

La méthodologie des Focus Farm CowForme

Guide méthodologique pour accompagner des éleveurs vers l'amélioration des conditions de travail

Le projet CowForme a mis en place sept Focus Farm mobilisant l'expertise conjointe d'un groupe d'agriculteurs, de conseillers et d'experts pour l'amélioration de la qualité de vie au travail des éleveurs.



Sommaire

INTRODUCTION	
Le projet INTERREG FR-WL-FL CowForme	3
La démarche des Focus Farm	4
Un kit méthodologique pour accompagner les éleveurs sur le travail	5
LES ETAPES DES FOCUS FARMS	
1. Co-construction de la démarche	8
2. Recrutement des éleveurs	10
3. Réunion de lancement	12
4. Diagnostic, restitution et préparation de la visite	13
5. Les visites	17
6. Le plan d'action	19
CONCLUSIONS	20
ANNEXES	22



Le projet INTERREG FR-WL-FL CowForme

Début 2020, **17 partenaires** actifs sur les **Hauts-de-France, la Wallonie et la Flandre** se sont joints au sein du projet franco-belge INTERREG COWFORME.

Le **nouveau contexte de l'élevage bovin** (fin des quotas laitiers, volatilité des prix et des revenus, renforcement des attentes sociales et sociétales) crée une rupture pour le secteur et le métier d'éleveur. Les éleveurs bovins principalement laitiers sont soumis à une **pression croissante sur le travail** en raison de l'agrandissement continue de la taille des cheptels et à une recherche accrue de compétitivité. La hausse de la productivité du travail entraîne une dégradation de la qualité de vie au travail et une augmentation des risques en matière de santé chez un nombre croissant d'éleveurs. Les horaires de travail dépassent fréquemment 11 heures par jour, 6 à 7 jours par semaine, et les éleveurs rencontrent des difficultés à se libérer (week-ends, congés). Par ailleurs, les nouvelles générations d'éleveurs sont particulièrement sensibles à l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Ce contexte accroit le **risque de décision d'arrêt de l'élevage**, avec des conséquences sur la dynamique des filières bovines, et la capacité à répondre aux besoins de production des entreprises (laiteries, abattoirs, découpes, transformateurs). À l'échelle des territoires, l'arrêt de l'élevage a également des conséquences importantes en matière d'emploi direct et indirect : sur les exploitations dès lors que l'élevage mobilise plus de main-d'œuvre par hectare que la plupart des autres activités agricoles et puisque 1 emploi d'une exploitation d'élevage génère un peu plus d'1 emploi dans les activités d'approvisionnement, de service et d'aval.

Un des enjeux majeurs est de permettre aux éleveurs d'**améliorer leurs conditions de travail et l'attractivité de leur métier**. L'une des clés passe par l'accès à la main-d'œuvre salariée pour compenser la baisse de la main-d'œuvre familiale bénévole, réduire la charge de travail et accéder à plus de temps libre. En parallèle, la zone franco-belge connaît un taux de chômage plus important que les moyennes nationales (+1.6% en France et +0.6% en Belgique ; d'après BNB et Dreets Hauts-de-France / Semas 2022), soit de la main d'œuvre potentiellement disponible pour travailler dans les exploitations.

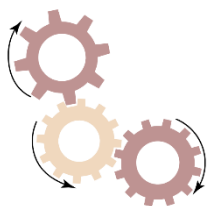


www.cowforme.eu



Le projet CowForme a le **double objectif** de (1) permettre aux éleveurs d'améliorer leurs conditions de travail et d'avoir la capacité d'accueillir et de (2) manager des salariés et d'accompagner des demandeurs d'emploi vers le métier de salarié en élevage. Pour parvenir au 1^{er} objectif, le projet s'est appuyé notamment sur la démarche des « Focus Farm ».

La démarche des Focus Farm



Le **principe** des Focus Farm repose sur une **analyse approfondie** du fonctionnement d'une exploitation en mobilisant **l'expertise conjointe** d'un groupe d'agriculteurs, de conseillers et d'experts (en lien avec la thématique que l'on souhaite approfondir). La démarche des Focus Farm repose sur une série d'étapes, explicitées dans le guide (figure 1).

L'intérêt de la démarche des « Focus Farm » est de **faire grandir** l'éleveur qui reçoit, mais également l'ensemble du groupe grâce aux **discussions croisées**. **Sept groupes** d'éleveurs ont été créés : deux en Wallonie, deux en Flandres et trois en Hauts-de-France (Ternois-Artois, Lille-Pévèle, Thiérache). Chaque groupe était composé de 5 à 9 éleveurs et était encadré par deux conseillers afin de **construire ensemble des pistes d'amélioration sur le travail**. Tous les groupes sont composés d'éleveurs laitiers, sauf un groupe wallon qui était composé d'éleveurs de bovins allaitants.

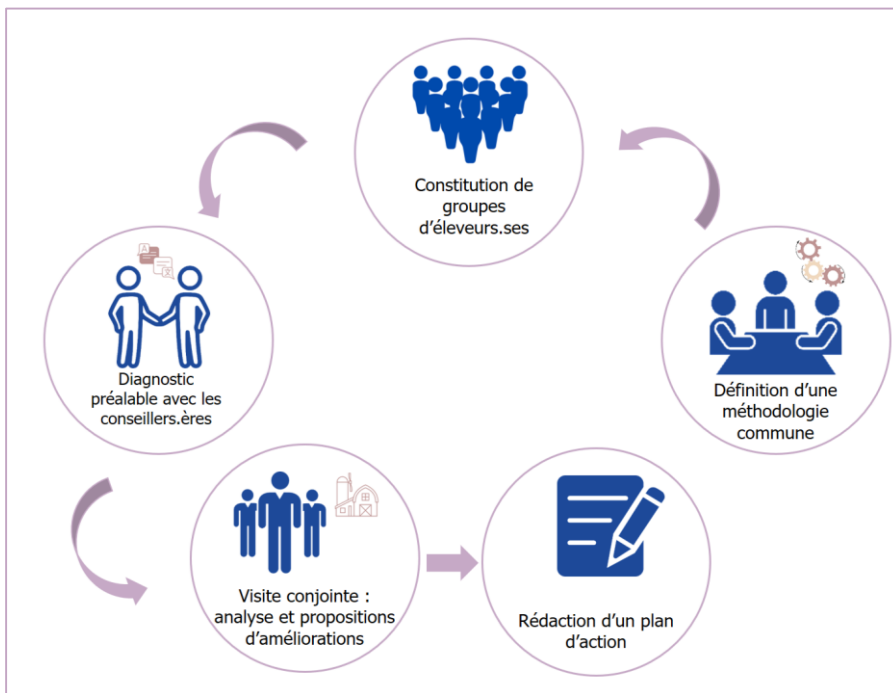


Figure 1 : Les étapes des Focus Farm

Répartition des groupes

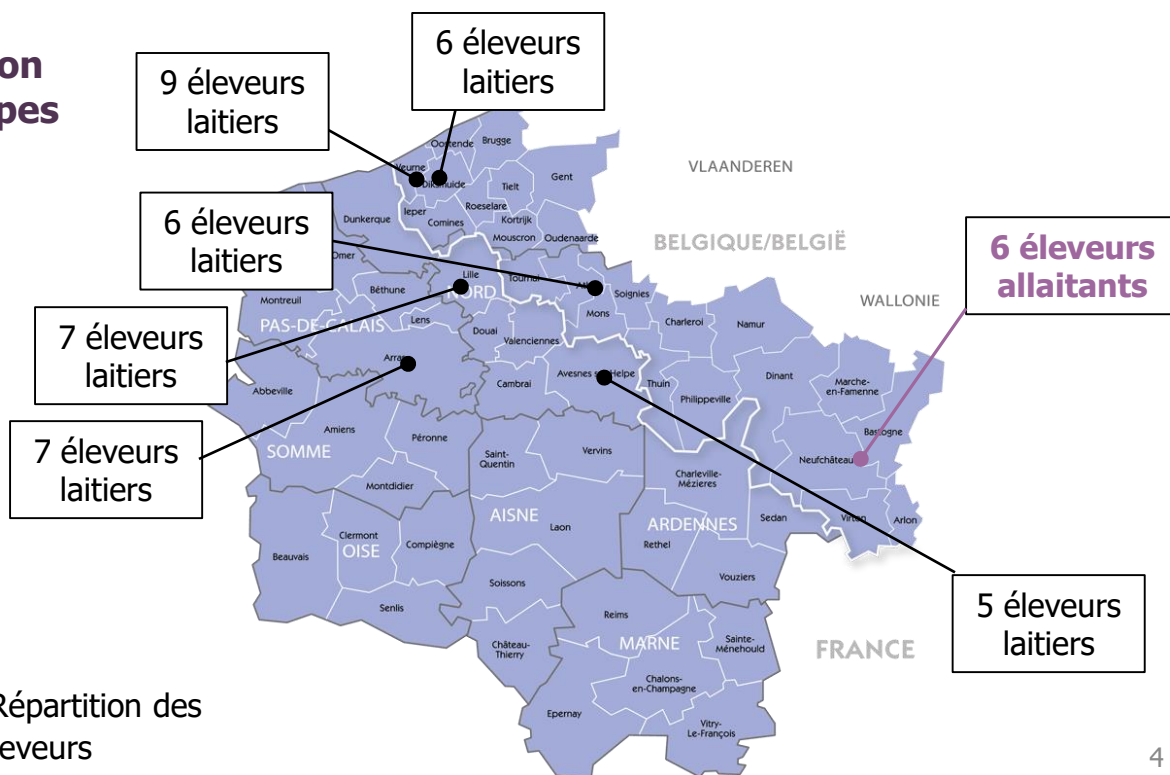


Figure 2 : Répartition des groupes d'éleveurs

Ces Focus Farm ont été complétés par l'organisation et la réalisation de **3 voyages transfrontaliers** ouverts à tous les éleveurs et aux conseillers. Ils étaient destinés à faire découvrir les stratégies différentes et innovantes adoptées par les éleveurs de la zone transfrontalière sur le thème « moins de charge de travail et plus de qualité de vie ». Les exploitations ont été sélectionnées pour leurs spécificités et enrichissements sur différents sujets : travail en collectif, robotisation, ergonomie, recrutement et management de salariés, sécurité au travail. Chaque visite de l'exploitation était organisée en plusieurs **ateliers thématiques** : un atelier permettait de présenter le diagnostic « travail » de la ferme (réalisé par les conseillers CowForme, voir section 2.4), et le ou les autres étaient plus spécifiques. Les 3 voyages ont fait l'objet d'une vidéo. Elles sont disponibles sur le site web du projet.

