

Prendre en compte l'organisation du travail dans l'accompagnement de projets en élevage



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE COTE Changements et Organisation du Travail en Exploitation d'élevage



Action de valorisation du programme PS DR Rhône-Alpes

Avertissement préalable

Ce guide méthodologique, accessible à tous librement, donne les différentes clés méthodologiques nécessaires aux conseillers agricoles pour l'utilisation de l'outil COTE (Changements et Organisation du Travail en Exploitation d'élevage) dans une démarche d'accompagnement en élevage.

Outre ce guide méthodologique, l'outil COTE comprend également :

- **un guide d'entretien**
- **une trame de restitution**

Néanmoins, pour cet outil, le suivi d'une formation à son utilisation est fortement conseillé pour une meilleure appropriation. Un module de formation à destination des conseillers agricoles a donc été élaboré. Des sessions de formation seront prochainement organisées en complément de ce document.

L'ensemble des ressources COTE sont librement téléchargeables sur :

- <http://www.inst-elevage.asso.fr>, onglet "travail en élevage", article COTE
- <http://www.psd-r-ra.fr>, article COTE

DOCUMENT RÉDIGÉ PAR :

Boris Calland, Chef de projet "organisation du travail en élevage" (Cemagref de Grenoble et EPLEFPA Reinach de Savoie), et Sophie Madelrieux, Ingénieur-chercheur (Cemagref de Grenoble).

JUILLET 2010

Sommaire

SOMMAIRE..... 3

INTRODUCTION :

La question du travail en élevage..... 4

I. PRÉSENTATION GLOBALE DE “COTE”6

A. Objectif : évaluer les projets de changements du point de vue de l'organisation du travail..... 6

B. Positionnement : un outil à intégrer dans une démarche globale d'accompagnement..... 6

C. Structuration : trois étapes successives 9

D. Principes méthodologiques et concepts 10

1. Mise à plat de l'organisation du travail..... 10

2. Analyser un projet de changements..... 12

II. MISE EN ŒUVRE DE “COTE” 15

A. Le premier entretien :

Recueil des données 15

1. L'organisation du travail avant changements..... 16

2. Les changements envisagés et leurs conséquences 18

B. L'analyse des données et la préparation de supports de discussion 19

1. La situation avant changements..... 19

2. La situation après changements 21

3. Synthèse des évolutions repérées 22

C. Le deuxième entretien : restitution de l'évaluation du projet au regard de l'organisation du travail et discussions...26

1. Comparaison commentée des situations avant et après changements..... 26

2. Préciser les zones d'ombres 26

3. Bilan par rapport au projet de changements..... 26

III. ILLUSTRATION SUR DEUX EXEMPLES 27

A. Le cas d'un élevage familial de vaches laitières dans les Alpes du nord 27

1. La situation avant changements..... 27

2. La situation après changements 30

3. L'analyse de l'évolution de la situation . 33

B. Le cas d'un élevage individuel de chèvres en Ardèche 37

1. La situation avant changements..... 37

2. La situation après changements 40

3. Commentaire de synthèse 43

CONCLUSION 44

DÉFINITIONS ET ACRONYMES 45

Sigles et définitions techniques..... 45

Sigles institutionnels 45

BIBLIOGRAPHIE 46

INDEX DES ENCADRÉS ET DES FIGURES 46

Introduction

La question du travail en élevage

Les problèmes de travail sont de plus en plus présents dans les préoccupations des agriculteurs : organisation, condition, charge de travail... Alors qu'ils sont confrontés à une complexification de leur métier et à une diminution de la main-d'œuvre présente sur l'exploitation, ceux-ci aspirent en effet à plus de temps libre, et à combler le fossé qu'ils ressentent entre le monde agricole et le reste de la société. Cela est entre autres lié à la diminution du nombre d'agriculteurs dans les communes rurales et à la présence fréquente d'un conjoint travaillant en dehors de l'exploitation.

Des réponses adaptées semblent aujourd'hui indispensables pour maintenir des vocations d'installation en agriculture chez les jeunes, et ainsi assurer l'attractivité et la durabilité des filières agricoles françaises, notamment dans les systèmes d'élevage marqués par l'astreinte des soins aux animaux.

1

Un partenariat dans les Alpes du nord, étendu ensuite à la région Rhône-Alpes

Le projet "organisation du travail en élevage de montagne" a démarré fin 2006 dans le cadre d'un partenariat entre le Cemagref de Grenoble et le lycée agricole de Savoie relevant du dispositif des chefs de projet du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Pêche (MAAP/DGER). Celui-ci s'appuyait notamment sur la thèse de doctorat encadrée par le Cemagref et l'INRA et soutenue par Sophie Madelrieux en 2004 s'intitulant "Ronde des saisons, vie des troupeaux, et labeur des hommes". L'objectif était de faire émerger des actions innovantes sur le thème de l'organisation du travail, en s'appuyant sur des synergies entre acteurs de la Recherche, du Développement et de la Formation. Pour cela, un chef de projet a été affecté à cette mission pour une durée de quatre ans.

Un comité technique associant les Organisations Professionnelles Agricoles des Alpes du nord a été mis en place pour suivre et orienter le projet. Il réunit trois fois par an le lycée agricole, le Cemagref, les Chambres d'agriculture de l'Isère, Savoie et Haute-Savoie, la MSA des Alpes du nord, ainsi que le Suaci des Alpes du nord.

C'est de ce comité qu'a émergé la nécessité de développer un outil permettant d'étudier les conséquences de projets de changements sur la réorganisation du travail au sein des exploitations agricoles.

En 2009, le champ d'investigation et de valorisation de l'outil COTE a été élargi à la région Rhône-Alpes, dans le cadre d'une action de valorisation du programme "Pour et Sur le Développement Régional" (PSDR) de Rhône-Alpes. Ce programme, dont sont signataires l'INRA, le Cemagref, le Conseil Régional, la DRAAF, et la Chambre Régionale d'Agriculture, vise à associer chercheurs et acteurs du développement régional dans la production de connaissances scientifiques et leurs valorisations opérationnelles.

L'action COTE s'inscrit au sein du dispositif du GIS Alpes-Jura et est coordonnée par le Suaci des Alpes du nord.

Pour cela, il nous semble nécessaire de prendre en compte l'organisation du travail dans les démarches d'accompagnement des agriculteurs. C'est l'objectif de l'outil COTE, pour "Changements et Organisation du Travail en Exploitation d'élevage", dont nous présentons ici le guide méthodologique. COTE peut être utilisé par l'ensemble des techniciens agricoles accompagnants des éleveurs dans le murissement et la concrétisation de leur projet.

Ce guide détaille dans une première partie le positionnement de l'outil ainsi que les principes méthodologiques et les concepts clés. Ceux-ci sont indispensables à la mise en œuvre de l'outil, décrite dans une seconde partie, puis illustrée sur un exemple concret dans la troisième et dernière partie de ce guide. COTE est le résultat d'un projet en partenariat (encadré 1) et d'une démarche basée sur le suivi d'exploitations (encadré 2).

2

Une démarche exploratoire basée sur le suivi d'un groupe d'exploitations

Ce guide est le résultat d'une démarche exploratoire menée de 2007 à 2009. Une vingtaine d'exploitations d'élevage des Alpes du nord ont été sélectionnées, chacune se trouvant dans une dynamique de projet de changements : départ à la retraite, installation d'un nouvel associé, projet de nouveau bâtiment ou de diversification des activités, etc. Des enquêtes annuelles ont permis d'analyser leur organisation du travail et les évolutions de celle-ci au fur et à mesure de l'avancée du projet.

Une étude transversale des enquêtes et l'expérience accumulée au cours de ce travail ont permis de mettre au point cette méthode d'analyse des conséquences des changements sur l'organisation du travail. D'autres valorisations de ces enquêtes sont menées par ailleurs, notamment une analyse des formes d'organisation du travail rencontrées dans les systèmes caprins des Alpes du nord.

1 Présentation globale de COTE

A. OBJECTIF :

évaluer les projets de changements du point de vue de l'organisation du travail

Si de nombreux outils permettent aujourd'hui de diagnostiquer des problèmes de travail et de proposer des solutions⁽¹⁾, ils n'adoptent pas un point de vue dynamique allant jusqu'à étudier les conséquences des changements envisagés sur la réorganisation du travail. Les solutions retenues peuvent alors engendrer de nouveaux problèmes mal anticipés.

L'objectif de COTE est donc **d'évaluer les projets de changements au regard de l'organisation du travail, entendue comme la répartition sociale et technique du travail (qui fait quoi, à quel moment ?)**. COTE ne doit pas être considéré comme un outil prédictif, mais comme une aide à la réflexion et à la décision, par l'analyse des conséquences potentielles d'un projet sur la réorganisation du travail, dimension souvent négligée.

ATTENTION !

COTE met en vis-à-vis la situation de l'exploitation "avant changements" et "après changements", mais ne permet pas d'étudier précisément la période transitoire de mise en place du projet : nous nous intéressons ici à la question "vers quoi va-t-on ?", et non à la question "comment y va-t-on ?". Cela signifie qu'il est recommandé d'utiliser COTE avant que les changements ne soient engagés, afin de faciliter la mise à plat de la situation avant changements.

Toutefois, des enjeux spécifiques à cette période de transition existent, puisqu'elle peut générer une surcharge de travail pouvant compromettre la réussite du projet. Les entretiens avec l'éleveur peuvent être l'occasion d'aborder cette question et de le sensibiliser à l'importance des "travaux exceptionnels" qui s'ajoutent au travail structurel durant la mise en place d'un projet (ex : autoconstruction, formations, prospection commerciale).

B. POSITIONNEMENT :

un outil à intégrer dans une démarche globale d'accompagnement

COTE peut être utilisé pour toute exploitation dont l'activité principale est l'élevage herbivore (bovin, ovin, caprin,...), et ayant un projet de changements. Il peut s'étendre au cas des élevages granivores (porcs et volailles) avec quelques adaptations méthodologiques non détaillées ici⁽²⁾.

COTE peut être utilisé dans des situations variées : si le changement envisagé vise à répondre à un problème de travail, mais également si le travail n'est pas la cause initiale du projet envisagé (départ à la retraite, fermeture d'un débouché commercial, nécessité d'une mise aux normes...). Dans ce cas, l'outil permettra d'apporter une dimension organisation du travail à l'évaluation du projet, et de ne pas se cantonner à un appui technico-économique.

COTE est centré sur le thème de l'organisation du travail. Il pourra être complété par d'autres outils si d'autres questions plus spécifiques sur le travail

émergent au cours des discussions avec les éleveurs (encadré 3).

3 D'autres outils mobilisables⁽³⁾

En fonction du projet de changements et des enjeux de l'exploitation, il est possible d'utiliser d'autres outils en complément de COTE, pour approfondir certains thèmes. En voici quelques exemples :

- Pour quantifier les temps de travaux, le **Bilan travail** (INRA et Institut de l'Élevage) ;
- Pour étudier le profil des agriculteurs vis-à-vis du travail, **Attitude travail** (issu de la démarche "Parlons travail" du PEP Bovin Lait Rhône-Alpes) ;

- Pour s'intéresser aux questions de relations humaines, les fiches "**Les relations humaines au sein des formes associées**" (développées par Trame) ;
- Pour appréhender les questions de stress au travail, le **numéro 10 de "Ligne de vie"**, paru en mai 2008 (journal du service Santé et Sécurité au Travail de la MSA des Alpes du nord).

L'utilisation de COTE s'intègre donc dans une démarche plus large d'accompagnement individuel. Il peut s'agir par exemple d'une démarche consacrée à la recherche et à la mise en œuvre de solutions aux problèmes de travail, comme celle du Pôle

d'Expérimentation et de Progrès (PEP) Bovin Lait Rhône-Alpes (encadré 4). Dans ce cas, l'outil ne vise pas à faire émerger des solutions, mais à évaluer les solutions envisagées.

4 Une démarche d'accompagnement des agriculteurs sur le travail dans le cadre du PEP Bovin Lait en Rhône-Alpes

De 2003 à 2008, un groupe de travail du PEP Bovin Lait Rhône-Alpes a étudié la manière d'accompagner les agriculteurs ayant des besoins sur la question du travail, mais "ne parvenant pas toujours à dépasser le stade de la plainte". Il en est sorti une démarche globale d'accompagnement "Parlons travail !", composée de trois phases successives :

- **Phase 1 : Mobiliser sur l'action :** communiquer et sensibiliser sur la thématique du travail ; mieux connaître les acteurs et leurs attentes.

- **Phase 2 : S'organiser pour l'action :** caractériser le vécu de la situation ; caractériser la vision souhaitée de l'avenir ; mettre en évidence des pistes d'amélioration.
- **Phase 3 : S'engager dans l'action :** se mettre d'accord sur ce que l'on va faire ; définir le projet ; permettre le suivi du projet.

COTE peut s'intégrer dans cette démarche en permettant, à l'interface des phases 2 et 3, d'affiner et de valider les changements envisagés.

Par ailleurs, une perspective de changements représente un moment fort pour analyser ses conditions de travail actuelles et s'interroger sur ses

futures. Il est donc souvent pertinent de compléter COTE par une démarche de prévention des risques professionnels (encadré 5)

⁽³⁾ Beaucoup d'autres ressources dans : Kling-Eveillard F et al, 2010 ; Collectif, 2009.

Agir sur les conditions de travail, quand la santé interroge l'organisation...

Tout changement dans l'entreprise va entraîner une modification des conditions dans lesquelles s'effectuera le travail, de nouveaux risques et pathologies peuvent apparaître... Face à ce contexte d'évolution, la prévention doit s'inscrire dans la durée et devenir une composante de tous les projets.

Dans un contexte de population active qui vieillit, d'actifs qui vont devoir travailler plus longtemps, il est nécessaire de diminuer les pénibilités, diminuer les contraintes physiques et mentales fortes : prévenir les inaptitudes et l'usure prématurée représentent aussi un objectif à intégrer à la réflexion lors d'un changement d'organisation.

Les points de vigilance

Un projet de changements représente un moment stratégique dans la vie d'une exploitation pour se pencher sur ses conditions de travail et pour engager une démarche d'évaluation des risques :

- **Une nouvelle activité** génère des situations de travail nouvelles et donc de possibles conséquences sur la santé des travailleurs (Troubles Musculo-Squelettiques, Stress...).
- L'arrivée d'**un travailleur salarié** donne des obligations à l'employeur qui est garant de l'hygiène et de la sécurité et qui a alors l'obligation de mettre en place toutes les mesures de prévention adaptées.
- La conception d'**un nouveau bâtiment, l'aménagement d'un poste de travail** ou l'achat de **nouveaux matériels, de nouveaux produits** sont des occasions d'améliorer les conditions de travail et de sécurité sur l'exploitation.

Les changements analysés par l'outil COTE auront un impact direct sur les conditions de travail. Il est donc intéressant de prolonger un accompagnement avec COTE par une démarche d'évaluation des risques. L'analyse des conditions de travail permet en outre d'éclaircir les priorités face à des choix concernant l'organisation du travail.

Entreprendre une démarche pour agir sur les risques professionnels

Le secteur agricole est un secteur "à risques", les accidents du travail et les maladies professionnelles touchent de nombreux actifs, exploitants et salariés. Comment éviter ou limiter ces risques ?

Lors d'une enquête sur le stress professionnel réalisée par la MSA auprès des exploitants, les conditions de travail sont une des situations problématiques les plus citées.

La mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des risques et de prévention qui prend en compte toutes les dimensions organisationnelles, humaines, sociales, économiques et environnementales de l'entreprise permet d'identifier les situations à risque et mettre en œuvre les solutions adaptées.

