

# Organisation du travail et fonctionnement des systèmes d'élevage

B. DEDIEU (1), G. SERVIERE (2)

(1) INRA SAD, Unité de Recherches sur les Herbivores, Theix 63122 Saint Genès Champanelle

(2) Institut de l'Élevage, DSEE, BP 455 63012 Clermont Fd Cedex 1

**RÉSUMÉ** - Si la société souhaite le développement de nouveaux modèles de production plus durables, c'est aux éleveurs qu'il revient d'adapter conjointement l'organisation de leur travail et le fonctionnement de leur système d'élevage. Nous proposons une revue des contributions des sciences sociales (économie, gestion, sociologie et ergonomie) et des sciences techniques (agronomie et zootechnie) à l'analyse de l'organisation du travail. Nous illustrons trois expressions d'interrelations entre fonctionnement des systèmes d'élevage et travail à partir d'études Bilan Travail : 1) la sensibilité de la durée du travail d'astreinte hivernal à la conduite du troupeau (mise bas, rentrée en bâtiment) met en jeu les façons d'aménager les bâtiments et le contenu de la surveillance, 2) le choix des modes de régulation de la pousse de l'herbe tient compte des possibilités de délégation du travail à des non permanents 3) les formules d'allotement des troupeaux et des surfaces traduisent des complexités variables des raisonnements de conduite du pâturage. Nous montrons comment les sciences sociales permettent d'approfondir les analyses et que l'organisation du travail met en jeu conjointement trois leviers d'action : la main-d'oeuvre, les équipements et bâtiments, et les choix de conduite technique.

## Work organization and livestock farming systems

B. DEDIEU (1), G. SERVIERE (2)

(1) INRA SAD, Unité de Recherches sur les Herbivores, Theix 63122 Saint Genès Champanelle

**SUMMARY** - If the society requires the development of new more durable models of production, it is to the stockbreeders that it returns to jointly adapt the organization of their work and the operation of their livestock farming system. We propose a review of the contributions of social sciences (economics, management, sociology and ergonomics) and biotechnical sciences (agronomy and livestock) to the analysis of the organization of work. We illustrate three expressions of the interrelationships between operation of the livestock systems and work starting from studies Bilan Travail (work assesment method) studies: 1) the sensitivity of the duration of the winter work to the herd reproductive management brings into play the ways of arranging the buildings and the contents of the animal monitoring, 2) the choice of the modes of regulation of the growth of grass hold account of the possibility of delegation of work with nonpermanent workers 3) batching formulae of the herds and territory translate variable complexities of the management process during outdoor season. We show how social sciences make it possible to look further into the analyses and that the organization of work jointly brings into play three levers of action: labour, the equipment and livestock management and practices.

## INTRODUCTION

Les conditions de travail des agriculteurs ont profondément évolué sous l'effet de changements structurels, économiques et sociologiques. Les volumes d'activités des exploitants ne cessent de croître : d'une part les activités des ménages agricoles tendent à se diversifier (Laurent *et al.* 1994) ; d'autre part les exploitations s'agrandissent alors que le nombre de travailleurs agricoles diminue (Tchakérian, 2000). Ces mutations sont renforcées par le déclin de la main-d'œuvre familiale au profit du développement de formes collectives d'exploitation (GAEC, EARL) et de travail (CUMA, services de remplacement, banque de travail, cercle d'échange de matériel, groupements d'employeurs - Harff et Lamarche, 1998 ; Dedieu *et al.*, 2000(a)). Le point de vue des agriculteurs sur le travail change également : ils sont de plus en plus attentifs à des rythmes horaires moins irréguliers, des dimanches libres, des congés... bref à un travail agricole maîtrisé et clairement distingué des activités privées.

La société et les institutions de recherche-développement s'intéressent moins à ces transformations qu'à l'évolution des modèles de production vers une agriculture multifonctionnelle et durable (Landais, 1998 ; Béranger 2000). Les régimes d'aides européennes, les formes contractuelles de production (CTE, Signes Officiels de Qualité...) encouragent la conception et la mise en œuvre de nouveaux itinéraires techniques préservant l'environnement et assurant la qualité des produits. Il n'en reste pas moins aux agriculteurs à adapter conjointement l'organisation de leur activité technique et de leur travail, à l'échelle de la campagne comme à celle des trajectoires d'évolution des exploitations.

L'objectif de cet article est de proposer une réflexion sur les interrelations entre conduites d'élevage et organisation du travail. Dans un premier temps, nous interrogeons les contributions des différentes disciplines pour lesquelles le travail est objet d'étude et nous analysons dans quelle mesure leurs approches prennent en compte le fonctionnement des systèmes d'élevage. Dans un deuxième temps, nous illustrons trois types d'interrelations en nous appuyant sur des études Bilan Travail (Dedieu *et al.* 2000 (b)), complétés par des contributions d'autres disciplines.