Travailler en partenariat avec d'autres agriculteurs

Travailler (en sécurité) avec du personnel dans une ferme laitière

Automatisation et ergonomie en élevage laitier

www.cowforme.eu

Un kit méthodologique pour accompagner les éleveurs sur le travail

Entre juillet 2022 et septembre 2022, les parties prenantes au projet (conseillers, éleveurs, partenaires) ont été enquêtées afin **d'évaluer les actions, de capitaliser sur les acquis et de formuler des recommandations en vue du transfert des résultats du projet**. Lorsqu'on demande aux conseillers et aux éleveurs ce qu'ils transmettraient du projet, la démarche des Focus Farm, en particulier l'apport du groupe et l'expertise conjointe éleveurs-conseillers, est la réponse la plus citée.

Ce « kit méthodologique » repose sur les **enquêtes qualitatives** réalisées durant l'été 2022 et les ateliers de travail qui ont eu lieu entre les conseillers. Il présente les différentes étapes des Focus Farm, leurs clés de réussite et les pistes de réflexion à considérer pour améliorer l'accompagnement. **4 fiches** « **stratégie exploitation** » illustrent les acquis concrets de la mise en œuvre de la démarche sur des exploitations et sont disponibles sur le site web.

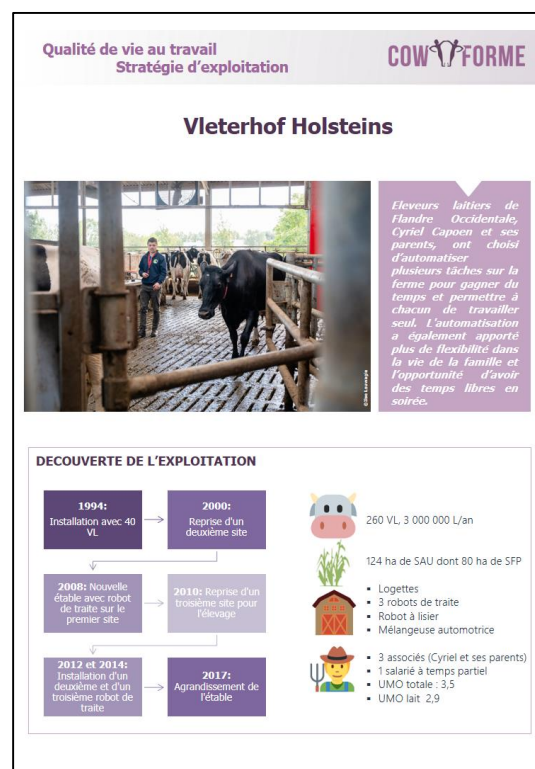


Figure 3 : Exemple de fiche « stratégie d'exploitation »



L'avis des éleveurs : les apports du groupe et l'expertise des conseillers

▪ Un apprentissage sur les pratiques des uns et des autres

En visite chez les autres, les éleveurs ont l'occasion de voir d'autres modes de fonctionnement et des trucs et astuces dont ils peuvent s'inspirer pour chez eux.

« Lorsque je visite une exploitation, j'essaie toujours de voir : qu'est-ce que je peux apprendre ? Qu'est-ce que je peux ramener chez moi pour mieux travailler ? »

Lors de la visite dans leur propre exploitation, les éleveurs apprécient avoir l'avis de leurs collègues sur leurs façons de faire et recevoir des conseils pour s'améliorer. Il est difficile de prendre du recul sur le travail qu'ils effectuent au quotidien. Leurs collègues apportent un regard extérieur sur leur travail. Enfin, les éleveurs apprécient pouvoir montrer leur système à leurs pairs et les astuces qu'ils ont mis en place. Le statut de pair est important pour se mettre à la place de l'autre et pouvoir échanger sur les pratiques concrètes du travail en tant que telles.

« Je trouve ça intéressant parce que ce sont des gens qui font le même métier que moi qui donnent des avis sur ce que je fais, alors que quand on est technicien ou accompagnant, on ne pratique pas. Entre être technicien et éleveur il y a un sacré chemin ».

« J'ai vu beaucoup de solutions pratiques. Il s'agissait principalement d'informations qu'on ne peut pas simplement trouver ou consulter dans un magazine spécialisé ou sur un site web. L'échange avec les collègues est quelque chose d'unique. »

▪ Une ouverture d'esprit grâce aux échanges

Les groupes permettent aux éleveurs de s'arrêter et de s'extraire du travail au quotidien. Via les échanges, les éleveurs confrontent leur vision du travail. Cela les pousse à élargir leurs perspectives, « à sortir de leurs cocons ».

« Je suis aussi un grand sceptique. Les arguments supplémentaires des autres éleveurs pour me convaincre sont donc les bienvenus. »

« Ce projet vous permet également de vous éloigner de l'exploitation, de votre "île". Cela permet de sortir de la routine et de faire quelque chose de différent, tout en restant dans le secteur. »

« Il est également bon d'entendre l'avis des collègues sur votre façon de travailler. Chacun a ses habitudes et ses principes. Cela nous ouvre l'esprit sur les possibilités et sur les freins qui n'ont pas lieu. »

▪ **Une motivation à s'améliorer**

Pour certains éleveurs, échanger avec des pairs les motive dans leurs projets d'amélioration du travail. Dans chaque groupe, on retrouve des éleveurs plus performants que d'autres et ces éleveurs peuvent conseiller le reste du groupe, être les moteurs.

« J'ai besoin qu'on me pousse à en faire plus. Il y a plusieurs éleveurs dans le groupe qui ont plus d'ambitions, qui mettent la barre un peu plus haute. » « L'esprit de groupe permet de se motiver et de se remettre en question. »

▪ **Une dimension collective au problème « travail »**

Les groupes ont un côté réconfortant pour les éleveurs. Ils n'ont plus l'impression d'être seuls à rencontrer des problèmes et prennent conscience qu'un grand nombre de leurs difficultés sont communes à d'autres exploitations.

*« Ça fait du bien de voir qu'on n'est pas seuls à rencontrer les mêmes problèmes. »
« On se dit toujours qu'ailleurs, c'est mieux mais quand on va chez les autres on se rend compte que c'est partout pareil. »*

▪ **Un contact social**

Pour certains agriculteurs, il est rare d'avoir des contacts avec d'autres agriculteurs ou d'avoir des contacts en dehors de sa ferme. Qu'il soit professionnel ou social, il ne fait pas de doute que l'isolement peut peser sur le moral des agriculteurs.

« L'aspect social des réunions est également important. Il est bon de voir d'autres personnes autour d'un projet. Cela change. Lorsque je suis sur la ferme, je n'ai pas beaucoup de contacts sociaux. »

▪ **Un regard extérieur des conseillers**

Les éleveurs ont apprécié avoir le regard extérieur des conseillers, complémentaire à celui des pairs. L'analyse du travail et le conseil doivent néanmoins se faire toute en suggestion.

« Des gens extérieurs qui ont la notion de l'agricole quand même mais qui ne sont pas dedans non plus, c'est intéressant. Nous, on est tous dedans donc on s'oriente facilement sur les mêmes points alors que lui il nous ouvre sur certains autres points qui pour lui sont intéressants aussi et c'était le cas. »

« Elle a cette fibre d'accompagnement. Elle sait analyser, elle sait se mettre à sa place. Elle laissait bien exprimer les gens, elle n'imposait pas. Elle suggérait mais elle ne disait pas "il faut faire", c'est un truc à ne jamais dire à un agriculteur. »

1. Co-construction de la démarche

Au démarrage du projet, les conseillers sont passés par une phase de co-construction de la démarche. Ils se sont réunis pendant 2 jours pour :



- Echanger sur leurs **outils** respectifs (brise-glace, outils d'approche globale ou thématique) pour accompagner les éleveurs sur la thématique du travail, sur leurs **références** sur les temps de travail et leur méthodologie d'acquisition et sur les **solutions existantes** pour améliorer la qualité de vie au travail.
- Partager la **méthodologie d'accompagnement** de conseillers faisant partie du projet sur des thématiques plus spécifiques, comme l'ergonomie et la gestion des risques.
- **Formaliser les objectifs et une trame commune** pour l'ensemble de Focus Farm : quelles sont les étapes ? Quels sont leurs objectifs ? Quels sont les moyens et les outils à mobiliser pour y parvenir ? Quels sont les supports et les indicateurs utilisés ?
- Echanger sur (1) les difficultés qui pourraient apparaître au cours de la démarche et comment y répondre et sur (2) les éléments qui feraient des Focus Farm une réussite et comment y parvenir. Les conseillers ont ainsi dégagé une **série de clés de réussite et de points d'attention** pour la conduite des Focus Farm.

Quelques séquences étaient également dédiées sur les spécificités du travail en élevage.