Afin de pouvoir entrer dans cette démarche, il est nécessaire de pouvoir identifier quelques pré requis :

- Connaissance de la réglementation relative à la sécurité, aux obligations réglementaires : contrôle des équipements, aptitude...
- Conscience ou non des dangers, et du niveau d'exposition professionnelle : bruit, produits chimiques...
- Capacité à analyser son organisation du travail

La démarche consiste alors à :

- **Lister les activités** de travail sur l'exploitation.
- **Dans chaque activité** de travail :
 - Repérer les situations dangereuses de chaque tâche ;
 - Lister les mesures de prévention existantes ;
 - Lister les mesures de prévention à prendre et leur délai de réalisation.

L'évaluation des risques est une démarche collective et permanente: associer les salariés à la réflexion permet de prendre en compte la réalité du travail ; de cette façon, tous les acteurs de l'entreprise acquièrent une maîtrise de la prévention.

Les **conseillers en prévention et les médecins du travail de la MSA** peuvent accompagner les entreprises dans cette démarche⁽⁴⁾.

C. STRUCTURATION : trois étapes successives

Dans le format proposé ici, COTE prévoit **deux entretiens** avec l'éleveur entrecoupés d'**un temps d'analyse** au bureau (figure 1). Ces trois phases successives permettent d'aboutir à :

- une mise à plat de l'organisation du travail actuelle ;
- une projection de la future organisation du travail ;
- une analyse comparée permettant d'évaluer les conséquences du projet de changements du point de vue de l'organisation du travail.

Cette évaluation est discutée avec les exploitants lors du second entretien, afin de valider ou de modifier le projet envisagé. En cas de changements complexes ou de remise en cause des premiers changements envisagés, il pourra donc s'avérer nécessaire de prolonger l'accompagnement par d'autres phases d'entretiens et d'analyses.

Les entretiens en exploitation sont de type semi-directif pour recueillir les informations sur la combinaison d'activités, la main-d'œuvre, la répartition des tâches dans l'année et le projet de changements.

Fig.1 Structuration de COTE

| PROGRESSION DE L'ANALYSE ► | Organisation du travail initiale | Organisation future du travail | Comparaison avant/après |
|---|----------------------------------|--------------------------------|---|
| ▼ ETAPES DE TRAVAIL | | | |
| Entretien 1 (1/2 journée) | Recueil des données | Recueil des données | - |
| Travail de bureau (1/2 journée) | Mise à plat | Analyse et mise à plat | Analyse et rédaction d'une synthèse |
| Entretien 2 (1/2 journée) | Présentation et validation | Présentation et discussion | Mise en débat de l'analyse, prise de décision |

ATTENTION !

Cette structure en trois étapes d'une demi-journée chacune fonctionne pour des situations standard. Néanmoins, des cas particulièrement complexes (multiplicité des activités et des travailleurs, organisation du travail très variable, projet de changements encore flou...) pourront nécessiter une adaptation de ce format.

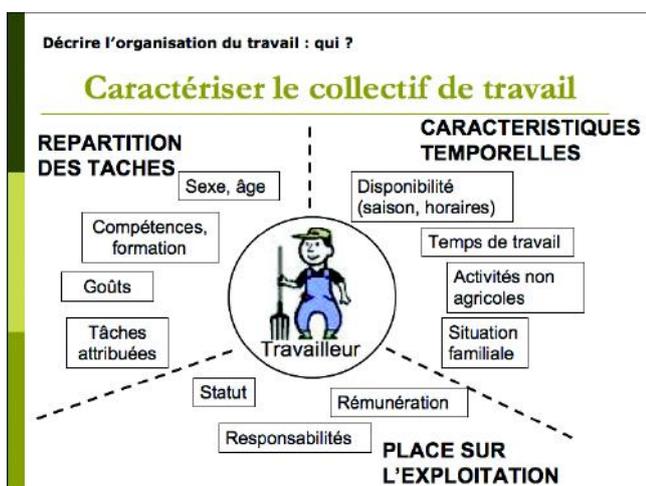
Il est en effet possible que le premier entretien ne permette pas de réunir toutes les informations nécessaires, et que le deuxième entretien permette de compléter les informations en s'appuyant sur les documents de restitution. Une étape supplémentaire sera alors nécessaire pour compléter et mettre à jour les informations, afin de remettre aux éleveurs un document de restitution finalisé.

D. PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES ET CONCEPTS

L'approche que nous développons s'appuie largement sur la modélisation ATELAGE (pour Activités de Travail en Exploitation d'éLevAGE^[5]), qui propose des principes et concepts pour étudier la division sociale et technique du travail sur un

1. Mise à plat de l'organisation du travail

a) Chaque travailleur est différent



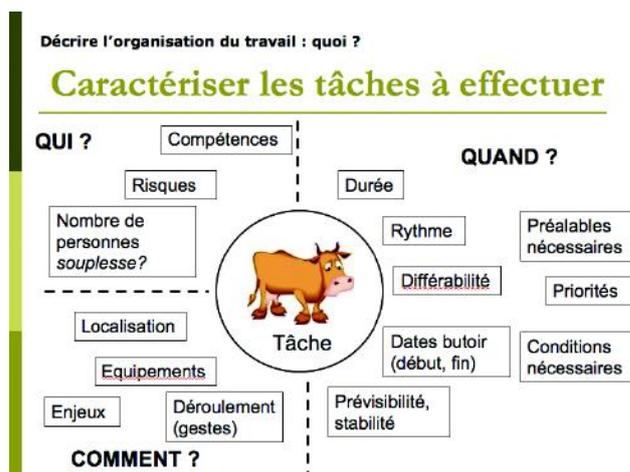
Tous les travailleurs ne sont **pas équivalents** et ne sont donc pas substituables dans l'organisation du travail. Ils sont caractérisés par leur disponibilité et par leur place au sein de l'exploitation. Nous distinguons :

- **le Noyau Organisateur (NO)^[6]** : il s'agit des travailleurs qui organisent et assurent une grande part du travail sur l'exploitation. Il est donc indispensable de connaître les activités agricoles et non agricoles de ces travailleurs et la manière dont elles se combinent pour comprendre l'organisation du travail sur l'exploitation.
- les travailleurs **Hors Noyau Organisateur (HNO)** : il s'agit de tous les autres travailleurs intervenant sur l'exploitation. Parmi eux, on distingue la main-d'œuvre permanente (salarié permanent, aide familiale...), régulière (apprenti, salarié d'un groupement d'employeur...), saisonnière (berger saisonnier, stagiaire...) ou occasionnelle (entreprise de travaux agricoles, entraide sur certains chantiers...).

cycle de production, autrement dit **"qui fait quoi, à quel moment, et pourquoi ?"**. Nous détaillons dans la suite les concepts que nous mobilisons pour appréhender l'organisation du travail et un projet de changements sur une exploitation d'élevage.

b) Chaque tâche est différente

De même toutes les tâches ne sont **pas équivalentes**. On peut les décrire en fonction de leurs caractéristiques temporelles, leur niveau de priorité, le nombre de travailleurs nécessaires, les compétences et les équipements nécessaires, les risques...



En se basant en premier lieu sur les caractéristiques temporelles des tâches (rythme, diffétabilité, durée, priorité, conditions nécessaires...), nous distinguons :

- Les **tâches d'astreinte (TA)** : il s'agit des tâches régulières, non diffétables et non concentrables. Ce sont elles qui structurent l'organisation des journées. Elles sont le plus souvent quotidiennes, mais peuvent également être hebdomadaire pour la transformation ou la commercialisation (marchés, magasins). Classiquement, l'astreinte se situe plutôt en début et en fin de journée, mais peut également se trouver en cours de journée ou mobiliser des journées complètes.

^[5] Madelrieux S et al, 2006.

^[6] Notion voisine de la "cellule de base" utilisée dans la méthode Bilan Travail, Dedieu B et Servièrre G, 2002.

Ex : traite, soins aux animaux, tours d'irrigation, fabrication fromagère, marchés...

- Les **tâches différables (TD)** : il s'agit des tâches non régulières, plus ou moins différables et concentrables. Elles n'ont parfois lieu qu'à certaines périodes de l'année (tâches saisonnières), et peuvent être liées à des conditions nécessaires, notamment climatiques. Elles s'effectuent généralement dans le temps laissé libre par l'astreinte.

Ex : foins, moissons, préparation du sol, traitements culturaux, débroussaillage, tonte des brebis, entretien du matériel, réparation des bâtiments, travail administratif...

c) Les activités non agricoles sont à prendre en compte

On ne peut comprendre l'organisation du travail sur une exploitation sans prendre en compte l'ensemble des autres activités qui peuvent influencer sur l'organisation de l'activité agricole, à savoir les **activités non agricoles** des membres du Noyau Organisateur. Celles-ci sont de deux ordres :

- **professionnelles** : activité rémunérée, responsabilités professionnelles ;
- **privées** : trajets pour amener les enfants à l'école, vacances, activités associatives, ...

d) Différents niveaux imbriqués d'organisation

L'organisation du travail consiste à mettre face à chaque tâche un/des travailleurs disponibles et compétents avec le matériel correspondant. Elle se structure à plusieurs échelles temporelles imbriquées. Ce sont ces différentes formes d'organisation du travail qu'il s'agit de décrire :

- **quotidienne** : on décrit une **journée-type (JT)** par la succession et la répartition des tâches d'astreinte entre les différents travailleurs disponibles, des activités non agricoles du NO, et par les plages de temps réservées aux tâches différables (en s'interrogeant sur les priorités entre TA et TD).

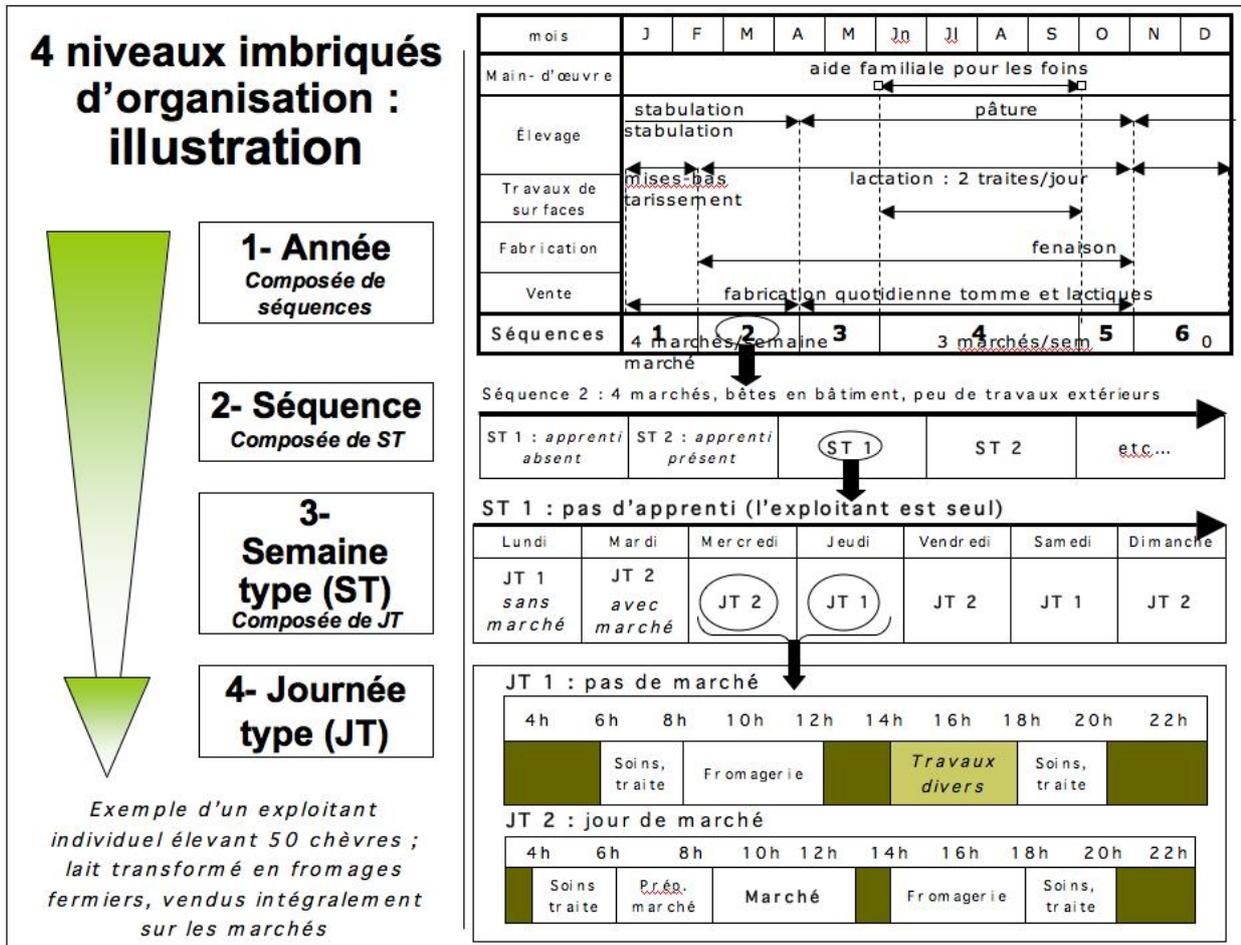
C'est à ce niveau que l'on peut vraiment répondre à la question : "qui fait quoi, à quel moment ?". D'un jour à l'autre, les JT peuvent varier selon un rythme régulier (alternance hebdomadaire de JT selon les astreintes hebdomadaires et la main-d'œuvre présente) ou irrégulier (alternance due à la météo, des tâches différables devenant prioritaires et nécessitant une réorganisation du travail lorsque les conditions climatiques sont favorables).

- **hebdomadaire** : l'organisation du travail peut changer d'une semaine à l'autre si certains travailleurs (apprentis notamment) ou certaines activités (vente directe ou fabrications par exemple) ne sont présents que certaines semaines^[7]. On pourra également trouver le cas de deux travailleurs intervertissant leurs activités ou se reposant alternativement le week-end une semaine sur deux. On distingue alors plusieurs semaines-type (ST), que l'on décrit par l'alternance des journées-types qui les composent. Si le rythme hebdomadaire n'est pas présent dans une exploitation, on ne tient pas compte de ce niveau.
- **périodique** : on définit la séquence organisationnelle (SO), comme une période de l'année caractérisée par une alternance stable de JT ou de ST. Une nouvelle séquence organisationnelle apparaît s'il y a apparition ou disparition d'une JT ou d'une ST, ou encore s'il y a modification du rythme d'alternance des JT. L'idée d'avoir introduit le niveau d'organisation de la ST est d'éviter la multiplication de séquences d'une semaine, et de moins bien voir les rythmes de l'organisation du travail.
- **annuelle** : la succession des SO sur un cycle de production constitue l'organisation annuelle du travail.

La **figure 2** illustre ces différents niveaux d'organisation sur un exemple.

^[7] Calland B et Madelrieux S, 2010.

Fig.2 Quatre niveaux imbriqués d'organisation du travail



2. Analyser un projet de changements

L'analyse d'un projet de changements vise à en comprendre à la fois le sens et le contenu. Elle se décompose en plusieurs étapes.

a) Identifier le moteur des changements

Pour étudier un projet de changements, il faut tout d'abord comprendre le moteur, ou le facteur déclencheur des changements. Il peut s'agir de mieux répondre à un besoin ou à une finalité des exploitants (ex : recherche de plus de temps libre, d'un revenu plus important, ou d'un travail plus en adéquation avec sa vision du métier). Il peut également s'agir d'une adaptation nécessaire et subie face à une évolution interne (ex : départ à la retraite) ou externe (ex : évolution des débouchés commerciaux ou de la réglementation) touchant l'exploitation. De même, ce changement peut vouloir répondre à un enjeu de travail sur l'exploitation (ex :

recherche de temps libre) ou ne pas être motivé par le travail tout en ayant des conséquences sur celui-ci (ex : volonté d'installer un enfant en développant une nouvelle activité).

b) Les leviers mobilisés

Pour mettre en œuvre le changement, les agriculteurs peuvent jouer sur quatre leviers d'action par rapport à l'organisation du travail, qui peuvent être mobilisés seuls ou de façon combinée⁸ :

- **la combinaison et le dimensionnement des activités** : activité agricole et activités non agricoles du noyau organisateur influent sur l'organisation du travail au niveau de l'exploitation ;
- **la main-d'œuvre** : les compétences et la disponibilité des travailleurs jouent sur la localisation et la répartition des tâches (TA et TD).

