



# JOURNÉES GESTION

Réseau des AFOCG  
23 & 24 octobre 2014 – Laval

## cultivons ensemble le bien-être des agriculteurs

- POURQUOI PARLER DU BIEN-ÊTRE EN MAYENNE ?
- DU BIEN-ÊTRE VERS LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX
- SAVOIR CE QU'EST LE BIEN-ÊTRE POUR SOI
- TROUVER D'AUTRES FAÇONS D'ATTEINDRE SON BUT MALGRÉ LES ALÉAS
- SAVOIR S'ENTOURER, ALLER CHERCHER DU SOUTIEN
- SAVOIR S'ORGANISER POUR MIEUX ANTICIPER ET ÊTRE EN CAPACITÉ DE PRENDRE DES DÉCISIONS
- « TROUVER SON PROPRE MODÈLE, CELUI QUI DONNE DU BIEN-ÊTRE, C'EST DÉJÀ DE LA PRÉVENTION AUX RISQUES PSYCHO-SOCIAUX »



# Pourquoi aborder la question du bien-être des agriculteurs en Mayenne ?



Dans un département couvert à 80 % par des terres agricoles, l'agriculture mayennaise emploie 9% de la population active, soit trois fois plus que la moyenne nationale, et l'industrie agroalimentaire y représente 7% des actifs. La Mayenne est aussi un département agricole dynamique (cf. encadré) : on y dénombre 7500 exploitations, plus de 180 installations par an ou encore 255 exploitations en agriculture biologique.

**« Il y a du travail qui vous repose, il y a du travail qui vous fatigue »**

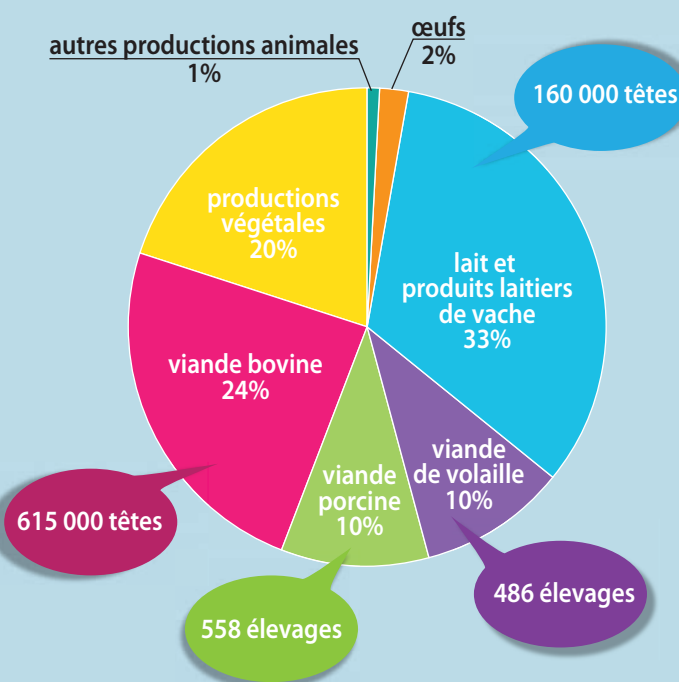
Malgré cette forte présence de l'agriculture et un réseau important de structures coopératives sur le département (cf. encadré), les agriculteurs mayennais rencontrent les mêmes difficultés propres au milieu agricole, à même de fragiliser leur bien-être. Ils sont ainsi autant soumis à des crises successives (sanitaires, météorologiques, conjoncturelles) inhérentes à la production agricole qu'aux « accidents de la vie » (problèmes familiaux, de santé). Pour Solidarité Paysans 53 (cf. encadré page 8), association qui accompagne et vient en aide aux agriculteurs en difficulté, des installations mal préparées, des investissements ou des financements inappropriés,

la surcharge de travail ou encore l'isolement font partie des causes du mal-être des agriculteurs les plus fréquemment rencontrées.