Les différentes dimensions du travail

Le travail des éleveurs peut être décrit à travers **trois dimensions** (Dedieu et Servièrre, 2011) :

1. Le travail comme facteur de production à optimiser.
2. Le travail comme activité centré sur l'homme, son identité personnelle et professionnelle et sur les raisons subjectives du « travailler ».
3. Le travail comme une organisation qui vise à articuler les tâches et les chantiers dans le temps.

Le travail est un **sujet multifacette**. En exploitation, ces trois dimensions se déclinent sous une variété de thèmes : volume du travail, répartition des tâches au sein du collectif de travail, pénibilité physique, charge mentale... Ce sont autant de sujets qui requièrent le regard croisé de plusieurs disciplines, telles que l'économie, l'ergonomie, le management ou encore la zootechnie.

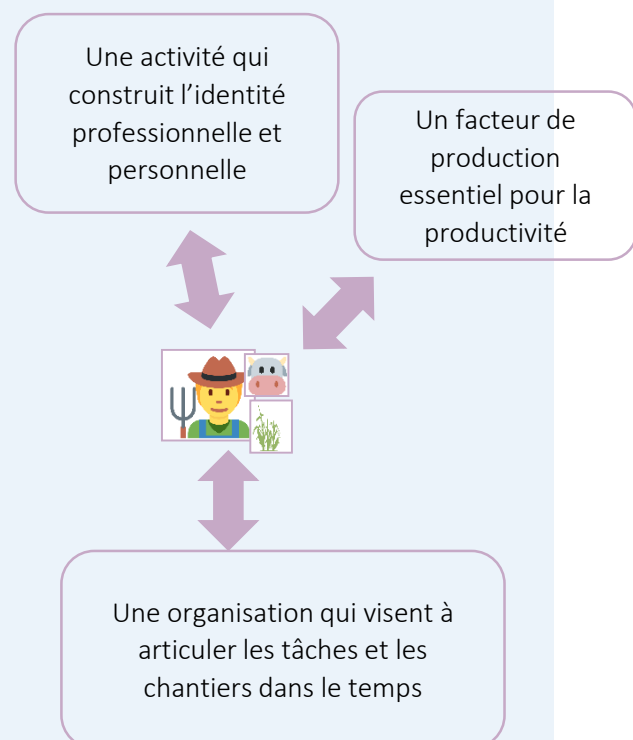


Figure 4 : Le travail en 3 dimensions (CasDar Sociel)

La posture du conseiller « travail »

Cette séquence a permis aux conseillers de se prêter à l'exercice de l'accompagnant « travail » par des jeux de rôles (un conseiller jouait le rôle d'accompagnant et un conseiller jouait le rôle d'élèveur). Sur base du cas de 3 éleveur.ses et d'une description du contexte et des problématiques vécues, il était demandé aux conseillers d'entamer la conversation. Le groupe débriefait ensuite le ressenti de l'élèveur et du conseiller. L'objectif était de mettre en avant les spécificités du conseil « travail » ainsi que les clés de réussites et les difficultés potentielles. En plus d'être multifacette, le travail est **un sujet « intime »** puisqu'il renvoie à l'homme derrière le travail (son identité, sa personnalité, ses aspirations...). Il est donc particulièrement important de chercher à mettre en **confiance** l'élèveur.se. De plus, les conseillers ont mis en évidence l'importance de :

- **L'écoute active** pour favoriser l'expression de l'élèveur.se.
- Certains outils de l'écoute active comme la **reformulation**, pour vérifier la compréhension de la situation.
- Demander les solutions déjà imaginées.
- Avoir un **guide d'entretien**, ou une série de questions en tête (pour ne pas passer à côté de certains thèmes).
- Travailler en mode « **entonnoir** » dans les questions, en allant du plus large au plus particulier.
- **S'adapter à la personnalité** de la personne en face.
- De prendre du recul par rapport à la problématique et donc à sa propre expérience : il faut être attentif au risque de posture descendante où l'accompagnant devient « expert » et prescrit une solution et chercher davantage à avoir un **regard naïf** sur la problématique.

Les conseillers ont ensuite pu se former sur différents sujets tout au long du projet avec la mise en place d'une **formation sur le Lean management**, sur l'accompagnement au **changement** ou encore d'échanges avec un expert sur la **traite** qui revêt une importance particulière puisqu'elle représente de l'ordre de 45% du travail d'astreinte (hors traite robotisée) en élevage bovin laitier. Ces formations ont alterné séance de théorie et mise en application pratique. Quelques réunions entre les conseillers la 1^{ère} année d'activité des Focus Farm ont aussi permis de faire évoluer les supports (diagnostic) et la démarche co-construite initialement.

Réussites et pistes d'amélioration



▪ L'échange et la co-construction entre les collègues

De la phase de co-construction initiale est née une méthodologie commune, qui est soulignée comme un véritable point positif pour les conseillers. Ce temps pris ensemble, cet **investissement collectif** a permis une prise de conscience de l'ensemble des conseillers sur le fonctionnement de la démarche et ses enjeux.

En revanche, **les retours sur l'utilisation de la méthodologie** dans chaque région auraient dû être amplifiés. Il est important de faire le point sur la méthode après quelques utilisations entre les conseillers pour confronter les points de vue et le vécu de chacun.

Il aurait également été intéressant d'**échanger** davantage sur les **façons d'accompagner et les savoir-faire**, via des visites conjointes par exemple, pour favoriser la montée en compétences des conseillers. Discuter ou voir d'autres façons de faire dans un autre groupe peut aider à oser les mettre en place dans son propre groupe. Savoir que la méthode a fonctionné pour un pair peut rassurer. La boîte à outil de chaque conseiller est limitée mais, par l'échange, elle peut s'enrichir de nouvelles idées pour animer et conseiller.

Prévoir la **mise en pratique** des apports théoriques d'une formation favorise la montée en compétences des conseillers.

▪ **La formation à l'animation de groupe**

De par son caractère intime et personnel, le travail requiert un **lien de confiance** et plus largement de bonnes relations dans le groupe pour que les éleveurs se livrent. Ce sont alors des compétences d'observation, d'écoute et de compréhension de l'autre et de régulation des relations qui entrent en jeu pour que tout le monde s'exprime, pour encourager, rassurer, proposer des compromis... Les conseillers soulignent d'ailleurs qu'avoir de l'expérience dans la gestion de groupe et l'animation de groupe les a aidés. Ils insistent sur l'importance d'aimer animer le groupe, d'avoir la « fibre » de l'animation. La formation à l'animation de groupe et le partage entre les conseillers sur les techniques d'animation auraient dû être amplifiés.

2. Recrutement des éleveurs

Chaque région est partie du principe que les groupes se constituent sur la base du volontariat des éleveurs. Les **supports de présentation** du projet, comme un questionnaire tourné sous forme d'humour ont donc été largement partagés via les différents canaux des partenaires : un courrier, notamment via les laiteries pour les Hauts-de-France, la presse, les sites web, les newsletters ... Sauf pour le groupe de Lille-Pévèle, chaque région a dû compléter les groupes en réalisant du « démarchage individuel ». D'ailleurs, on observe que la majorité des éleveurs enquêtés durant l'été 2022 sont arrivés dans le projet à la suite d'un contact direct avec un des conseillers du projet (tableau 1). Ce moyen est le plus efficace pour recruter les éleveurs. Il est donc plus facile de constituer les groupes lorsque les organismes ont connaissance du terrain et des besoins des éleveurs.



Moyen d'intégration au projet	Nombre d'éleveurs
Questionnaire	
• Via mail	2
• Via courrier laiterie	2
Publicité Facebook	2
Contact direct par les conseillers	15

Tableau 1 : Moyens de recrutement des éleveurs sur base de l'échantillon des 21 éleveurs enquêtés

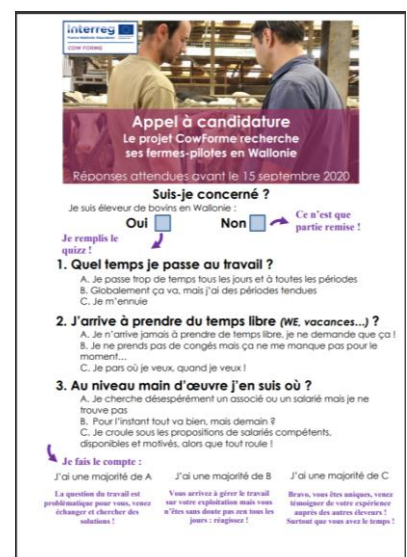


Figure 5 : Appel à candidature



Réussites et pistes d'amélioration

▪ Le contact direct pour favoriser le lien de confiance

Un bon recrutement passe par des conseillers impliqués et une **multiplication des canaux de transmission** afin de toucher les différents publics et de créer un « bruit de fond » autour du projet.

Que ce soit pour les éleveurs (figure 1) ou les conseillers, le **contact direct** est un moyen de communication privilégié. **Informé et faire adhérer au projet les acteurs de terrain** est important afin qu'ils puissent relayer le projet vers les éleveurs. C'est d'autant plus le cas que le sujet « travail » requière un fort lien de confiance. Au début, les éleveurs ne se connaissent pas et il faut un temps de mise en confiance. Les éleveurs enquêtés parlent ainsi de l'importance du « bouche à oreille » et des **personnes de confiance** et des présentations directes du projet pour aller au-delà de l'étape de « méfiance », pouvoir poser des questions et s'intégrer concrètement dans le projet. Les conseillers parlent également de la possibilité de s'appuyer sur des groupes existants où la confiance est en quelque sorte établie et d'élargir le groupe à de nouveaux éleveurs.