^[8] Dedieu B et al, 1998.

L'embauche, l'externalisation de certaines tâches, des modes de fonctionnement collectifs sont des leviers de changements essentiels ;

- **la conduite technique** : les choix techniques plus ou moins complexes influent sur la rapidité du travail, la répartition des tâches, la différenciation du travail, etc. ;

• **les bâtiments et équipements** influent sur l'efficacité du travail, le rythme des tâches, le nombre de travailleurs nécessaires, ...

c) Les changements induits

La mobilisation d'un levier peut entraîner d'autres changements induits (effets en cascade) qui peuvent concerner chaque levier, comme le montre la figure 3.

Fig.3 Exemples de relations induites entre leviers d'action

| CHANGEMENT INDUIT ► | MAIN-D'ŒUVRE | EQUIPEMENTS | CONDUITE TECHNIQUE | COMBINAISON D'ACTIVÉS |
|------------------------------|--|--|---|--|
| CHANGEMENT INITIAL ▼ | | | | |
| MAIN-D'ŒUVRE | Un départ à la retraite conduit à envisager l'embauche d'un salarié | Un nouvel équipement nécessite des compétences nouvelles | Le choix de la montée en alpage nécessite de recruter un berger | Un mandat professionnel conduit à embaucher un salarié |
| EQUIPEMENTS | L'apport d'un nouvel associé permet de construire un bâtiment neuf | Un nouveau bâtiment rend certains matériels inadaptés | Le passage à une fauche précoce (ensilage) nécessite du matériel | Une activité d'accueil nécessite une rénovation des bâtiments |
| CONDUITE TECHNIQUE | La diminution de la main-d'œuvre oblige à simplifier la conduite | Un bâtiment avec cellule de foin conduit à une nouvelle gestion des prairies | Un changement des périodes de mises-bas conduit à repenser le système fourrager | Une activité non agricole amène à simplifier la conduite du troupeau |
| COMBINAISON D'ACTIVÉS | L'arrivée d'un nouvel associé permet la création d'un nouvel atelier | Une nouvelle stabulation permet un net agrandissement du cheptel | Le choix de la monotraite permet d'envisager une diversification | La volonté de consacrer du temps à la famille conduit à arrêter un atelier de production |

En outre, chaque option a une **incidence économique** que COTE ne mesure pas, mais qu'il faut prendre en compte dans la réflexion, et qui pourra jouer sur la

cascade de changements (par exemple, un investissement important nécessite une augmentation du troupeau pour être rentabilisé...).

d) Les choix d'organisation

Enfin, chaque levier mobilisé, directement ou de façon induite, a des conséquences en termes d'or-

ganisation du travail. Ces conséquences peuvent se situer à tous les niveaux, comme le montrent les exemples réunis dans la figure 4.

Fig.4 Exemples de réorganisations du travail dues à la modification des leviers

| TYPE DE LEVIERS D'ACTION MODIFIÉS ► | | | | |
|--|---|---|--|---|
| NIVEAU DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL IMPACTÉ ▼ | MAIN-D'ŒUVRE | EQUIPEMENTS | CONDUITE TECHNIQUE | COMBINAISON D'ACTIVITÉS |
| CALENDRIER ANNUEL ET SÉQUENCES ORGANISATIONNELLES | L'embauche de saisonniers apporte une ressource supplémentaire à une certaine période | La nouvelle traite mobile permet d'allonger la période de sortie des bêtes au printemps et en automne | Le passage à la monotraite en fin de lactation ajoute une séquence organisationnelle supplémentaire où les JT seront moins chargées. | Une activité d'agritourisme modifie l'organisation durant les périodes touristiques (vacances scolaires d'hiver et d'été) |
| JOURNÉES ET SEMAINES TYPE | L'adhésion à un groupement d'employeurs permet d'avoir un salarié 2 jours par semaine | Le décrochage automatique permet de faire la traite seul, et libère donc une personne | La modification du système de pâture permet de ne plus faire de parcs quotidiennement, et de libérer du temps pour les TD. | L'ajout d'un marché modifie l'alternance des JT d'une exploitation fermière |

Certaines de ces conséquences devront être discutées avec l'éleveur car elles relèvent de choix de sa part (par exemple, comment se répartiront les tâches suite à l'arrivée d'un nouveau travailleur ?). D'autres seront imposées par la nouvelle situation et seront mis en évidence par l'analyse du conseil-

ler (par exemple, le besoin d'un travailleur supplémentaire pour certaines astreintes suite à un agrandissement du troupeau). C'est ce que nous allons à présent détailler en déroulant la mise en œuvre concrète de COTE.

Mise en œuvre de COTE

COTE se déroule en trois étapes successives (figure 1), correspondant aux deux phases d'échanges avec les exploitants entrecoupés d'une phase d'analyse écrite du conseiller.

A. LE PREMIER ENTRETIEN :

recueil des données

| PROGRESSION | ORGANISATION DU TRAVAIL INITIALE | ORGANISATION FUTURE DU TRAVAIL | COMPARAISON AVANT/APRÈS |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------------|---|
| ETAPES | | | |
| ENTRETIEN 1 | Recueil des données | Recueil des données | - |
| TRAVAIL DE BUREAU | Mise à plat | Analyse et mise à plat | Analyse et rédaction d'une synthèse |
| ENTRETIEN 2 | Présentation et validation | Présentation et discussion | Mise en débat de l'analyse, prise de décision |

Un guide d'entretien est disponible et pourra servir de support au conseiller lors du premier entretien de recueil des données.

Le premier entretien avec l'exploitant doit permettre de recueillir toutes les informations et données nécessaires à la bonne compréhension de la situation initiale et du projet de changements, du point de vue de l'organisation du travail. Si la présence de plusieurs travailleurs est toujours enrichissante,

un seul membre du NO ayant une vision transversale de l'exploitation est suffisant pour ce premier entretien qui nécessite une demi-journée. Nous présentons ici l'ensemble des informations à recueillir, selon une progression logique. L'entretien ne se déroulera cependant pas nécessairement dans cet ordre, le conseiller devant s'adapter au discours des exploitants tout en veillant à couvrir l'ensemble des thèmes.

ATTENTION !

Au cours des entretiens, beaucoup de choses sont dites. Certaines informations capitales (contexte économique, enjeux de relations humaines...) peuvent être exprimées par les éleveurs. Bien que celles-ci ne fassent pas parti du périmètre d'étude de COTE, il est bien entendu indispensable de ne pas perdre ces informations et d'en tenir compte.

Dans le cadre d'une démarche globale, elles permettront d'aiguiller le conseiller sur des actions complémentaires à mener.

1. L'organisation du travail avant changements

a) Inventaire des activités et des travailleurs

La première étape de l'entretien consiste à comprendre la structure globale et les caractéristiques de l'exploitation. Il s'agit de recenser :

- Les **activités agricoles** : différentes productions, dimensionnement (nombre de têtes, surfaces), mode de commercialisation, activités de service ou de diversification.
- La **main-d'œuvre** : présentation des membres du Noyau Organisateur (statut, goûts pour certaines activités, compétences, objectifs, disponibilité) ; liste de tous les autres travailleurs HNO intervenant sur l'exploitation (disponibilité et rôle sur l'exploitation) : salariés permanents et saisonniers, service de remplacement, stagiaires, aides amicales et familiales, entraide, entreprises de travaux agricoles. On pourra également amener l'exploitant à préciser ou à envisager les solutions de remplacement en cas d'indisponibilité d'un des travailleurs (maladie, accident, réunion...), notamment pour les activités d'astreinte.
- Les **activités non agricoles du NO** : économiques et privées. On insistera sur les périodes de congés, qui sont souvent un enjeu majeur pour les exploitants (il s'agira ensuite de confronter cette situation aux objectifs des exploitants en la matière).

b) Report sur un calendrier annuel

Cette étape peut s'effectuer en parallèle de la précédente, sur un calendrier vierge (Cf. support dans le guide d'entretien). On précise :

- Pour les **activités non agricoles** et la **main-d'œuvre**, les périodes et les rythmes correspondants selon les périodes de l'année (présence quotidienne, hebdomadaire, liée à la météo...).
- Pour l'**activité agricole**, on détaille le calendrier de la production selon quatre grands domaines : élevage (mise à l'herbe ou rentrée en bâtiment, périodes de mises bas et de lactation, modification de l'alimentation ou d'allotement, chantiers spé-

cifiques comme la tonte...) ; surfaces (principaux chantiers pour les fourrages ou les cultures) ; activités de diversification (transformation, commercialisation, agri-tourisme, etc.) ; activités de gestion.

c) Les équipements

On s'intéresse également à ce stade aux **bâtiments** et au **matériel** de l'exploitation, qui influent sur l'organisation du travail. Il ne s'agira pas de réaliser un inventaire exhaustif, mais de repérer les équipements qui impactent l'organisation du travail, notamment en ce qui concerne :

- la **nature et les caractéristiques de la tâche** : conduite technique déterminée par les équipements (séchage en grange, gestion de l'alimentation et du pâturage, chantiers de récolte...) ; accessibilité des équipements (localisation géographique des bâtiments, mode faire-valoir du matériel) ;
- l'affectation de la tâche et le nombre de **travailleurs** nécessaires (compétences requises, pénibilité ou risques restreignant les travailleurs pouvant être affectés à certaines tâches) ;
- le **temps passé** (système de traite, de récolte des fourrages...).

d) Délimitation de séquences organisationnelles

Une fois la main-d'œuvre et toutes les activités renseignées et placées dans le calendrier, le conseiller cherche à délimiter les séquences organisationnelles, périodes que l'on suppose d'organisation différente. Les règles de délimitation des séquences sont présentées dans l'encadré 6.

Un changement de séquence organisationnelle peut être provoqué par :

- une **modification des activités** agricoles d'astreinte, des activités non agricoles à réaliser, ou de la main-d'œuvre disponible, qui se traduit par l'apparition d'une nouvelle JT ;
- un **changement dans le rythme** des activités ou de la présence de main-d'œuvre, qui se traduit par un changement dans le rythme d'alternance des JT ou des ST ;
- un **changement dans les ordres de priorité** entre les travaux d'astreinte et les travaux différables, qui se traduit par l'apparition d'une nouvelle JT.

Par exemple, si les foins, contrairement aux autres travaux différables, sont prioritaires sur les soins aux animaux, le début du chantier des foins se traduit par une nouvelle JT et donc par une nouvelle séquence.

La mise à plat du calendrier annuel permet de repérer toutes les ruptures susceptibles d'entraîner un changement de séquence organisationnelle. Une fois toutes ces ruptures listées, on vérifie qu'un des trois critères ci-dessus s'applique. On identifie ainsi un certain nombre de séquences successives au cours de l'année, sachant que par souci de simplification, on évitera les séquences d'une durée inférieure à deux semaines.

Une fois les séquences organisationnelles délimitées, celles-ci sont passées successivement en revue avec l'exploitant, afin d'en comprendre les caractéristiques et le fonctionnement. On analyse alors pour chaque séquence les différentes journées-type et semaines-type, ce qui permet de valider les SO repérées.

e) Les Semaines Type et Journées Type

(1) Identification des ST et JT

Le conseiller repère ensuite dans chaque séquence ce qui fait varier l'organisation :

- **d'une semaine à l'autre** : Y'a-t-il des éléments qui changent d'une semaine à l'autre (main-d'œuvre disponible notamment) ?
- **d'un jour à l'autre** : L'organisation change-t-elle selon les jours de la semaine ? L'organisation change-t-elle selon les conditions, climatiques notamment ?

Certaines de ces informations auront pu être vues lors de la présentation des activités et de la main-d'œuvre. On identifie ainsi les différentes ST et JT qui composent la séquence organisationnelle.

(2) Description des ST et JT

Les JT et ST identifiées doivent enfin être décrites, en précisant :

- **L'origine de l'alternance** : travailleur présent ou absent, astreinte ou activité non agricole supplémentaire, conditions météo permettant de réaliser un chantier...
- **Le rythme d'alternance** : par exemple pour les JT, alternance régulière (rythme hebdomadaire) ou alternance non prévisible au jour le jour (aléa météo) ?
- **Le contenu** : pour les ST, le contenu est une combinaison de JT ; pour les JT, le contenu comprend la répartition des tâches d'astreinte (qui fait quoi, à quel moment ?), les activités non agricoles, et les plages de temps réservées aux tâches différables (avec les priorités entre tâches).

NB : concrètement, la première séquence décrite est à détailler précisément. Les autres peuvent être traitées plus rapidement en se contentant de noter les changements d'organisation par rapport à la séquence précédente.

f) L'analyse des séquences

Lors de l'approche d'une séquence, on peut aussi traiter des questions transversales sur la situation du travail à cette période de l'année. Le conseiller

peut notamment aborder les questions du temps libre, de la capacité à faire face à l'absence d'un travailleur, ou encore de la satisfaction des travailleurs vis-à-vis de la répartition des tâches (Cf. guide d'entretien).

2. Les changements envisagés et leurs conséquences

a) Comprendre le projet (moteur et leviers mobilisés)

La deuxième phase de l'entretien vise à **décrypter le projet de changements** envisagé sur l'exploitation. Dans un premier temps, il s'agit de bien comprendre en détail le projet tel que l'envisagent les exploitants (NO) : élément déclencheur ("moteur"), objectifs, principaux leviers activés, modalités et calendrier de mise en œuvre du projet, effets attendus, doutes éventuels...

b) Décrypter les changements induits

Une fois compris le sens du projet, le conseiller doit chercher à envisager tous les changements induits, en balayant systématiquement les quatre types de leviers d'action (main-d'œuvre, équipements, conduite technique, combinaison d'activités). Conseiller et éleveur reconstituent ainsi la **cascade de changements** que pourrait provoquer le projet, et liste l'ensemble des facteurs modifiés.

c) Préciser les choix sur l'organisation du travail

Chaque changement préalablement identifié sera à l'origine de modifications de l'organisation du travail. Ces modifications sont en partie fonction de choix faits par les éleveurs, que l'on ne peut décider à leur place (organisations spécifiques mises en place le week-end, répartition des tâches entre travailleurs, positionnement dans le temps de certaines tâches différables...).

Il est donc nécessaire en fin d'entretien de discuter avec l'éleveur des choix qu'il pense faire pour la future organisation du travail, afin de disposer de suffisamment d'éléments pour reconstituer la future organisation lors de la phase suivante d'analyse des données au bureau. On ne reprend donc pas à ce stade l'organisation du travail pas à pas, mais on discute avec l'éleveur des implications de chaque changement identifié. Les questions à se poser sont différentes selon le levier concerné :

- sur la **main-d'œuvre** : en cas d'arrivée d'un travailleur : disponibilité, compétences et rôle du nouveau travailleur ? En cas de départ : solutions envisagées pour le remplacer sur les différentes tâches qu'il effectuait ?
- sur les **équipements** : conséquences du nouvel équipement sur les tâches à réaliser et les travailleurs nécessaires -nombre et compétences requises- ?
- sur la **conduite technique** : localisation et affectation des nouvelles tâches engendrées par un choix de conduite technique ?
- sur la **combinaison d'activités** : en cas de mise en place d'une activité (agricole ou non) : nouvelles tâches à effectuer dans le cadre de cette activité, affectation et caractéristiques temporelles ? Solutions envisagées en cas de concurrence avec les activités déjà existantes ? En cas de changement dans le dimensionnement d'une activité : besoin de travailleurs supplémentaires pour certaines tâches ?...