## 1 - LES CONTRIBUTIONS DES DIFFÉRENTES DISCIPLINES À L'ÉTUDE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les sciences sociales sont bien sûr les principales disciplines développant études et théories sur le travail et son organisation. Mais les disciplines techniques, agronomie et zootechnie ont également proposé leurs propres démarches.

### 1.1 CONTRIBUTIONS DES SCIENCES SOCIALES

Nous ne proposons pas ici de vision exhaustive, ni de renvois aux théories propres à chaque discipline, mais plutôt des illustrations d'approches qui nous paraissent intéressantes à considérer.

**En économie rurale**, le terme travail fait d'abord référence à un facteur de production, caractérisé par deux types de critères : l'effectif de la main-d'œuvre ou le nombre réel d'heures travaillées. Le premier type s'appuie sur la définition d'unités « travailleurs équivalent à temps complet » (UTA, UTH, UMO) utilisés en routine dans les analyses technico-économiques d'exploitations.

L'évaluation du deuxième nécessite des méthodes spécifiques tels les budgets temps, budgets travail ou la reconstitution analytique (Lacroix et Mollard, 1990). Ces critères permettent de traiter de la rémunération du travail agricole familial, des facteurs explicatifs du revenu agricole (Veyssset *et al.* 1999 ; Benoit *et al.* 1999) ou de la fracture croissante de durée du travail entre monde de l'élevage et monde salarié (Jean *et al.* 1988). Cependant, ces critères et la façon dont ils sont utilisés ne rendent pas compte explicitement des formes d'organisation du travail (Greenan, 1994) alors que le monde industriel reconnaît l'organisation de la production (taylorisme, toyotisme...) comme un facteur essentiel de compétitivité des entreprises. Cet auteur propose ainsi de caractériser et typer les

modes d'organisation à partir de variables décrivant les formes de communication et d'information, le degré de polyvalence des agents, la densité des liens qui unissent les différents services, le nombre de niveaux hiérarchiques. Errington (1998) caractérise la « flexibilité croissante des inputs de machines et de travail » dans les exploitations ovines et bovines du Royaume Uni, associée au développement des cercles d'échange de matériel et à la contractualisation du travail (temporaire ou par entreprise).

Pour les **sciences de gestion**, l'analyse de l'organisation de la production dans ses dimensions techniques, économiques, travail et relationnelles est essentielle pour l'activité de contrôle et/ou de diagnostic. Deux grands types de points de vue sont portés sur l'organisation du travail dans le monde industriel et de services (Lorino, 1996) :

le plus ancien, adapté à des types de produit à faible valeur ajoutée, vise à assurer, pour un système de production spécifique et une technologie donnée, la bonne allocation de la ressource travail visant soit à maximiser l'activité sous contraintes de ressources (logique de rendement), soit à minimiser l'activité pour une production donnée (logique de rationalisation) ;

le plus récent, dans des situations où l'enjeu est d'innover sur des produits à forte valeur ajoutée, considère les apprentissages et les compétences mobilisées dans l'activité de production (transversales aux divisions de l'entreprise) et plus largement dans la construction de « chaînes de valeurs » (incluant également ses partenaires).

À l'échelle de l'exploitation agricole, on trouve surtout des illustrations du premier type. La simulation de l'allocation des ressources en main-d'œuvre et en matériel lors de périodes de pointe en grandes cultures fonde l'approche du travail développée conjointement par les gestionnaires et agronomes (Attonaty *et al.* 1987). L'activité est analysée dans une logique de découpage du processus de production en modes opératoires : itinéraires techniques et tâches à réaliser (Lorino, 1991).

La **sociologie rurale** s'intéresse aux transformations des relations au sein des collectifs de travail agricoles et à l'évolution de la condition de travailleur (notamment celle des femmes). Ces transformations s'expliquent par le développement de la division des tâches dans les exploitations, l'éclatement des lieux de travail, et par la recomposition des collectifs (GAEC, salariat). La caractérisation de ces relations (ou coordinations dans le travail) met en jeu la confrontation des *valeurs* portées par les individus, et l'articulation des *fonctions* qu'ils sont amenés à remplir au sein des collectifs.

- Les valeurs renvoient aux conceptions du travail, (distinct ou non de la vie privée (Barthez, 1996)), à la spécificité des relations homme - animal (Salmona, 1994)) et du métier. Cariou et Rault (1998) distinguent ainsi chez les exploitants ayant des salariés 4 modèles de comportement (chef, chef d'entreprise, gestionnaire humaniste, patron).

