exemple l'exploitation laitière : vous avez la partie culture et la partie transformation du lait. On peut avoir des exploitations avec de très grandes diversités d'activités. Ajoutez à ça, parfois, des démarches particulières comme par exemple l'agriculture bio.

Ensuite, il faut prendre en compte le contexte de la filière. On a vraiment une filière sous tension, avec une image du métier et de l'exploitant qui est assez malmené ces derniers temps. Quand vous arrivez et que vous dites « Je vais observer votre travail, je vais peut-être filmer et prendre des photos », je vous laisse imaginer la réaction des agriculteurs quand ils ont entendu parler de l'association L 214 la veille. Il faut aussi prendre en compte le contexte financier. Sur ces TPE, on a vraiment un aspect économique « sur le fil du rasoir ».

Et puis, pour finir, une dernière caractéristique : la saisonnalité des activités. Vous arrivez, la moisson n'est qu'au moins de juillet par exemple. Il y a vraiment cette saisonnalité et ça pose la question : « quand est-ce que je vais intervenir ? ».

2.3. Les conséquences sur ma pratique

On a un interlocuteur à 3 casquettes et ces 3 casquettes sont vraiment importantes. On a le dirigeant, le cadre et l'opérateur dans une seule et même personne : à qui je parle quand je fais mon entretien ? Sur quelle casquette vais-je aller travailler par rapport à la problématique posée ?

La disponibilité de l'exploitant et de la saison. Pour vous donner un exemple concret, j'ai un exploitant qui est venu me voir, qui avait une activité de diversification. Il faisait de la framboise et il m'appelait pour aider à concevoir son local pour justement mettre toutes ses framboises et les envoyer à la coop. Il m'appelle au moins d'octobre/novembre parce que, forcément, ils vous appellent en période creuse, et me dit que c'est pour juillet prochain. Sauf que, en Marne Ardennes Meuse, des producteurs de framboises, ça ne court pas les rues. En plus, la récolte de la framboise, c'était en juillet. Comment je fais pour l'aider sur une activité ? À quelle échéance ? Quel format ? Qu'est-ce que je vais aller insérer comme réflexions dans son quotidien ?

Il y a une chose que j'ai constatée : on a des exploitants avec vraiment très peu d'attentes en termes de résultats et les moyens mis en œuvre sont extrêmement limités. Je viens de vous parler du contexte économique de ces entreprises. Attention, on ne peut pas aller proposer n'importe quoi, donc sur quoi va-t-on travailler ? Il n'y a pas de possibilités financières non plus, donc vers quelles pistes de solutions vais-je pouvoir m'orienter ? Qu'est-ce que je vais leur proposer ? On oublie tout de suite l'achat de matériel, on va plutôt partir sur des démarches sur l'organisation du travail au sein de ces exploitations.

J'ai tout de suite abandonné l'idée de faire du diagnostic. Ça ne marche pas dans une exploitation. Pourquoi ? Parce que vous n'avez qu'une personne, alors que dans certaines exploitations, ou dans certaines autres structures où vous commencez à avoir un peu de monde, vous avez un relais dans

l'entreprise, vous arrivez toujours à trouver quelqu'un qui va réussir à s'emparer et continuer à faire vivre votre intervention, même quand vous n'êtes plus là. Là, ce n'est pas le cas, on n'a qu'une seule personne. Donc je suis partie sur l'idée de faire des accompagnements dans le temps, basés sur les échanges sur le travail – parce qu'ils n'ont pas non plus l'habitude qu'on les interroge sur le travail – et avec une évolution du regard de l'exploitant sur son travail.

Hier matin, on parlait des durées d'intervention. C'est une moyenne, il y a une contorsion de mes interventions, c'est très variable, mais pour vous donner une idée, c'est environ une vingtaine de jours, étalés entre 3 et 6 mois. Pourquoi ? Parce qu'à chaque phase de l'intervention, vous allez faire évoluer l'exploitant dans sa réflexion et dès qu'on lui pose une question, ça lui en revoit d'autres : c'est tout ce cheminement qui m'intéresse, à chaque étape de mon intervention.

3. Exemple d'une formation-action à destination des petites exploitations

Je vais vous présenter maintenant l'exemple d'une formation action qui est à destination des petites exploitations et qui est basée sur l'intervention ergonomique.