ATTENTION !

Il est fréquent que les éleveurs n'aient pas en tête un projet clairement défini et envisagent plusieurs options de changements. Il est dans ce cas important de se mettre d'accord avec l'éleveur sur le scénario qui sera retenu pour étudier la future organisation du travail.

COTE éclairera alors l'éleveur sur les conséquences des options étudiées, ce qui pourra l'aider à décider de valider ou d'abandonner ces options.

B. L'ANALYSE DES DONNÉES ET LA PRÉPARATION DE SUPPORTS DE DISCUSSION

Suite au premier entretien, un travail au bureau est nécessaire afin de mettre en forme les données recueillies et de les analyser. Cette phase, qui nécessite généralement une demi-journée de travail environ, permet de créer les supports de restitution qui

seront discutés lors du second entretien. Une trame de restitution regroupant les supports informatiques à renseigner est disponible pour faciliter ce travail. Un exemple complet de ces documents est en outre développé dans la troisième partie.

| PROGRESSION | ORGANISATION DU TRAVAIL INITIALE | ORGANISATION FUTURE DU TRAVAIL | COMPARAISON AVANT/APRÈS |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------------|---|
| ETAPES | | | |
| ENTRETIEN 1 | Recueil des données | Recueil des données | - |
| TRAVAIL DE BUREAU | Mise à plat | Analyse et mise à plat | Analyse et rédaction d'une synthèse |
| ENTRETIEN 2 | Présentation et validation | Présentation et discussion | Mise en débat de l'analyse, prise de décision |

1. Situation avant changements

Nous proposons une trame permettant de synthétiser en quelques pages l'organisation du travail dans l'exploitation avant changements. La mise à plat suit la progression de l'enquête.

a) "Carte d'identité" de l'exploitation

Une première page permet de dresser la "carte d'identité" de l'exploitation du point de vue de l'organisation du travail. On présente dans quatre cartouches successifs :

- les **activités agricoles** : troupeaux, surfaces, transformation, commercialisation, diversification, équipements ;

- les **équipements** : bâtiments et matériels (et incidence sur l'organisation du travail) ;
- la **main-d'œuvre** : noyau organisateur (statut, disponibilité, tâches affectées, compétences, goûts) ; main-d'œuvre complémentaire (disponibilité et rôle) ;
- les **activités non agricoles** : économiques (pluriactivité, responsabilités professionnelles) et privées (famille, loisirs, vie associative) ;

b) Calendrier annuel de travail et séquences organisationnelles

Le **calendrier** se déroule sur une page (Cf. trame

de restitution), et montre les évolutions au cours de l'année des activités agricoles, de la main-d'œuvre et des activités non agricoles. Il s'agit de mettre au propre et de compléter le calendrier rempli durant l'enquête. Les **séquences organisationnelles** sont déduites du calendrier annuel de travail : elles sont délimitées en bas du calendrier, puis numérotées et décrites brièvement.

c) Semaines et journées-type (ST et JT)

(1) Reconstituer la combinaison de ST et de JT

Chaque séquence se compose d'un certain nombre de ST et JT, chacune ayant une modalité d'alternance. On cherche dans un premier temps à caractériser cette combinaison de formes d'organisation, en repérant ce qui change d'une forme à l'autre et ce qui est à l'origine des changements de forme. Ainsi, dans les exemples développés en troisième partie :

- Dans le premier exemple, il y a alternance de 2 JT selon un rythme hebdomadaire en séquences 1, 2 et 3 ; alternance de 2 JT selon la météo en séquence 5, et une seule JT en séquences 4, 6 et 7.

- Dans le second exemple, il y a alternance de 2 JT selon la main-d'œuvre présente en séquence 1 et 6 ; alternance de 4 JT selon la main-d'œuvre présente et la météo en séquence 2, 3 et 4 ; et alternance de 2 ST selon les semaines de livraison de caissettes de veaux en séquence 5.

(2) Décrire les ST et les JT

On cherche ensuite à décrire les ST et JT identifiées (Cf. figure 5). Pour le **document de restitution**, le conseiller ne peut décrire l'ensemble des ST ou JT identifiées, et se concentre sur quelques unes qui paraissent riches et contrastées. Il peut être intéressant de faire ressortir à travers ces exemples les contrastes saisonniers d'organisation, ou encore les conséquences du rajout d'une activité ou d'une absence de travailleur sur l'évolution de l'organisation du travail. Une forme d'organisation profondément modifiée par le projet de changements envisagé sera également particulièrement pertinente à décrire. Il s'agit donc d'un choix au cas par cas en fonction des spécificités de l'exploitation étudiée.

Fig.5 Informations à rassembler pour la description d'une ST et d'une JT

| | ORIGINE | RYTHME | CONTENU |
|----|---|--|---|
| ST | Présence ou absence d'un travailleur ou d'une activité selon les semaines | - Régulier (ex : 1 semaine sur 2) - Irrégulier | La (les) JT qui compose(nt) la ST et le rythme d'alternance au sein de la semaine |
| JT | - Présence ou absence d'un travailleur - Activités à rythmes hebdomadaires - Conditions météos requises pour certaines tâches | - Régulier (rythme hebdomadaire) - Irrégulier (au jour le jour en fonction de la météo) | - la répartition des tâches d'astreintes entre travailleurs au cours de la journée - les activités non agricoles des membres du NO - les plages de temps consacrées aux tâches différables. |

(3) Représenter les ST et les JT

On représente les JT retenues sous forme d'un **emploi du temps** permettant de visualiser l'amplitude des journées et les marges de manœuvre existantes.

Un code couleur peut permettre de distinguer les TA, les TD, et le non agricole, comme dans l'exemple ci-dessous :

| Travailleurs | 4h | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|--------------|----|-----------------|---------------------|-----|-----|---------------------|-----|----------------|-----|
| M. X | | Astreinte matin | Travaux différables | | déj | Travaux différables | | Astreinte soir | |
| M. Y | | fromagerie | Travaux différables | | déj | Travaux différables | | Astreinte soir | |
| Etc. | | | | | | | | | |

Si le rythme hebdomadaire est présent (travaux ou main-d'œuvre), il peut être intéressant de décrire l'organisation à l'échelle d'une semaine en reprenant le mode de représentation ci-dessus pour les différents jours de la semaine. Si les astreintes hebdomadaires ne modifient pas en profondeur

l'organisation des journées (c'est à dire lorsqu'elles s'intègrent dans les plages de temps consacrées aux travaux différables), on peut se contenter de présenter une JT et de récapituler les astreintes hebdomadaires dans un second tableau, comme dans l'exemple ci-dessous :

| | Lundi | Mardi | Mercredi | Jeudi | Vendredi | Samedi | Dimanche |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------|----------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Matin | 9-12h réunion MM X et Y | 7h-12h marché M. X | | | | 7h-12h marché M. X | Pas de fabrication : repos de M. Y |
| Après-midi | 15-18h prép marché M. X | | | 14h-18h livraison M. Y | 15-18h prép marché M. X | Repos MM. X et Y | Repos MM. X et Y |

2. Situation après changements

L'analyse du projet de changements permet de se projeter dans la situation après changements, que l'on déroulera ensuite selon une trame identique à la situation avant changements.

a) Un préalable : récapitulation des changements envisagés et induits et des choix d'organisation

Pour se projeter dans la situation après changements, il faut tout d'abord récapituler les changements directs et induits par le projet, ainsi que les choix d'organisation. Ceux-ci ont été évoqués dans la dernière partie de l'entretien, et peuvent être complétés en s'inspirant de la figure 3 (I-D-2-c). On peut alors reprendre le document de restitution en

intégrant tous les changements prévus au niveau de la "carte d'identité" de l'exploitation (première page) : le conseiller construit ainsi la "carte d'identité après changements".

b) Projection de la nouvelle organisation du travail

Il s'agit ici de reprendre les différents niveaux d'organisation, et d'envisager comment ils sont affectés par les changements. On peut s'appuyer pour cela sur la figure 4 (I-D-2-d). On peut alors reprendre la suite du document de restitution (mise à plat de l'organisation du travail avant changements) en intégrant les changements :

- **le calendrier annuel de travail** : changements dans la main-d'œuvre présente, dans les activités non agricoles, dans le calendrier technique des activités agricoles.
- **les séquences organisationnelles** : certains changements du calendrier annuel ont des répercussions sur la délimitation des séquences.
- **les semaines et journées-types** : certains changements modifient la répartition du travail entre les semaines, entre les journées ou encore à l'intérieur des journées, tout ou partie de l'année. Ces modifications peuvent concerner les tâches (nature, rythme, localisation dans le temps, durée, priorités...), les travailleurs (horaires, disponibilités), ou encore l'interaction entre les deux, c'est à dire la répartition des tâches entre travailleurs. Il est intéressant de mettre en avant les évolutions majeures repérées dans les formes d'organisation que l'on présente en exemples.

Lors de ce temps de mise à plat et d'analyse des informations recueillies, il est probable que l'on repère certaines zones d'ombres : changements induits non évoqués lors du premier entretien, différentes évolutions envisageables, aspect du projet restés imprécis... Ces zones d'ombre doivent être répertoriées, et pourront être éclaircies lors du second entretien avec l'éleveur.

Lors de ce temps de mise à plat et d'analyse des informations recueillies, il est probable que l'on repère certaines zones d'ombres : changements induits non évoqués lors du premier entretien, différentes évolutions envisageables, aspect du projet restés imprécis... Ces zones d'ombre doivent être répertoriées, et pourront être éclaircies lors du second entretien avec l'éleveur.

3. Synthèse des évolutions repérées

a) Commentaires pas à pas

Une fois les situations avant et après changements mises à plat suivant une trame identique, il faut confronter les deux documents réalisés afin de mettre en évidence les grandes évolutions et les enjeux qu'elles impliquent. Cette confrontation sera le fil rouge du second entretien, où l'éleveur sera invité à réagir sur les commentaires du conseiller. Les figures 4 et 5 répertorient sous forme de tableaux les points à commenter et à discuter pour chaque étape de l'analyse : ils pourront ainsi servir de guide au conseiller préparant le retour chez l'exploitant.

L'avant-dernière colonne des tableaux proposées s'intitule "thèmes de synthèse" et renvoie à des propositions thématiques afin d'élaborer une synthèse des commentaires, comme précisé dans la suite.

b) Synthèse

Il est conseillé de rédiger une synthèse finale, qui permet de conclure l'analyse des changements par les principaux enjeux repérés par le conseiller dans le projet étudié. Quatre thèmes, s'appuyant sur les différentes étapes de la mise à plat, peuvent faire l'objet de cette synthèse :

- **Thème 1 (T1)** : l'évolution de la place de chacun dans le collectif de travail et dans l'organisation ;
- **T2** : l'évolution de la combinaison entre activités agricoles et non agricoles (dont le temps libre) ;
- **T3** : l'évolution de la variabilité de l'organisation du travail (fragmentation et origines des variations).

On fait ici l'hypothèse d'une corrélation entre la variabilité et la charge mentale des travailleurs ;

- **T4** : l'évolution du processus technique : articulations et priorités entre les tâches de production et de diversification.

Chaque thème peut être illustré et décliné en différents critères dont on suit l'évolution des modalités au cours de l'année, comme présenté dans l'encadré 7.

7

Proposition de critères de synthèse et évolutions de leurs modalités au cours de l'année

Pour chacun des thèmes de synthèse proposés, il est possible d'étudier différents critères de synthèse, que nous détaillons dans le tableau suivant. Ces critères peuvent soit avoir fait l'objet d'un questionnement spécifique de l'éleveur

lors de l'entretien (Cf. II-A-1-f : l'analyse des séquences), soit être déduits de la mise à plat de l'organisation du travail sur l'exploitation. Ils peuvent être abordés à la fois dans la situation avant et après changements.

| THÈME | CRITÈRES |
|---|--|
| T1 : Place de chacun dans le collectif de travail et dans l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> • autonomie du NO dans les travaux d'astreinte • autonomie du NO dans les travaux différables • capacité à faire face à l'absence imprévue d'un travailleur • satisfaction quant à la répartition des tâches entre travailleurs |
| T2 : Combinaison entre activités agricoles et non agricoles | <ul style="list-style-type: none"> • présence d'une activité non agricole contraignant l'activité agricole • capacité à prendre du temps libre |
| T3 : Variabilité de l'organisation du travail | <ul style="list-style-type: none"> • nombre de séquence • nombre de ST et JT • rythme d'alternance des JT et des ST |

Pour représenter l'évolution des modalités prises par chacun de ces critères au cours des séquences organisationnelles qui composent l'année, on peut utiliser un bandeau annuel.

Voici par exemple le bandeau du critère "rythme d'alternance des journées-type et des semaines-type" pour l'exemple développé dans la troisième partie du guide :

| J | F | M | A | M | Jn | Jl | A | S | O | N | D | |
|---|---|---|---|---|----|----|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 3 | | | 1 | 1 | 1 | 2 |

Légende :

- 1 : pas d'alternance de journées-type.
- 2 : alternance régulière de journées-type à rythme hebdomadaire
- 3 : alternance au jour le jour de journées-type (liée aux conditions météo)

Commentaire :

Ce bandeau met en évidence une alternance hebdomadaire l'hiver due au travail en station, et une alternance au jour le jour en été due aux conditions météo nécessaires pour les foin. On attire ainsi l'attention sur la nécessité de conserver des marges de manœuvre l'été pour s'adapter à l'aléa météo.