- La fonction d'un travailleur est définie comme la charge qu'il doit accomplir à l'intérieur d'une organisation (Lesné et Montlibert, 1972). Ainsi, les salariés agricoles peuvent être considérés par les exploitants comme par exemple des seconds d'exploitations, des manœuvres ou des techniciens spécialisés selon leur degré d'autonomie, de responsabilité et leurs compétences (Cariou et Rault, *ibid*). L'approche par les fonctions permet, en élevage, de décrire des modes d'organisation de la main-d'œuvre égalitaires ou hiérarchisés, dans lesquels les activités de supervision et d'exécution sont réparties différemment (Chabanet, 1997).

L'**ergonomie** a pour objet l'amélioration des conditions de travail. Elle privilégie l'intervention dans les situations concrètes où les opérateurs agissent (Daniellou, 1997). Les dimensions physiques, cognitives et psychiques du travail et leurs conséquences sur la santé sont analysées (Pezet et Guyot, 1994). La charge cognitive désigne l'utilisation des processus mentaux dans la prise et le traitement de l'information, la prise de décision, et dans la mémorisation à court et à moyen terme. La charge psychique désigne toutes les retombées négatives, toutes les pollutions qui peuvent accompagner les activités

intellectuelles au travail. Elles appartiennent au domaine de l'affectif.

Dans le domaine agricole, les ergonomes mobilisent de façon privilégiée deux concepts :

les « chroniques d'actions » ou circonstances et enchaînements d'actions de l'agriculteur à l'échelle d'une période (Jourdan, 1997). Ces périodes peuvent être délimitées par un cycle culturel ou par la phase d'hivernage des animaux en bâtiments (Sagory et Boittin, 2000)

les « cours d'action » à l'échelle de la journée (Filippi et Nicourt, 1988) ou pour des postes particuliers (la traite).

## 1. 2 LES CONTRIBUTIONS DES SCIENCES TECHNIQUES

L'agronomie porte son attention sur la gestion des périodes de pointe du calendrier de travail des exploitations de grandes cultures et a développé des logiciels d'aide à la décision d'organisation du travail incluant des évaluations économiques (Chatelin *et al*, 1996). Les simulations envisagent différentes modalités d'allocation des ressources travail et de matériel selon la durée et les caractéristiques des chantiers de récolte ou de semis à réaliser (Attonaty *et al*, *ibid*). Mais sont introduits dans le raisonnement d'autres éléments : les règles de priorité entre travaux que se donnent les agriculteurs d'une part, l'impact des aléas climatiques et la différenciation de réalisation de ces différents chantiers d'autre part. Ceux-ci sont abordés à l'aide de la notion de jours disponibles.

La méthode Bilan Travail proposée par des zootechniciens a pour objectif d'« intégrer la dimension travail dans l'analyse du fonctionnement des systèmes d'élevage ». Cette expression laisse ouverte l'existence d'une relation à double sens entre les deux termes. Elle assume l'idée qu'une organisation du travail est le reflet d'un compromis entre un projet d'élevage (technique, économique) et un projet de qualité de vie et de travail. Ces compromis peuvent différer selon les situations et pour une même exploitation, selon sa trajectoire. Si la question se pose de l'allocation des travailleurs aux différentes tâches générées par les systèmes d'élevage dans un contexte structurel donné, à l'inverse la façon dont ces systèmes répondent, dans leur configuration, aux attentes en termes de travail mérite également de l'attention (Aubry, 2000).

Au delà du mode de recueil de l'information (par enquête, sur les temps de travaux), la catégorisation des travaux et de la main-d'œuvre fonde la spécificité d'approche du travail en élevage à l'échelle de la campagne (Dedieu *et al*, 2000 (b)). La catégorisation des travaux s'appuie sur leurs caractéristiques de rythme, de différenciation et de concentrabilité. Le travail d'*astreinte* quotidien, non différenciable et non concentrable, se distingue ainsi nettement des travaux de *saison* organisés sous forme de chantiers. Ceux-ci présentent des degrés de différenciation assez variables : à la semaine pour des manipulations d'animaux, sous conditions de jours disponibles pour les travaux aux champs, à l'échelle de plus longues périodes pour les travaux d'entretien du territoire. La catégorisation de la main-d'œuvre distingue les travailleurs selon leur degré de concernement et d'engagement dans l'activité agricole, et sur la nature des contreparties (argent, dons, journées de travail) de l'intervention de personnes extérieures à la cellule de base du collectif.

## 1.3 ORGANISATION DU TRAVAIL, SYSTÈMES D'ÉLEVAGE ET APPROCHES DISCIPLINAIRES.

Les différentes disciplines ont des visions différentes de l'organisation du travail et du lien avec les systèmes de production ou d'élevage.

Pour l'économie et la sociologie, l'organisation du travail correspond d'abord à l'organisation de la main-d'œuvre. Le système de production agricole, décrit de façon assez simplifiée (orientation de production) est un contexte ou un facteur de variation soit de la durée du travail, soit de la perception qu'ont les agriculteurs de leur métier.

