



Maryline Mallot

☎ 06 12 48 12 62

Accompagner le développement d'un emploi de qualité dans les exploitations laitières

Les conditions de travail se sont dégradées ces 30 dernières années dans les exploitations laitières. Les modernisations techniques ne peuvent compenser l'augmentation du travail liée aux agrandissements et à la réduction de la main d'œuvre bénévole ou occasionnelle.

Les conditions de travail se dégradent !

Le nombre d'exploitations sollicitant les aides au maintien dans l'emploi, accordées aux personnes handicapées, est croissant en Limousin - Auvergne. L'analyse de ses structures décrit les demandeurs selon les caractéristiques suivantes: ils ont 40 à 50 ans, ils souffrent du dos (vieillesse prématurée ou accident), ils exploitent seuls ou parfois avec l'aide de leurs épouses, ils sont souvent isolés de tous réseaux d'agriculteurs (entraide, cuma, gda, coop...), la famille fournit peu d'aide occasionnelle. Au-delà de la pénibilité physique, ces exploitants évoquent aussi les difficultés qu'ils rencontrent à gérer seul, à avoir accès aux informations, à prendre des décisions, à conduire des projets....

Lors des études d'aménagement, on découvre que les équipements techniques sont souvent source :

- de besoins de main d'œuvre supplémentaire : avoir de gros engins implique de faire en peu de temps beaucoup de choses, d'où la nécessité d'organiser des chantiers à plusieurs. Et pendant ce temps, qui traite ?,
- d'efforts ponctuels importants : pour défaire une roue, atteler un équipement il faut souvent, dans des postures inconfortables, donner des coups de reins avec un corps froid. Lorsque l'on juge qu'il faudrait trop de temps pour aller chercher un outil (pour si peu) ou bien si celui-ci est en panne,... alors on fait sans ! Quel éleveur n'a jamais poussé seul une balle de fourrage ?,
- de risques pour la santé : les vibrations sont tragiques pour les dos (= nombre d'heures de conduites + les montées et descentes incessantes), quand aux accidents... !

Ce n'est pas un hasard si la MSA est aussi fortement impliquée dans ce projet.

Cessons de produire des agriculteurs handicapés et traitons le mal à sa source : l'emploi !

Retour d'autres expériences

Il est des exemples à ne pas suivre !

- Les artisans Auvergnat sont les premiers consommateurs d'intérimaires de la région : les chefs de ces entreprises sont de piètres patrons, ils ne fidélisent pas les salariés, l'image de ces métiers est mauvaise du fait de conditions de travail parfois déplorables...

- Les OPA d'autres régions ont directement proposé des salariés compétents dans les élevages (groupement d'employeurs spécialisés...) : les résultats sont mitigés et la demande de ce type d'emploi par les éleveurs n'est pas à la hauteur de ce qui été attendu. Il semble qu'ajouter directement un salarié, sans rien changer par ailleurs, fonctionne mal !

Qu'en concluons nous ? Il faut agir ! mais en commençant par mieux comprendre la spécificité de chaque situation avant de proposer une solution !

Ouvrir le champ des solutions possibles

Nous ne devons pas préjuger par avance des solutions qui seront retenues par les éleveurs. Certes nous imaginons des solutions par l'emploi direct (salarial, groupement d'employeurs, services de remplacement, entrée d'un associé...), mais il faut pas oublier l'emploi indirect (sous traitement de tâches à des entreprises...). Et nous devons être prêts à nous faire surprendre par des solutions originales voire inédites (banques de travail, groupes de réflexion en commun des projets, saisonniers, entraides avec des retraités, des citoyens, trayeurs indépendants, mutualisation d'équipements d'alimentation ou de traite etc.).

L'emploi n'est pas un objectif mais un moyen parmi d'autres

Nous ne devons en aucun cas oublier que les problèmes dit de « main d'œuvre » doivent d'abord être abordés sous l'angle de la nécessaire adaptation du système de production à l'évolution de l'emploi. En effet, embaucher un salarié pour promener des clôtures électriques risque d'être peu rentable ! Alors qu'une réflexion sur l'aménagement de clôtures fixes et sur la conduite des pâtures serait probablement plus efficace et moins coûteuse à terme ! Autre argument, un salarié n'a pas les horaires, ni les responsabilités d'un chef d'entreprise : il faut donc réfléchir les orientations, l'aménagement et l'organisation en fonction des spécificités de cette solution. Si l'exploitant souffre de la solitude du chef d'entreprise, situation fréquente dans cette période de mutation, ce n'est pas un salarié qui l'aidera mais plutôt un associé ou un collectif de pairs.