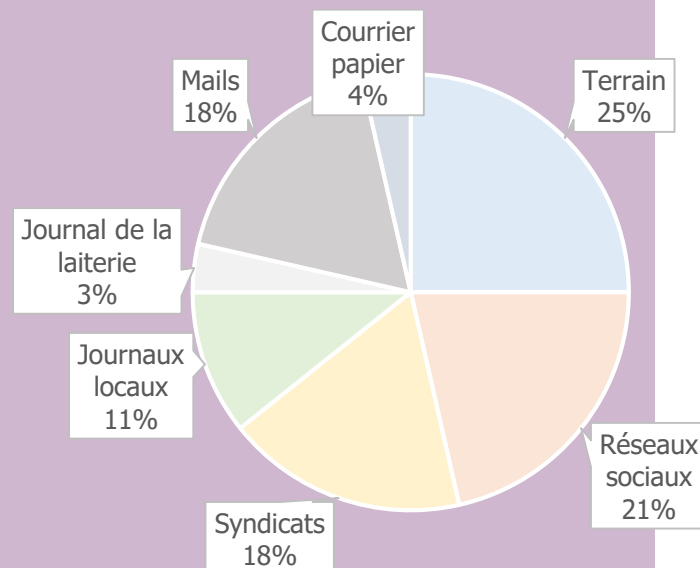


Figure 6 : Moyens de contact privilégié pour transmettre des informations sur le projet, selon les éleveurs enquêtés (échantillon de 21 éleveurs)

▪ La composition des groupes d'éleveurs et des binômes de conseillers

Il convient d'être attentif à différents critères concernant la composition des groupes d'éleveurs. Le plus important est probablement la **taille du groupe**. Pour animer le groupe, utiliser les techniques d'animation disponibles et in fine, parvenir à une bonne dynamique de groupe, il faut un minimum de 6-7 participants à chaque visite. Le sujet du « travail » requiert du temps et de la confiance. Avec un groupe plus grand (au-delà de 8 personnes), les visites seraient trop longues, le projet aussi et il serait plus difficile d'établir un climat de confiance au sein du groupe. La **distance** entre les éleveurs doit être réfléchi au moment de la composition des groupes. Deux points de vue doivent être pris en considération. D'une part, lorsque les éleveurs sont proches, il est plus facile d'organiser les réunions et de maintenir une dynamique de groupe. D'autre part, la distance réduit ou élimine l'éventuelle concurrence entre les éleveurs. Il peut être plus difficile de s'ouvrir devant les voisins « agriculteurs ». Enfin, l'hétérogénéité du groupe pose question, tant aux conseillers qu'aux éleveurs. En France, on observe une grande satisfaction de la diversité dans le groupe. Etre différent permet d'apprendre davantage des uns et des autres. A l'inverse, en Belgique, on observe une volonté de réduire les disparités au sein des groupes pour que les éleveurs se comprennent mieux et puissent se comparer. En fonction des questions posées dans le groupe, on a besoin de plus **d'homogénéité ou d'hétérogénéité**. Les visites wallonnes

étaient très axées sur des questions techniques qui requièrent des groupes homogènes en termes de système. A l'inverse, les visites françaises étaient davantage axées sur la gestion des ressources humaines qui est un sujet très transversal, même entre les secteurs.

La complémentarité des expériences au sein des binômes de conseillers facilite l'accompagnement. Les éleveurs apprécient qu'un conseiller soit plus axé sur la méthode et l'analyse du sujet « travail » et qu'un autre conseiller soit plus axé sur la connaissance du terrain et la technique.

3. Réunion de lancement

Les conseillers ont travaillé à une trame commune à l'ensemble des régions :

- Introduction avec **séquence d'interconnaissance** (utilisation d'animations de type « brise-glace »).
- Présentation du projet.
- La **vision du travail** – les interrogations personnelles et préoccupations des éleveurs sur le travail.
- Retour sur l'enquête quantitative réalisée en début de projet sur le ressenti des éleveurs et des demandeurs d'emploi sur la thématique du salariat en élevage.
- Présentation de la démarche des Focus Farm : attentes vis-à-vis du groupe, présentation des activités, validation du mode de fonctionnement du groupe (règles de fonctionnement fixées en commun).

Dans les Hauts-de-France, la première réunion a eu lieu en présentiel, ce qui a permis l'utilisation d'outils participatifs comme le photo langage. En Wallonie et en Flandre, les premiers contacts se sont passés en visio-conférence. En Wallonie, la trame avait été allégée pour s'adapter au format de la visio-conférence. En Flandre, deux visio-conférences ont été organisées : une sur la formation professionnelle individuelle (« IBO¹ », donnée par le VDAB²) et une sur le coût du salarié (donnée par le Boerenbond³). Les informations concernant le projet ont été transmises à ces occasions.

Réussites et pistes d'amélioration



Les conseillers soulignent l'importance de la première rencontre pour **constituer** et **sécuriser le groupe**. Il s'agit :

- D'accueillir les participants, en prévoyant des jeux d'interconnaissance.
- De mettre un cadre et donner des informations en posant les aspects pratiques des Focus Farm (règles de vie du groupe, horaires et ordre des visites etc.). L'élaboration de règles communes favorise leur adhésion et permet aux conseillers d'y faire référence au besoin plus tard.
- D'installer de la convivialité. Pour cela, prévoir une journée complète avec des moments d'échanges informels fonctionne bien. A l'inverse, il a semblé difficile aux conseillères wallonnes et flamandes de réunir l'ensemble des participants des Focus Farm pendant les visio-conférences de lancement, de susciter des échanges et d'atteindre une certaine dynamique de groupe.
- De répondre aux questions éventuelles des participants et de sonder leurs attentes.

¹ L'IBO (Individuele Beroepsopleiding) est une solution qui consiste à former un chercheur d'emploi sur le terrain pendant 1 à 6 mois et à l'embaucher par la suite.

² VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding) est le Service flamand pour l'emploi et la formation professionnelle.

³ Syndicat agricole belge.

4. Diagnostic, restitution et préparation de la visite

Une méthodologie commune (appelée « diagnostic travail ») a été construite pour découvrir l'exploitation et ses exploitants. Il peut être trouvé en annexe et comprend :

- Une **fiche d'identité** de l'exploitation avec les caractéristiques de l'atelier bovin, de l'assolement, du matériel et des bâtiments, de la composition du collectif de travail et une description de la trajectoire de l'exploitation qui reprend les événements marquants de celle-ci.
- Une série de questions (38 affirmations) permettant de sonder **la satisfaction** des éleveurs autour des questions du travail (figure 7). Elles concernent le ressenti général sur le travail, les conditions de travail, l'organisation du travail et la gestion du temps, les relations humaines et le management et la gestion du personnel. Les informations sont synthétisées sous la forme d'un graphique « radar » (voir figure 8 pour exemple). Cette phase de l'entretien permet également de questionner les exploitants sur les projets et les changements prévus.
- Une feuille de saisie du **temps de travail** qui se base sur la description des journées-types, selon la méthode Bilan Travail afin d'évaluer, à l'échelle de la campagne, le temps passé à la mise en œuvre des pratiques d'élevage par l'ensemble des travailleurs d'une exploitation. Cela permet de savoir qui fait quoi au sein du collectif de travail. Des indicateurs de productivité sont calculés et permettent de situer les exploitations par rapport aux références construites dans le cadre d'enquêtes Bilan Travail de 2009-2010 (RMT Travail <https://idele.fr/rmt-travail/>) et 2018 (projet ORGUE <https://idele.fr/orgue/publications>).

Les conseillers ont réalisé le diagnostic avant chaque visite, sauf en Flandre où les conseillères ont réalisé l'ensemble des diagnostics avant de commencer les visites. Le fait d'avoir fait tous les diagnostics avant les visites en Flandre leur a permis de décider des thèmes à l'avance et de planifier à l'avance des thèmes différents à chaque visite, comme par exemple le temps de traite ou le travail avec un salarié. Le diagnostic nécessite **½ journée**

d'enquête dans la ferme et ½ journée de synthèse et de mise en forme du diagnostic (le document de restitution), soit 1 jour au total.

Dans l'Avesnois-Thiérache et à Lille-Pévèle, la problématique à traiter en visite était déterminée en fin de rendez-vous avec l'éleveur ou par téléphone, après le diagnostic. Dans le Ternois et en Wallonie, le diagnostic était dans la majorité des cas suivi d'une **visite de restitution** pour valider le diagnostic avec l'éleveur et préparer la visite. En Flandre, les conseillères choisissaient une thématique et la proposaient à l'éleveur. Une fois le choix validé par l'éleveur, elles préparaient la visite par téléphone avec l'éleveur.

1- Ressenti face au travail	Prénom de la personne répondant au diagnostic		Michel	
	Pas du tout satisfait	Insatisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
1- Globalement, êtes-vous satisfait de vos conditions de travail sur votre exploitation ?		x		
	Pas du tout acceptable	Plutôt non acceptable	Acceptable	Tout à fait acceptable
2- Le volume global de travail sur l'exploitation est-elle acceptable ?				x
3- La charge quotidienne liée au troupeau (travail d'astreinte) est-elle acceptable ?				x
	Non	Plutôt non	Plutôt oui	Oui
4- Prenez-vous plaisir à faire votre travail ?				x
5- Etes-vous satisfait de l'équilibre entre votre vie personnelle et professionnelle ?				x
6- Arrivez-vous à vous libérer autant que vous le voulez dans la journée ou dans la semaine ?	x			
7- Arrivez-vous à partir autant que vous le voulez pour le WE ou pour des congés ?				x
8- Vivez-vous bien les astreintes du week-end ?				x

Figure 7 : Aperçu du diagnostic « travail »

Quelques résultats clés issus du diagnostic

Exploitations de type « Individuel »

1) Sans salariat
~ 8% des expl.
1,2 UMO (81% lait)
Bénévolat
122 ha SAU
(79% SFP)
87 VL - 820 ML lait

2) Avec salariat
~ 16% des expl.
2,2 UMO (73% lait)
Salariat 40% UMO
94 HA SAU
(46% SFP)
71 VL - 615 ML lait