L'ergonomie, la gestion et les approches techniques s'intéressent beaucoup à l'expression située (dans un contexte propre à une exploitation) d'un système de production en activités de pilotage et en un calendrier de tâches matérielles à exécuter,

mobilisant des équipements et des personnes. L'ergonomie explore de façon fine les conditions de réalisation des tâches. L'agronomie et la zootechnie éclairent les différenciations et les aléas portant sur les travaux. Traiter d'organisation du travail mobilise dans ces disciplines à la fois des regards sur l'organisation de la main-d'œuvre, sur les bâtiments et équipements et sur les choix techniques. Mais seules les disciplines techniques considèrent l'adaptation de ces choix techniques (contenu ou dates de réalisation), qu'ils soient stratégiques ou tactiques, comme un levier de réorganisation du travail.

Les échelles de temps privilégiées sont variables, de la journée (ergonomie) à la période (agronomie, zootechnie) et à la campagne (zootechnie, économie). Seule l'échelle hebdomadaire, pourtant pertinente à prendre en compte, se révèle peu formalisée dans les approches.

Un bref examen des sessions de formation et des actions locales de développement engagées en France sur le thème du travail en élevage et de son organisation montrent que les approches sociologiques, ergonomiques et zootechniques sont les plus mobilisées, et de façon de plus en plus conjointes. Il semble ainsi exister une complémentarité d'outils et de méthodes permettant d'approfondir différentes dimensions qu'impliquent la résolution de problèmes de travail, eux mêmes exprimés par les éleveurs de façon assez diversifiés.

## 2 - LES INTERRELATIONS ENTRE SYSTÈMES D'ÉLEVAGE ET TRAVAIL : QUELQUES ILLUSTRATIONS

Traiter des interrelations entre le fonctionnement des systèmes d'élevage, notamment les choix de conduite, et le travail en exploitation est complexe. Par exemple, la simplification d'une technique de rationnement des animaux permet de gagner du temps sur un poste non négligeable du travail d'astreinte quotidien en hiver ou d'accroître la différenciation d'exécution de cette tâche à la semaine (Grenet *et al*, 1997, Lassalas *et al*, 1997). L'exécutant de la tâche n'est en général pas spécifié, l'équipement si. La proposition de « paquets techniques » (par exemple de mode d'utilisation des surfaces fourragères au printemps) concerne une période de l'année. Elle renvoie à un travail intellectuel de planification et d'ajustement de l'utilisation des ressources (Coleno et Duru, 1999), et à un travail matériel relevant à la fois de l'astreinte (surveillance des lots d'animaux) et du travail de saison (fauche, manipulation et déplacements d'animaux). Ces travaux mobilisent une ou plusieurs personnes selon les activités et une large palette de matériel. La promotion de systèmes d'élevage durables met en jeu conjointement les périodes de reproduction et de production du troupeau, tout comme les systèmes d'alimentation, hivernal et estival. A ce système est associé un calendrier de travail à l'échelle de la campagne, avec des périodes de concurrence entre travaux. C'est l'ensemble du collectif de travail qui est concerné et les caractéristiques structurelles globales des exploitations prennent toute leur importance.

Nous illustrons dans la suite quelques interrelations entre conduite d'élevage et travail à partir d'études Bilan Travail. Nous spécifions dans quelle mesure d'autres points de vue disciplinaires permettent d'approfondir les éléments d'analyse proposés.

### 2.1 HIVERNAGE, CONDUITES D'ÉLEVAGE ET TEMPS DE TRAVAIL

D'une manière générale, à l'échelle de la campagne, la durée du travail d'*astreinte* (TA) s'accroît fortement lors de l'hivernage et des mises bas. Ces choix de conduite déterminent largement le nombre de jours où le TA est élevé. L'intensité de la durée quotidienne du TA (nombre d'heures par jour) est fonction principalement des bâtiments et équipements mis en jeu pour la réalisation des tâches (agencement des étables, bergeries et lieux de stockage, degré de mécanisation de la distribution d'aliments et du curage quotidien, techniques d'allaitement des jeunes...) et dans une moindre mesure des pratiques d'alimentation (nombre et types d'aliments distribués, nombre de repas).