3.1. Origine et histoire de l'action

Au départ, c'était une demande d'un intergroupe féminin qui a demandé à la caisse centrale : « on aimerait bien que vous étudiez le risque suicidaire en exploitation agricole ». La caisse centrale a dit « le risque suicidaire, c'est peut-être un peu difficile comme porte d'entrée, on va partir sur les facteurs de risques psychosociaux chez les exploitants ». Du coup, pour réaliser cette intervention, ils ont fait appel à un cabinet. C'est Josiane Voisin qui a fait toute une étude ergonomique sur différentes exploitations en France, avec différents profils.

De cette étude est ressortie un livret et la caisse centrale s'est dit : « comment fait-on pour utiliser ça et faire en sorte que notre réseau de caisses MSA, donc nos 35 caisses, puisse l'utiliser aussi ? ». Donc, ils ont créé une action qui s'appelle : « Et si on parlait du travail ? », qui est un ciné-débat. Ce film reprend en quelque sorte les conclusions, les entretiens qu'il y a eu, tous les échanges qu'il y a pu avoir avec les exploitants. C'est un bon moyen de mettre en débat le travail. Donc en 2015, mise en place de ces ciné-débats dans le réseau MSA.

Et puis, la caisse centrale s'est dit : « c'est bien, ça fonctionne, ces ciné-débats », mais les premiers retours qu'on a des exploitants, c'est « on en veut encore, ce n'est pas assez, ce n'est qu'une première étape ». Puisqu'un ciné-débat ne dure qu'une soirée ou qu'une demi-journée, on s'est dit qu'il faut aller plus loin, que les exploitants demandent d'aller plus loin.

En 2016, la caisse centrale a créé un cahier des charges et ma collègue faisait partie du groupe pilote qui a constitué ce cahier des charges. En gros, l'idée était de dresser quelques grandes lignes sur la création d'une formation et que chaque caisse se l'approprie pour la décliner localement. Cette formation s'appelle « Cultiver son bien-être au travail ». L'objectif qu'avait fixé la caisse centrale était de faire en sorte que les exploitants soient en capacité de faire leurs propres diagnostics sur leurs exploitations et, en plus, de prévenir les risques psychosociaux, puisque c'était le thème du film et du ciné-débat au départ.

Ça tombait bien, on était en 2016 et ma collègue, qui fait partie de ce groupe de travail, se dit « mais c'est super, on a une intervention qui est basée sur l'ergonomie, le film est basé sur l'ergonomie, on vient d'embaucher une ergonome. Je vais lui demander de m'aider à co-construire cette formation "Cultiver son bien-être au travail" ».

3.2. Ingénierie et objectifs

Avant de vous présenter la formation, je me suis posé beaucoup de questions sur ce qu'est le modèle de fonctionnement d'une exploitation agricole. J'ai essayé de créer un petit modèle (Cf. figure 1) pour essayer de comprendre les mécanismes, le fonctionnement et le schéma de travail en exploitation agricole.