Exploitations de type « Associatif »

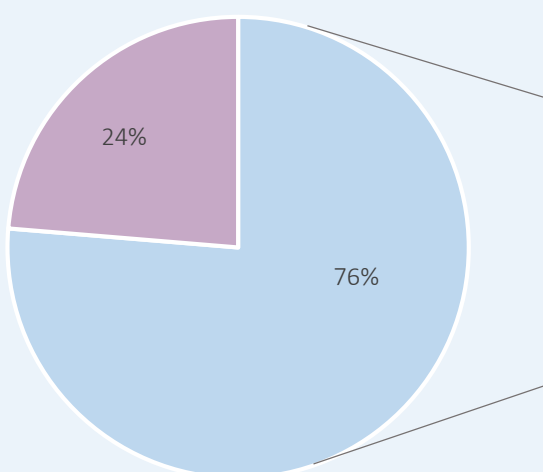
3) Sans salariat
~ 37% des expl.
2,8 UMO (90% lait)
93 HA SAU
(62% SFP)
146 VL - 1213 ML lait

4) Avec salariat
~ 39% des expl.
3,9 UMO (66% lait)
Salariat 35% UMO
117 HA SAU
(56% SFP)
130 VL - 1299 ML lait
Diversification
fréquente

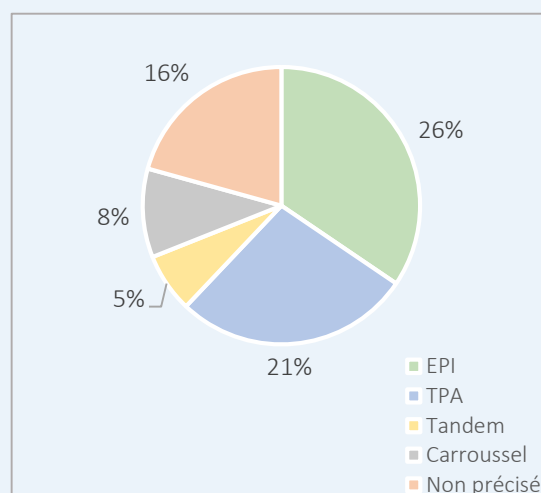
On observe **4 types de collectifs de travail** : les individuels avec (2) ou sans salariés (1) représentent un peu plus de 20% des exploitations tandis que les associatifs avec (4) ou sans salariés (3) représentent environ 80% des exploitations. Sauf pour le collectif de type 1, une part importante de la surface agricole utile (SAU) est en culture de vente.

Des différences sont observées entre les régions. En Flandre, **la taille du cheptel** est en moyenne de 150 vaches laitières alors qu'en Wallonie et en France, la moyenne se situe davantage autour des 100 vaches laitières. En France, la **SAU** est plus grande, tout comme la part dédiée aux cultures de vente. En Belgique, chaque UMO a plus de vache laitière qu'en France (50 VL contre 45 VL en France). Le **niveau de production** par vache laitière est élevé, autour de 9200 litres par vache et par an et est plus élevé en Flandre.

Au total, 9 exploitations sur les 38 ont opté pour un **robot de traite**, 5 se situent en Flandre dans de gros troupeaux avec peu de salariat. Les salles de traites ont en moyenne un poste pour 6,8 vaches laitières. La présence de salariat est plus forte en France qu'ailleurs, avec 34% d'UMO salariée.



■ Salle de traite ■ Robot



■ EPI
■ TPA
■ Tandem
■ Carroussel
■ Non précisé

La figure 8 résume la **satisfaction** des éleveurs sur les 38 questions. En zoomant sur quelques questions, quelques thèmes ressortent comme plus négativement : c'est le cas de la possibilité de **se dégager du temps libre** et d'atteindre un meilleur équilibre vie professionnel-vie privée. Cela peut sembler en « contradiction » avec les questions sur la charge de travail : une grande part d'éleveurs trouve leur charge de travail quotidienne acceptable, parce que « choisie », alors qu'ils ne parviennent pas à se libérer autant qu'ils le souhaiteraient en dehors de l'élevage. La **gestion administrative** est la difficulté la plus rencontrées par les éleveurs. Elle est suivie par l'insatisfaction relative au **revenu**. A l'inverse, les éleveurs éprouvent du **plaisir au travail** et entretiennent globalement de **bonnes relations** au travail. Les éleveurs des Focus Farm ont un bon ressenti quant à la gestion de leur(s) salarié(s).

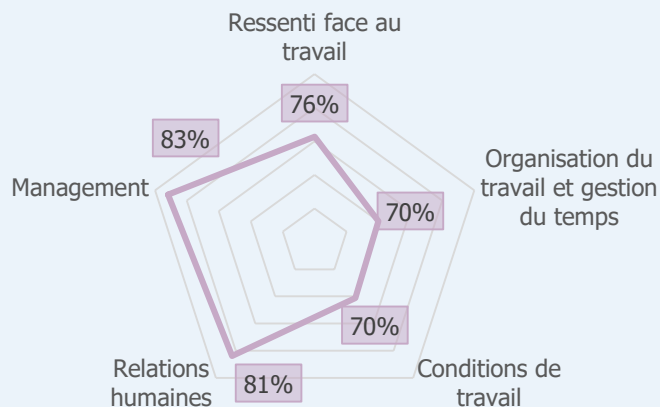
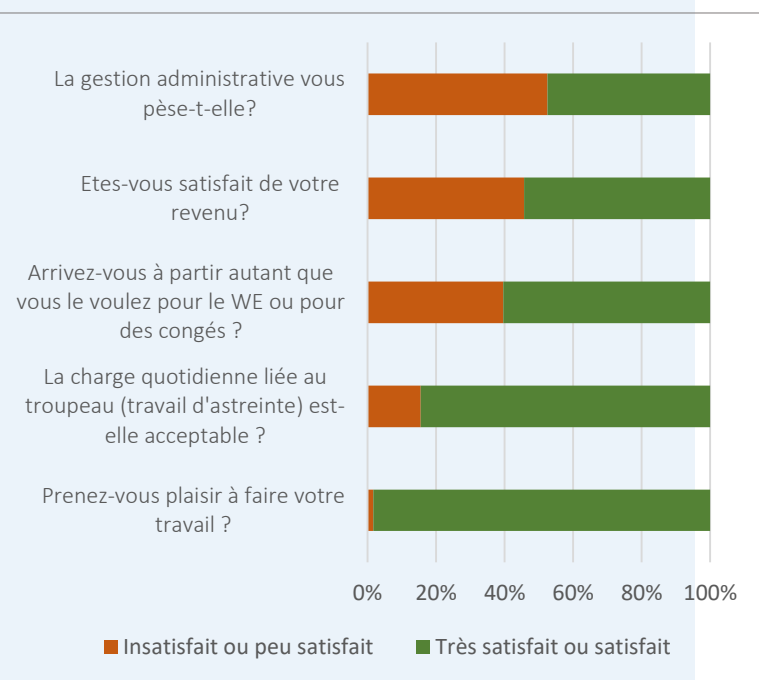
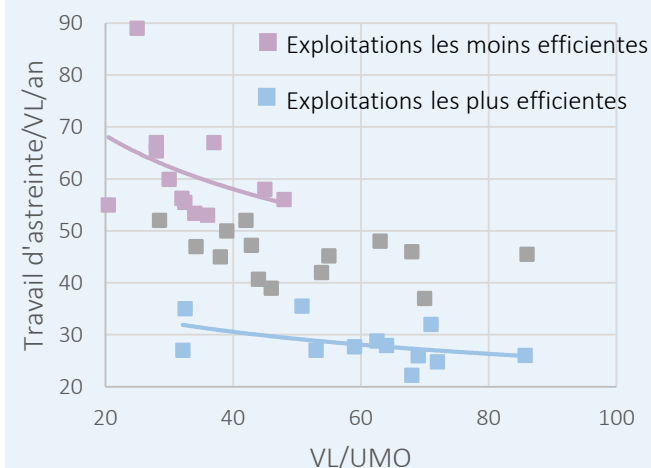


Figure 8 : Positionnement des éleveurs sur leur ressenti au travail (n = 59)



D'importants écarts sont observés entre les exploitations laitières en termes de **charge de travail d'astreinte** par vache laitière et de nombre de vaches laitières par UMO. L'efficacité du travail d'astreinte est similaire d'une zone à l'autre. Il est en moyenne de 45 heures par vache laitière. Il y a un lien entre la productivité de la main-d'œuvre (nombre de VL/UMO lait) et le TA/VL. Des **économies d'échelle** sont observées car les différentes facettes du système de production sont optimisées. Cependant, la corrélation est loin d'être parfaite et à nombre égal de vaches laitières, de grandes disparités sont observées. Différents facteurs peuvent expliquer ces variations, dont le recours au robot.

Indicateurs	1 ^{er} décile	Moyenne	9 ^{ème} décile
TA/VL/an	26	45	66
Temps de traite/VA/an (Sans robot)	14	22	33
TA/1000l	2,5	5	7,5
VL/UMO	28	48	71
Litres/ UMO lait	244 000	444 000	697000



Réussites et pistes d'amélioration



▪ L'outil diagnostic

Il a été un support et un **cadre pour la discussion** sur le travail avec l'éleveur mais surtout un outil pour **être à l'écoute de l'éleveur**. Il a également permis un **tour d'horizon complet du travail** de l'éleveur, nécessaire pour cibler où sont les points de tensions et les attentes d'amélioration. Enfin, il constitue un **moment en individuel** complémentaire, notamment pour instaurer un climat de confiance, à la visite du groupe.

« Le diagnostic devrait être davantage réalisé en exploitation, au-delà des exploitations du projet Cow Forme. Cela éviterait d'aller chercher le détail qui va faire gagner à l'éleveur un peu d'euros d'un point de vue technique mais qui, d'un point de vue « social » et « organisation du travail », ne va pas lui correspondre parce qu'il y a peut-être des choses qu'on n'aura pas spécialement vues, parce qu'on ne les aura pas écoutés. Cela prend du temps d'écouter les gens donc cela arrive d'aller directement à la solution et de passer à côté de beaucoup de choses. » (conseiller CowForme)

Les conseillers comme les éleveurs s'accordent sur l'importance de sonder le ressenti de **chacun des membres du collectif de travail** pour avoir une meilleure compréhension de l'exploitation. Les éleveurs apprécient de pouvoir chiffrer leur temps de travail et de se situer par rapport aux références.

Les conseillers se sont rendus compte qu'une ou deux questions pouvaient porter à confusion. Ceci souligne l'utilité de faire le point après quelques utilisations du diagnostic afin de le faire évoluer vers une version améliorée. Certains conseillers trouvent que la richesse d'informations contenue dans le diagnostic a été assez peu utilisée en visite et que la façon de capitaliser sur les données pourrait être améliorée.

▪ La restitution et la préparation de la visite

Les conseillers soulignent l'importance de la visite de restitution, surtout s'il y a des **aspects plus « difficiles »**, en particulier concernant les relations au sein du collectif. Les conseillers insistent sur l'importance de préparer en amont la visite : avoir un plan de visite à suivre permet de cadrer le groupe pour atteindre les objectifs des Focus Farm.

Dans certains cas, une visite supplémentaire a eu lieu avant la visite du groupe **pour approfondir le diagnostic**. Ces visites, organisées avec ou sans un expert, étaient donc ciblées sur une thématique particulière. Citons par exemple :

- Le chronométrage et l'enregistrement vidéo avec smartphone d'une traite chez un éleveur qui avait un temps de traite très long. Cette vidéo a été projetée en salle lors de la visite chez l'éleveur pour récolter l'avis et les recommandations des éleveurs.
- Le diagnostic « ressources-humaines » dans une exploitation pilotée par deux associés (père et fils) confrontés à des tensions relationnelles et à une absence de partage d'objectifs stratégiques. Trois visites ont ainsi été organisées : une restitution du diagnostic avec un accord pour approfondir la situation, un entretien avec le fils seul et une restitution aux 2 associés des visions et attentes de chacun avec une réflexion sur une stratégie et une organisation partagée.

- Les conseils en aménagement des bâtiments, pour deux éleveurs qui avaient des problèmes de circulation dans l'étable avec application de la méthode spaghetti (outil qui permet d'avoir une vision claire des déplacements physiques des animaux et autres flux pour certaines tâches et d'identifier une meilleure organisation géographique du travail pour améliorer les flux).

Ces visites en amont permettent également de **restituer certains messages-clés** de l'expert au groupe. D'autres visites d'experts ont eu lieu après la visite du groupe, principalement lorsque les conseillers craignaient que l'intervention de l'expert n'influence trop l'éleveur et in fine, le groupe s'il rendait visite à l'éleveur avant le groupe.

5. Les visites

Les visites constituent une étape clé des Focus Farm puisqu'elle permet la rencontre du groupe. Le tableau en annexe présente la durée, le déroulement des visites dans chaque groupe et les commentaires des conseillers sur ce qui a bien fonctionné. La journée se composait pour chaque groupe d'un travail en « salle » pendant lequel le groupe creusait les points de tension et



les pistes d'amélioration du travail de l'éleveur visité. Le travail en salle avait un format variable selon le style d'animation, l'intervention d'expert, la durée de la journée ... Ce travail était précédé d'une visite de ferme. Dans certains groupes, seules les questions de compréhension étaient autorisées lors de la visite.

Réussites et pistes d'amélioration



▪ La dynamique de groupe : comment l'entretenir ?

Les conseillers constatent qu'il a été difficile de coordonner les rencontres du groupe et d'assurer la présence des éleveurs lors des visites. Le constat est le même du côté des éleveurs. Quelques pistes de réflexion pour créer et maintenir la dynamique du groupe :

- Assurer la **communication entre les visites** : il est suggéré de demander que l'agriculteur communique son moyen privilégié de communication. Pour favoriser la communication entre les éleveurs, les conseillères wallonnes ont communiqué les coordonnées des uns et des autres tandis qu'en Flandre, un groupe WhatsApp a été créé. Par contre, le rôle des visio-conférences pour maintenir la dynamique lorsqu'il n'est pas possible de réunir le groupe en présentiel est limité. Les éleveurs sont presque unanimes : ils n'apprécient pas ce mode d'échange (n'apprécient pas l'informatique, ont une mauvaise connexion, sont distraits ou se trouvent limités dans les échanges).

- S'appuyer sur les **éleveurs « moteurs »**, les personnalités « fortes » du groupe. Un éleveur du groupe flamand est très ouvert et les conseillers ont demandé à cet éleveur de partager des idées avec le groupe sur WhatsApp afin de pousser les autres éleveurs à le faire à leur tour. Pour l'animation aussi, il est possible de se reposer sur ces personnalités.
- Veiller à ne **pas** trop **espacer** les visites car la dynamique de groupe risque de retomber.
- Veiller à respecter une **taille de groupe de 7-8 personnes**, en tenant compte de l'absentéisme. Pour animer le groupe et utiliser les techniques d'animation disponibles, il faut un minimum de 6-7 participants à chaque visite.
- Ne pas hésiter à rappeler les **règles du groupe**. A Lille-Pévèle, les animateurs ont donné un « joker » par personne en début de projet pour gérer les absences.

▪ **L'organisation logistique des visites**

Les conseillers soulignent qu'il ne faut pas négliger le temps nécessaire pour organiser chaque visite et pour que l'ensemble des visites puissent avoir lieu sur le temps du projet.

Les visites sont intenses, d'autant plus en Wallonie où les éleveurs échangent sur une demi-journée. La question du **repas** semble culturelle : pour certains, prendre le repas ensemble est une perte de temps, pour d'autres, il s'agit d'un élément clé pour assurer la convivialité dans le groupe, un moment qui s'inscrit dans le prolongement de la visite et enrichit les discussions. Ceci renforce l'importance de sonder les attentes du groupe en début de projet.

▪ **Faire un point régulier sur les attentes du groupe**

Pour les conseillers, il est important de cibler les attentes lors de la réunion de démarrage et d'avoir un retour des éleveurs pour s'assurer que le groupe répond à leurs attentes, qu'ils sont satisfaits et pour pouvoir recadrer au besoin le déroulement des visites. En Flandre, ils avaient un questionnaire de satisfaction à chaque fin de visite. Lors des premières visites en Wallonie, les conseillères demandaient aux éleveurs de remplir un questionnaire de satisfaction. Ensuite, il leur a été demandé d'évaluer la visite oralement. Finalement, l'habitude s'est perdue. D'après les éleveurs enquêtés, il semble que faire systématiquement le point sur la satisfaction du groupe perd de son sens mais qu'un point de temps à autre est judicieux.

▪ **L'avantage de l'animation en binôme**

L'animation en binôme présente de nombreux avantages: une meilleure répartition des tâches (prendre des notes, gérer le timing, distribuer la parole et relancer etc.), une meilleure compréhension de la situation de l'éleveur (vision plus complète avec deux points de vue différents sur la même situation), un échange d'expériences, d'idées et de personnes-ressources, d'autant plus si les conseillers sont spécialisés sur des domaines complémentaires et une meilleure énergie et une meilleure convivialité au sein du groupe

Par contre, les conseillers soulignent qu'au niveau d'organisation du travail, il est plus difficile de travailler en binôme.

6. Le plan d'action

Lors des visites, les éleveurs reçoivent des conseils du groupe, complétés par l'expertise des conseillers. Un des objectifs des Focus Farm était que l'éleveur puisse consigner les actions, parmi les changements suggérés, qu'il souhaitait effectivement mettre en place dans un plan. Le retour sur les suggestions du groupe et l'engagement des éleveurs sur les actions a pris une forme différente dans chaque groupe (tableau 2).

Région	Retour sur la visite et plan d'action
Avesnois-Thiérache	<ul style="list-style-type: none"> • L'éleveur visité recevait les photographies du paperboard sur lequel le groupe avait travaillé et un compte-rendu de visite. • Lors de la dernière réunion, les éleveurs ont pu faire le bilan du projet, axé sur le ressenti et l'expérience des focus Farm.
Lille	<ul style="list-style-type: none"> • L'éleveur visité recevait les points forts et les suggestions d'actions dans le compte-rendu • Lors de la dernière réunion, les éleveurs ont consigné les actions qu'ils souhaitaient mettre en œuvre dans un plan d'action
Ternois	<ul style="list-style-type: none"> • Les conseillers réalisaient un compte-rendu de la visite, intégrant les avancées de chacun • Lors de la dernière réunion, les conseillers ont pu faire le point avec les éleveurs sur le processus en leur demandant : <ul style="list-style-type: none"> - « Qu'est-ce que cela a changé pour vous ? » - « Qu'est-ce que vous avez apprécié dans le processus ? » - « Qu'est-ce que vous avez moins bien aimé dans le processus ? » - « Quelles perspectives pour le projet CowForme (les suites pour le groupe et au-delà) ? »
Flandre	<ul style="list-style-type: none"> • Le compte-rendu contient les points positifs, les points à améliorer et les conseils formulés durant la visite. Les suggestions du groupe et des conseillers sont bien distinctes pour que l'éleveur sache qui a formulé le conseil. • Les conseillers ont consigné l'ensemble des documents, dont les comptes rendus de visite, dans un classeur. Il y a donc un document par thème puisque chaque visite est orientée sur un thème.
Wallonie	<ul style="list-style-type: none"> • Le compte-rendu contient tout ce qui s'est dit durant la visite • Le groupe laitier est venu une fois plus tôt pour partager ce que chacun avait mis en place et comptait encore mettre en place.