Ce constat général recouvre une diversité d'interactions entre pratiques et équipements/bâtiments. Par exemple, lors d'une étude réalisée dans 24 élevages ovin viande d'Auvergne Limousin dans laquelle la répartition du travail entre membres du collectif n'était pas un facteur de variation identifié, trois grands types de profils d'évolution de la durée quotidienne du TA ont été identifiés (figure 1). Cette diversité de sensibilité de la durée de ce travail aux événements hivernage et agnelages démontre également l'impact d'une activité essentielle : la surveillance des animaux. Le profil 3, d'extrême sensibilité de la durée du travail à l'événement " agnelages " est associé à des tournées répétées de surveillance des brebis et des nouveaux nés, y compris la nuit, ce à quoi ne consentent pas les éleveurs du profil 1. Le profil 2 illustre l'effet de la contrainte de bâtiments sur le temps de travail. On comprend qu'une modification des répartitions de mise bas, ou un allongement de la période de pâturage n'aient pas pour ces trois types de situations les mêmes conséquences, notamment en regard de la concurrence éventuelle entre le travail d'astreinte et d'autres travaux impératifs à réaliser (sur les surfaces). L'activité de surveillance, expression de savoirs-faire animaliers des éleveurs et pratique déterminante de certaines performances (mortalité, morbidité), reste à approfondir et à formaliser.

Les ergonomes sont à même de prolonger cette double observation, dans le cadre de dispositifs de construction collective de leurs interventions avec les éleveurs et les acteurs usuels du développement agricole comportant observations, formation et confrontations de savoirs et savoir-faire (Sagory et Boittin, 2000) :

La réflexion sur la conception ou l'aménagement de bâtiments inclut explicitement le travail que les hommes y effectuent et ce pendant toute la période d'utilisation (Mallot, 1998). Celle-ci recouvre différentes configurations d'événements (mise bas ou non) et d'interventions humaines, qu'il s'agisse d'affouragement, de soins, de surveillance, de réallotement et de circulation des animaux (y compris la sortie quotidienne d'une partie du troupeau aux périodes de transition).

Le passage par l'observation et la verbalisation par l'opérateur du travail réel est un facteur d'enrichissement de la représentation qu'ont les éleveurs de leur propre travail. La surveillance n'apparaît alors pas uniquement comme une tâche particulière (ronde du soir), mais est également imbriquée dans l'exécution d'autres tâches et mobilisant des indicateurs animaux variables selon les éleveurs (Sagory et Boittin, *ibid*).

## 2.2 CHOIX TECHNIQUES ET RÉPARTITION DES TRAVAUX ENTRE TRAVAILLEURS

Le travail d'astreinte autour des animaux est d'abord l'affaire des agriculteurs ou de leur parents retraités. Le travail de saison (TS - plus différé et concentrable) mobilise davantage de personnes : des bénévoles pour faciliter et sécuriser les manipulations de troupeaux ; l'entraide professionnelle (travail en groupe pour l'ensilage...) ou l'entreprise ou le salariat temporaire (sous-traitance) pour les travaux sur les surfaces. Dans une synthèse réalisée sur 513 Bilan Travail en élevage ovin et bovin (Jordan *et al*, 1996), la main-d'œuvre non permanente contribue pour 30 % en moyenne du travail de saison (de 0 à 70 %).

Le caractère déléguable de certaines tâches, la nécessité d'être nombreux pour en réaliser d'autres déterminent le point de vue des éleveurs sur les techniques. Par exemple, le pâturage tournant rapide au printemps et l'ajustement de la surface récoltée sont des techniques largement diffusées auprès des agriculteurs afin de maîtriser l'épiaison et de préparer des repousses de qualité pour le début de l'été. Dans certaines exploitations de très grande dimension du Centre Ouest (Dedieu *et al*, 1998), ce paquet technique n'est pas adopté. Les éleveurs combinent le pâturage continu et le gyrobroyage de fin de printemps sur toute la surface pâturée. Le pâturage continu limite le nombre de déplacements d'animaux d'une parcelle à l'autre, activité qui n'est pas considérée comme déléguable alors que le gyrobroyage est considéré comme très facilement fiable à une entreprise ou à des adolescents. La logique d'organisation du travail peut ainsi être perçue comme la sim-

plification du travail qui revient en propre à l'agriculteur (le suivi des animaux, le pâturage) alors que les tâches de compensation des effets négatifs de ces choix peuvent être confiées à d'autres, d'autant plus s'il s'agit de travaux plus différables qui ne requièrent pas de compétences particulières.

La sociologie permet d'affiner les conceptions d'éleveurs qui orientent la façon dont ils considèrent des tâches comme réservées ou au contraire déléguables et à qui. Lors d'une étude en élevages ovins laitiers de l'Aveyron, Chabanet (*ibid*) identifie plusieurs conceptions des travaux. Par exemple, certains éleveurs considèrent comme prioritaires les travaux « de dedans », alors que d'autres ne font pas de distinctions entre travaux « de dedans » et « de dehors ». D'autres enfin spécifient quelques opérations techniques qui leur semblent essentielles pour la réussite économique de la campagne (la traite ; la récolte d'ensilage). Tout ce qui est essentiel sera réservé, ou au mieux partagé, avec des personnes ayant le goût, la disponibilité et le savoir faire requis (Blanchemanche, 2000).

