

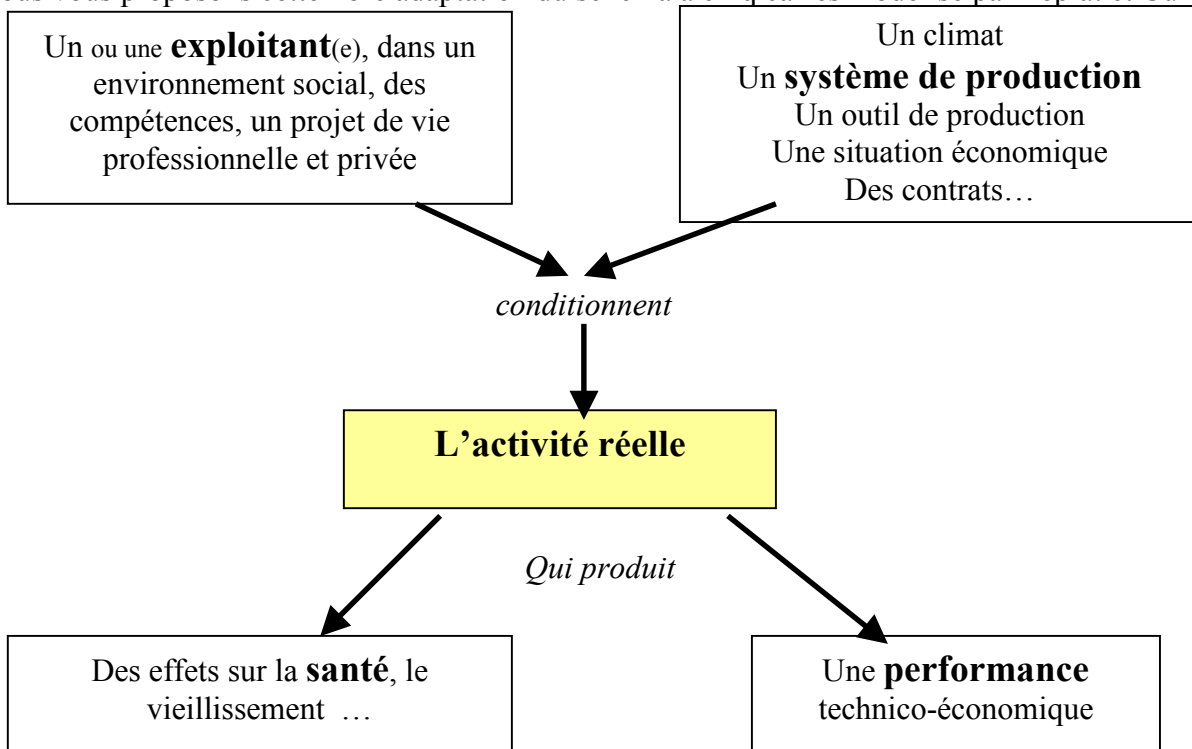
L'éleveur, de son système de production à ses situations de travail

Josiane Voisin : technicienne Copagno

Maryline Mallot : ergonome MB²

Qu'est-ce que l'ergonomie ?

L'ergonomie, c'est l'adaptation du système de production, en vue d'améliorer à la fois l'efficacité et la santé physique psychique et sociale, des personnes au travail. L'ergonomie a pour objet de comprendre le travail pour le transformer. En préambule nous rappellerons ce qui fonde l'ergonomie, pour ce faire nous vous proposons cette libre adaptation du schéma à cinq carrés modélisé par Leplat et Cuny.



L'ergonomie a démontré l'absence de continuité entre les pratiques théoriquement induites par les systèmes et outils de production, du fait d'autres déterminants de l'activité réellement déployée par les exploitants, dont les facteurs humains. Aussi se propose-t-elle de partir d'une meilleure connaissance des activités réelles de travail pour mieux appréhender ce qui détermine la situation de travail et ainsi mieux étudier les projets de développement ou d'aménagement des conditions de travail.

L'ergonomie n'est donc pas un catalogue d'outils. Chaque professionnel doit se construire ses outils en fonction :

- des hypothèses ergonomiques, (qui se déclinent de manière concrète et pragmatique selon ce présent schéma),
- de la situation de travail de l'ergonome ou du technicien (Qui peut observer ? Quand ? Avec quelle compétence ?, Pendant quelle durée ?...)
- de la finalité de l'analyse du travail (étude, ou transformation d'une situation de travail et laquelle ?).

Notre exposé présentera des outils qui n'ont qu'une valeur d'illustration du propos. Il est évident qu'en élevage du fait de la faible répétitivité de certaines situations, de la place de l'aléas et d'un cycle annuel de production, les outils construits par l'ergonomie dans l'industrie demandent une adaptation certaine !