Figure 6 : Comparaison avant/après de la « carte d'identité » de l'exploitation

| Etape de la mise à plat | Ce qu'on regarde | Ce qu'on questionne | Thèmes de synthèse* | Exemples |
|--------------------------------------|--|---|---------------------|---|
| Main-d'œuvre | - changement dans le collectif (arrivée/départ) - changement d'implication des personnes déjà là | Evolution des rythmes de présence et des tâches affectées à chacun | T1 | Embauche d'un salarié : quand travaille-t-il et que fait-il ? Un associé part : quelles tâches assurait-il et comment est-il remplacé ? |
| | - apparition/disparition dans la combinaison des activités - changement de dimensionnement et de nature des activités | Caractéristiques temporelles, souplesses et rigidités et conséquences sur les tâches | T2 | Démarrage d'une activité salariée extérieure : quels horaires ? quelle rigidité ? quelle priorité ? |
| Diversification et commercialisation | A l'échelle des activités : apparition/disparition, changements de nature et de dimensionnement | Conséquences sur les tâches : nature, positionnement, rythme, rigidité, hiérarchie (niveau de priorité) | T2 et T4 | Remplacement d'un marché par un point de vente collectif : modification du rythme de l'activité |
| | | | T4 | |
| Production | Bâtiments : apparition/disparition, aménagement, dispersion Matériels : fonctionnalité, efficacité, statut (CUMA, propriété...) | Conséquences des nouveaux équipements sur - l'affectation des tâches - le positionnement, la rigidité et la nature des tâches | T1 T4 | Passage d'un système fumier à un système lisier → passage d'un travail quotidien à saisonnier mais avec la contrainte de la capacité de la cuve |
| Equipements | | | | |

* dans la perspective de la rédaction de la synthèse thématique (Cf. b)

Figure 7 : Comparaison au niveau de l'organisation du travail

| Etape de la mise à plat | Ce qu'on regarde | Ce qu'on questionne | Thèmes de synthèse* | Exemples |
|-------------------------|--|--|---|--|
| Calendrier | Confrontation du calendrier de la main d'œuvre, des activités non agricoles et des activités agricoles : positionnement dans l'année | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des travailleurs selon les périodes - Articulations et priorités entre activités agricole et non agricole - Confrontation des tâches entre elles Le dimensionnement collectif de travail / travaux à effectuer et les problèmes d'adéquation (périodes chargées) | T1 T2 T4 | Avec l'hiver le travail en station de ski : quelles adaptations pour la traite ? Un travailleur de moins pendant les foins : conséquences ? |
| | Séquences organisationnelles Alternance des ST au sein d'une séquence | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de séquences - Positionnement dans l'année des séquences et origines - Nombre de ST dans chaque séquence - Origines et rythmes d'alternances | <ul style="list-style-type: none"> - la fragmentation de l'organisation du travail (via le nombre total de JT différentes au cours de l'année = addition du nombre de JT * nombre de ST de chaque séquence) ; - de quoi dépend l'évolution de l'organisation du travail (via l'origine des séquences, des ST et des JT) ? - les souplesses de l'organisation (via les rythmes des ST et des JT et notamment la confrontation de JT imprévisibles et de ST rigides) | T3 |
| JT | Alternance des JT au sein d'une ST ou d'une séquence | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de JT dans chaque ST ou dans chaque séquence - Origines et rythmes d'alternance | | Avec le nouveau bâtiment, les soins du matin peuvent se faire seul en hiver : est-ce souhaité ? L'ajout d'un marché crée une journée type, durant laquelle on ne peut pas faire de foins : conséquences techniques pour le chantier des foins ? |
| | Contenu | Changements dans : - l'affectation des tâches - l'articulation des activités agricoles et non agricoles - l'articulation des tâches entre elles : priorités, succession | T1 T2 T4 | |

* dans la perspective de la rédaction de la synthèse thématique (Cf. b)

C. LE DEUXIÈME ENTRETIEN :

restitution de l'évaluation du projet au regard de l'organisation du travail et discussions

| PROGRESSION ETAPES | ORGANISATION DU TRAVAIL INITIALE | ORGANISATION FUTURE DU TRAVAIL | COMPARAISON AVANT/APRÈS |
|-----------------------|----------------------------------|--------------------------------|---|
| ENTRETIEN 1 | Recueil des données | Recueil des données | - |
| TRAVAIL DE BUREAU | Mise à plat | Analyse et mise à plat | Analyse et rédaction d'une synthèse |
| ENTRETIEN 2 | Présentation et validation | Présentation et discussion | Mise en débat de l'analyse, prise de décision |

Le second entretien constitue à la fois un temps de restitution et un temps de discussion avec les exploitants. Il est d'ailleurs préférable de réunir l'ensemble du noyau organisateur pour cette rencontre, afin de s'assurer de l'adhésion des différents travailleurs membres du NO au projet et à ses conséquences sur la réorganisation du travail. S'appuyant sur les documents préparés par le conseiller, l'entretien permet de soumettre les principales conséquences qu'aurait le projet envisagé sur l'organisation du travail, de les commenter, de soulever les éventuelles zones d'ombre, et de discuter des options possibles.

1. Comparaison commentée des situations avant et après changements

Fils rouges de l'entretien, les deux documents de restitution (situation avant changements et situation après changements) sont déroulés parallèlement par le conseiller, afin de mettre en relief les évolutions qu'entraînerait la mise en place du projet de changements. Ces changements sont commentés par le conseiller pour souligner les principaux enjeux et les tensions que pourraient provoquer les changements. Les exploitants (NO) sont invités à réagir à ces commentaires, afin de discuter de leur importance et d'envisager d'éventuels ajustements.

2. Préciser les zones d'ombres

En parallèle, cette présentation est l'occasion d'éclaircir les zones d'ombre qui seront sans doute apparues lors de la phase d'analyse. Qu'il s'agisse d'éléments oubliés lors de premier entretien, de contradictions apparues lors de l'analyse ou d'approfondissements nécessaires au regard des enjeux repérés, il est important de profiter du deuxième entretien pour compléter et affiner l'analyse.

Il est d'ailleurs probable qu'un élément non abordé ou mal clarifié par l'élève soit en fait sous-estimé dans sa réflexion : y revenir est donc d'autant plus utile que cela permettra à l'élève d'affiner son projet.

3. Bilan par rapport au projet de changements

Une fois présentés et discutés les documents de restitution, le second entretien se conclue par la lecture de la synthèse rédigée par le conseiller et par sa discussion avec les exploitants, notamment ce qu'ils en retirent par rapport à leur projet de changements.

Sur la base de l'analyse et de la discussion, il faut alors interroger le projet au regard de ses conséquences sur l'organisation du travail. Le projet peut alors être :

- **validé**, si le projet ne pose pas de problème majeur en termes d'organisation du travail, ou si les problèmes soulevés semblent acceptables par rapport aux attendus du projet.
- **abandonné**, si le projet pose d'importants problèmes en terme d'organisation du travail ou semble peu pertinent au regard des attentes des élèves.
- **ajusté ou modifié**, si l'étude fait ressortir des problèmes sous-estimés et remettant en cause la pertinence du projet sous sa forme actuelle. L'outil a alors permis de préciser les enjeux, en ciblant certaines périodes critiques, certaines tâches posant problèmes, ou certains travailleurs dont la place après changements n'est pas satisfaisante. Une période de maturation sera alors nécessaire pour faire émerger un nouveau projet répondant à ces enjeux. Une fois ce nouveau projet défini, il est possible de poursuivre l'accompagnement en évaluant le nouveau le projet à l'aide de COTE : une partie du travail est alors déjà effectuée (situation avant changements), et le technicien peut reprendre son travail par l'étude du nouveau projet de changements (III-A-2).

Illustrations sur 2 exemples

Nous présentons dans cette troisième partie deux exemples concrets d'utilisation de COTE. Pour chacun, vous trouverez d'abord les documents de restitution avant changements, puis après changements. Pour le premier exemple, nous montrerons comment ce cas peut être analysé et commenté pas à pas pour aboutir à la synthèse finale. Pour le second exemple, nous passerons directement à la synthèse finale, comme dans le document de restitution de COTE

A. CAS D'UN ÉLEVAGE FAMILIAL DE VACHES LAITIÈRES DANS LES ALPES DU NORD

1. Situation avant changements

| | | Situation avant changements |
|---------------------|-------------------------------------|--|
| Activités agricoles | Troupeaux | 18 VL et leur suite => 100 000 L de quota laitier |
| | Surfaces | Prairies : 35 Ha , dont 20 Ha mécanisables (au village) Alpage : 160 Ha |
| | Commercialisation | Lait livré en coopérative (zone AOC) |
| | Diversification | Gîtes en location (gérés par la mère) |
| Equipements | Bâtiments | - Etable entravée très peu fonctionnelle - Dispersion des bâtiments (4 granges répartis sur la commune) |
| | Matériels | - Matériel de fenaison correct (balles rondes) - Traite mobile 2 postes pour l'alpage |
| Main-d'œuvre | Noyau organisateur | 3 membres : - Frère : associé au GAEC, polyvalent sur l'ensemble des tâches. - Mère : associée, mais moins impliquée. Aide éventuellement aux soins et assure une permanence l'hiver. Fait intégralement la comptabilité. - Sœur: salariée du GAEC l'été (alpage), aide familiale l'hiver (soins aux animaux). Entrée dans le GAEC en projet. |
| | Main-d'œuvre complémentaire | - Famille : père et frère aîné donnent régulièrement des coups de main, notamment l'été pour les foins. - Compagne du frère : aide aux soins occasionnellement. |
| Non agricole | Activités non agricoles économiques | Frère et soeur moniteurs de ski l'hiver (4 à 6 jours par semaine selon l'affluence touristique) |
| | Activités non agricoles privées | - Une semaine de vacances pour la mère - Jours de repos occasionnels pour le frère et la sœur. |

| | | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|-------------------------|---|---|------------------------------|--|----------------------------|---|--|---------------------|------|-------------|---------|----------------------------|----------|
| Activités agricoles | Troupeau : VL et suite | VL rentrées | | Pâturation en bas | | Alpage | | Pâturation en bas | | VL rentrées | | | |
| | Surfaces | MB lot 1 (1/3) | | MB lot 2 (2/3) | | | | | | | | | |
| Main-d'œuvre | diversification | Location gîte | | | | | | | | | | | |
| | Travail administratif | | | Dossiers PAC | | | | | | | | Clôture de la comptabilité | |
| Activités non agricoles | Nouveau organisateur | Frère, sœur, et mère présents en bas | | Sœur sur l'alpage, frère et mère en bas | | Frère, sœur et mère présents en bas | | | | | | | |
| | MdO complémentaire | Aides ponctuelles du père et de la compagnie du frère | | Aide du frère aîné et du père pour les foins | | Aides ponctuelles du père et de la compagnie du frère | | | | | | | |
| Activités agricoles | Activité économique | Frère et sœur moniteurs de ski | | 4 jrs/sem | | 6 jrs/sem | | 4 jrs/sem | | | | 4 jrs | |
| | Activités privées | Vacances mères | | | | | | | | | | | |
| Bilan | Séquences | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | | | | |
| | Journées-type | 2 JT | 2 JT | 2 JT | 1 JT | 2 JT | 1 JT | 1 JT | 1 JT | 2 JT | | | |
| Bilan | Description : Activités agricoles | Bêtes rentrées | Bêtes rentrées | Bêtes rentrées | Mise à l'herbe des animaux | Troupeaux sur l'alpage ; foins | Fin des foins, pâture des animaux en bas | Rentrée des animaux | | | | | |
| | Main-d'œuvre et activités non agricoles | Travail en station «calme» | Travail en station «intense» | Travail en station «calme» | Fermeture station | La sœur vit sur l'alpage | Descente de l'alpage | | | | | | |

Articulation des différentes séquences et journées type (JT) au cours de l'année

Sept séquences se succèdent au cours de l'année, qui correspondent à une évolution progressive de l'organisation et du rythme des journées de travail. On distinguera principalement :

- la période d'ouverture de la station marquée par un **rythme hebdomadaire** selon que le frère et la soeur travaillent ou non (séquences 1 à 3), *Cf. l'exemple de la séquence 2 ci-dessous*
- la période estivale marquée par une alternance de journées **due à la météo**, permettant de faire les foins ou non (séquence 5). *Cf. exemples ci-dessous*

Au printemps (séquence 4) et à l'automne (séquences 6 et 7), l'organisation est stable (une seule JT).

Journée d'hiver avec travail en station (6 jours/semaine)

Frère et soeur travaillent à l'extérieur, animaux en bâtiment

Séquence 2, JT 1

| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|--------------|----|------------------------------|-------------------------------|-----|-----|-----|------------------------------|-----|
| Frère | | VL : fumier, , soins | Moniteur de ski | | | | VL : fumier, soins | |
| Sœur | | VL : Traite, fumier | Moniteur de ski | | | | VL : Traite, fumier | |
| Mère | | Lavage machine + veaux | Surveillance et administratif | | | | Lavage machine + veaux | |
| | | Petit-déjeuner | | | | | Goûter | |

Journée d'hiver sans travail en station (1jour/semaine : le samedi)

Frère et soeur restent sur l'exploitation, animaux en bâtiment

Séquence 2, JT 2

| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|--------------|----|------------------------------|--|-----|-----|-----|------------------------------|-----|
| Frère | | VL : fumier, soins | Travaux divers : transports d'animaux et de fourrages, etc... | | | | VL : fumier, soins | |
| Sœur | | VL : Traite, fumier | Travaux divers : transports d'animaux et de fourrages, etc... | | | | VL : Traite, fumier | |
| Mère | | Lavage machine + veaux | Surveillance et administratif | | | | Lavage machine + veaux | |
| | | Petit-déjeuner | | | | | Goûter | |

Journée d'été, mauvais temps

La soeur vit sur l'alpage, troupeau en alpage, pas de foins

Séquence 5, JT 1

| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h | |
|--------------|----|---|--|--|-----|-----|-----|-----------------------------|--|
| Frère | | Aide à la traite | Travaux divers : entretien du matériel... | | | | | | |
| Sœur | | VL : traite en alpage | Collecte du lait à 7h30 | Alpage : surveillance VL et génisses, préparation des parcs | | | | VL : traite en alpage | |
| Mère | | Location des gîtes, travail administratif | | | | | | | |

Journée d'été, beau temps

La soeur vit sur l'alpage, troupeau en alpage, foins

Séquence 5, JT 2

| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|--------------|----|---|-------------------------------|--|-----|-----|-----|--|
| Frère | | Chantier de fenaïson (avec l'aide du père et du frère) | | | | | | |
| Sœur | | VL : traite en alpage | Collecte du lait à 7h30 | Alpage : surveillance VL et génisses, préparation des parcs | | | | VL : traite en alpage |
| Mère | | Location des gîtes, travail administratif | | | | | | Déchargement du foïn (balles rondes) |

2. Situation après changements

Le projet de changements sur cette exploitation doit permettre de viabiliser l'exploitation et d'améliorer les conditions de travail. Il comprend l'entrée de la sœur dans le GAEC, le doublement de la taille du troupeau et la construction d'un nouveau bâtiment fonctionnel.

D'autres changements induits auront également lieu, comme le récapitule le tableau suivant.

| | | Situation avant changements | Situation après changements |
|---------------------|-------------------------------------|--|--|
| Activités agricoles | Troupeaux | 18 VL et leur suite => 100 000 L de quota laitier | 40 VL et 200 000 L de quota |
| | Surfaces | 35 Ha de prairies 150 Ha d'alpages | Mêmes surfaces, mais meilleure valorisation : plus d'épandage et plus de foins |
| | Commercialisation | Lait livré en coopérative | <i>Idem</i> |
| | Diversification | Gîtes en location | <i>Idem</i> |
| Equipements | Bâtiments | - Etable entravée très peu fonctionnelle - Dispersion des bâtiments (4 granges répartis sur la commune) | Nouveau bâtiment fonctionnel avec : - une stabulation libre - une salle de traite - stockage de fourrage avec séchage en grange |
| | Matériels | - Matériel de fenaison correct (balles rondes) - Traite mobile 2 postes pour l'alpage | - Matériel de fenaison renouvelé pour la récolte de foin en vrac - Traite mobile 4 postes : 2 personnes nécessaires |
| Main-d'œuvre | Noyau organisateur | - Mère et frère associés - Sœur salariée du GAEC l'été (alpage) et aide familiale l'hiver | Sœur dans le GAEC |
| | Main-d'œuvre complémentaire | - Le père et le frère aîné aident pour les foins - La compagne du frère aide occasionnellement | Le père et le frère aîné n'aident plus |
| Non agricole | Activités non agricoles économiques | Frère et sœur moniteurs de ski (4 à 6 jours par semaine selon les périodes) | Activité de moniteur de ski : 4 jours/semaine tout l'hiver |
| | Activités non agricoles privées | - Une semaine de vacances pour la mère - Jours de repos occasionnels pour le frère et la sœur | Un jour de repos par semaine pour le frère et la sœur |

Fig.8

| | | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|-------------------------|------------------------|---|---------|--|-------|--|------|--|------|---------------------|---------|---|----------|
| Activités agricoles | Troupeau : VL et suite | VL rentrées | | Pâtûre en bas | | Alpage | | Pâtûre en bas | | VL rentrées | | | |
| | Surfaces | MB lot 1 (1/3) | | MB lot 2 (2/3) | | | | | | | | | |
| | diversification | Epannage (volumes en augmentation) | | Foins et regains | | | | | | | | | |
| Main-d'œuvre | Travail administratif | Dossiers PAC | | Location gîte | | | | | | | | Clôture de la comptabilité | |
| | Noyau organisateur | Frère, sœur et mère présents en bas | | La sœur vit sur l'alpage ; La mère ou le frère montent sur l'alpage pour aider | | | | | | | | Frère, sœur et mère présents en bas | |
| | MdO complémentaire | Aides ponctuels du père et de la compagne du frère | | Aide du frère et du père pour les foins | | | | | | | | Aides ponctuels du père et de la compagne du frère | |
| Activités non agricoles | Activité économique | Frère et sœur moniteurs de ski 4 jours/semaine | | Rythme de travail stable sur toute la saison | | | | | | | | | |
| | Activités privées | | | | | | | | | | | Période où sont prises les vacances | |
| Bilan | Séquences | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 1 | |
| | Journées-type | 4 JT | | 1 JT | | 2 JT | | 1 JT | | 1 JT | | 2 JT | |
| | Description : | Bêtes en stabulation Travail en station pour le frère et la sœur | | Mise à l'herbe des animaux Fermeture station | | Troupeaux sur l'alpage ; foins La sœur vit sur l'alpage | | Fin des foins, pâture des animaux en bas Descente de l'alpage | | Rentrée des animaux | | Ouverture station | |

Le nombre de séquences diminue du fait de la diminution du travail en station durant l'hiver : l'organisation reste la même de décembre à avril.

