



Raisonner le travail dans les projets collectifs

Objectifs cuma : articuler conceptions individuelles du travail et projet collectif

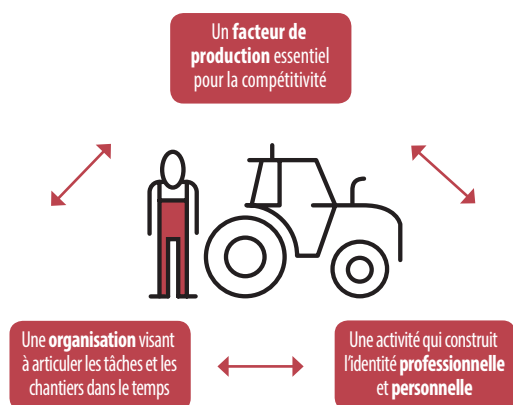
Bien qu'elle ne soit pas exprimée en tant que telle, la question du rapport au travail des agriculteurs est présente dans les cuma lorsqu'il est question du choix des équipements, du recours à la main-d'œuvre salariée, de l'organisation des chantiers. Certains projets peuvent être mal construits voire abandonnés parce que la question du travail n'a pas pu ou pas su être abordée clairement.

- L'objectif de cette expérimentation menée par la FRCuma Ouest et les fédérations de cuma des Pays-de-la-Loire était de voir comment faire s'exprimer les agriculteurs sur le travail, de façon à mieux le prendre en compte pour construire des projets collectifs plus durables.
- Chaque agriculteur a sa propre conception du travail. L'enjeu pour les cuma est d'articuler ces différentes conceptions individuelles avec l'organisation collective.

Deux cuma ont accepté de jouer le jeu.

A chacun sa façon de concevoir le travail

Trois dimensions du travail



Le travail est une organisation visant à articuler les tâches et les chantiers dans le temps.

Cette organisation est très variable d'une exploitation à l'autre. Elle dépend de la taille de l'exploitation, des productions (lait, viande, cultures,...), de la conduite du troupeau, des surfaces, des équipements et des bâtiments, de la composition de la main-d'œuvre,...

L'évolution des exploitations requiert de nouvelles compétences :

- gérer des ressources humaines,
- conduire une réflexion stratégique,
- maîtriser l'automatisation des élevages, les technologies de l'information.

Le travail est un facteur de production essentiel pour la compétitivité

La productivité physique du travail (quantité de lait ou de viande produite par travailleur rémunéré) est fortement corrélée au produit brut, mais nécessite une part croissante d'intrants et d'investissements qui peut détériorer la productivité économique (résultat ou revenu par travailleur rémunéré).

Le travail est lié au sens que donne l'agriculteur à son métier, qu'il le conçoive comme :

- une passion « *Je suis éleveur. Si on n'aime pas les animaux, on ne fait pas ce métier* »,
- un projet de vie « *Ce métier associe ce qui est important pour moi : la nature, la qualité de vie, l'autonomie* »,
- un projet d'entreprise « *Je m'occupe de la vente. Je suis un chef d'entreprise* ».

Pour chaque agriculteur, le travail est un équilibre entre ces trois dimensions.

Des réunions pour un questionnement ouvert

L'objectif de l'expérimentation était d'analyser avec les animateurs comment conduire le questionnement individuel sur le travail et le projet collectif.

L'expérimentation contribue :

- pour le groupe cuma, à la construction d'un projet plus durable qui intègre les attentes de chaque adhérent,
- pour les accompagnateurs, à l'enrichissement des outils d'animation,
- pour le RMT Travail*, souvent sollicité sur des questions de conseil individuel, à la prise en compte du travail dans le cadre de projets collectifs.

Un entretien collectif pour chaque groupe

Les entretiens visaient à recueillir les positions de chacun et à faire prendre conscience de la diversité des points de vue.

* Le RMT Travail (Réseau Mixte Technologique) regroupe 26 partenaires dont les cuma.

Il a pour objectifs de : concourir au maintien et au renouvellement des éleveurs de plus en plus demandeurs d'amélioration de leurs conditions de vie au travail, examiner les conditions de travail des modèles émergents d'exploitation et contribuer à la vitalité, à la cohésion sociale et à l'augmentation de la valeur ajoutée des territoires.

4 étapes de l'entretien collectif	Contenu / Outils
Introduction	Rappeler le projet, son état d'avancement et présenter l'objet de la réunion Outil : fiche de suivi de projet
Expression de la vision individuelle du travail de chaque agriculteur	SÉQUENCE 1 Question posée : « Comment aujourd'hui je vis le travail sur mon exploitation ? » Cette séquence favorise l'interconnaissance entre les participants sur le thème du travail et la prise de conscience de leur diversité. Outil : Photolangage (support facilitateur qui permet de réaliser un choix personnel d'une ou plusieurs photographie(s)/image(s) et de rendre compte de ce choix devant les autres participants du groupe). SÉQUENCE 2 Question posée : « Qu'est-ce qui est important pour moi agriculteur dans mon travail, ce à quoi je tiens ? » Cette séquence permet d'échanger sur le cœur de métier des éleveurs, les contraintes liées au travail. Outil : Quizz, pour hiérarchiser les priorités de chaque participant
Traduction des visions individuelles dans le projet du groupe	Questions posées : « Qu'attendez-vous du projet », « ce qui va être facile, moins facile », « ce que le projet va m'apporter par rapport à mon travail » ? Outil : Les questions sont travaillées en sous-groupes de 2 à 3 personnes et les idées sont écrites sur des post-it. Les post-it des groupes sont ensuite mis en commun.
Construction d'un programme d'actions	Des actions sont envisagées pour résoudre les difficultés soulevées lors de la réunion.

Deux cuma ont accepté de jouer le jeu

Cuma d'Héric en Loire Atlantique :

naissance d'un groupe pour organiser l'alimentation des animaux

Le groupe est constitué de jeunes éleveurs qui étudient un projet de désileuse mélangeuse automotrice conduite par un salarié. Le coût et le fonctionnement ont été raisonnés une première fois. Cela a fortement fait évoluer les utilisateurs potentiels. Un nouveau collectif s'est réorganisé autour de ce projet. « C'est épatant qu'ils aient pu se remobiliser comme ça », constate avec étonnement l'animateur.

Les éleveurs sont entrés facilement dans le jeu du photolangage et ont parlé sans complexe de leurs façons de voir le travail, de leurs difficultés, leurs attentes. L'élément fédérateur résumé par l'un d'entre eux est que « ce qui est le plus pesant, c'est le remplacement du week-end ; on trouve des vachers pour la traite mais personne pour l'alimentation ». Le projet désileuse avec salarié permettra de résoudre en partie cette question.

La réunion a facilité la prise de contact avec les nouveaux arrivés dans le groupe. Mieux connaître les attentes de travail permettra d'anticiper des contraintes fixées par chacun des éleveurs.

Cuma viticole dans la Sarthe :

clarifier les besoins individuels et les besoins du groupe.

Les viticulteurs souhaitent de la main d'œuvre d'appoint sur leurs exploitations et un salarié pour conduire la vendangeuse de la cuma. Pas si simple de réunir les compétences nécessaires sur la même personne. Le premier salarié recruté est parti. Le groupe ne s'est pas laissé décourager et a pu approfondir son projet, avec l'animatrice emploi de la fédération des cuma.

Les viticulteurs n'ont pas adhéré d'emblée au jeu du photolangage. Les animateurs ont dû montrer l'exemple en participant aussi à l'exercice. La situation s'est ainsi débloquée et tout le monde s'est exprimé librement. L'expérimentation a permis de distinguer les besoins en compétences pour des chantiers manuels de gestion de la vigne et ceux pour conduire et entretenir la machine à vendanger. Les exploitants ont alors fait le choix de donner la priorité aux compétences liées à la machine, sachant qu'aucun d'entre eux ne sait utiliser les nouvelles vendangeuses. C'est donc cette activité qui définit les aptitudes recherchées chez le salarié. Les autres besoins de main-d'œuvre devront être résolus par ailleurs. L'animatrice du groupe accompagnera la recherche de solutions.

Les points de vue



Sophie Chauvat,
Institut de l'Elevage et RMT travail

Un projet de cuma, surtout quand il met en jeu l'emploi d'un salarié, nécessite la compréhension par le groupe des besoins de chacun. Il doit aussi permettre l'adéquation entre les attentes individuelles et l'action collective.

Pour que l'expérience soit profitable, tous les exploitants partie prenante doivent être là et il faut réfléchir au moment le plus opportun pour introduire cette réflexion : en amont pour déterminer les besoins et les aspirations de chacun ou au cours de la construction pour vérifier l'adéquation entre les positions individuelles et collectives.

Les techniques d'animation favorisent l'expression des participants et une distribution équitable de la parole.

La mise en œuvre de ce type d'approche demande aux animateurs, d'investir un domaine, le travail, peu habituel. Ce changement peut s'avérer difficile à mettre en œuvre dans les groupes habitués à leur accompagnateur, ses savoir-faire et ses techniques d'animation. D'où l'intérêt de faire appel à un intervenant extérieur au groupe.



Benoît Bruchet,
FDcuma Mayenne

Philippe Coupard,
Union des cuma Pays
de la Loire, section Sarthe

**Il est indispensable d'associer
le travail à la machine.**

Avec des moyens financiers limités et des charges de travail importantes, les agriculteurs recherchent plus d'efficacité : chantiers complets, ensileuse 8 rangs pour récolter plus vite, délégation de l'alimentation des animaux à un salarié avec une désileuse automotrice. Autant de projets qui ne sont pas toujours faciles à traiter, du fait de la différence de visions entre générations et du décalage important qui peut exister sur les approches « métier ».

Cette réflexion sur le travail réalisée à titre expérimentale devrait se conduire dans tous les projets engageants pour les exploitations et les cuma.



Isabelle Corbineau, animatrice «emploi», Union des cuma Pays de la Loire, section Maine-et-Loire

Cette séquence d'expression sur le travail est utile à mener :

- dans le cas de création d'emploi, pour clarifier comment chaque agriculteur concerné voit son travail, ce qui est important pour lui, ce qu'il va accepter de déléguer, ce qu'il attend, à titre personnel, de ce poste créé dans la cuma,
- avec les agriculteurs employeurs et les salariés chefs d'équipe parce que la différence de perception du travail entre les agriculteurs et les salariés est une source d'incompréhension, qui peut se traduire par des problèmes de management.



D'INFOS SUR www.ouest.cuma.fr

Partenaires :



Fédération régionale
des cuma de l'Ouest
73 rue de St Briec
CS 56520
35065 Rennes Cedex
02 99 54 63 15

Ce travail a été mis en oeuvre par :

Benoît Bruchet (FDcuma Mayenne), Lydia Boudon, Isabelle Corbineau, Philippe Coupard (Union des cuma Pays de la Loire), Marie-Christine Blondiau (FRCuma Ouest), accompagnés par Sophie Chauvat (Institut de l'Élevage, RMT Travail)