

## Organiser son travail en choisissant ses temps libres, un fil conducteur pour bien vivre son métier

En décembre 2016, les trois groupes d'agriculteurs membres du réseau des fermes références de l'Aveyron ont échangé sur le travail actuel et futur dans leurs exploitations. Leurs ressentis donnent lieu à cette synthèse. Dans la morosité ambiante, ces éleveurs citent spontanément quelques points négatifs. Mais, après quelques instants de réflexion, ils expriment un regard globalement optimiste sur leur situation en matière de travail et affirment être motivés par leur métier.



Les 27 agriculteurs questionnés à l'occasion des rencontres des groupes Références Ségala, Lévézou et Aubrac illustrent une grande diversité de systèmes. On note, en effet, la présence de toutes les filières de ruminants, des tailles de structure variées, des exploitations individuelles et des GAEC familiaux ou entre tiers, de la main d'œuvre avec un seul intervenant ou plusieurs, avec ou sans bénévole, des situations de jeunes en début de carrière et de plus anciens préoccupés par la transmission. Les exploitations sont situées dans des zones géographiques différentes, en densité agricole comme en terme d'environnement socio-professionnel. Ces agriculteurs se sont positionnés individuellement sur plusieurs affirmations qui leur étaient soumises, avant de commenter et discuter leurs avis au sein de leur groupe. Leurs propos expriment des ressentis, il s'agit de qualitatif, tout en nuances, en lien avec chaque personnalité. La synthèse reprend ces points de vue en respectant l'expression initiale. Elle est riche de réflexions, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Ce collectif d'agriculteurs enquêtés n'a pas vocation à représenter les exploitants aveyronnais, mais exprime des opinions bel et bien présentes dans le milieu agricole local.

### ■ Un «travail bien organisé» pour 75 % des enquêtés

**En premier lieu, les agriculteurs ont eu à valider ou infirmer l'énoncé suivant : «Dans mon exploitation, je suis bien organisé(e) pour le travail.»**

- A travers leurs réponses, ils expriment leur ressenti sur la manière de vivre leur travail, tout en se positionnant par rapport aux agriculteurs de leur entourage. Si majoritairement ils disent être bien organisés (21 sur 27), ils relativisent, précisant «qu'ils ne le sont peut-être pas autant qu'ils le pensent».
- Pour eux, être organisé signifie pouvoir accomplir les tâches assez rapidement et sans trop de pénibilité, effectuer les travaux culturaux à temps, avoir du temps pour la famille et les loisirs, et être capable de faire face à un imprévu.
- Dans leurs propos, le déroulement de l'astreinte est prépondérant pour une bonne organisation, en lien direct avec la fonctionnalité des équipements. A contrario, pour ceux qui se sentent mal organisés, un bâtiment peu adapté ou des animaux sur plusieurs sites diminuent fortement l'efficacité. De plus, si la durée consacrée à l'activité devient trop importante, conjuguée parfois à de la pénibilité, la fatigue qui apparaît est antinomique de l'organisation.

- La participation de bénévoles ne favorise pas l'organisation : c'est à leur retrait que la question va être prise en compte, par de meilleurs agencements par exemple.

- Sur les structures comptant plusieurs intervenants, la communication, le partage des tâches et le passage de relais améliorent l'organisation. Cela évite de «se marcher sur les pieds», comme le dit un éleveur (qui relate qu'avec l'installation de son frère, la nouvelle organisation prend du temps à se mettre en place).

- La capacité personnelle de chacun à s'organiser est également déterminante, depuis la rigueur dans le rangement, l'exigence d'achever tout travail commencé, jusqu'à l'anticipation des activités. Anticiper, c'est programmer avec des dates butoirs, puis préparer les chantiers pour être opérationnel le jour J (matériaux livrés, outils révisés). Un participant traduit : «C'est moi qui attends le travail, et pas l'inverse.» Dans le même registre, être amené à donner des consignes à un salarié ou faire en sorte d'être facilement remplaçable demandent aussi de l'anticipation.

- Certains agriculteurs se disent inorganisés pour n'avoir pas accompli tout ce qu'ils avaient prévu : il semble alors nécessaire de relativiser, voire d'effectuer des réajustements (à ce titre, les

réunions ou l'entretien des clôtures ont été cités en exemples).

- Les participants affirment que s'organiser relève avant tout de sa propre volonté. Plusieurs précisent que se fixer des horaires est une bonne stratégie, en particulier pour terminer le soir.

- Etre organisé engendre moins de stress, moins de fatigue et plus d'enthousiasme, créant au final un cercle vertueux.

- A l'avenir, ces agriculteurs pensent, en majorité, être toujours aussi organisés. Un quart d'entre eux, concernés par le retrait prochain de parents bénévoles, sont en questionnement.

## ■ Des modifications faites pour mieux s'organiser

**La seconde affirmation soumise à l'évaluation des participants était : «Ces cinq dernières années, j'ai apporté des modifications pour améliorer mon organisation.»**

- Seulement six structures (déjà bien équipées, ou de création récente, ou avec simple remplacement d'exploitant) n'ont pas connu de changement lié à l'organisation du travail ces cinq dernières années, mais elles n'excluent pas d'en faire prochainement.

- Pour les 21 autres, les modifications concernent majoritairement les équipements :

- des investissements dans des bâtiments (7), de nouvelles salles de traite (3), des robots de traite (3), des équipements de raclage, du stockage,

- des modifications et investissements sur la distribution d'aliments : ils sont fréquents (9) et motivés en priorité par l'amélioration des conditions de travail (pénibilité, santé).

D'autres changements sont intervenus, qui concernent les pratiques :

- l'adoption de nouveaux modes de conduite qui peuvent concerner la chaîne de récolte fourragère, avec passage de l'ensilage ou du foin séché au sol au séchage en grange, ou de l'ensilage à l'enrubannage avec des modifications sur les moyens de distribution. Les raisons sont diverses : disparition de l'équipe locale d'ensilage, volonté d'améliorer la qualité du fourrage, de réussir son ensilage avec moins de stress, ou encore agrandissement de la structure,

- la place du pâturage : quelques exploitations y ont accordé plus d'importance, révisant les rotations avec, au final, une moindre exigence en travail au printemps,

- la gestion du troupeau, tel qu'un décalage de la période de traite en brebis,

- la conversion en agriculture biologique, qui combine des évolutions tant sur le sol que sur le troupeau.

- D'autres adaptations concernent la main d'œuvre :

- dans quatre cas, la suppression d'un troupeau a permis la spécialisation, en parallèle du départ d'intervenants,

- d'autres exploitants ont fait appel à de la main d'œuvre externe : cinq d'entre eux ont choisi de déléguer des tâches à une CUMA ou à un entrepreneur pour les travaux aux surfaces, l'enrubannage, la fabrication de concentrés ou la distribution d'alimentation ; quatre autres emploient depuis peu un salarié quelques jours par semaine.



**S'équiper pour simplifier l'alimentation.**

## Influence positive de l'entourage sur le travail

**La question posée était de savoir si l'environnement humain des agriculteurs influence leur organisation de travail de manière favorable, neutre ou défavorable.**

- Les réponses montrent que l'influence de la famille proche ou plus élargie est très favorable : la famille comprend, connaît les contraintes, soutient, apporte de l'entraide et de la solidarité, aide dans les prises de décision. Que ce soit par obligation ou par objectif, elle incite à gagner en organisation, en particulier pour acquérir de la disponibilité auprès des enfants.

- La stimulation est également positive lorsque plusieurs personnes composent le collectif travail.

- L'entourage agricole facilite le travail grâce à tous les groupes locaux : CUMA, groupements d'employeurs, mutuelle coup dur..., avec mention spéciale au rôle central de l'entraide. Les aspects positifs sont l'apport de main d'œuvre, les échanges fructueux et la «tranquillité d'esprit». Mais le sentiment perçu que ces soutiens se délitent face à l'individualisme croissant et, quelquefois, à cause d'une perte de dynamisme dans une zone en déprise.

- Les services autour de l'agriculture influencent positivement l'organisation du travail en faisant gagner du temps ou de la compétence. En corollaire sont citées quelques exigences consommatrices de temps. Quelques exemples : le technico-commercial qui arrive à l'improviste mais apporte des conseils ou des services ; la filière aval qui exige une période de traite ou le respect d'un cahier des charges, certes des contraintes, mais qui amènent à réfléchir son organisation pour mieux valoriser ses produits. Citons encore l'emploi d'un salarié, où, pour être efficace, planifier est indispensable.

- Côté voisinage, le maintien de bonnes relations nécessite parfois la remise en cause de certaines pratiques (ne plus passer avec un troupeau dans le village) ou un effort d'information (prévenir de l'épandage prochain de lisier). Des contraintes qui sont jugées mineures par les agriculteurs dont les voisins sont très éloignés. L'intérêt de l'entourage non agricole est qu'il permet des échanges enrichissants et ouvre à la communication sur l'élevage avec ses contraintes. Et «Si ça se passe bien avec les voisins, alors notre métier d'éleveur est mieux compris», expliquent des participants.