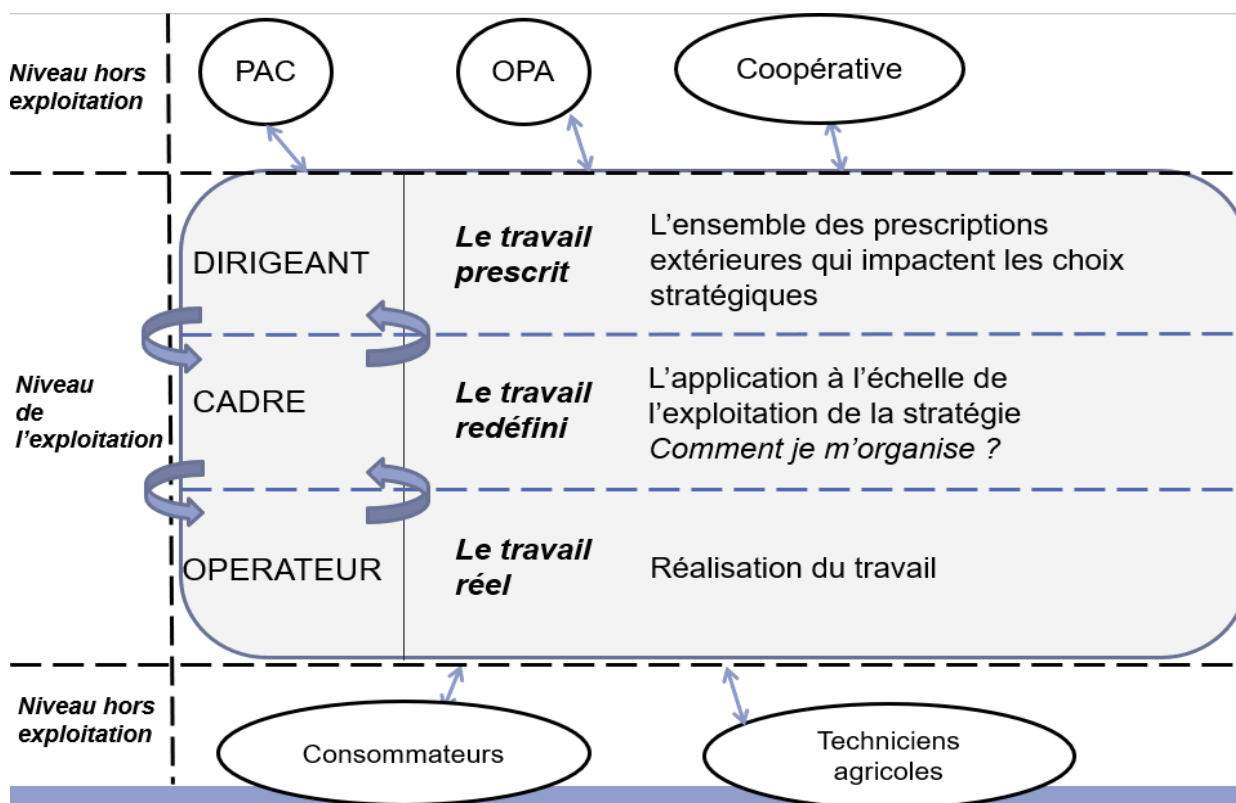


Figure 1 : « Modèle » de compréhension du système de travail d'une exploitation agricole

Vous avez d'abord quelque chose qui est hors exploitation, ce que j'appelle l'ensemble des prescripteurs. Vous avez tout un maillage de prescripteurs qui vont graviter autour de ces exploitations agricoles. Je mets dedans par exemple la politique commune agricole, tous les organismes professionnels agricoles, les coopératives (quand une coopérative s'engage dans une démarche et qu'elle demande telle qualité de lait, elle prescrit un cahier des charges), tous les consommateurs, etc. même nous MSA, on est prescripteurs au niveau de ces exploitations agricoles. Et donc, c'était intéressant de se demander quel est l'impact sur le travail, sur ces exploitations, puisque ce sont des prescripteurs. Là, on est vraiment au niveau hors exploitation.

Au niveau de l'exploitation, et c'est sur ça que porte la formation-action – je ne dis pas qu'il ne faut pas faire des interventions hors exploitations, parce que de toute manière, il faut aller travailler avec ces prescripteurs – mais la formation-action se base au niveau de l'exploitation. Et finalement, les trois grandes choses que l'on a remarquées, ce sont les trois casquettes : dirigeants, cadres et opérateurs. J'ai réfléchi, je me suis dit que ça me rappelait le travail prescrit, le travail redéfini et le travail réel. En fait, le maître-mot, c'est de faire en sorte que les exploitants redeviennent maîtres de leur travail. L'idée est que c'est eux-mêmes qui se prescrivent leur propre travail. Donc, le levier d'action qu'il y a dans cette formation-action, c'est de leur faire comprendre ça et de leur dire : « vous êtes l'opérateur, vous avez les contraintes de terrain, vous avez la réalité de votre travail, comment adapter votre stratégie d'exploitation par rapport à vos propres contraintes ? ».

Avec bien évidemment toutes les interrelations à chaque niveau. Il faut savoir que le dirigeant a lui-même son propre travail prescrit, son propre travail réel, etc. Chaque casquette a ses différentes tâches.

3.3. Détails des séquences

Je me suis dit qu'il faut arriver à retrouver l'intervention ergonomique au cours des séquences de cette formation. Je vous disais qu'à chaque phase, à chaque niveau d'intervention et à chaque fois qu'on est à l'analyse de la demande, aux entretiens, aux observations, on fait évaluer, il y a un cheminement de la part de l'exploitant. Donc, il fallait que dans ces 6 séquences, on retrouve ce cheminement et qu'on les fasse vraiment évoluer. Il y a autre chose aussi, c'est qu'au final, on a créé un espace de discussion sur le travail et ça, les exploitants, ils n'en ont pas et donc, ils n'ont pas l'habitude de parler de leur travail. On sait aussi que sur les TPE, ils sont parfois très isolés. Le fait de les mettre tous ensemble, à réfléchir autour d'une table sur leur travail, c'est déjà les sortir de l'isolement, c'est déjà

les faire réfléchir à créer un espace de discussion sur le travail : on parle du réel. C'était vraiment un bon moyen de les faire travailler là-dessus.