Articulation des différentes séquences et journées type (JT) au cours de l'année

Les modalités d'alternance des JT d'avant changements sont toujours présentes :

- travail ou non à la station en séquence 1 (Cf. exemple ci-dessous);
- beau temps ou non en séquence 3 (Cf. exemple ci-dessous) ;
- stabilité des JT en séquence 2, 4 et 5.

Néanmoins, des **variants supplémentaires apparaissent en séquence 1**, liées à la volonté du frère et de la sœur de prendre un jour de repos par semaine :

- **JT 3** lorsque le frère se repose (la mère aide alors la sœur aux soins du matin et du soir) ;
- **JT 4** lorsque la sœur se repose (la mère aide alors le frère aux soins du matin et du soir).

Les JT 3 et 4 ne viennent pas à un rythme régulier et sont le fruit des arrangements au coup par coup entre le frère et la sœur.

Journée d'hiver avec travail en station (4 jours/semaine)

Frère et sœur travaillent à l'extérieur, animaux en bâtiment

Séquence 1, JT 1

| | | | | | | | | |
|--------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|-----|-----|--------|--------------------------|-----|
| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
| Frère | | VL : fumier soins | Moniteur de ski | | | | VL : fumier soins | |
| Sœur | | VL : Traite fumier | Moniteur de ski | | | | VL : Traite fumier | |
| Mère | Surveillance et administratif | | | | | | | |
| | | | Petit-déjeuner | | | Goûter | | |

Journée d'hiver sans travail en station (3 jours/semaine)

Frère et sœur libres la journée, animaux en bâtiment

Séquence 1, JT 2

| | | | | | | | | |
|--------------|--|--------------------------|--|-----|-----|--------|---------------------------|-----|
| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
| Frère | | VL : fumier soins | Travaux divers (pas grand-chose l'hiver...) | | | | VL : fumier, soins | |
| Sœur | | VL : Traite fumier | OU Temps libre (repos, loisirs) | | | | VL : Traite, fumier | |
| Mère | Surveillance et administratif OU temps libre (repos, loisirs) | | | | | | | |
| | | | Petit-déjeuner | | | Goûter | | |

Journée d'été, mauvais temps

La sœur vit sur l'alpage, troupeau en alpage, pas de foin

Séquence 3, JT 1

| | | | | | | | | |
|--------------|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
| Frère | Aide à la traite nécessaire | Travaux divers : entretien du matériel... | | | | | | Aide à la traite nécessaire |
| Sœur | VL : traite en alpage | Alpage : surveillance VL et génisses, préparation des parcs | | | | | | VL : traite en alpage |
| Mère | Location des gîtes, travail administratif | | | | | | | |

Journée d'été, beau temps

La sœur vit sur l'alpage, troupeau en alpage, foin

Séquence 3, JT 2

| | | | | | | | | |
|--------------|---|--|------------------------------------|-----|--------------------------------|--|--|-----------------------------|
| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
| Frère | Chantier de fenaïson ou autres travaux de surfaces | | | | | | | |
| Sœur | VL : traite en alpage | Collecte du lait à 7h30 | | | | Alpage : surveillance VL et génisses, préparation des parcs | | VL : traite en alpage |
| Mère | Aide à la traite nécessaire | Redescende en télésiège | Location, administratif | | Montée en télésiège | | Aide à la traite nécessaire | |

3. Analyse de l'évolution de la situation

a) Commentaires pas à pas

En s'appuyant sur les deux tableaux de synthèse (figures 8 et 9), il est possible de commenter les évolutions envisagées pas à pas, en suivant la progression des documents de restitution. A titre d'illustration, nous faisons cette démarche ici. Toutefois, cette phase se fait généralement directement à l'oral avec l'éleveur et ne nécessite pas de formalisation écrite.

| | | Analyse des changements, interrogations soulevées |
|----------------------------|-------------------------------------|--|
| Activités agricoles | Troupeaux | L'augmentation du nombre de VL n'est pas compensée en alpage par un nouvel équipement ou l'appel à un travailleur supplémentaire : tension pour la traite ? |
| | Surfaces | Malgré la surface stable, le travail d'épandage et de fenaison est plus important (plus de volumes à épandre et à récolter !) : augmentation des travaux saisonniers au printemps et l'été |
| | Commercialisation | Les heures de traite sont bornées par les horaires de collecte, autant en stabulation qu'en alpage : peu de marges de manœuvre |
| | Diversification | <i>Pas d'évolution a priori</i> |
| Equipements | Bâtiments | Nouvelle stabulation : plus de fumier à vider à la main tous les jours : une tâche d'astreinte évolue en tâche différable, moins contraignante et moins pénible Salle de traite : possibilité de traire seul malgré l'augmentation du nombre de bêtes |
| | Matériels | Séchage en grange et récolte du foin en vrac : possibilité de faire les foins seul et de profiter de fenêtres de beau temps plus courtes (moins de temps de séchage de l'herbe). Traite mobile : il faut désormais deux personnes pour traire en été : difficultés lorsque le frère fait les foins... |
| Main-d'œuvre | Noyau organisateur | L'installation de la sœur va modifier son statut sur l'exploitation : quelles conséquences ? Anticipation de la retraite de la mère : qui assurera les tâches qu'elle assumait (administratif, aide aux soins, « garde » de l'exploitation...) ? |
| | Main-d'œuvre complémentaire | Les aides familiaux seront moins disponibles : quelle réorganisation du chantier de fenaison ? nombre de jours disponibles suffisants ? |
| Non agricole | Activités non agricoles économiques | La diminution du travail en station va modifier le rythme d'alternance des journées-type en hiver : possibilité de prendre beaucoup plus de temps libre l'hiver ? |
| | Activités non agricoles privées | La volonté de prendre plus de temps libre va nécessiter de réorganiser le travail lorsque la sœur et le frère voudront se reposer. La mère remplacera alors la personne en repos... Mais quel est le niveau d'adhésion de la mère à ce rôle ? |

| | | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|-------------------------|--------------------------------------|--|---------|------|-------|--|------|--|------|---|---------|----------|----------|
| Activités agricoles | Troupeau : VL et suite | En hiver, le nouveau bâtiment permet de ne soigner qu'à deux, malgré l'augmentation de la taille du troupeau | | | | L'astreinte augmente sensiblement l'été, puisque le troupeau double et que deux personnes sont nécessaires à la traite | | | | | | | |
| | Surfaces | | | | | Les quantités de fourrage à récolter et de déjections à épandre augmentent en lien avec l'augmentation du troupeau : + de jours de travaux de saison, mais + de souplesse vis-à-vis de la météo grâce au séchage en grange | | | | | | | |
| | Diversification Tr. administratif | | | | | | | | | | | | |
| Main-d'œuvre | Noyau organisateur | | | | | | | La main-d'œuvre complémentaire n'est plus disponible pour la fenaison, à laquelle elle participait beaucoup : adaptation nécessaire pour le NO | | | | | |
| | MdO complémentaire | | | | | | | | | | | | |
| Activités non agricoles | Activité économique | La diminution du travail en station permet d'envisager d'autres activités durant la journée : temps libre, travaux divers (entretien, ...) | | | | | | | | | | | |
| | Activités privées | Objectif de temps libre (un jour par semaine) accessible en hiver | | | | | | Objectif de temps libre difficilement accessible en été | | | | | |
| Bilan | Séquences | Baisse du nombre de séquences et donc de la fragmentation du travail : impact positif sur la perception de la charge de travail ? | | | | | | | | | | | |
| | Journées-type | La JT « sans travail en station » est plus fréquente, et permet au frère et à la soeur de faire de nouvelles choses. Apparition de variantes les jours de repos du frère ou de la soeur | | | | | | | | | | | |
| | Description | Globalement, l'adéquation travailleurs disponibles / tâches à effectuer est plus facile qu'avant de mi-décembre à mi-avril | | | | | | | | Globalement, l'adéquation travailleurs disponibles / tâches à effectuer est plus compliquée qu'avant de mi-juin à mi-septembre. | | | |

Articulation des différentes séquences et journées type (JT) au cours de l'année

Les déterminants des JT restent globalement les mêmes (météo en séquence 3, travail en station en séquence 1), mais la volonté du frère et de la sœur de prendre du temps libre se traduit par deux nouvelles JT apparaissant de façon irrégulière en séquence 1 : repos du frère, repos de la sœur, où la mère vient aider aux travaux d'astreinte.

Globalement, le nouveau rythme d'alternance permet plus de souplesse en séquence 1 (JT 2, moins chargée, plus fréquente) et moins de souplesse en séquence 3 (JT 2, plus chargée, plus fréquente).

Journée d'hiver avec travail en station

Séquence 1, JT 1

| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|--------------|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Frère | Cette journée, moins fréquente qu'auparavant, reste structurée de la même façon pour le frère et la sœur, qui assurent les soins du matin et du soir avant et après leur journée de travail en station. La mère en revanche n'a plus besoin de participer aux soins ces jours là, du fait du nouveau bâtiment. Elle reste nécessaire la journée pour assurer une garde sur l'exploitation, et consacre ces journées au travail administratif de l'exploitation, aux gîtes ou à du temps libre | | | | | | | |
| Sœur | | | | | | | | |
| Mère | | | | | | | | |

Journée d'hiver sans travail en station

Séquence 1, JT 2

| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|--------------|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Frère | Journée plus fréquente qu'auparavant. Alors qu'il fallait profiter de ces rares journées de repos pour assurer les travaux essentiels pour l'exploitation (et notamment le transport de fourrage), frère et sœur pourraient désormais se consacrer à des tâches moins urgentes (entretien, administratif) ou à des loisirs durant ces journées. Ils souhaiteraient également profiter de ces journées pour prendre de temps en temps une journée complète de repos : la mère serait alors sollicitée pour épauler le travailleur restant aux soins du matin et du soir (JT 3 et 4). | | | | | | | |
| Sœur | | | | | | | | |
| Mère | | | | | | | | |

Journée d'été, mauvais temps

Séquence 3, JT 1

| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|--------------|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Frère | Les journées sans fenaison sont moins fréquentes qu'avant puisque le séchage en grange permet de valoriser des fenêtres météo plus courtes et qu'il y aura globalement plus de fourrage à récolter. Ces jours là, le frère peut aider la sœur sur l'alpage, libérant ainsi sa mère, indispensable sinon. Le frère monte sur l'alpage en 4*4, ce qui lui donne plus de souplesse pour redescendre. | | | | | | | |
| Sœur | | | | | | | | |
| Mère | | | | | | | | |

Journée d'été, beau temps (foins)

Séquence 3, JT 2

| | 6h | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|--------------|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Frère | Vu la plus grande quantité de fourrage à rentrer, le frère se consacre impérativement à la fenaison toute la journée. Cependant, la sœur ne peut s'occuper du troupeau seule : sa mère monte donc sur l'alpage pour l'épauler ces jours là. Ne conduisant pas le 4*4, la mère utilise un télésiège pour se rendre sur l'alpage, et dans ces cas dort sur place. De cette façon, tout le travail est assuré, mais on peut s'interroger sur la satisfaction de la mère par rapport à ce nouveau rôle, et à la durabilité de cette solution lorsque la mère partira à la retraite. | | | | | | | |
| Sœur | | | | | | | | |
| Mère | | | | | | | | |

b) Commentaire de synthèse

Le second entretien se termine par un commentaire de synthèse récapitulant les principaux enjeux et les principales interrogations que suscite le projet de changements du point de vue de l'organisation du travail. Nous reprenons en fait les éléments contenus dans l'analyse pas à pas, mais en les structurant de façon thématique. A l'inverse de l'analyse pas à pas, il est vivement recommandé de formaliser cette synthèse par écrit pour clore l'analyse et en dégager les points essentiels. Voici la synthèse qui pourrait être faite du cas présenté.

La place de chacun dans le collectif de travail

Si la place du frère changera peu avec le projet envisagé, les choses sont différentes pour la sœur et la mère. La sœur va changer de statut en devenant associée à part entière : il faudra donc veiller à un équilibre entre elle et son frère quand au partage des responsabilités et à l'implication dans les prises de décision.

La mère, elle, va changer sensiblement de rôle : alors qu'elle était auparavant nécessaire l'hiver et assez libre de son organisation l'été, elle devrait à l'avenir travailler moins régulièrement l'hiver mais devenir indispensable l'été. Il lui faudra en effet monter aider sa fille sur l'alpage lorsque le frère se consacrera aux foins. Ceci pose question alors qu'elle s'approche de la retraite et se situe plutôt dans une perspective de lâcher petit à petit dans le GAEC.

Les liens entre activités agricoles et non agricoles

La grande évolution se situe l'hiver, où la diminution du travail en station va avoir deux grandes conséquences : d'abord un gain important de souplesse pour la réalisation des travaux différables ; ensuite une vraie priorité accordée au temps libre et aux loisirs, avec l'objectif de pouvoir prendre un véritable jour de repos hebdomadaire. En revanche, il sera très difficile de prendre du temps libre au printemps et en été du fait de l'augmentation des travaux de surface et du travail sur l'alpage.

La variabilité de l'organisation

La variabilité annuelle du travail (nombre de séquences) diminue du fait de la disparition de la pointe de travail des vacances de février. A l'inverse, la variabilité intra-séquence augmente, notamment en hiver du fait des jours de repos du frère et de la sœur. Mais cette évolution reste peu importante et ne devrait pas modifier le ressenti des membres du NO.

L'évolution du processus technique

Les évolutions techniques sont marquées par deux évolutions majeures :

- le passage à la stabulation libre permet de ne plus sortir le fumier quotidiennement : ce qui était une tâche d'astreinte pénible devient ainsi une tâche différable et mécanisée.
- le passage des balles rondes au vrac (avec séchage en grange) pour la fenaison : ceci permet de travailler plus facilement seul et de valoriser des fenêtres de beau temps plus courtes.

Ainsi, ces deux évolutions vont dans le même sens, à savoir un gain de souplesse dans l'organisation du travail. Cette évolution est primordiale dans un contexte de diminution de la main-d'œuvre complémentaire et d'augmentation de la taille du troupeau.