Tableau 2 : Retour sur la visite et plan d'action, par région

Réussites et pistes d'amélioration



Les conseillers auraient souhaité proposer un plan d'action **formalisé** aux éleveurs. Il y a des changements qui peuvent se mettre en place tout de suite sur l'exploitation. Mais il peut être nécessaire de laisser le temps aux éleveurs de murir les solutions et puis de formaliser un plan d'action, où les éleveurs s'imposent des délais de réalisation. Cela permet de laisser une trace, un document auquel se référer. Il aurait fallu un document issu d'un travail méthodologique commun : un outil simple, avec des objectifs « SMART ».

Pourtant, les éleveurs ne sont pas unanimes. Seuls 2 des 19 éleveurs enquêtés durant l'été ont trouvé que la démarche manquait d'un plan d'action. En revanche, ils ont apprécié que le groupe fasse le point sur les avancées de chacun entre les visites. Cela leur permet de voir le changement, de suivre les évolutions et de « rester focus dans le projet ».

Conclusions

Début 2020, **17 partenaires** actifs sur les **Hauts-de-France, la Wallonie et la Flandre** se sont joints au sein du projet franco-belge **INTERREG COWFORME**. Pour permettre aux éleveurs d'**améliorer leurs conditions de travail et l'attractivité de leur métier**, **7 groupes d'éleveurs, appelés « Focus Farm » ont été créés**. Les Focus Farm mobilisent l'expertise conjointe du groupe d'agriculteurs et de conseillers afin de faire évoluer l'éleveur sur les questions du travail via un apprentissage des pratiques des uns et des autres et les échanges et l'ouverture d'esprit qu'ils permettent. Le groupe peut également agir comme une motivation à s'améliorer, être une source de contact social et apporter une dimension collective à la problématique « travail », trop peu souvent évoquée par les acteurs du secteur.

La démarche des Focus Farm a reposé sur une **série d'étapes** dont le présent guide a exposé le **contenu**, leurs **clés de réussite** et les **pistes** à considérer pour améliorer l'accompagnement. Au démarrage du projet, les conseillers se sont réunis deux jours pour échanger leurs outils et méthodes et pour **co-construire la démarche**. Cet **investissement collectif** a débouché sur une prise de conscience des conseillers sur le fonctionnement de la démarche et ses enjeux. Amplifier les retours d'utilisation de la méthodologie et confronter les façons d'accompagner, via des visites conjointes par exemple, sont des clés pour favoriser la montée en compétences des conseillers. Les conseillers ont pu se former sur différents sujets tout au long du projet. Cependant, la formation à l'animation de groupe et le partage entre les conseillers sur les techniques d'animation gagnerait à être renforcés. Le sujet du travail, de par son caractère intime et personnel, requiert un fort lien de confiance entre les membres du groupe pour que les éleveurs puissent se livrer. Les compétences d'animation (observation, écoute,...) facilitent l'atteinte de ces objectifs.

Le **recrutement des éleveurs** a été une étape particulièrement **challengeante** pour les conseillers. Parmi l'ensemble des moyens (courrier, presse, sites web, newsletters ...) mis en œuvre pour toucher les agriculteurs, le contact direct a été le plus efficace pour former les groupes. Informer et faire adhérer au projet les acteurs de terrain afin qu'ils puissent relayer le projet vers les éleveurs et s'appuyer sur des groupes d'éleveurs existants sont des leviers à explorer. Pour composer les groupes et assurer leur dynamique et confiance future, 3 critères sont à prendre en compte : la taille du groupe, idéalement située à 7-8 éleveurs, la distance entre les éleveurs et l'hétérogénéité au sein du groupe. La complémentarité des expériences au sein des binômes de conseillers facilite l'accompagnement.

Après une première **réunion de lancement** pour construire le groupe et recueillir ses attentes, les conseillers se sont rendu dans chaque ferme afin d'y réaliser **un diagnostic «travail »**, d'une demi-journée environ. L'outil, co-construit pour le projet, favorise **l'écoute de l'éleveur** et permet de faire **un tour d'horizon complet** du travail de l'éleveur, nécessaire pour cibler où sont les points de tensions et les attentes d'amélioration. Cette visite a été complétée la plupart du temps par une **visite de restitution** afin d'assurer la bonne compréhension de la situation et de décider des points à échanger avec le groupe et dans certains cas, une visite supplémentaire d'un expert a eu lieu avant la visite du groupe pour approfondir le diagnostic.

Les **visites** constituent une étape clé des Focus Farm puisqu'elle permet la rencontre du groupe. La journée se composait pour chaque groupe d'un **travail en « salle »** pendant lequel le groupe creusait les points de tension et les pistes d'amélioration du travail de l'éleveur visité. Le travail en salle avait un **format variable** selon le style d'animation, l'intervention d'expert, la durée de la journée ... Ce travail était précédé d'une **visite de ferme**. Durant les visites et entre les visites, le plus grand challenge rencontré par les conseillers a été le **maintien d'une dynamique de groupe**. Ces derniers ont pu expérimenter quelques pistes pour améliorer celle-ci comme la création d'un groupe Whatsapp ou le recours à des éleveurs « moteurs ».

Le **plan d'action** consignait les actions que chaque éleveur souhaitait, parmi les changements suggérés par le groupe, effectivement mettre en place a pris différentes formes mais aurait gagné à être davantage **formalisé dans une méthodologie commune**. Néanmoins, les groupes ont régulièrement pu faire le point sur les avancées de chacun, afin de suivre les évolutions de chacun et de « rester focus dans le projet » et sur les attentes, ce qui permet pour les conseillers de s'assurer que les éleveurs sont satisfaits et pour pouvoir recadrer au besoin le déroulement des visites.

La démarche des Focus Farm est soulignée comme un **succès** par les éleveurs et les conseillers. La plupart des participants au projet rencontrés lors de l'évaluation souhaiteraient voir perdurer les échanges. La mobilisation conjointe éleveurs-conseillers pour l'amélioration des conditions de travail s'est traduite par la **mise en place de nombreux changements** dans les exploitations, qu'ils concernent **les équipements et les bâtiments** (adoption du taxi-lait ou d'une salle commune pour le collectif de travail), **le collectif de travail** (embauche d'un stagiaire ou meilleure délégation des responsabilités), **l'organisation du travail** (mise en place de week-end alternés). D'autres évolutions sont directement liées aux **exploitants** qui disent relativiser davantage, avoir pris conscience de l'importance de prendre du temps avec les proches, avoir confirmé leur intérêt pour une activité ...

10 pistes de solutions et **4 stratégies d'exploitation** vécues par les éleveurs pour améliorer leur qualité de vie au travail sont consignées dans des fiches. Les fiches « solutions » décrivent la mise en pratique de solutions spécifiques dans les exploitations des éleveurs. L'atteinte d'une bonne qualité de vie au travail dépend d'une combinaison de facteurs et il est important de mettre en cohérence l'ensemble des solutions et les objectifs de l'éleveur pour atteindre un bon équilibre. Les fiches « exploitations » mettent en avant ces dynamiques.

Annexe: le diagnostic « travail »

1. Fiche d'identité

1- Atelier Laitier	
Production sous cahier des charges ?	
Nb d'UGB Bovin Lait	
Nb de Vaches Laitières	
Volume de lait produit/an	
Volume de lait transformé	
Commercialisation en circuit court ?	
2- Assolement (ha)	
SAU Totale	
SFP	
dont maïs ensilage	
dont surface en herbe	
Surface grande culture	

3- Matériel et bâtiments	
Type de logement des VL	
Type salle de traite	
Système de distribution alimentation	
Système de paillage	
Système nettoyage	
Combien de sites avec bâtiment ?	

4- Composition du collectif de travail			
	Nb UMO	Nb UMO lait	Nb de personnes
Exploitant			
Salarié			
Stagiaire/apprentis			
Bénévole			
TOTAL			

5- Trajectoire de l'exploitation	
Quelles sont les grandes étapes d'évolution de l'exploitation (embauche, association, agrandissement, construction de bâtiments, départ en retraite, robotisation...)?	
Etape 1 :	
Etape 2 :	
Etape 3 :	
Etape 4 :	
Etape 5 :	
Etape 6 :	

Annexe: le diagnostic « travail »

2. Satisfaction au travail

1- Ressenti face au travail

	<i>Pas du tout satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Plutôt satisfait</i>	<i>Tout à fait satisfait</i>
1- Globalement, êtes-vous satisfait de vos conditions de travail sur votre exploitation ?				
	<i>Pas du tout acceptable</i>	<i>Plutôt non acceptable</i>	<i>Acceptable</i>	<i>Tout à fait acceptable</i>
2- Le volume global de travail sur l'exploitation est-elle acceptable ?				
3- La charge quotidienne liée au troupeau (travail d'astreinte) est-elle acceptable ?				
	<i>Non</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Oui</i>
4- Prenez-vous plaisir à faire votre travail ?				
5- Etes-vous satisfait de l'équilibre entre votre vie personnelle et professionnelle ?				
6- Arrivez-vous à vous libérer autant que vous le voulez dans la journée ou dans la semaine ?				
7- Arrivez-vous à partir autant que vous le voulez pour le WE ou pour des congés ?				
8- Vivez-vous bien les astreintes du week-end ?				
9- Etes-vous satisfait de votre revenu ?				

2- Organisation du travail et gestion de temps

	<i>Pas du tout satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Plutôt satisfait</i>	<i>Tout à fait satisfait</i>
10- Etes-vous satisfait de vos horaires de travaux habituels ?				
	<i>Non</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Oui</i>
11- Avez-vous des horaires réguliers pour commencer et terminer votre travail quotidien ?				
12- Avez-vous déterminé des périodes précises (dans la journée ou dans la semaine) pour le travail administratif ?				
13- Prenez-vous du temps seul ou à plusieurs pour planifier les chantiers de la semaine ?				
17- Avez-vous une solution de prévue en cas de coup dur (forte diminution imprévue de la MO) ?				
18- Dégagez-vous du temps pour vous informer, vous former et acquérir de nouvelles compétences ?				