Ce « contexte mayennais » montre que le bien-être des agriculteurs n'est toujours pas suffisamment pris en compte dans le monde agricole. Et c'est en ce sens que l'Afoc 53 et l'InterAfocg ont organisé deux journées de rencontre les 23 et 24 octobre 2014 intitulées « Cultivons ensemble le bien-être des agriculteurs » au Lycée agricole de Laval. Pour échanger ensemble autour des réponses que nous pouvons apporter pour maintenir des systèmes agricoles tenables où l'humain a sa place et où il est possible de s'épanouir. Pour donner les moyens à chacun de se construire un avenir ayant du sens pour lui-même mais aussi affirmer que le bien-être des agriculteurs et des agricultrices ne s'atteint pas sans soutien collectif car comme le déclare Alain Rayon de l'Afoc 53 « le bien-être des agriculteurs, ça n'est pas une utopie mais ça se cultive. »



## LA MAYENNE ET SON AGRICULTURE



- 7500 exploitations avec une surface moyenne de 55 ha qui emploient 10 250 actifs
- 255 exploitations en agriculture biologique, 60 producteurs de cidre, 1 120 élevages de chevaux.
- La Mayenne, en 2012, était le 2<sup>e</sup> département français en termes de production de viande bovine et le 5<sup>e</sup> en production de porc et en lait.

### UN RÉSEAU DE STRUCTURES

#### • Entrammes : une coopérative 100% bio et locale

En 1994, une dizaine de producteurs laitiers mayennais en agriculture biologique se sont regroupés en Groupement d'intérêt économique pour collecter et vendre ensemble leur lait. En 2005, naît la société coopérative agricole Lait Bio du Maine et les producteurs s'investissent dans la création d'un nouveau fromage au lait cru de vache, local et bio, dénommé l'Entrammes. Ils sont engagés dans la démarche Bio Cohérence. La coopérative compte aujourd'hui 45 producteurs et emploie une dizaine de salariés.

Répartition de la production agricole mayennaise en 2012



# Du bien-être vers les risques psycho-sociaux

## LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN ET PRÉVENTION DE LA MSA

La MSA a élaboré divers outils à destination des agriculteurs, de ses élus et salariés afin de repérer, écouter et orienter les personnes en souffrance :

- Une cellule prévention suicide a été mise en place au sein de toutes les MSA de France. La MSA communique aussi vers les partenaires du monde agricole autour de la prévention des risques psycho-sociaux.
- L'évaluation des pratiques professionnelles en interne.
- Les élus sont formés au repérage des signes de mal-être, pour être en capacité d'écouter les individus en souffrance et d'orienter vers les services adéquats
- Les séjours « Ensemble pour repartir » proposés gratuitement aux salariés ou agriculteurs en souffrance pour échanger sur leurs difficultés avec des professionnels de santé.

Absentéisme, irritabilité, anxiété liée à la reprise du travail ou encore consommation inhabituelle d'alcool, les signes d'alerte spécifiques aux risques psycho-sociaux sont nombreux. Un changement brutal dans son rapport au travail (surinvestissement professionnel ou au contraire, évitement des contacts professionnels ou du lieu de travail) ainsi que l'envahissement du champ privé par les problématiques professionnelles sont les particularités cliniques majeures des risques psycho-sociaux.

Pour François-Régis Lenoir, chercheur en psychologie sociale<sup>1</sup>, les risques psycho-sociaux apparaissent chez un individu lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences. Chez les agriculteurs, les facteurs à risques sont principalement l'isolement de la personne (voisinage, célibat, manque d'entraide), la difficulté à se projeter dans l'avenir et les problèmes de trésorerie. D'après François Crunet, médecin du travail sur l'Orne, d'autres facteurs individuels (contexte familial), liés aux relations au travail et au contenu même du travail (pénibilité, compétences) sont également à considérer.

Dans un contexte où les agriculteurs sont de moins en moins nombreux sur les territoires, aggravant par là-même les risques d'isolement social, et avec une profession qui fait face à une instabilité économique et à une crise de représentation du métier, le dépistage des premiers signes d'alertes propres aux risques psycho-sociaux est primordial (cf. encadré MSA). Rompre l'isolement grâce à l'entourage familial ou professionnel, au corps médical, aux associations, orienter vers une prise en charge individuelle mais aussi collective sont les premières étapes pour se remettre sur le chemin du bien-être.