B. CAS D'UN ÉLEVAGE INDIVIDUEL DE CHÈVRES EN ARDÈCHE

1. Situation avant changements

| | | Situation avant changements |
|---------------------|----------------------------------|---|
| Activités agricoles | Troupeaux | 70 chèvres laitières (45 000 L/an) Labellisation Agriculture Biologique. 6 vaches allaitantes (5 à 6 veaux/an) |
| | Surfaces | Prairies fauchées : 12 ha (10 ha naturelles et 2 ha temporaires) Landes : 18 ha |
| | Commercialisation | Lait livré en coopérative (AOC) Livraison de caissettes de veau en direct |
| | Diversification | Châtaignes |
| Equipements | Bâtiments | - Chèvrerie de 350 m ² fonctionnelle (tapis d'alimentation) mais quelques recoins à curer à la main - Salle de traite adaptée : 18 places, 6 postes, décrochage manuel |
| | Matériel | - Matériel de fenaison correct (balles rondes), un seul tracteur - Prêt du matériel par le voisin pour le travail du sol et le semis |
| Main-d'œuvre | Noyau organisateur | 1 membre : - X. : chef d'exploitation , 33 ans, BTS ACSE, polyvalent sur toutes les tâches |
| | Main-d'œuvre complémentaire | - Père : 65 ans, retraité, aide aux travaux d'astreinte et prend en charge certains chantiers (entretien des landes) ; assure le remplacement de son fils pendant ses vacances. - Stagiaire 6 mois : aide aux travaux d'astreinte, bricolage, entretien bâtiments, construction fromagerie. - Entraide : voisins et amis pour bricolage et travaux. - Travail à façon : pour abattage et découpe de viande de veau |
| Non agricole | Responsabilités professionnelles | Adhérent à plusieurs associations professionnelles agricoles mais non actif pour le moment. |
| | Activités non agricoles privées | - Trois/quatre jours de vacances en automne et 10 jours en hiver pendant le tarissement des chèvres. - en dehors de certains chantiers, temps libre le week-end : escalade, famille... |

| | | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|----------------------------------|--|---------------------------|--|--|---------|---|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------------|-----------|-------------|--|--|--|---------------------------|--------|--|--|--|--|-----------------|-----------|--|-----------------|--|---------------------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|-------------|--|-------------|----|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------|--|-----------------------|--|--|--|---------------------------|--|--|--|-----------------|--|--|--|--|--|
| Activités agricoles | Troupeau Chèvres | <table border="1"> <tr> <td colspan="6">Bâtiments</td> <td colspan="6">Pâtûre</td> <td colspan="2">Bâtiments</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Complément foin</td> <td colspan="4">Pas de complément de foin</td> <td colspan="4">Complément Foin</td> <td colspan="4">Complément Foin</td> <td colspan="2">tarissement</td> </tr> <tr> <td>tarissement</td> <td>MB</td> <td colspan="10">Traite deux fois/jours</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Complément foin</td> <td colspan="4">Elevage des chevreaux</td> <td colspan="4">Pas de complément de foin</td> <td colspan="4">Complément Foin</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | Bâtiments | | | | | | Pâtûre | | | | | | Bâtiments | | Complément foin | | Pas de complément de foin | | | | Complément Foin | | | | Complément Foin | | | | tarissement | | tarissement | MB | Traite deux fois/jours | | | | | | | | | | | | Complément foin | | Elevage des chevreaux | | | | Pas de complément de foin | | | | Complément Foin | | | | | |
| | Bâtiments | | | | | | Pâtûre | | | | | | Bâtiments | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Complément foin | | Pas de complément de foin | | | | Complément Foin | | | | Complément Foin | | | | tarissement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | tarissement | MB | Traite deux fois/jours | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Complément foin | | Elevage des chevreaux | | | | Pas de complément de foin | | | | Complément Foin | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Troupeau VA | <table border="1"> <tr> <td colspan="6">Complément foin</td> <td colspan="6">Pas de complément de foin</td> <td colspan="2">Complément Foin</td> </tr> <tr> <td colspan="6"></td> <td colspan="6">Vente de caissettes de veau certaines semaines</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | Complément foin | | | | | | Pas de complément de foin | | | | | | Complément Foin | | | | | | | | Vente de caissettes de veau certaines semaines | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Complément foin | | | | | | Pas de complément de foin | | | | | | Complément Foin | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Vente de caissettes de veau certaines semaines | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Surfaces | Foins et regains | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| diversification Travail administratif | Travail régulier : dossiers PAC, compta, ... Ramassage châtaigne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Main-d'oeuvre | Noyau organisateur | X. toute l'année | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MdO complémentaire | Aide du père ou d'un stagiaire à l'astreinte selon leur disponibilité (pas tous les jours) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activités non agricoles | Activités économiques | Vacances de X. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Activités privées | JT selon la main-d'œuvre présente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bilan | séquences | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | JT selon la main-d'œuvre présente et la météo | | | | | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Description : | Chèvres tarées en bâtiment <i>Vacances possibles pour X.</i> | Mises-Bas, élevage des chevreaux | Mise à l'herbe et reprise de la traite | Pas de complément de foin | Chantier de fenaison | Pâtûre et complément en foin, fenaison terminée, livraisons de caissettes de veaux | | | | | | Tarissement et rentrée des chèvres | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Articulation des différentes séquences et journées type (JT) au cours de l'année

Six séquences se succèdent au cours de l'année, liées à la conduite du troupeau et au chantier des foins. La **séquence 4** (chantier des foins), est celle où les marges de manœuvre sont les plus restreintes. Nous décrivons donc précisément l'organisation des journées durant cette séquence, qui semble être la plus délicate dans la perspective de la mise en place d'un atelier de transformation fromagère (cf ci dessous).

D'un jour à l'autre, l'organisation change selon la main-d'œuvre présente et la météo :

- X. peut assurer le travail seul si personne d'autre n'est disponible (cf 1).
- Néanmoins il peut régulièrement compter sur de la main-d'œuvre complémentaire pour se soulager (cf 2).
- En cas de forte pluie, le troupeau reste en bâtiment et très peu de travaux sont effectués à l'extérieur, alors que les jours de beau temps, le troupeau pâture et les travaux extérieurs sont nombreux (cf 3).

Enfin, en séquence 5, la vente de caissettes de veau certaines semaines modifie l'organisation du travail : il y a donc alternance de ST (cf 4).

1- Séquence 4 – Un seul travailleur et pluie forte Chèvres en bâtiment, pas de travaux à l'extérieur

| | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|----|----------------------|------------|--------------|--------------|----------------|--|------------------------|
| X. | Chèvre traite, alim. | Pause café | Travx divers | Chèvres alim | Pause déjeuner | Travaux divers : administratif, entretien matériel, alimentation V/A | Chèvre : traite, alim. |
| | | | | | | | |

2- Séquence 4 – deux travailleurs et pluie forte Chèvres en bâtiment, pas de travaux à l'extérieur

| | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|-------------------|---------------|----------------|--------------|--------------|----------------|---|---------------|
| X. | Chèvre traite | Pause café | Travx divers | Chèvres alim | Pause déjeuner | Travaux divers : admin, entretien matériel, alim VA | chèvre traite |
| | | | | | | | |
| Père ou stagiaire | Chèvres alim | | | | | Temps libre | Chèvres alim |
| | | Travaux divers | | | | | |

3- Séquence 4 – Deux travailleurs et beau temps (foin) Chèvres en pâture et foins

| | 8h | 10h | 12h | 14h | 16h | 18h | 20h |
|-------------------|---------------|------------|------|-----------|----------|-------------|---------------|
| X. | Chèvre traite | Pause café | Foin | Tx Divers | Pause | Foins | Chèvre traite |
| | | | | | | | |
| Père ou stagiaire | Chèvres alim | Tx Divers | | Foin | déjeuner | Temps libre | Chèvres alim |
| | | | | | | | |

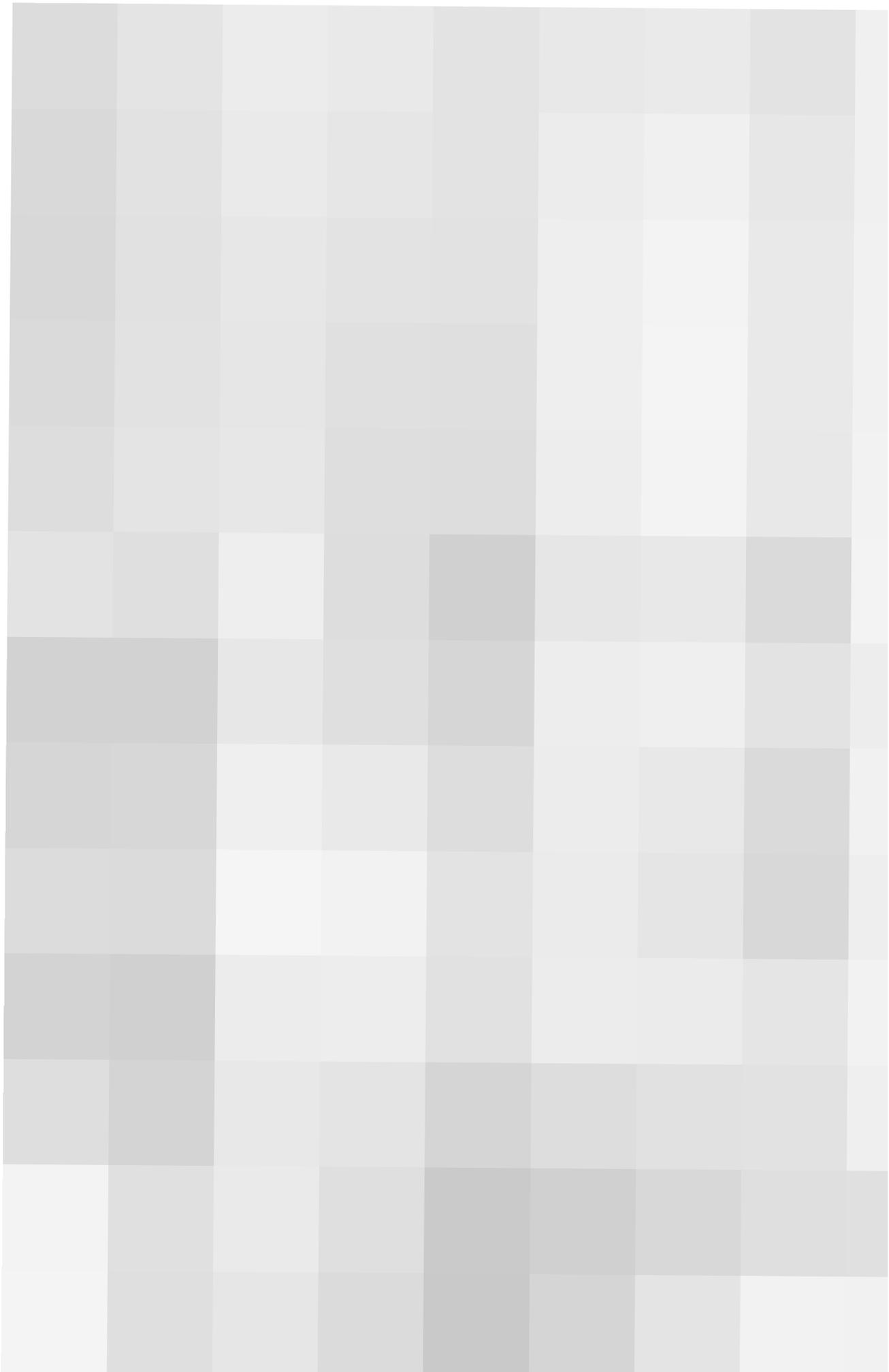
4- Séquence 5 : ST lors de la vente de caissettes de veau Tirage à l'abattoir, découpe, emballage des caissettes et vente nécessitent une réorganisation du travail

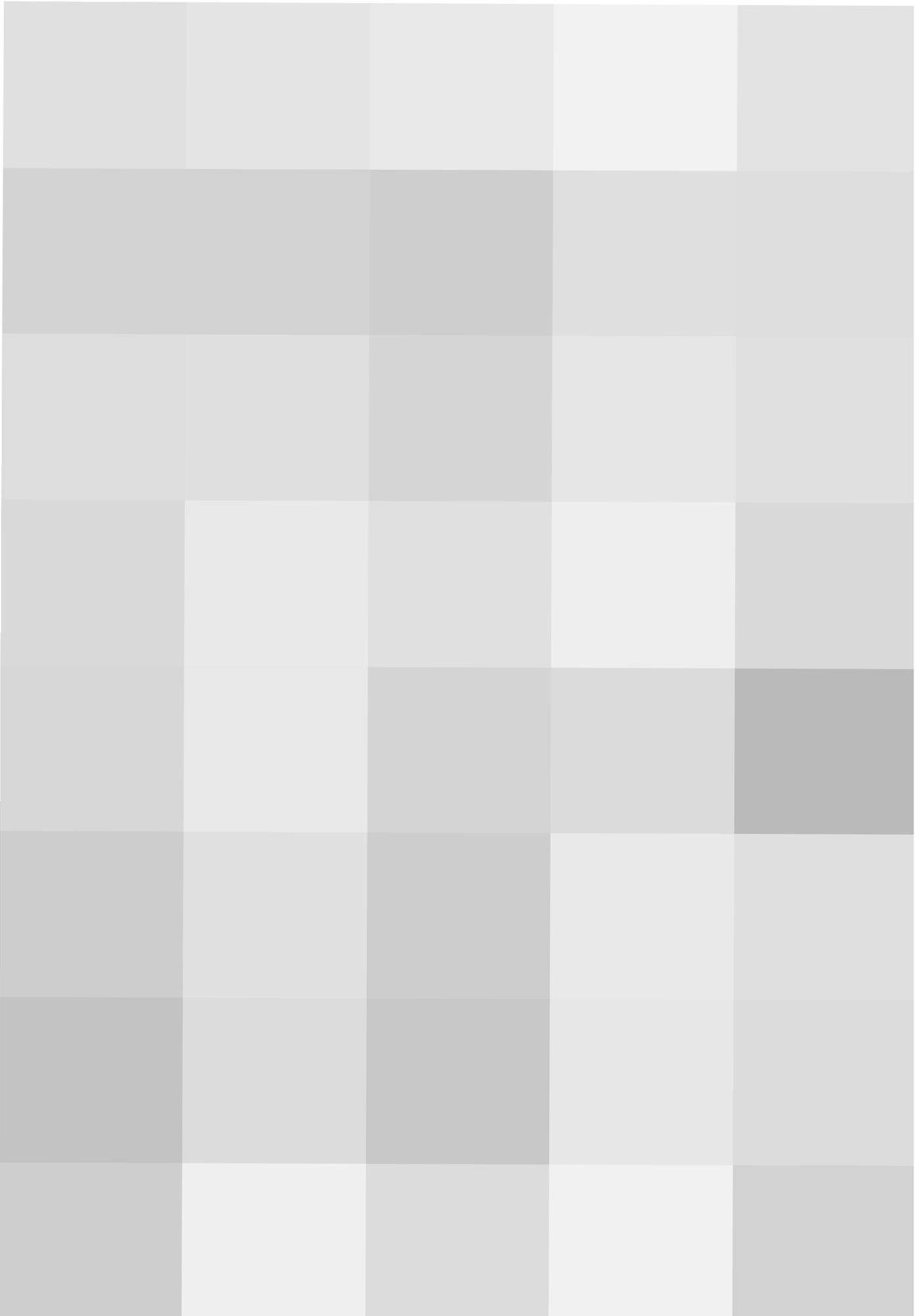
| | Lu | Ma | Me | Je | Ve | Sa | Di | |
|-------|---------------------------------|----|----|----|----|------------------------------------|-------------------------|--|
| Matin | Chargement + transport 2-3 pers | | | | | Découpe CUMA - Caissettes bouchers | Livraison Caissettes X. | |
| | | | | | | | | |
| Aprém | | | | | | | | |