	<i>Pas du tout acceptable</i>	<i>Plutôt non acceptable</i>	<i>Acceptable</i>	<i>Tout à fait acceptable</i>
14- En période de pointe, la charge de travail reste-t-elle acceptable ?				
	<i>Oui, il y a des imprévus et c'est difficile à gérer</i>	<i>Oui il y a des imprévus mais c'est plutôt facile à gérer</i>	<i>Oui il y a des imprévus et c'est facile à gérer</i>	<i>Non il n'y a pas d'imprévus</i>
15- Pensez-vous qu'il y a souvent des imprévus et que c'est difficile à gérer ?				
	<i>Non</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Oui</i>
16- Parvenez-vous à gérer la « concurrence » entre les différents ateliers de l'exploitation (élevage laitier, autre atelier/activités) ?				

3- Conditions de travail

	<i>Non</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Oui</i>
19- Chez vous, les travaux pénibles sont exceptionnels ?				
	<i>Oui</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Non</i>
20- Etes-vous préoccupé par la pénibilité physique sur votre exploitation ?				
	<i>Non</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Oui</i>
21- La charge mentale, le stress sont-ils acceptables ?				
	<i>Oui</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Non</i>
22- La gestion administrative vous pèse-t-elle ?				

4- Relations humaines

	<i>Oui</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Non</i>
23- Vous sentez-vous seul sur votre exploitation et est-ce que cela vous pose problème ?				
24- Les relations de travail avec les collègues (associés, salariés, voisins...) sont-elles parfois tendues ?				
	<i>Non</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Oui</i>
25- Pouvez-vous facilement exprimer votre avis et être écouté ?				
26- En cas de tensions, êtes-vous à l'aise pour aborder, parler des problèmes ?				

27- Faites-vous régulièrement et ouvertement le point avec les personnes travaillant avec vous sur l'exploitation ?				
28- Sur l'exploitation, pensez-vous que toutes les informations sont partagées et accessibles à toutes les personnes concernées ?				
29- Dans votre exploitation, les responsabilités sont-elles claires et bien reconnues en interne et en externe?				
30- Dans votre exploitation, les responsabilités sont-elles partagées ?				

5- Management et gestion du personnel

	<i>Non</i>	<i>Oui</i>		
31- Avez-vous embauché un salarié récemment ?				
	<i>Non</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Oui</i>
32- Etes-vous à l'aise pour assurer l'encadrement d'un salarié (passer les consignes, le motiver, contrôler son travail)				
33- Etes-vous satisfait des relations avec votre salarié => Avec l'apprenti				
34- Etes-vous satisfait de la contribution de votre salarié /Apprenti à la marche de votre exploitation ?				
35- Etes-vous satisfait de la stabilité de la main-d'œuvre sur votre exploitation ?				
	<i>Faible degré d'autonomie</i>	<i>Plutôt faible degré d'autonomie</i>	<i>Plutôt fort degré d'autonomie</i>	<i>Fort degré d'autonomie</i>
36- Quel degré d'autonomie reconnaissez-vous à votre salarié ?				
	<i>Non</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Oui</i>
37- Confiez-vous des responsabilités à votre salarié ?				
38- Que mettez-vous en œuvre pour motiver et valoriser votre salarié ?				

Annexe: le diagnostic « travail »

3. Calcul du travail d'astreinte annuel

Prénom de l'intervenant	Période 1					Période 2								
	Nb heures de traite/jour	+	Nb heures TA (hors traite) /jour	x	nb jours/période	=	nb d'h/période	Nb heures de traite/jour	+	Nb heures TA (hors traite)/jour	x	nb jours/période	=	nb d'h/période

Période 3							Nb total Heures TA/an	dont heures traite/an
Nb heures de traite/jour	+	Nb heures TA (hors traite)/jour	x	nb jours/période	=	nb d'h/période		

TA annuel de l'exploitation	
----- Temps de traite annuel	
Nb de VL	
Nb litres de lait/an	
Nb UMO Lait	
TA annuel/VL	
Heures traite/VL/an	
Heures TA/1000L de lait	
Litres lait /UMO Lait/an	
Nb de VL/UMO/an	

Annexe: les visites

Région	Déroulement visite	Commentaires des conseillers
Avesnois-Thiérache	<p>1 journée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matin: visite de l'exploitation (points de tension) et remplissage questionnaire (points positifs et négatifs). Seules les questions de compréhension sont autorisées, les suggestions sont interdites. • Fin de matinée : définition de 2 thématiques de travail pour l'après-midi. • Repas (restaurant). • Après-midi: <ul style="list-style-type: none"> - Explication de la problématique par l'élève - Questions de compréhension - Travail en sous-groupe (sans l'élève) ou en un seul groupe selon le nombre d'élèves présents - Présentation des scénarios à l'élève (l'élève ne peut pas réagir) - Réactions de l'élève aux différents scénarios. 	<p>Le conseiller précise qu'il est important de se focaliser sur deux questions, en termes de temps et de concentration du groupe. Le choix des questions doit également être cohérent avec le niveau d'expertise des élèves. Enfin, un travail de reprécision des questions est nécessaire afin que celles-ci soient intelligibles, claires et concises sur un sujet précis.</p>
Lille	<p>1 journée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matin: présentation et visite de l'exploitation. Seules les questions de compréhension sont autorisées, les suggestions sont interdites. • Repas rapide. • Après-midi: <ul style="list-style-type: none"> - Animation en lien avec la problématique - Tour des points positifs et négatifs/à améliorer dans l'exploitation - Travail sur 1 à 3 points à améliorer avec l'élève (via tour de table et paperboard). 	<p>L'animation après le repas permet de relancer le groupe. Si les problématiques identifiées lors du diagnostic et de la restitution ne ressortaient pas, les conseillères faisaient en sorte que la thématique soit mise sur la table.</p>
Ternois	<p>1 journée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matin: présentation du diagnostic et visite libre. • Repas (restaurant). • Après-midi : <ul style="list-style-type: none"> - Tour des points positifs et négatifs/ à améliorer sur l'exploitation et propositions de leviers d'amélioration par les élèves. L'élève.se visité.e donne son avis sur les solutions proposées - Intervention d'un expert en visioconférence très majoritairement (1 fois en présentiel) (20'-40' mn), en lien avec la problématique de l'élève visité et discussion - Retour sur ce que les élèves qui ont déjà accueillis précédemment le groupe ont déjà mis en place et sur leurs réflexions - Information sur projet CowForme et programmation de la prochaine visite. 	<p>Les conseillers cherchaient aussi à éviter les suggestions et les propositions de solutions lors de la visite.</p> <p>Les interventions d'expert ont bien fonctionné car elles étaient très concrètes et en lien avec le cas visité. Les conseillers préparaient l'intervention en amont avec l'expert afin de s'assurer qu'une série de messages-clés soient transmis au groupe.</p>

Annexe: les visites

Région	Déroulement visite	Commentaires des conseillers
Flandre	<p>Selon le groupe, la réunion se tenait en journée (11h-16h) ou en soirée (20h-00h).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matin : présentation et visite de l'exploitation et de ses points de tension. Pour chaque point, les éleveurs sont invités à noter (sur un document qui leur est fourni) et à échanger sur les points positifs et négatifs/à améliorer et sur les idées qu'ils reprennent pour chez eux. • Repas rapide. • Après-midi : travail sur un thème (voir exemples). 	<p>Les « points de tension » sont communs pour toutes les exploitations visitées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La traite - Les génisses et les veaux - L'alimentation - Le nettoyage et le paillage - L'administratif
Wallonie	<p>Une demi-journée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation de l'historique de l'exploitation, de la journée-type de travail hivernale et du diagnostic • Présentation de la problématique et visite de l'exploitation • Tour rapide pour que les éleveurs en visite fassent le relevé des bonnes idées vues dans l'exploitation • Travail sur la question choisie via différentes animations (en sous-groupe, par post-its, ...) • Goûter 	<p>Les thèmes de visite étaient donnés avant la visite pour que les éleveurs soient concentrés sur ces points. L'organisation était très chronométrée vu le temps disponible.</p> <p>Au début, les conseillères essayaient de n'avoir que des questions de compréhension pendant la visite mais comme le groupe était restreint, elles ont laissé les éleveurs discuter librement.</p> <p>Une fois, les conseillères ont pu faire venir les éleveurs plus tôt afin d'échanger, entre autre sur les actions qui avaient pu être mise en place. Le groupe a pu partager un moment plus convivial avec un repas.</p>

Contact des conseillers

Chambre d'agriculture (Nord-Pas de Calais et Aisne)

- Anne-Laure Cazier - anne-laure.cazier@aisne.chambagri.fr
- Dany Hennebelle - dany.hennebelle@npdc.chambagri.fr

CRA-W

- Lise Boulet - l.boulet@cra.wallonie.be
- Sophie Mathieux - s.mathieux@cra.wallonie.be

INAGRO

- Ilse Louwagie - ilse.louwagie@inagro.be
- Lisa Dejonghe - lisa.dejonghe@inagro.be

Idele

- Gwendoline Elluin - Gwendoline.Elluin@idele.fr
- Emmanuel Beguin - Emmanuel.Beguin@idele.fr



Document réalisé par :

- Chloé Fivet - CRA-W

Document traduit en néerlandais par :

- Ilse Louwagie – Inagro
- Lisa Dejonghe - Inagro

COW FORME

Interreg

France-Wallonie-Vlaanderen



COW FORME