1. [www.puzzle-concept.fr](http://www.puzzle-concept.fr)

## COLLECTIVES ET COOPÉRATIVES

### • Une filière bois locale et solidaire

La Société coopérative d'intérêts collectifs Mayenne Bois Energie regroupe depuis 2008 des producteurs de bois, des utilisateurs de chaufferies bois, des communautés de communes, les salariés et des membres de soutien. Elle a pour objectif de valoriser le patrimoine bocager et de mettre les énergies renouvelables au centre des préoccupations du territoire. La coopérative achète entre autres du bois à une cinquantaine d'agriculteurs et le revend aux collectivités ou particuliers. Elle travaille avec des structures de réinsertion et fournit actuellement une vingtaine de chaufferies.

• **Les risques psycho-sociaux** recouvrent des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des individus au travail et ont un impact sur le bon fonctionnement des organisations. Le coût du mal-être au travail est estimé à 1 000 euros par an et par habitant. (source : Ministère du Travail)

• **Le stress** est un ensemble de réactions de l'organisme lorsque celui-ci est soumis à des contraintes. Bien que le stress soit perçu psychologiquement (irritabilité, dépression), il peut également porter atteinte à la santé physique (prise de poids, problèmes cardiaques).

• **Burn-out et dépression** L'épuisement professionnel est également connu sous l'appellation anglaise *burn-out*. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, il se caractérise par « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail. » Lors d'une dépression, le travail n'est pas la cause première, mais peut être un facteur aggravant.

# Savoir ce qu'est le bien-être pour soi

Le bien-être est une notion à considérer dès le début de l'installation et qui s'entretient dans le temps. Que ce soit à travers l'organisation du travail qui permet de se libérer du temps libre pour soi et sa vie familiale ou encore d'anticiper les défis à venir grâce à la formation continue, passage en revue de quelques stratégies d'agriculteurs et d'agricultrices pour cultiver leur bien-être.

**« Une personne seule est une personne mal accompagnée »**

## VISITE DE TERRAIN

### ALLÉGER SON TEMPS DE TRAVAIL EN COHÉRENCE AVEC SES VALEURS

**Thibaut Audouin**, la trentaine, est installé depuis 2011 sur le Gaec de l'Epervier, une exploitation en agriculture biologique avec une quarantaine de vaches laitières et 60 hectares dont 20 de céréales (185 000 litres de lait annuels). Il travaille en association avec sa mère qui va bientôt partir à la retraite. « *J'apprécie la liberté et l'autonomie de décision sur ma ferme, je me sens en cohérence avec moi-même* » explique-t-il. Son exploitation est centrée sur l'optimisation des ressources naturelles (notamment l'herbe, les vaches pâturant 10 mois de l'année). Quant au passage en agriculture biologique, il a été appréhendé comme un prétexte à mieux s'approprier son outil de travail. Thibaut Audouin s'applique à avoir une qualité de travail en phase avec ses valeurs : « *je préfère faire un kilomètre à pied quatre fois par jour que faire du tracteur et des traitements...* » mais aussi pour se libérer du temps pour d'autres activités comme le chant. Ancien conseiller de gestion, il réfléchit à de nouvelles organisations du travail (passage en monotraite) et à faire de l'accueil à la ferme. Il s'implique également dans des structures collectives (Civam Bio, Afoc 53, réseau Agriculture Durable, administrateur de la coopérative fromagère Bio du Maine) pour échanger avec ses collègues, être conforté dans ses choix. Son prochain défi sera de trouver un futur associé pour remplacer sa mère car « *il y a du boulot et du revenu pour deux* ».



## TÉMOIGNAGE

### PIERRE ANFRAY

**« ON L'A FAIT POUR LA VIE FAMILIALE ET MIEUX REBONDIR PLUS TARD »**

« Je ne suis pas issu du milieu agricole, et j'ai décidé de devenir berger à 38 ans, en partant de Mayenne et en essayant de m'installer dans le Béarn avec ma compagne et mes deux enfants. J'ai commencé à apprendre le métier avec le statut de berger sans terre dans l'Ossau-Iraty en faisant les estives. J'ai acheté 70 brebis laitières et j'ai trouvé alors 16 hectares en fermage où il a été convenu avec le cédant que je pourrais m'installer et y habiter d'ici deux ans. En 2009, j'ai signé le bail, on a délimité un terrain pour bâtir la maison, on a demandé la DJA en se disant que dans deux ans, on allait habiter sur la ferme. J'ai adhéré à l'Afoc à ce moment-là et suivi une formation sur la faisabilité de mon projet d'installation (cf. encadré). J'avais 180 brebis laitières, je faisais de la tomme et cela commençait à être assez lourd pour la famille car j'étais très absent. Mais le cédant, au bout de trois ans, m'a annoncé que mon projet d'habitation ne se ferait pas... J'étais à l'époque loin du bien-être : je travaillais de 6h à 22h, la maison était à 7 km de la ferme en sachant que j'avais depuis peu un troisième enfant. On a décidé de sortir de cette situation car on était très fatigués. J'ai refait une formation à l'Afoc et depuis j'ai eu une possibilité d'achat de terres mais j'ai décidé de mettre en retrait mon projet professionnel. C'est une décision prise pour la vie familiale et pour mieux rebondir plus tard. J'ai revendu les brebis à un autre berger sans terre. Malgré tout, on a réussi à tisser des liens et on se sent soutenus. Ce que j'en retire, c'est qu'on est arrivés là-bas avec plein d'envie mais peut-être sans être suffisamment préparés. Sans compter que le cédant n'a pas facilité l'installation. Le poids culturel était trop lourd : au Pays Basque, le bien-être des brebis est plus important que celui des éleveurs et il y a un attachement particulier à la terre. On a réussi malgré tout à sauver l'essentiel. »

## VISITE DE TERRAIN

### S'ÉPANOUIR DANS LE TRAVAIL

Arrivés en 1995 en Mayenne, venus des Pays Bas, **Willem et Marieke de Kam** vivent avec leurs quatre enfants sur l'EARL Arc-en-Ciel, une ferme biologique de 90 hectares avec 60 vaches (250 000 litres de lait annuels). Depuis 2003, ils se sont lancés dans la production d'une dizaine de sortes de goudas qu'ils commercialisent à la ferme, dans des Biocoop ou encore pour la restauration collective. Pour ce couple, « *l'agriculture n'est pas seulement un métier mais aussi une manière de vivre à part entière et il est donc important de se sentir bien tous les jours sur notre ferme* ».

Willem et Marieke de Kam ne cloisonnent pas les sphères privée et professionnelle car ils trouvent le bien-être dans le travail mais aussi dans l'accueil d'activités sur leur exploitation, pour « *recevoir un regard de l'extérieur sur la ferme* ». Il existe ainsi une véritable vie sociale et artistique sur leur ferme : camping, vente directe, woofing mais aussi accueil d'étudiants et de stages d'art, car selon eux, « *une ferme est un village où les gens peuvent se rencontrer* ».

Le couple a choisi d'avoir des salariés, avec qui ils partagent leurs repas de midi régulièrement, ce qui leur permet de cultiver une chaleur humaine sur la ferme. Willem et Marieke de Kam ont aussi réussi à créer, via leurs fromages, un produit de niche dont ils possèdent pleinement la maîtrise technique.

## VISITE DE TERRAIN

### GARDER LA PASSION DU MÉTIER

**Agnès et Christophe Jouault** se sont installés en 1997 et 1998 en maraîchage sur 7 hectares. Ils ont réfléchi dès le départ à la pénibilité et à l'ergonomie de leur outil de travail : bâtiment fonctionnel, limitation des manipulations et des ports de charges, anticipation et planification rigoureuse des mises en cultures pour, selon eux, « *moins se fatiguer la tête et le corps* ».

Leur objectif a été dès le début de l'installation de garder un équilibre entre travail et sphère familiale à travers une organisation stricte du travail en s'imposant des coupures (horaires, 4 à 5 semaines de vacances, loisirs, implication militante) et en séparant les lieux physiquement.