2. Situation après changements

L'exploitation est certifiée Agriculture Biologique, mais la valorisation du lait n'est pour l'instant pas possible car la coopérative n'a pas de filière appropriée. La volonté de X. est donc de pouvoir mieux valoriser son lait, en le transformant en fromages fermiers biologiques : c'est pourquoi il construit actuellement une fromagerie qui lui permettra de développer un nouvel atelier. Comment ce nouvel atelier va-t-il modifier l'organisation du travail sur l'exploitation ?

| | | Situation avant changements | Situation après changements |
|---------------------|----------------------------------|--|--|
| Activités agricoles | Troupeaux | 70 chèvres laitières (45 000 L/an) 6 vaches allaitantes (5 à 6 veaux/an) | Monotraitement après le pic de lactation (à partir de la mi-juin) |
| | Transformation | | Intégralité du lait transformée en Picodons et Tommes. |
| | Surfaces | Prairies fauchées : 12 ha (10ha naturels et 2ha temporaires) Landes : 18 ha | |
| | Commercialisation | Lait livré en coopérative (AOC Picodon) Livraison de caissette de veau | Vente des fromages à un grossiste dans un premier temps |
| | Diversification | Châtaignes (900kg) | |
| Equipements | Bâtiments | Chèvrerie fonctionnelle Salle de traite adaptée | Fromagerie moderne (neuve) et fonctionnelle |
| | Matériels | - Matériel de fenaison correct - Prêt du matériel pour le travail du sol et le semis | |
| Main-d'œuvre | Noyau organisateur | X., 33 ans : Chef d'exploitation, en recherche d'un associé pour le GAEC, BTS ACSE, polyvalent sur toutes les tâches | Malgré la recherche d'un associé, on considérera que X. sera seul (car aucune piste sérieuse pour le moment) |
| | Main-d'œuvre complémentaire | Père, stagiaires, entraide, travail à façon | Envisage d'adhérer à un groupement d'employeur, interrogation sur la pérennité de la main-d'œuvre complémentaire. |
| Non agricole | Responsabilités professionnelles | Adhérent à plusieurs associations professionnelles mais non actif pour le moment | Envie de prendre d'avantage de responsabilités dans l'avenir |
| | Activités non agricoles privées | - quelques jours de vacances en automne et en hiver - en dehors de certains chantiers, temps libre le week-end | Objectif de s'accorder plus de vacances pendant le tarissement. |





3. Commentaire de synthèse

La place des travailleurs dans l'organisation

Avec la transformation fromagère, il y aura plus de travail d'astreinte pour X., et donc moins de temps disponible pour les travaux différables (en partie compensée par une grosse diminution des travaux exceptionnels avec la fin des travaux d'autoconstruction de la fromagerie). X. aura donc moins de marge de manœuvre dans son organisation et sa présence sera indispensable tous les jours de l'année hors période de tarissement.

La main-d'œuvre complémentaire sera sans doute davantage sollicitée avec cette nouvelle activité, et devrait être indispensable les jours de foins ainsi que les semaines de vente de veau. Cette dépendance accrue vis-à-vis de la main-d'œuvre complémentaire pose question dans un contexte d'incertitude quant à la disponibilité et la pérennité de cette main d'œuvre.

Les liens entre les activités agricoles et les activités privées (temps libre)

La transformation fromagère va rendre le temps libre plus rare en séquences 2, 3 et 4. Il risque notamment d'être difficile de se libérer le week-end, sauf à envisager des reports de lait. Au printemps (séquences 2, 3, 4), les reports de lait pourraient s'envisager plus facilement grâce à la fabrication régulière de tomme. En revanche, en séquence 4bis et 5 (passage en monotraite) et en séquence 6 (tarissement), il y aurait plus de possibilités : l'objectif d'un mois de vacances en séquence 6 est donc réaliste s'il peut compter sur une main-d'œuvre complémentaire disponible à ce moment là...

La variabilité de l'organisation

Le nombre de séquences augmente en raison de la monotraite. Pendant les foins, les journées sont plus morcelées en raison des passages de relais au tracteur entre travailleurs et de la nécessité de fabriquer, et les cadences devraient être plus soutenues (jonglage entre différentes activités). Ceci pourrait se traduire par d'avantage de stress pour X.

L'évolution du processus technique

L'évolution technique principale est le passage en monotraite après le pic de lactation. Cependant, il reste une période pendant laquelle les deux traites par jour et les foins se superposent (séquence 4), ce qui posera de gros problèmes si X. est amené à être seul ces jours là. Une solution serait d'avancer les mises bas en janvier / février, afin de commencer la monotraite dès le début des foins... Ce qui modifierait plus en profondeur le système de production.

Pistes à creuser pour affiner le projet du point de vue de l'organisation du travail

Les éléments suivants doivent être discutés lors de la restitution pour affiner le projet :

- la possibilité de reporter le lait ou de jongler entre Picodon et Tomme pour ne pas fabriquer tous les jours ? Pour cela, il faudra étudier les marges de manœuvre, les intérêts à le faire et les problèmes que cela pourrait engendrer.
- la possibilité de décaler les mises-bas pour passer en monotraite dès le début des foins ? cohérence avec la demande commerciale, cohérence avec les périodes de congés voulues, conséquences sur l'alimentation et la lactation, maîtrise technique...
- la main-d'œuvre complémentaire disponible à l'avenir (une fois le stagiaire 6 mois parti) ? piste d'un groupement d'employeur, autres alternatives...

Conclusion

Cet outil a comme objectif premier d'intégrer la dimension travail dans les démarches d'accompagnement individuel de projets de changements. Il donne des clés pour analyser l'organisation du travail sur une exploitation d'élevage, et les conséquences qu'auront des changements envisagés sur la réorganisation de ce travail. Comme nous l'avons vu, cet outil peut être mobilisé dans un accompagnement n'étant pas consacré initialement à l'organisation du travail, ou bien s'intégrer dans une démarche globale d'accompagnement sur le travail.

Mais au-delà de l'accompagnement individuel, d'autres utilisations sont possibles, par exemple pour des analyses collectives de cas dans des groupes d'éleveurs, et peuvent conduire à des échanges d'expériences enrichissants. De même, on peut imaginer des formations alternant des temps collectifs et des temps individuels où les éleveurs analyseraient leur propre situation. Enfin, la formation agricole peut se saisir de certaines clés méthodologiques présentées : en effet, la plupart des formations professionnelles comportent l'analyse d'une exploitation agricole et d'un projet de changements, dans lesquelles l'organisation du travail est souvent une question clé mais considérée par les enseignants/formateurs comme "pas facile à aborder", notamment du fait du manque d'outils spécifiques.

Définitions et acronymes

SIGLES ET DÉFINITIONS TECHNIQUES

Organisation du travail en agriculture :

division sociale (entre travailleurs) et technique (dans le temps) du travail dans une exploitation agricole.

Typologie des travailleurs :

NO : Noyau Organisateur : travailleurs qui organisent le travail et en accomplissent eux-mêmes une grande part.

HNO : Hors Noyau Organisateur : travailleurs ne faisant pas parti du NO, et constituant la main-d'œuvre complémentaire.

Typologie des tâches agricoles :

TA : Tâches d'Astreinte : tâches régulières, non différables, non concentrables, et non fractionnables.

TD : Tâches Différables : tâches non régulières, différables, concentrables et fractionnables.

Niveaux d'organisation du travail en élevage :

JT : Journée-Type : forme d'organisation d'une journée caractérisée par des modalités d'activation (jour de la semaine, conditions météo...) et un contenu (répartition des TA entre travailleurs et plages laissées libre pour les TD).

ST : Semaine-Type : forme d'organisation hebdomadaire caractérisée par des modalités d'activation (main-d'œuvre présente, activités supplémentaires) et un contenu (combinaison de JT).

SO: Séquence Organisationnelle : période de l'année caractérisée par une combinaison donnée de ST et de JT.

Outil COTE : Changements et Organisation du Travail en Elevage.

Modèle ATELAGE : Activités de Travail en Exploitation d'éLevAGE.

SIGLES INSTITUTIONNELS

PSDR : Programme Pour et sur le Développement Régional

PEP Bovin Lait : Pôle d'Expérimentation et de Progrès, filière Bovin Lait

INRA : Institut National de Recherche Agronomique

EPLEFPA : Etablissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricole

Cemagref : Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement

MAAP : Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Pêche

DGER : Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche

Trame : Réseau et centre de ressource agricole et rural

MSA : Mutualité Sociale Agricole

CFPPA : Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles

Aravis-ARACT : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Vivea : Fond d'assurance de formation pour les exploitants agricoles

GIS Alpes-Jura : Groupement d'Intérêt Scientifique Alpes-Jura

DRAAF : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional

ISARA : Institut Supérieur d'Agriculture Rhône-Alpes

RMT : Réseau Mixte Technologique

Bibliographie

Calland B, Madelrieux S (2010). Le travail dans les exploitations d'élevage fermier. Cas d'exploitations caprines des Alpes du nord. A paraître.

Collectif (2009). Recueil d'outils et démarches de conseil sur le travail en élevage, 3^{èmes} Rencontres Nationales sur le Travail en élevage, Rennes, 19 et 20 novembre 2009.

Cournut S, Chauvat S, Joly N, et al. (2006). Guide méthodologique pour l'approche du travail en exploitation d'élevage. W.P.1 D.3 final. Deliverable TRANS. 47 p.

Dedieu B, Chabosseau J-M et al. (1998) : "L'organisation du travail dans les exploitations d'élevage : une méthode de caractérisation en élevage ovin du Centre-Ouest", Etud. Rech. Syst. Agraires Dév., 31, 63-80.

Dedieu B, Servièrre G (2002). Caractériser et évaluer l'organisation du travail en élevage : le Bilan Travail. Tribune Verte, 1846.

Kling-Eveillard F, Chauvat S et al. (2010). Développement, recherche et formation dans la fabrique d'un conseil travail en élevage. In : Le travail en agriculture dans les sciences pour l'action, INRA et Cirad.

Madelrieux S, Dedieu B, Dobremez L (2006). ATELAGE : un modèle pour qualifier l'organisation du travail dans les exploitations d'élevage. INRA Prod. Anim., 19 (1), 47-58.

MSA Alpes du nord (2010), Guide d'élaboration du Document Unique d'Evaluation des Risques.

Périsse M, Hostiou N, Madelrieux S, Servièrre G (2008), La méthode Bilan Travail ATELAGE, 123 p.

Index des encadrés et des figures

Encadré 1 : Un partenariat dans les Alpes du nord, puis dans l'ensemble de la région Rhône-Alpes.. 4

Encadré 2 : Une démarche exploratoire basée sur le suivi d'un groupe d'exploitations 5

Encadré 3 : D'autres outils mobilisables 7

Encadré 4 : Une démarche d'accompagnement des agriculteurs sur le travail dans le cadre du PEP Bovin Lait en Rhône-Alpes 7

Encadré 5 : Agir sur les conditions de travail, quand la santé interroge l'organisation... 8

Encadré 6 : Comment délimiter les séquences organisationnelles ? 17

Encadré 7 : Proposition de critères de synthèse et évolutions de leurs modalités au cours de l'année..... 23

Figure 1 : Structuration de COTE 9

Figure 2 : Quatre niveaux imbriqués d'organisation du travail..... 12

Figure 3 : Exemples de relations induites entre leviers d'action 13

Figure 4 : Exemples de réorganisations du travail dues à la modification des leviers..... 14

Figure 5 : Informations à rassembler pour la description d'une ST et d'une JT..... 20

Figure 6 : Comparaison avant/après de la "carte d'identité" de l'exploitation 24

Figure 7 : Comparaison au niveau de l'organisation du travail 25

Remerciements

MERCI aux partenaires ayant participé au développement et à la valorisation de COTE :



MERCI à toutes les personnes ayant permis, chacune à son niveau, l'élaboration de COTE :

Andreas Agathocleous (Aravis-Aract Rhône-Alpes), Michel Béguin (EPLEFPA Reinach de Savoie), Elodie Braud (CFPPA du Pradel), Boris Calland (EPLEFPA Reinach de Savoie et Cemagref de Grenoble), Antoine Carret (Trame Rhône-Alpes), Alain Chandez (MSA Alpes du nord), Sophie Chauvat (Institut de l'Élevage et RMT "Travail en élevage"), Laurent Dobremez (Cemagref de Grenoble), Philippe Fleury (ISARA Lyon), Aurélie Fortune (MSA Alpes du nord), Thierry Gasnault (Chambre Régionale d'Agriculture de Rhône-Alpes et coordinateur du PSDR Rhône-Alpes), Aude Guitton (Chambre d'agriculture de Savoie), Guy Jauneau (Chambre d'agriculture de l'Isère), Bruno Lebatteux (réseau des CFPPA Rhône-Alpes), Sophie Madelrieux (Cemagref de Grenoble), Nicolas Marko (Vivea Rhône-Alpes), Yves Pauthenet (Suaci Alpes du nord - GIS Alpes-Jura), Isabelle Plassais (EPLEFPA Reinach de Savoie), Véronique Quiblier (Plateforme régionale développement rural Rhône-Alpes et coordinatrice du PSDR Rhône-Alpes), Daniel Roybin (INRA et coordinateur du PSDR Rhône-Alpes), Gérard Servièrre (Institut de l'Élevage et RMT "Travail en élevage"), Bernadette Tasset (réseau des CFPPA Rhône-Alpes), Bernard Thuillier (Chambre d'agriculture de l'Isère), Véronique Villalta (Chambre d'agriculture du Rhône).

MERCI enfin à l'ensemble des éleveurs qui en nous recevant nous ont aidé à mettre au point l'outil COTE.

POUR EN SAVOIR PLUS...

CONTACTS :
sophie.madelrieux@cemagref.fr
ypauthenet@suacigis.com

Beaucoup d'informations disponibles sur le thème du travail en élevage sur :
<http://www.inst-elevage.asso.fr>,
onglet "Travail en élevage"

COTE : “Changements et Organisation du Travail en Elevage”

De nombreux outils et démarches existent pour permettre aux conseillers agricoles d'intervenir sur le thème du travail dans les exploitations d'élevage, en dressant un diagnostic ou en recherchant des solutions. Mais aucun ne permet d'appréhender formellement les conséquences d'un projet de changements sur la réorganisation du travail. Ces conséquences sont pourtant multiples et peuvent engendrer des difficultés nouvelles et mal anticipées par les éleveurs.

L'objectif de l'outil COTE est de permettre aux conseillers agricoles de répondre à ce besoin dans le cadre de démarches d'accompagnements individuels. Il s'agit de nourrir la réflexion des éleveurs en intervenant en amont de la mise en œuvre des projets de changements.

COTE nécessite pour cela deux entretiens avec l'éleveur entrecoupés d'un temps d'analyse au bureau, permettant d'aboutir à :

- une mise à plat de l'organisation du travail actuelle
- une projection de la future organisation du travail
- une analyse comparée permettant d'évaluer les conséquences du projet de changements du point de vue de l'organisation du travail.

COTE vise à compléter une vision technico-économique des projets de changements par un volet vivabilité. Il entend ainsi contribuer à la prise en compte de la qualité de vie des éleveurs dans les démarches de conseil.



Ces travaux s'inscrivent dans le cadre du programme de recherches “Pour et Sur le Développement Régional “PSDR” qui, en Rhône-Alpes, est conduit à l'initiative de l'INRA, du Cemagref, du Conseil régional, de l'Etat (DRAAF) et de la Chambre régionale d'agriculture. Cette action de valorisation bénéficie d'un financement du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER).