

AMÉLIORER LA GESTION DE L'EMPLOI EN AGRICULTURE PAR UNE ACTION SUR LE TRAVAIL

MERIN SABRINA

Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes
Université Victor Segalen Bordeaux 2
146, rue Léo Saignat
Bordeaux cedex, France
Sabrina.Merin@ergo.u-bordeaux2.fr

Résumé

La situation agricole en France induit des difficultés de gestion de l'emploi et notamment de la précarité pour les salariés. Nous avons participé à un projet de création d'emploi en milieu rural en passant par la compréhension du travail dans ce milieu et du travail pour la gestion de l'emploi. Il semble que la solution du groupement d'employeurs peut permettre de créer de l'emploi mais aussi de favoriser l'accès à un véritable métier pour les salariés. L'ergonome, par l'apport du point de vue sur le travail peut aider à la gestion de l'emploi en agriculture et à la diminution de la précarité, à condition cependant, d'ouvrir le champ de ses investigations, à la prise en compte de facteurs socioculturels larges.

Mots clés : agriculture, emploi, métier.

IMPROVING JOB MANAGEMENT IN AGRICULTURE BY AN ERGONOMIC APPROACH TO WORK ACTIVITY

Summary

The situation in agriculture in France causes labour force management difficulties, and leads to precarious jobs for the workers. We took part in a project aiming at creating stable jobs in a rural sector. Ergonomic work analyses were carried out in farms, as well as in employment management groups. It appeared that the solution of employer grouping could lead to creating new jobs and foster access to qualified positions for the workers. The ergonomist by his/her approach to work activities can help job creation, under condition of broadening the scope of his/her analyses, in order to take into account a wide set of sociocultural factors.

Key words : agriculture, employment, job creation

INTRODUCTION

Cette communication est basée sur notre participation à un projet de création d'emploi en milieu rural inscrit dans des préoccupations de déprécarisation de l'emploi agricole chez des instances publiques et politiques. Nous proposons, après avoir présenté la situation de l'emploi agricole en France de partir de l'intervention ergonomique que nous avons menée pour en tirer quelques principes qui nous apparaissent importants pour intervenir dans un projet de ce type.

LA SITUATION DE L'EMPLOI AGRICOLE EN FRANCE

Depuis plusieurs années, le secteur agricole français, premier producteur européen, est soumis à des modifications socio-économiques multiples qui induisent de façon indirecte une fragilisation de l'emploi. Des mesures économiques telles que, par exemples, la diminution des quotas de tonnage de production et l'augmentation des taxes par production, ont eu pour conséquence, une diminution des revenus qui se traduit par des départs des agriculteurs de leur exploitation et par la non reprise par les jeunes, des exploitations des parents (Duthil (1)). Ces modifications d'ordre économique ont aggravé un phénomène de diminution d'effectifs agricoles déjà existant pour des raisons plus sociales. Le désintérêt par les ruraux pour le travail agricole a déjà conduit à un exode rural qui n'a cessé de progresser depuis la seconde guerre mondiale. Alors qu'à cette époque l'agriculture occupait un français sur trois, elle n'en occupe plus qu'un sur 20 aujourd'hui (Rolle (2)). La majorité des exploitations françaises sont aujourd'hui représentées par un seul actif, parfois à temps partiel, dont les conjointes travaillent de plus en plus à l'extérieur, et pour qui la génération des parents qui vieillit, devient une ressource de travail de moins en moins présente et sûre. Ce bref tableau de l'agriculture française montre qu'il est difficile aujourd'hui pour les agriculteurs d'envisager une extension de leur production et par là même, le recours à de la main d'œuvre permanente. Le recours à la main d'œuvre saisonnière est donc privilégié, on recense à seulement 15% environ la part de salariés permanents. Le paradoxe est que les agriculteurs ont des difficultés financières pour embaucher une main d'œuvre permanente mais que la structure de l'organisation familiale imposerait la présence d'un « second » sur l'exploitation. Cette difficulté croissante induit des difficultés pour trois catégories d'acteurs dont les activités sont liées : pour les institutionnels de l'emploi, qui ne peuvent plus faire correspondre l'offre et la demande, pour les exploitants agricoles, qui se retrouvent souvent sans main d'œuvre ou avec de la main d'œuvre saisonnière insuffisamment qualifiée, et pour les salariés, dont la situation est précaire (du fait de la faiblesse des rémunérations et de l'instabilité de l'emploi). Nous sommes confrontés à des situations où des agriculteurs se voient de plus en plus souvent sans main d'œuvre pour certaines récoltes et dans le pire des cas, produisent à perte. Par exemple, la main d'œuvre d'origine portugaise qui assurait jusque-là la récolte de fraise n'est pratiquement plus disponible or, la main d'œuvre « locale » n'est pas intéressée par ces travaux particulièrement pénibles dont elle n'a ni l'expérience, ni les compétences, et dont la durée et le taux de rémunération n'assurent pas de revenus financiers suffisants. Non seulement les exploitants ne peuvent pas augmenter les salaires, mais les formateurs ne peuvent pas proposer de formation à une main d'œuvre qui se définit par son instabilité. Une autre aspect important de cette situation, est que ces productions agricoles ont lieu dans des zones géographiques où il y a un taux de chômage fort et donc où une partie de la population est sans emploi mais rencontre une difficulté pour répondre à la plupart des offres d'emplois agricoles saisonniers, particulièrement du fait de manque de formation et de la durée des travaux.

La situation est telle qu'aujourd'hui, le secteur agricole à lui seul ne peut pas offrir des formes d'emplois de longue durée à cause de la saisonnalité et de la durée des travaux agricoles. Face à la précarité qui de fait persiste, une partie des "décideurs" s'oriente vers le maillage d'activités agricoles avec des activités d'autres secteurs par la création de groupements d'employeurs multisectoriels. Cependant, la création d'emplois multisectoriels reste rare et souvent expérimentale. Existente en effet, une tradition forte en agriculture de conserver des emplois " agrico-agricoles " et une réticence des autres secteurs à partager des salariés provenant du milieu agricole, à cause de sa faible image de marque et des freins juridiques qui ne facilitent pas la collaboration entre tous les secteurs (privés et publics, par exemple).

LE PROJET « EMPLOI ET TERRITOIRES »

Le projet auquel nous participons a pour objectif d'anticiper la précarité de l'emploi en agriculture et de formaliser des nouvelles formes de gestion de l'emploi. En outre, il a la double caractéristique d'être multisectoriel et pluridisciplinaire.

Multisectoriel, parce qu'il réunit des acteurs des secteurs agricole et industriel en milieu rural, pour créer un groupement d'employeurs à partir de maillages d'activités complémentaires du point de vue de leur saisonnalité. Ainsi, quatre exploitants, une CUMA¹ (7 adhérents) et une entreprise d'extraction de sable (TPE²) sont engagés dans cette démarche de recrutement en commun. Pluridisciplinaire, parce que l'équipe porteuse du projet est composée de compétences variées, notre action se développe en collaboration avec celle d'animateurs d'une Fédération Départementale de CUMA, d'une juriste, d'une socioéconomiste et d'une ingénieur en agriculture.

L'APPORT DE L'ERGONOME

En tant qu'ergonome, nous avons cherché à produire des connaissances sur la réalisation du travail actuel pour prendre des décisions pertinentes du point de vue des conditions de réalisation du travail futur, et ce, à la fois pour les futurs salariés et pour les futurs employeurs. Notre rôle est alors, d'identifier les besoins en main d'œuvre, d'en déduire les compétences nécessaires chez les futurs salariés, d'aider à mettre en place une organisation intra et inter entreprise/exploitations agricoles et d'aider au tutorat des nouveaux salariés par les employeurs. Le projet est actuellement à l'étape du recrutement d'un salarié sur la base de la définition antérieure du profil de poste. Le profil a pour dénominateur commun (aux deux secteurs d'activité) la conduite d'engins en milieu rural et leur entretien "courant".

Nous sommes partie de l'hypothèse que pour améliorer la gestion de la main d'œuvre agricole, il fallait en comprendre le déroulement et plus particulièrement, connaître les difficultés et les leviers pour les trois catégories d'acteurs citées. Notre méthodologie est celle de l'analyse du travail, sur les sites concernés et pour la gestion de l'emploi. A cette étape du projet, celle-ci s'est traduite par :

- Des observations non systématiques qui nous ont permis de repérer des caractéristiques importantes pour envisager un maillage des travaux (ex : le rythme des travaux agricoles empêche la séparation des tâches et il existe dans l'entreprise des situations de débordement en grande partie dues à un manque de définition des rôles).

¹ Coopérative d'Utilisation du Machinisme Agricole

² Très Petite Entreprise

- Des expressions individuelles de récits en rapport avec les travaux, le plus souvent au cours de validations d'observations et d'entretiens.
- Des allers-retours entre des expressions et validations individuelles et collectives.
- La mise à plat des besoins en main d'œuvre sur un planning prévisionnel annuel, qui permis de réaliser des simulations d'enchaînement des travaux.

DES PRINCIPES POUR UNE INTERVENTION ERGONOMIQUE VISANT LA CRÉATION D'EMPLOIS EN AGRICULTURE

Il est primordial d'identifier les besoins réels en main d'œuvre à court terme et à moyen terme, plutôt que d'effectuer une simple consultation des besoins qui ne les relierait pas au travail à effectuer. C'est avec ce principe que nous avons cherché (avec l'implication des employeurs) d'une part, à connaître le travail sur les sites pour en faire émerger des besoins et d'autre part, à se projeter dans l'avenir avec l'évolution prévisible ou souhaitée des exploitations/entreprise, mais aussi, avec ce que l'on peut prévoir des changements induits par l'arrivée d'un nouveau salarié.

En effet, le risque d'une simple consultation est de créer un emploi satisfaisant du point de vue du volume horaire occupé par une juxtaposition de tâches, mais précaire dans son contenu parce que le travail auquel il renverrait ferait appel à des compétences sans cohérence. Le risque est aussi de déterminer des tâches qui ne correspondraient pas aux besoins actuels et aux projets (ou possibilités) d'évolution des structures employeuses. Nous avons donc choisi de faire remonter les besoins en faisant corrélativement émerger des compétences suffisamment transversales pour être au cœur d'un métier.

Notre action d'investigation et de mise en cohérence des besoins en main d'œuvre a été guidée par l'hypothèse qu'il fallait différencier travail et emploi pour créer une gestion de l'emploi efficace, d'après l'idée développée par Hubault (3). Notre intervention a alors été guidée par l'idée que le futur salarié sera une ressource de travail qui va travailler et évoluer au sein d'une communauté organisée par d'autres ressources.

Il nous semble par ailleurs, que notre méthodologie ergonomique a fortement été influencée par des investigations parfois proches d'une démarche de type anthropologique. Le travail (en agriculture en particulier mais plus largement en milieu rural), objet de notre recherche, est très lié à des dimensions relatives aux divers groupes d'appartenance et aux habitudes et traditions. Il nous a donc été nécessaire de connaître et de tenir compte de certaines caractéristiques liées à ces dimensions pour comprendre et proposer un emploi et une organisation pérennes.

Pour illustration, nous mentionnerons que le groupe d'agriculteurs de la CUMA a une longue histoire en commun, tous habitent depuis l'enfance dans le village, certains ont des liens de parenté et la plupart ont repris l'exploitation de leurs parents qui eux aussi se connaissent. Du point de vue du travail, ils ont mis en place un système de travail collectif basé sur la négociation pour l'utilisation des tracteurs. A ce travail collectif s'ajoute une habitude d'entraides ponctuelles mais fréquentes pour suppléer des absences voire des incapacités de travail chez certains. Tous les agriculteurs se connaissent et sont clients de l'entreprise, située dans le même village. Il semble que ce groupe caractérisé par la « multi-appartenance » soit un Groupe Professionnel Local, au sens où Darré (4) les définit, et dont

cet auteur précise que ces groupes sont basés sur la coopération et la coaction pour produire des connaissances pour agir.

Comprendre les aspects qui caractérisent et structurent le groupe d'employeurs est donc important pour éviter un échec du à l'introduction d'une nouveauté trop éloignée de ces habitudes de fonctionnement. Nous rejoignons là, Geslin (5) qui montre l'intérêt d'un rapprochement méthodologique et conceptuel entre Ergonomie et Anthropologie pour des projets d'introduction de systèmes techniques nouveaux.

L'intérêt d'élargir l'investigation ergonomique tout au moins à des facteurs socioculturels, nous apparaît d'autant important que nous pouvons prévoir que le projet auquel nous avons participé va avoir une incidence sur la structure et le fonctionnement du groupe d'employeurs, ne serait ce que parce que celui-ci est dorénavant engagé dans un projet et une action commune : le recrutement puis le « partage » d'un salarié. De façon plus concrète, nous avons observé des évolutions dans le repérage de leurs propres besoins en main d'œuvres par les employeurs. Besoins qui sont pour partie individuels et pour partie collectifs. Il faut souligner que les connaissances transmises par l'ergonome sur la réalisation du travail et ses exigences, ainsi que les nécessités de considérer le futur salarié comme une ressource « levier » pour les structures employeuses, ressource qui doit se voir offrir un emploi « enrichissant », ont été acceptées par le groupe comme des connaissances pour sa propre évolution dans le projet.

Pour illustrer l'intégration dans notre méthodologie de facteurs socioculturels, nous pouvons donner l'exemple suivant. Dans le groupe d'agriculteurs, le travail est basé sur le collectif et l'entraide pour diverses raisons et depuis longtemps, il nous paraissait donc difficile d'envisager d'introduire dans le groupe une personne n'ayant des compétences que pour des tâches restreintes, c'est-à-dire n'ayant pas les compétences pour suppléer un exploitant comme il est coutume pour eux de le faire. De même, il nous semblait difficile de créer un groupe d'employeurs (élargi à l'entreprise) ne fonctionnant pas sur le mode collectif du partage et de la négociation.

Enfin, nous pouvons dire que les besoins en main d'œuvre sur lesquels le groupe d'animateurs et d'employeurs se sont basés, sont le résultat d'une co-construction inscrite dans le temps. D'une part, ils ont été construits à partir de l'identification de facteurs liés au travail et d'autre part, ils sont le résultat de négociations entre ces diverses personnes sur la base de leurs compétences et souhaits respectifs.

CONCLUSION

A ce stade du projet, nous retenons quelques points fondamentaux pour intervenir en ergonomie sur la gestion de l'emploi :

- L'évaluation des organisations actuelles pour anticiper leur possibilité d'intégrer un nouveau salarié tout en lui permettant de faire évoluer ses compétences (exemples : éviter l'homme à tout faire ou une organisation taylorienne).
- La nécessité de distinguer emploi et métier : nous faisons l'hypothèse que la connaissance du travail réalisé dans les emplois peut permettre de construire un métier.
- La nécessité de créer un projet d'embauche qui corresponde à des projets chez les employeurs, qui soient cohérents, voire collectifs.

- La nécessité de comprendre la structure et le fonctionnement du groupe d'employeurs pour maîtriser, dans la mesure du possible, ses évolutions dues à l'introduction de la nouveauté en l'occurrence ici, l'embauche et le travail en commun.
- La co-construction des besoins et l'inscription du projet dans le temps : l'expression des besoins en main d'œuvre et les négociations évoluent conjointement avec la projection dans le futur, de plus, pour offrir un métier les représentations du salariat doivent évoluer. Dans le projet auquel nous participons, ceci s'est traduit par un prédiagnostic de cinq mois.
- La mise en place d'une dynamique dans le groupe d'animateurs et l'intérêt de la pluridisciplinarité. Il est important dans un projet comme celui-ci de multiplier les connaissances nécessaires à la constitution d'un groupement d'employeurs et de favoriser la prise de recul par la confrontation des points de vue et des logiques portés par les différents membres de l'équipe d'animation.
- Enfin, il est important de formaliser, à l'issue de ce projet expérimental, des compétences utiles à des institutionnels de l'emploi, pour parvenir à construire les besoins et dégager des métiers.

RÉFÉRENCES

- (4) Darré J.P. (1996). *L'invention des pratiques en agriculture. Vulgarisation et production locale de connaissance*. Kartala éditions, Paris.
- (1) Duthil G. (1998). *Les métamorphoses de l'agriculture française*. L'Harmattan éditions, Paris.
- (5) Geslin P. (1999). *L'apprentissage des mondes. Une anthropologie appliquée aux transferts de technologies*. Octares éditions, Toulouse.
- (3) Hubault F. (1995), Entre travail et emploi : l'ergonomie défiée, In *Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie*, eds Chapat V., pp 125-132, Bordeaux.
- (2) Rolle P. Le travail agricole. In *Le monde du travail*, eds Kergoat et col., pp 101-111. La découverte éditions, Paris.