Le travail : un critère de gestion à ne pas sous évaluer

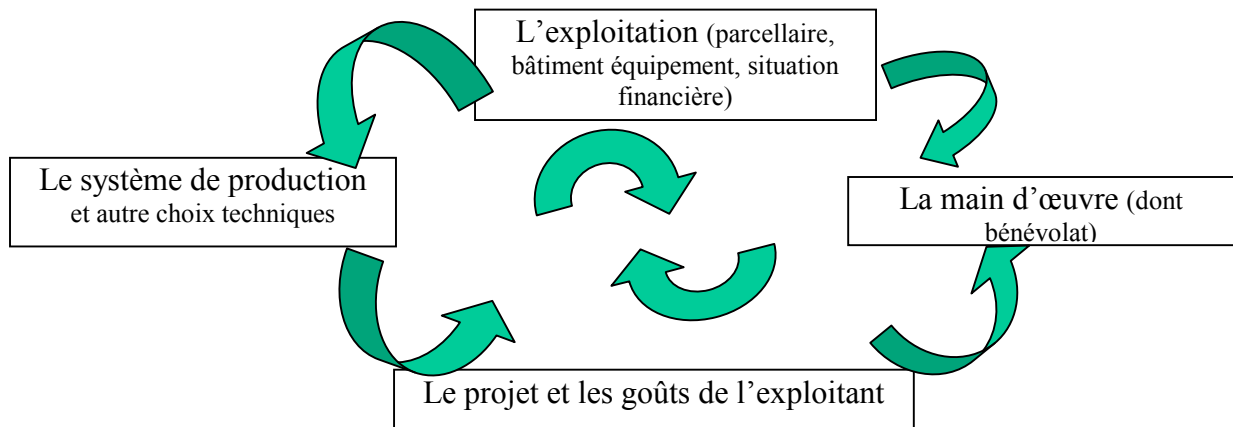
Bien sûr nous savons que la profession doit agir sur : l'offre de main d'œuvre sur le marché (attractivité, formations ...), la qualité des emplois proposés, les conditions de travail sur les exploitations, les compétences des futurs employeurs... Mais il faut aussi s'interroger sur l'évolution des critères de performance des exploitations : en effet les critères exclusivement techniques, puis technico économiques ont conduit à la sous évaluation du rôle des conditions de travail dans la performance. Les absences de main d'œuvre, les tâches rendues impossibles du fait d'un déficit de santé, .. sont très coûteuses pour l'entreprise et peuvent même remettre en cause sa viabilité. Les critères « travail » (les conditions de réalisation des tâches, l'organisation,...) doivent peser dans les choix des exploitants en matière de systèmes de production, aménagement des parcelles et bâtiments, ainsi que des équipements...

Les éleveurs doivent se poser de nombreuses questions

- Quelles sont les tâches que je ressens comme consommatrices de temps ?
- Pourquoi d'autres tâches, qui prennent plus de temps, me peinent moins ?
- Quelles sont les tâches que je ressens pénibles ?
- N'y a-t-il pas des tâches qui le sont encore plus ?
- Quelles sont les périodes de pointes de travail ?
- Quelles productions génèrent des besoins cycliques de main d'œuvre ?
- Si je suis arrêté, suite à un accident, à une maladie, que se passera-t-il ?
- Quelles tâches : j'aime ou je n'aime pas faire ? Lesquelles suis-je prêt à déléguer ?
- Quelles sont les possibilités d'accès à l'emploi qui me sont offertes localement ?
- Suis-je prêt à partager le pouvoir de décision avec un associé ?
- Quel système de production valorise le mieux un salarié ?
- Puis-je déléguer des tâches à des entreprises extérieures locales (moisson, foin, comptabilité, entretien matériel, traite...) ?

Comprendre et favoriser la cohérence interne de l'exploitation

Il faut prendre du recul sur l'exploitation avant de vouloir la changer ! Il faut comprendre, son histoire, sa cohérence actuelle ou les déséquilibres qui la fragilisent :



Les projets devront permettre à l'entreprise de trouver un nouvel équilibre.

Chaque exploitation est différente et unique, elle est soumise à des événements nombreux et variés (extérieurs ou intérieurs à l'entreprise) qui viennent la perturber. Les réactions doivent être adaptées à l'unicité de chaque situation. Aussi devons nous ouvrir le champ des solutions possibles.