Prendre en compte le travail lors de conseils en bâtiment Un groupe de techniciens ovins (France Agnelle Limousin, Auvergne) après avoir travaillé sur l'agencement de parc de contention et sur des aménagements bâtiment, réfléchit sur la conception d'un projet bâtiment sous le double angle : travail et confort des animaux. L'intégration d'une ergonome dans le groupe avait pour objectif de découvrir et d'accéder à une nouvelle approche de l'organisation du travail afin d'en envisager les incidences sur les pratiques des techniciens.

L'ergonomie : une démarche de conduite de projet

Il convient de toujours **placer l'exploitant au centre de son projet**. Il est le chef de projet et maître d'ouvrage. Nous ne sommes que des membres d'une équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Nous préconisons donc la pluridisciplinarité, par intégration :

- des autres membres de l'exploitation, voire du groupe local professionnel (Darré)
- des techniciens et conseillers agricoles,
- des conseillers gestion,
- des conseillers en prévention et médecins du travail
- des ergonomes....

Le chef d'exploitation doit toujours garder la maîtrise de son projet, notre positionnement ne doit qu'accroître sa compétence à manager un projet.

La démarche est la suivante :

A. De l'analyse de la situation actuelle à la production d'un cahier des charges

C'est de l'analyse conjointe du travail et du système de production que découlera le cahier des charges technico- fonctionnel de l'installation à concevoir.

B. Des esquisses

Il nous semble crucial de toujours veiller à proposer plusieurs solutions, c'est dans la comparaison des points faibles et des points forts de ces scénarios de solution que se construira une solution alternative ou l'adaptation d'un des scénarios. Les esquisses servent de support à la communication entre les partenaires du projet. Ce sont des traces des évolutions des dimensions prises en compte dans le projet au fil du temps et des rencontres entre l'agriculteur et ses partenaires. En effet, les représentations qu'à l'éleveur de son entreprise, évoluent en cours de projet.

C. La simulation du travail pour comparer les projets

Nous reviendrons sur cette question.

D. La décision du chef de projet et la réalisation

Le chef d'exploitation doit toujours garder la maîtrise de son projet, notre positionnement ne doit qu'accroître sa compétence à manager son entreprise. S'il s'approprie les arguments, techniques économiques et travail, qui seront évoqués dans les phases précédentes, il a plus de chance de prendre une décision éclairée et de la conduire à terme. Notre expérience montre que ce sont les éleveurs eux même qui trouvent les solutions optimales qui intègrent la diversité des problèmes soulevés (productivité et santé...). Dans le temps imparti nous ne mettrons l'accent que sur deux étapes.

A. De l'analyse de la situation actuelle à la production d'un cahier des charges

L'analyse de l'existant a pour objet :

- **L'intégration du projet dans la stratégie d'entreprise**
- Le respect du **système de valeurs** du chef de projet
- L'appréhension du **système de production actuel et futur** du point de vue du travail
- L'appréhension des **contraintes et ressources** spatiales, temporelles, sociales, techniques, économiques, réglementaires....

Pour ce faire des techniques et outils variés sont possibles.

Notre expérience commune nous conduit à parler de l'analyse du système de production. Certes, a priori cet outil est commun à bien des disciplines mais ce qui diffère c'est le regard porté

- par le conseiller de gestion qui va y voir l'effet induit sur la trésorerie, la gestion du capital,

- par le conseiller en prévention qui va rechercher des causes d'accidents et autres facteurs d'exposition à des risques,
- le technicien qui va anticiper la performance technique
- et l'ergonome qui va chercher des hypothèses sur des pratiques en causes dans des situations néfastes à la santé et à la productivité.

A partir de la mise à plat du système de production (il n'y a pas d'annexe), l'ergonome conduit des **entretiens d'explicitation** (Vermersch), pour faire préciser à quelles situations de travail se réfèrent certaines phases du process : Quelles gestes fait l'exploitant ? Où ? Quand ?, Avec qui ?, Comment ?, Avec quels outils ? Avec quelles informations ?

De plus il est possible d'analyser les **traces de l'activité réelle**, comme les objets qui jalonnent les couloirs de circulation ou le dessin de l'aménagement de la bergerie à des dates clefs de l'hivernage.

L'ergonome pratique, dès que les conditions d'intervention le lui permettent, des observations.

L'observation instrumentée (gestes, postures, charge mentale, coopérations, interruptions de tâches, contact avec des produits...) est adaptée pour rentrer dans un niveau de détail nécessaire à la spécification d'une solution technique, par contre pour une investigation plus large et globale, la technique des **chroniques d'activité** est plus adaptée. Selon la question traitée et la problématique propre de l'exploitation, le tableau d'enregistrement et la méthode d'exploitation seront différentes. Les colonnes heures et description de l'activité sont toujours présentes, par contre les indications : lieu, coopération avec d'autres, outils utilisés, mises en contacts avec des produits, postures difficiles... seront ajoutées en fonction de leur pertinence dans la situation observée. Ces observations permettent aussi de présenter le corps de ferme (voire le parcellaire) et **d'analyser les flux** (hommes, animaux, produits, machines, outils, aliments...).