Je vais vous présenter les différentes séquences, pas forcément le contenu en détails, mais plutôt l'articulation qui y'a entre chaque séquence et différentes phases.

La séquence 1 s'appelle « Créer une dynamique de groupe ». On met tout le monde dans la boucle. Il y a le médecin du travail qui y participe, ma collègue conseillère en prévention qui co-anime avec moi, le conseiller en prévention locale du secteur, on met aussi les travailleurs sociaux. En MSA, on a un service action sanitaire et sociale et on les fait venir avec nous lors de cette action. Pourquoi ? Parce qu'ils ont vraiment des exercices et une méthodologie qui fait que ça créer une dynamique de groupe. Ils ont l'habitude d'utiliser ça. Par exemple, on retrouve des exercices de photo-langage avec l'idée de « Choisissez une photo qui va vous représenter et parler dessus, de vous, de votre exploitation, de votre travail ». Ils ont des outils qui sont intéressants et le photo-langage, c'est un bon moyen de les faire parler, surtout sur une première séquence.

La séquence 2 est « Comprendre la démarche "et si on parlait du travail" ». On commence un petit peu à rentrer dans le vif du sujet et on refait un micro ciné-débat. Vu que cette formation-action est la suite du ciné-débat, on part du principe que ce n'est pas parce qu'il y a eu un ciné-débat sur le secteur que l'exploitant qui est en formation l'a forcément vu. Et on refait vraiment un exercice dans cette séquence 2 sur l'appropriation des trois casquettes.

Les séquences 3 et 4 sont vraiment le cœur et on y retrouve toute l'intervention ergonomique. Il y a les séquences « Interroger le travail » et « Observer le travail ». Quand vous posez la question à un exploitant « C'est quoi le travail ? », il n'a pas tout à fait la même définition que nous et c'est assez intéressant de leur donner ma vision et je leur donne aussi des outils. Dans ces différentes séquences, il y a une alternance de phases théoriques et pratiques. On leur a construit des fiches pour savoir comment on interroge le travail, quelles questions je vais poser. On les fait travailler en binôme d'exploitants sur ces deux séquences : l'un va aller interroger le travail de l'autre et vice-versa. Ensuite, sur « Observer le travail », l'exploitant qui travaille en binôme va aller observer l'activité de son collègue. Donc dans la séquence « Interroger le travail », ils arrivent à repérer une problématique ou un projet qu'ils ont et une activité en lien avec ça. Avec « Observer le travail », ils vont aller observer ce fameux travail. En plus, ça me permet d'avoir des relais, parce que je ne peux pas aller dans toutes les exploitations, c'est vraiment un relais d'informations qu'ils nous remontent.

Voici des fiches outils qu'on a conçues avec des grilles de lectures, des petits trucs et astuces comme par exemple reformuler pour être sûrs qu'on a bien compris.

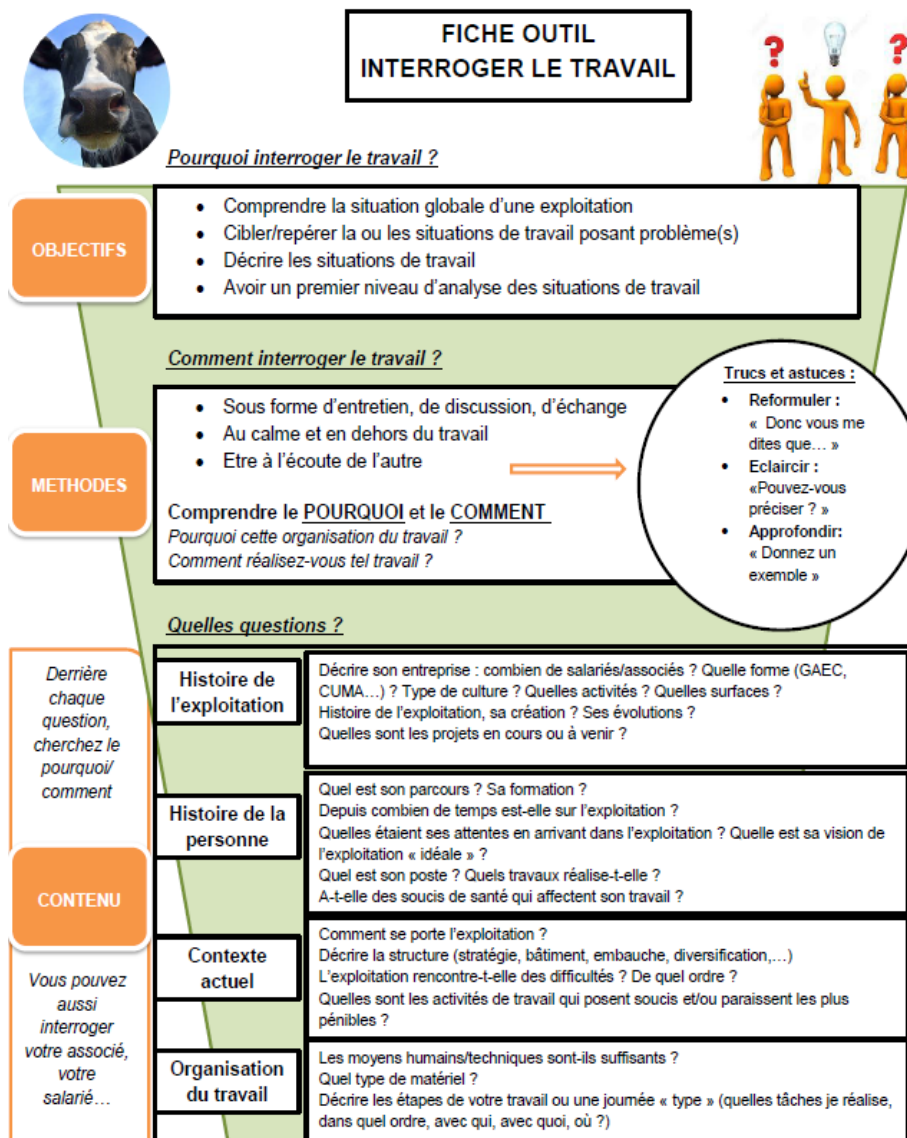


Figure 2 : exemple d'une fiche-outil utilisée lors de la formation-action.