## ■ Des agriculteurs éleveurs dans l'âme

*Afin de poursuivre l'analyse de leur travail, les participants étaient invités à citer trois tâches où ils sont à l'aise et trois tâches où ils ne le sont pas.*

- Les tâches d'astreinte au troupeau que sont la traite ou la tétée des veaux, les soins aux animaux ou l'alimentation sont citées spontanément comment étant effectuées avec aisance (respectivement 14, 14 et 10 fois) et quasiment jamais à l'opposé. L'explication est bien l'intérêt, voire même la passion que ces agriculteurs ont pour leurs animaux et qui leur «donne plus de patience». Ils constatent : «On est des éleveurs avant tout».

- Des tâches souvent plus ponctuelles comme les vêlages et les agnelages donnent lieu à des avis partagés : 4 à l'aise, 7 mal à l'aise. Dans le second cas, elles sont vécues comme fatigantes, quand «il faut se lever la nuit», et/ou stressantes, surtout après un échec antérieur. La pression s'atténue cependant au fil des jours, par exemple pour la mise bas des brebis.

- Les agriculteurs citent largement aussi tous les travaux relatifs aux surfaces, mais en indiquant majoritairement (19) qu'ils ne sont pas à l'aise dans leur mise en œuvre. Des propos illustrent cela : «Le labour est trop minutieux», ou bien : «Il y a de la pression pour réussir la récolte, car c'est difficile de choisir le bon jour pour faucher.» Toutefois, trois agriculteurs disent au contraire apprécier le moment des récoltes, de foin tout particulièrement.

- Dans cette rubrique, quatre personnes ont signifié un désintérêt pour la

conduite des tracteurs, des femmes en particulier, qui indiquent que c'est devenu trop complexe.

- Le travail administratif, en grande partie assimilé au suivi de la PAC mais aussi aux enregistrements des pratiques sur les surfaces, divise les avis : facile pour certains (5), mais désagréable pour 9 personnes qui pointent les risques d'erreur ou «le sentiment d'être en faute».

- La gestion de l'exploitation est citée seulement 6 fois, mais toujours comme étant effectuée aisément : «C'est intéressant de voir quel est notre résultat, quelles conséquences ont eu nos décisions, quels projets on lance...»

- Bien que relevant du ponctuel, l'écorchage, les traitements des animaux et l'épandage du lisier sont signalés en tant qu'activités absolument déplaisantes. Même avis pour la réalisation des clôtures, l'entretien du matériel et tout particulièrement le nettoyage de chantiers.

- A l'opposé, des occupations sont vécues comme «très à l'aise» quand elles correspondent à un plaisir pour l'agriculteur : la vente des animaux, le marché, l'aménagement du foncier (talus, haies).

- En résumé, pour chaque tâche, indépendamment de sa durée, ce sont le goût et le stress face au risque d'échec qui déterminent le ressenti de l'agriculteur.

## ■ Taille de l'exploitation et main d'œuvre sont globalement cohérentes

*Les agriculteurs ont dû dire si la main d'œuvre présente correspondait bien à la taille de leur structure.*

- A cette question, 22 des 27 agriculteurs, dont 3 qui ne pensent pas être

bien organisés pour le travail (question 1), répondent positivement.

- La réponse est plus contrastée pour l'avenir, face aux prévisions de diminution de la main d'œuvre : 15 des 27 agriculteurs pensent qu'une réorganisation va suffire, mais 6 autres prévoient une situation problématique.

- La viabilité économique et une quantité suffisante de temps libre sont les deux points qui caractérisent l'adéquation entre taille de structure et main d'œuvre : du coup, l'appréciation portée est propre à chaque agriculteur. Les exploitations avec un seul intervenant ont plus de difficulté à établir le bon équilibre. Des repères sont évoqués : 50 vaches laitières, 200 chèvres, 250 brebis ou 60 à 80 vêlages maximum en bovin viande correspondent à un UTH, et il faut rester en-deçà du multiple pour deux intervenants ou plus.

- Les agriculteurs s'inquiètent de la tendance à l'agrandissement bien au-delà des repères jugés raisonnables, option souvent justifiée par la dégradation des prix des produits. Mais un des éleveurs remarque qu'il y a propension à s'équiper pour pallier une main d'œuvre insuffisante, ce qui fait entrer dans l'engrenage de «produire plus pour payer l'équipement». En contrepoint, un autre précise qu'il fait en sorte d'adapter son exploitation au potentiel de travail possible.