Ces différents outils (dont la liste et la méthode d'exploitation ne sont pas exhaustives) permettent d'analyser les déterminants des conditions de travail en situant l'activité réelle dans un système socio technique.

C. La simulation du travail

L'objectif d'un tel outil est **d'avoir une représentation du travail futur** :

- pour le néophyte : c'est une méthode pédagogique qui permet d'apprendre les mouvements et la gestion des animaux pendant l'agnelage,
- pour les expérimentés : c'est le moyen d'anticiper les évolutions des pratiques.

Les situations d'actions caractéristiques, qu'il convient de simuler, découlent de l'analyse conjointe du système de production actuel et de l'activité réelle déployée par l'éleveur. Dans le cas des bergeries, il faut ainsi repérer les dates clefs en cours d'hivernage, avec les effectifs de chaque troupeau, selon les stades physiologiques et les alimentations. La simulation sur plan de ces étapes clefs, puis des activités liées à leur transformation, va **permettre de visualiser l'impact des différents projets** en resituant leurs différences tant d'un point de vue technique, que travail.

C'est aussi un **outil d'appropriation du projet par l'éleveur** qui va pouvoir ainsi se projeter dans le futur et anticiper des effets que ni le technicien ni l'ergonome n'avait appréhendé. Parfois, ces investigations le conduisent à imaginer des modifications dans la distribution de l'alimentation, la constitution des lots d'agnelles, l'emplacement du bâtiment... Cette projection de l'action future dans ce nouvel espace permet une meilleure efficacité du bâtiment dès le premier hivernage.

Le conseil se situe alors dans l'action, il ne s'agit pas de copier-coller une solution satisfaisante ailleurs mais de construire la problématique propre à l'entreprise particulière avant de concevoir, à plusieurs, une solution originale et non transférable à d'autres éleveurs.

En conclusion, il reste deux questions à aborder :

Prendre en compte le travail dans le conseil agricole : Quelle évolution du métier de technicien ?

Prendre le travail en compte c'est prendre en compte le facteur humain : compétences , préférences, temps disponible, santé... Le technicien n'est plus uniquement celui qui propose des solutions efficaces dans chaque domaine (alimentation, génétique, informatique, bâtiment.....) et qui mesure des performances technico économiques. Les attentes des éleveurs existent toujours sur ces points mais elles vont bien au-delà. Ils attendent des

analyses et des simulations qui leur permettent de faire des choix dans lesquels le travail prend une part prépondérante.

Les techniciens sont sensibles à cette problématique. Mais les conditions actuelles de travail des techniciens sont-elle compatibles avec ces évolutions du métier ? Il faudrait un rythme d'activité et des fonctions moins parcellisées qui laissent du temps pour ce type de démarches globales de conseil. En effet, dans ces configurations, il faut du temps à l'éleveur pour mûrir son projet et du temps au technicien pour mesurer toutes les dimensions (non seulement technico-économiques mais aussi sociales, organisationnelles) en jeu et leurs interactions.

Ne faudrait-il pas d'autre part réfléchir une évolution de la formation ? La formation des techniciens sous entend une continuité entre la technique et les pratiques : tous les éleveurs qui pratiquent le « 3 agnelages en deux ans » font la même chose, or notre expérience prouve que cela est faux ! De plus, la formation positionne les techniciens comme des experts qui doivent donner LE conseil et donc qui connaissent LA solution (élément externe à l'entreprise et découlant de la recherche). Or notre expérience est que la bonne solution n'existe pas, celle qui sera adoptée résultera d'un compromis, compte tenu de nombre d'indicateurs à prendre en compte. Voilà qui modifie la place du technicien en donnant clairement une fonction de chef de projet à l'agriculteur, qui devient alors, le seul apte à valider un projet du point de vue de son adaptation à la spécificité sociale et humaine de son entreprise. Aussi, modifie-t-on le rôle du technicien ; son mode de communication, son style personnel ont alors autant d'importance dans l'interaction avec l'éleveur que ses apports techniques. Ce qui suppose un volet psychosocial dans les formations pour préparer les techniciens à la dimension sociale de leur relation à l'éleveur ou aux collectifs d'éleveurs.

Quelle place de l'ergonomie en agriculture ? Il paraît inimaginable de voir un ergonome dans chaque projet d'élevage, par contre dans des expérimentations, comme celle conduite à France Agnelle, on a les moyens de transférer des compétences méthodologiques soit aux techniciens agricoles, soit aux conseillers en prévention de la MSA. Les conseillers de la MSA sont formés à l'ergonomie, ne faudrait-il pas qu'il en soit de même des conseillers agricoles ?

Ne faudrait-il pas plus d'ergonomes dans les projets de filières (incidences des nouvelles technologies liées à la traçabilité sur les conduites d'élevage, quelles incidences du développement durable sur les conditions de travail....) ?