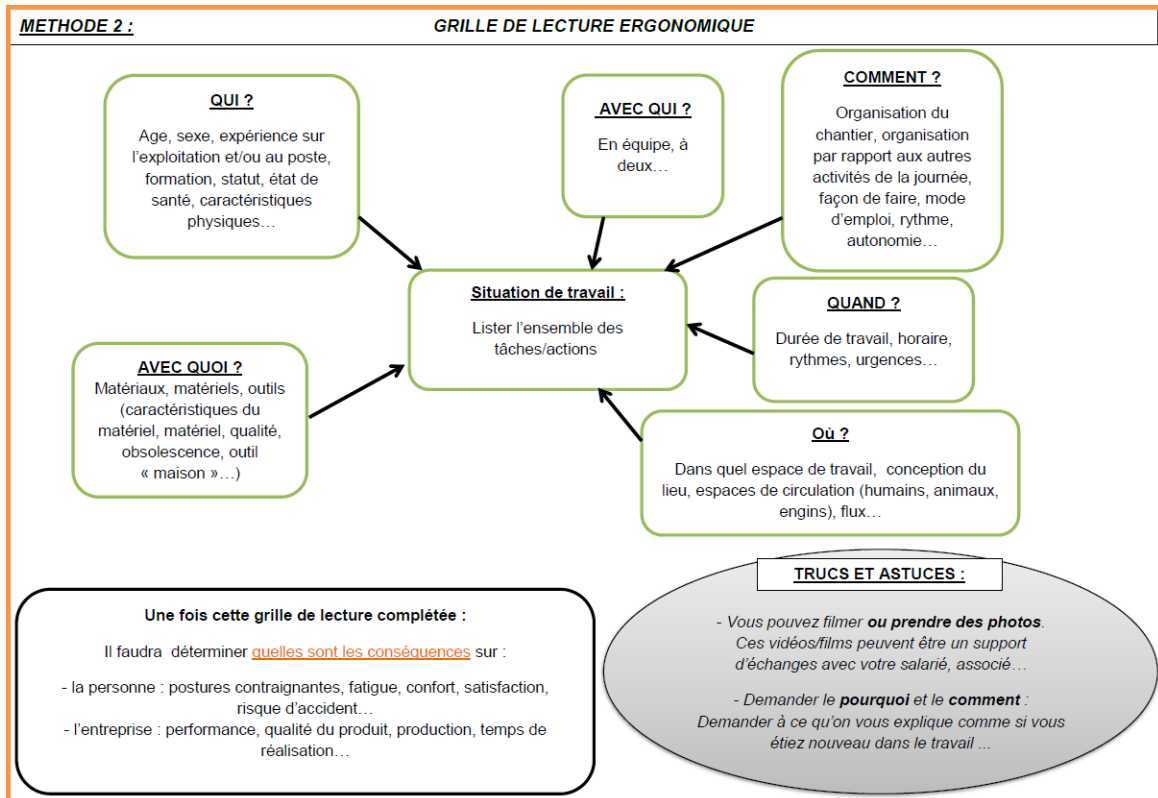


Figure 3 : exemple d'une fiche-outil utilisée lors de la formation-action.

« Élaborer son plan d'action » (séquence 5), c'est apprendre à prioriser l'urgent, l'important. Puis on démarre le projet (séquence 6). On a un format speed dating et on met en face des exploitants tout un tas de partenaires. Si par exemple l'exploitant a repéré que c'était à l'intérieur de son bâtiment qu'il devait faire de la contention et changer son mode de contention, on lui met un technicien d'élevage.

3.4. Premiers retours d'expériences et évolution de la formation-action

Pour l'instant, on a fait deux sessions sur deux territoires différents, on a formé 11 exploitants et tous retiennent le changement de regard sur le travail, l'exercice des trois casquettes et la priorisation de l'urgent et l'important. Au niveau de l'équipe SST, c'est un vrai enrichissement dans nos pratiques parce qu'on arrive à faire vivre le travail en SST à travers cette formation-action. C'est vraiment quelque chose qui est une plus-value. Je vous ai mis deux retours des exploitants, mais il y en aurait plus. Fanny avait justement ce fameux bâtiment ovin. Elle a repensé tout l'intérieur de ce bâtiment.



Fanny, agricultrice
en polyculture-élevage

La formation m'a permis de prendre du recul sur mon travail. J'ai ainsi pu identifier des problématiques que je ne voyais pas au quotidien et y trouver des solutions. J'ai aussi fait la connaissance d'autres agriculteurs avec qui j'ai eu des échanges très enrichissants !

Avec Philippe, on était sur une autre thématique. Il avait un salarié et il voulait être plus performant dans son travail. Il s'est rendu compte qu'il était tout le temps en train de boucher les trous de l'activité de son salarié, ce qu'il fait qu'il était en permanence interrompu dans ses tâches. Forcément, il ne pouvait pas être performant, il a donc repensé toute l'organisation du travail avec son salarié.

Philippe, agriculteur
en grandes cultures

Grâce aux exercices et aux outils d'analyse utilisés tout au long de la formation, j'ai compris quels étaient les leviers pour être plus efficace et plus serein dans mon travail.



Nous ergonomes, on est tous bien placés pour savoir que le travail est variable et que cette formation, il faut la faire vivre et la faire évoluer. On va faire un retour des participants à un an. La première session a eu lieu l'année dernière. Dans 15 jours, on fait le retour à un an des premiers participants. Ce qu'on va faire, c'est savoir ce qu'ils ont changé sur leurs exploitations, ce qu'ils ont réussi à mettre en place. Est-ce qu'ils ont rencontré des freins ? Si oui lesquels ? Pour justement faire évoluer ces différentes séquences, peut-être leur mettre d'autres partenaires en face.

Et puis, je pense aussi que le contenu des séquences va évoluer. Je me suis vraiment rendu compte de la puissance des espaces de discussions sur le travail, donc peut-être aller vers plus d'outils qu'on peut utiliser dans ces espaces. Aussi, peut-être passer sur des journées complètes parce que, mine de rien, les exploitants ils ont beaucoup de choses à dire. On s'est rendu compte que sur les demi-journées, c'était un petit peu court.

4. Conclusion

Pour terminer cette présentation, j'ai une phrase d'un exploitant qui m'a marquée. Il m'a dit : « je suis inséminateur la moitié du temps et l'autre moitié, je suis agriculteur ». Puis, il s'arrête et il me dit qu' « en fait non, je réfléchis, je suis agriculteur tout le temps ». Je me dis qu'on a un point commun avec les agriculteurs, nous les ergonomes, c'est qu'on est ergonomiste tout le temps. Même quand on ne fait pas de l'intervention ergonomique, je pense qu'on fait quand même de l'ergonomie en permanence.