## 2.3 LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DES ANIMAUX ET DU TERRITOIRE : SIMPLIFIER LES RAISONNEMENTS

La gestion de la diversité des animaux s'appuie sur les pratiques d'allotement qui visent en hiver à faciliter la surveillance et rationaliser l'alimentation, et pendant la saison de pâturage, à exploiter les différentes catégories de surfaces, organiser la reproduction, la complémentation à l'herbe et les tarissements. Dans des exploitations d'élevage bovin allaitant de zone herbagère où l'agriculteur est le seul permanent de l'exploitation, le nombre d'opérations d'allotement (tri ou mélange de lots) est très réduit. La composition comme la taille des lots sont raisonnés de manière à garantir la stabilité de l'allotement pendant la saison de pâturage et l'affectation à chaque lot d'un bloc de parcelles contiguës (Dedieu *et al*, 1997). Outre la réduction du nombre de déplacements des lots, la simplicité des raisonnements de conduite est mis en avant par les éleveurs : l'opportunité de réallotements n'est plus en question ; chaque changement de parcelles d'un lot ne prend en compte qu'un nombre limité de parcelles.

On change ici de type de travail, référant moins au travail matériel qu'au travail intellectuel de pilotage, activité que les éleveurs mettent en avant de plus en plus fréquemment, notamment du fait de l'impact des réformes de la P.A.C. et du développement des contrats de production. La qualification des modes de pilotage de l'ensemble troupeau - territoire peut être détaillée à l'aide des concepts de la gestion de production (Aubry, *ibid*), notamment le modèle d'action (Sébillon et Soler, 1989). Les ensembles [lot - bloc de parcelles - saison de pâturage] sont des entités de pilotage du pâturage. La caractéristique d'une gestion qualifiée par les éleveurs de « simplifiée » est celle d'un mode d'organisation que les gestionnaires décriraient comme planifié, par opposition à flexible (Volberda et Rudes, 1999).

## DISCUSSION - CONCLUSION

### Trois dimensions de l'organisation du travail en élevage ...

Nous proposons une caractérisation de l'organisation du travail basée sur trois grandes rubriques, qui se sont révélées être les leviers d'action sur lesquels jouaient les éleveurs pour faire face au développement de nouvelles activités, au départ d'un retraité ou pour résoudre un « trop de travail » qui finissaient pas les miner :

**L'organisation de la main-d'œuvre** recouvre à la fois la composition du collectif de travail, les fonctions des travailleurs intervenant à titre permanent et temporaire et les modes de coordination entre eux. Elle tient compte d'une part des aptitudes, disponibilités, goûts et compétences des différentes personnes et d'autre part des conceptions qu'ont les éleveurs de leur travail, de leur métier et des hiérarchies qu'ils font entre les différents travaux.

**Les équipements et les bâtiments** renvoient aux conditions de travail (charges physiques et mentales) et sont des facteurs de variation essentiels de la durée d'exécution des tâches. Leur impact doit être différencié : construire une nouvelle étable met en jeu la période hivernale et la réalisation d'un ensemble

de tâches relevant en presque totalité du travail d'astreinte ; acheter un nouvel épandeur concerne une tâche spécifique et quelques journées.

**La conduite du troupeau et des surfaces.** Trois éléments rentrent en ligne de compte :

- le calage dans le calendrier des événements qui sont réputés marquer le calendrier de travail : périodes de mise bas, d'hivernage, estive, gardiennage, mode de récolte des fourrages...

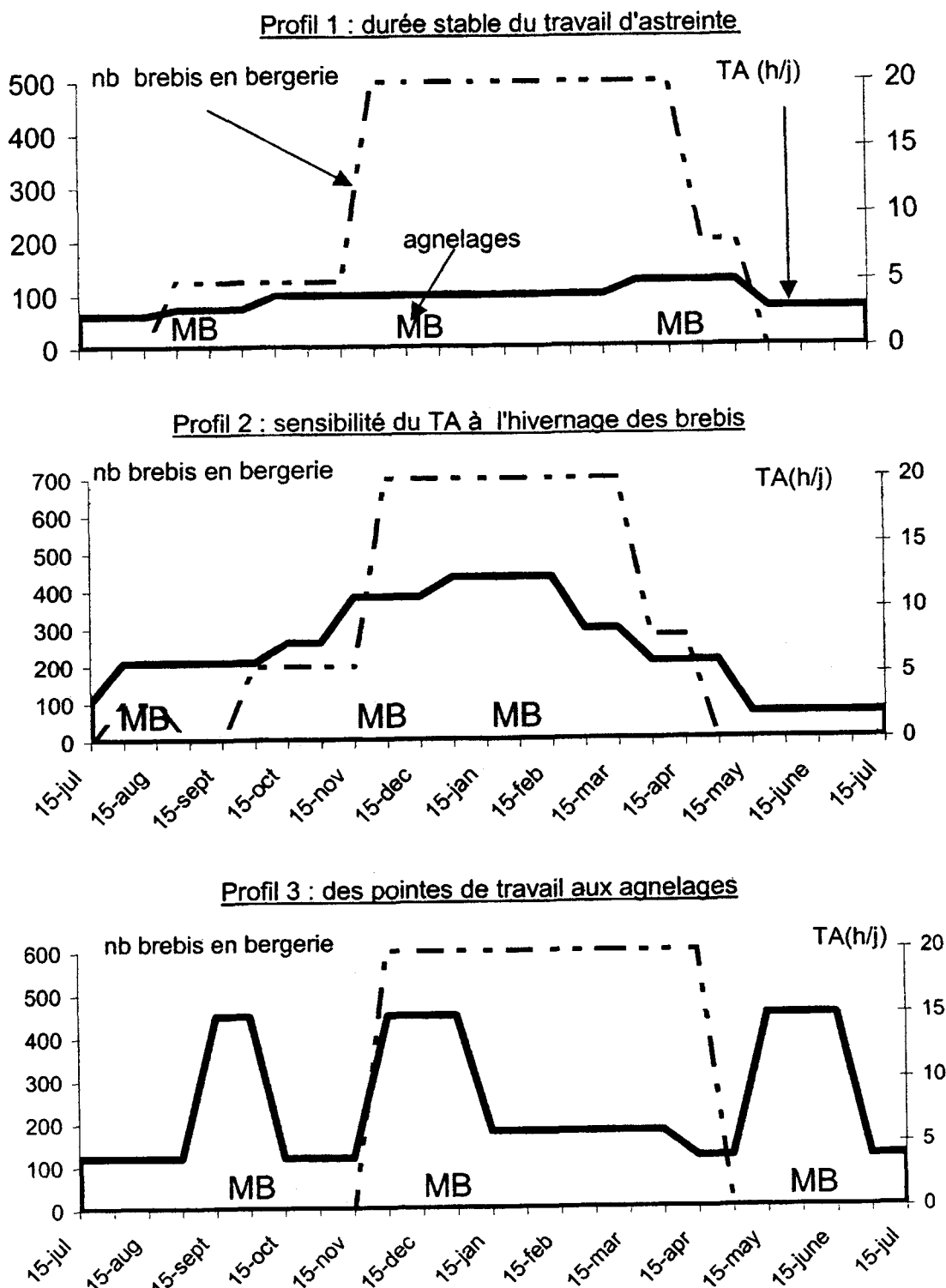
- la combinaison dans le temps de travaux (TA et TS) présentant des caractéristiques de rythme et de différenciation variées,

- l'organisation du processus de production (règles, entités de gestion technique).

**... en interaction forte**

Ces trois leviers d'action ne sont pas indépendants, tant au niveau de la campagne annuelle, qu'à celui de la trajectoire de l'exploitation.

**Figure 1 : Evolution de la durée quotidienne du travail d'astreinte (TA) : trois profils en exploitations ovines d'Auvergne-Limousin**



- Gérer une période de pointe, de concurrence entre travaux, implique à la fois de considérer des substituabilités entre travailleurs (une conjointe qui fait la traite uniquement en période d'ensilage), la délégation de travaux, la mécanisation, la transférabilité des tâches (peut-on prendre de l'avance ?) et les possibilités de modification des pratiques techniques.

- A l'échelle de la trajectoire d'exploitation, les contreparties aux leviers d'action doivent être envisagées : la construction de bâtiments fonctionnels a souvent eu comme conséquence à terme la nécessité d'accroître des volumes d'activités, d'intensifier et rigidifier les processus de production, avec en retour de nouveaux problèmes de durée et d'organisation travail (Jean *et al.* 1988).

Ces interactions complexes justifient le développement de collaborations pluridisciplinaires sciences sociales - sciences techniques sur le thème du travail en élevage. Elles soulignent également que la simplification des conduites d'élevage ou le foisonnement de nouvelles préconisations techniques sont loin d'avoir des conséquences univoques sur l'organisation du travail.

Les enjeux de ces collaborations sont immédiats : favoriser l'adoption de nouvelles pratiques, répondre aux préoccupations actuelles des éleveurs. Ils sont aussi à terme ceux d'une profession, de moins en moins attrayante pour les jeunes, et qui demeure un gisement d'emplois.