L'expérimentation conduite en Auvergne

Une expérimentation est en cours en Haute Loire et Cantal. Elle concerne 4 exploitations présentant des projets divers d'amélioration de leurs situations de travail. La démarche d'accompagnement sera la suivante :

- Analyse de la situation particulière (historique, système de production, difficultés dans le travail),
- Identification des leviers d'actions possibles,
- Imagination de plusieurs scénarios d'évolution,
- Comparaison des solutions,
- Appréhension de leurs facteurs de réussite,
- Mise en œuvre des solutions retenues par l'éleveur.

Si l'ergonome est fortement impliquée dans ses accompagnements, c'est aussi une implication forte des techniciens habituels de l'exploitant (chambre d'agriculture, contrôle laitier), ceux de son

projet (bâtiment, emploi...), ainsi que des techniciens impliqués dans la problématique travail (groupe animé par le GVL et ITE) et les conseillers en prévention de la MSA.

Les premiers enseignements tirés

Les 3 structures déjà embarquées dans l'aventure (au stade du prédiagnostic), nous ont déjà appris un certain nombre de choses :

- Selon la **configuration de la main d'œuvre** (nombre, sexe, âge, santé, compétence ; niveau de l'entraide et du bénévolat...) les problèmes posés sont certes très différents. Chacun cherche, pour les travaux de la ferme, à se soulager de manières différentes, du fait de leurs goûts et compétences variés (associés, groupement d'employeur, service de remplacement, entraide). Tous cherchent à partager le travail de gestion (l'analyse stratégique de l'exploitation et les prises de décision), soit par la mise en société, soit par un relationnel avec l'extérieur (techniciens, collègues).
- Leurs choix dans **l'articulation entre travail d'astreinte et de saison** sont très différents en fonction de leurs goûts pour les cultures et de leur gestion du temps privé. En effet, certains ont fait le choix de l'aire paillée pour réduire le temps d'astreinte quotidien et ont préféré créer un temps de travail saisonnier (curage mensuel). Si certains souhaitent externaliser les travaux de récoltes (foin, ensilages, paille) pour traire eux même dans de bonnes conditions, d'autres ne laisseraient pour rien au monde leurs place sur le tracteur ! Les uns traient une seule fois le dimanche pour passer plus de temps en famille, les autres envisagent plutôt de trouver un associé pour ne traire qu'un week-end sur deux.
- La sensibilité au **regard des autres et les systèmes de valeurs** sont souvent malmenés par certaines solutions : il est difficile de passer à une traite par jour (peur d'être un mauvais éleveur, que les animaux ne soient pas bien que les résultats techniques s'en ressentent...), mais même une fois que cela est fait et assumé tous les dimanches : aller plus loin (le faire à l'année, ou seulement en fin de lactation pendant les récoltes) n'est pas facile à envisager !
- La **pénibilité objective et celle ressentie** sont deux choses différentes dont les éleveurs doivent prendre conscience : un jeune déclare ne pas peiner mais avoir parfois mal au dos ! Une personne opérée du dos souffre alors qu'elle ne fait rien de difficile mais voit que le temps est mauvais et que les céréales, qui ne peuvent être récoltées, sont couchées. Par contre, il ne se plaint pas de douleurs le jour de la récolte tant attendue malgré une journée de plus de 12h dont 5 heures de tracteur et 95 montées et descentes d'engins !
- La **traite est-elle un travail d'astreinte particulier** à isoler en tant que tel ? Non ! Il se passe beaucoup d'autres choses pendant ce temps : surveillance des animaux, transfert des informations entre membres de l'exploitation. C'est un moment privilégié pour discuter et décider ensemble. C'est parfois aussi un temps de convivialité entre amis, en famille....
- La problématique de **la traite d'été** est chaque fois posée mais avec des origines diverses et des solutions variées. Les parcelles sont-elles contiguës ou non des bâtiments ? Les pâtures sont-elles regroupées ? L'exploitant se plaint-il mieux en plein air ou dans des bâtiments ? Quelle est le mode de distribution des concentrés ? Autant de question qui orienteront totalement différemment les réponses apportées par les éleveurs : 0 pâturage pour les uns, traite à l'extérieur avec du matériel fixe ou roulant pour les autres.

Nous vous donnons rendez-vous l'an prochain pour en savoir plus sur cette expérimentation et les enseignements que nous en aurons tirés.