- Outre l'adaptation en interne, s'associer à plusieurs et déléguer des travaux sont des pistes imaginées pour le futur.

## ■ Le temps libre satisfait deux enquêtés sur trois

*La question était : «Êtes-vous aujourd'hui satisfait de vos temps libres, et comment voyez-vous les choses dans 5 à 10 ans ?»*

- 17 des 26 participants ayant répondu se disent satisfaits de leur temps libre, avec, parmi eux, la moitié de ceux qui se disent inorganisés.

- Première affirmation : «Un agriculteur peut décider de prendre du temps». Ce sera quand il le souhaite s'il est seul, sinon en concertation avec les associés, voire avec les bénévoles. C'est plus facile en famille qu'avec des tiers où l'équité est à considérer. Mais, dans tous les cas, il vaut mieux avoir organisé en amont les temps libres et la souplesse au cours d'échanges prévus à cet effet.

- Les «satisfaits» de leurs temps libres invoquent leur liberté. En dehors des pointes de travail, ils choisissent à leur convenance des jours, des plages horaires (quotidiennes ou non), ou une période complète. Les moins satisfaits,



*Engraisser dans un bâtiment simple et fonctionnel.*



Un bon bâtiment, apte à se transformer en salle de réunion du groupe Ségala.

a contrario, estiment ne pas pouvoir prendre le temps au moment désiré, comme par exemple faire «une grasse matinée par semaine», ou se libérer sur la journée complète, ou être disponible pour pratiquer des loisirs (la chasse par ex.) aux mêmes moments que d'autres professions.

- Pour l'avenir, une majorité reste se-reine, les autres s'interrogent sans pré-juger de ce qu'il adviendra.

### ■ Prise de décision : parfois complexe, mais toujours assumée

**Les agriculteurs ont eu à se prononcer sur l'affirmation «Je prends facilement les décisions sur mon exploitation».**

- 17 participants disent prendre facilement les décisions. Les difficultés dans ce domaine ne concernent pas le quotidien mais uniquement les choix stratégiques, et sont alors synonyme de doute. Un événement externe ou/et imprévu peut engendrer des difficultés pour imaginer rapidement une nouvelle voie (exemple du départ d'un associé). Mais au final, la majorité des participants affirme sa capacité à prendre les décisions, à trancher entre plusieurs avis, toujours après une longue réflexion. Et une fois décidé, «chacun assume sans regret afin d'aller de l'avant».

- Quant à la manière de faire, certains s'appuient sur des personnes externes à l'exploitation, d'autres préfèrent arbitrer seul. Dans ce cas figurent des exploitants qui n'associent pas leur conjoint travaillant à l'extérieur, car voulant séparer professionnel et famille. Pour d'autres au contraire, la décision commune est plus forte.

### ■ Le vécu quasi unanime d'un métier «motivant»

**La dernière affirmation soumise aux agriculteurs était : «Je trouve mon métier motivant».**

- A une très large majorité (24 sur 27), les agriculteurs confirment cet énoncé.
- Des points négatifs sont certes soulevés : une certaine routine, des contraintes toujours plus nombreuses, la lourdeur du travail effectué seul et l'absence de perspectives, le peu de liberté d'entreprendre et un manque de reconnaissance en terme de revenu et d'image perçue par la société. Cette vision négative est accentuée dans une

conjoncture défavorable, lorsque survient un coup dur ou quand la fatigue s'accumule.

- Mais les sources de motivation sont largement plus nombreuses. Déjà, la qualité de vie est mise en avant. S'y ajoutent d'autres satisfactions :

- chercher à améliorer les performances techniques, la qualité des produits, la rentabilité, donne un sens positif au métier,
- réaliser ses propres essais techniques, tenter de nouvelles pratiques, passer du temps à observer et analyser les résultats permet de sortir de la routine,
- faire ses preuves est un but pour un jeune en début de carrière,
- plus tard, prendre du recul sur sa situation, s'interroger sur des manières différentes de fonctionner, préparer l'installation d'un enfant, élaborer des projets, se lancer des défis... sont autant d'initiatives génératrices d'enthousiasme dans l'accomplissement du métier d'éleveur.

Au final, une phrase résume bien cet ensemble de points positifs : «Nous, agriculteurs, on a plein d'idées et on est maîtres de nos choix».

Note d'espoir dans un contexte d'incertitudes, deux agriculteurs sur trois dans ces groupes Références ne doutent pas d'être encore motivés et de prendre encore facilement des décisions à l'avenir !

Claudine Murat,  
Jean-Christophe Vidal,  
conseillers Références



Eh bien oui ! Sortons des clichés.