**Attonaty J.M., Laporte C., Papy F., Soler L.G. 1987.** INRA Et. Rech. Syst. Agr. Dev., 10.

**Aubry C. 2000.** Rev. Française de Gestion, 129, 32-45

**Barthez A. 1996.** Travaux et Innovations, 25, 15-17.

**Benoit M., Laignel G., Liénard G. 1999.** Renc. Rech. Ruminants, 6, 19-22

**Béranger C. 2000.** CD Rom Cemagref / INRA « Premiers regards sur la multifonctionnalité de l'agriculture au travers de la mise en place de CTE ».

**Blanchemanche S. 2000.** Thèse. Univ. Paris X, 414 p.

**Cariou Y., Rault G. 1998.** Doc. CEDAG-FRSEA et AREFA Pays de Loire, 53 p.

**Chabanet G. 1997.** Mémoire DEA ETES, INRA Theix /IE Clermont Fd, 81 p.

**Chatelin M.H., Mousset J., Rieu C. 1996.** Colloque « Aide à la décision et choix stratégiques dans les entreprises agricoles », Laon. INRA/Conseil Régional de Picardie, 71-84.

**Coleno F.C., Duru M. 1999.** Agric. Systems, 61, 151-154.

**Daniellou F. 1997.** Conférence introductive au XXXII<sup>e</sup> Congrès de la SELF, Lyon, 18 p.

**Dedieu B., Chabanet G., Josien E., Bécherel F. 1997.** Fourrages, 149, 21-36.

**Dedieu B., Chabosseau J.M., Willaert J., Benoit M., Laignel G. 1998.** INRA Et. Rech. Syst. Agr. Dev., 31, 63-80

**Dedieu B., Bellet V., Serviere G., Chabanet G., Portatiu A., Cariou Y. 2000 (a).** ANACT Etudes et Documents, « Qualité du travail, qualité de l'emploi », 94-101.

**Dedieu B., Chauvat S., Servière G., Tchakérian E. 2000 (b).** Collection Lignes, Institut de l'Elevage/INRA, 27 p.

**Errington A. 1998.** INRA Et. Rech. Syst. Agr. Dev., 31, 371-396.

**Filippi G., Nicourt C. 1988.** Actes et Communications, 3, 85-98.

**Greenan N. 1994.** Cahier Travail et Emploi. « L'usage des méthodes statistiques dans l'étude du travail ». 227 - 249

**Grenet N., Haurez P., Billant J., Imbert F. 1997.** Renc. Rech. Ruminants, 4, 148.

**Harff Y., Lamarche H. 1998.** Eco. Rur. 244, 3-11

**Jean N., Lacroix A., Maamoun M., Mollard A. 1988.** INRA Actes et Communications, 3, 45-82.

**Jourdan M. 1997.** Performances humaines et techniques, 90, 26 - 31

**Jordan A., Servière G., Journal C., Dedieu B., Chauvat S. 1996.** Séminaire « Bilan travail dans les exploitations d'élevage », Institut de l'Elevage/INRA/ENITA, Lempdes, 29 p.

**Landais E. 1998.** Le courrier de l'environnement de l'INRA, 33, 5-22.

**Lacroix A., Mollard A. 1990.** La mesure du travail agricole. INRA E.S.R., Grenoble, 230 p.

**Lassalas J., Agabriel J., Petit M. 1997.** Renc. Rech. Rum., 4, 149.

**Laurent C., Chevallier C., Jullian P., Langlet A., Maigrot J.P., Ponchelet D. 1994.** Cah. Agric. (3), 93-107.

**Lesne M., Montlibert C. 1972.** Essai sur l'analyse qualitative des situations de travail. Ed La documentation française, vol 2, 147 p.

**Lorino P. 1991.** Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités. Pourquoi les activités et les processus ? Ed. Dunod, Paris.

**Lorino P. 1996.** Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise. Les Editions d'organisation.

**Mallot M. 1998.** Mémoire DESS Ergonomie, Université de Bordeaux 2., 39 p.

**Pezet V., Guyot S. 1994.** Cahier Travail et Emploi. « L'usage des méthodes statistiques dans l'étude du travail ». 155 - 168.

**Sagory P., Boittin D. 2000.** ANACT Etudes et Documents, « Qualité du travail, qualité de l'emploi », 76-84.

**Salmona M., 1994.** Les paysans français. Ed. L'harmattan. Paris.

**Sebillote M. Soler G. 1990.** Les processus de décision des agriculteurs. In « Modélisation systémique et systèmes agraires ». INRA Ed., 88-102.

**Tchakérian E. 2000.** Bilan travail pour l'étude du fonctionnement des exploitations d'élevage. Collection Lignes, Institut de l'Elevage/INRA, 5 p.

**Veysset P., Gasqui P., L'herm M., Bebin D. 1999.** Renc. Rech. Ruminants, 6, 23-26.

**Volberda H., Rutges A. 1999.** Decision Support Systems, 26, 99-123.