« *On veut garder la passion du métier et rester maîtres dans nos décisions car on peut très vite subir le travail quotidien, le rythme des saisons, la météo...* » expliquent-ils. Atteindre la sérénité économique passe également par l'évolution du système de vente, orienté vers les circuits courts (marché, AMAP, vente locale mais aussi Internet) et dans lequel ils retrouvent une reconnaissance de la part des consommateurs. Il en ressort ainsi la satisfaction d'avoir créé leur propre emploi et un système qui « *leur correspond* » avec sa liberté d'action, une certaine indépendance, une vie de famille.



### ACCOMPAGNER LES AGRICULTEURS SUR LA DURÉE : ANTICIPER ET S'ADAPTER GRÂCE À LA FORMATION CONTINUE

De son installation en 2009 à la décision de mettre entre parenthèse son activité professionnelle en 2014, Pierre a suivi 3 formations à l'Afog Pays Basque. Il a accepté d'y participer car « *se retrouver en groupe, c'est pour moi un temps de repos et de réflexion. Je peux aborder mes questions, me confronter et avoir le retour des autres* ».

Avec une dizaine de jeunes agriculteurs, il a réfléchi à son projet suite à son installation, avec une méthodologie basée sur une vision stratégique, mettant en avant ce à quoi l'agriculteur tient le plus. Chaque participant évoque aussi ses craintes, ce qu'il maîtrise et ce qui est susceptible d'impacter son exploitation. Cette formation se termine avec l'exploration des pistes d'amélioration et un plan d'action. Pendant cette formation de 2-3 jours, Pierre a mis en balance le choix de continuer l'estive ou d'aller sur un autre système pour garder l'équilibre familial mais qui nécessitait d'investir dans un système de fanage. La deuxième formation a porté sur les aspects fiscaux et juridiques et a amené Pierre à discuter avec son épouse du partage entre patrimoine professionnel et personnel. La troisième formation est intervenue à un moment de forte remise en cause de son projet suite à la décision du cédant de ne plus transmettre dans les conditions décidées au départ. Cette formation « *Rebondir, est-ce possible ?* » lui a permis de peser les gains et pertes liés aux choix possibles et de faire deux études financières : l'une en cas de relance sur un nouveau projet d'installation, l'autre en cas d'arrêt. « *L'Afog, c'est ma vraie bouée de sauvetage parce que j'y retrouve des gens bienveillants, à l'écoute. On met certes fin à l'activité mais c'est pour mieux rebondir plus tard. Il n'y a eu ni jugement, ni pression : il était clair que c'était à moi de décider.* »

# Trouver d'autres façons d'atteindre son but malgré les aléas

Difficultés économiques, accidents de la vie, départ à la retraite d'un associé... De nombreux aléas peuvent venir fragiliser la conduite d'une exploitation. Visite de terrain et témoignage d'agriculteurs qui ont réussi à « garder le cap » malgré un contexte précaire.

## VISITE DE TERRAIN

### INTÉGRER DE NOUVEAUX ASSOCIÉS DANS UN CONTEXTE HUMAIN DIFFICILE

Le Gaec Basse Lardais réunit actuellement trois associés : Bertrand Deforge, Olivier Lepage et Claude Marcade. Avec une référence laitière de 610000 litres, installés sur 120 hectares, Claude Marcade s'est d'abord installé avec son beau-père en 1983. Deux ans plus tard, c'est son beau-frère qui rejoint le GAEC pour remplacer le beau-père qui est parti en retraite. Olivier Lepage s'installe quant à lui en 2006 mais un an plus tard le beau-frère de Claude Marcade subit un accident de santé, l'obligeant à sortir du Gaec. Bertrand Deforge s'installe alors en 2009 et actuellement, Claude Marcade diminue son temps de travail pour s'orienter vers un départ en retraite.

L'organisation du travail à trois, malgré un contexte humain difficile (un accident grave de santé, un décès) est axée sur la non-spécialisation des tâches (postes tournants chaque semaine) et la possibilité de se garder du temps libre le week-end pour la famille. Les semaines de travail sont alors très denses mais elles permettent de se dégager du temps, ce qui est important pour Bertrand Deforge et Olivier Lepage, installés hors cadre familial et anciennement salariés. Cette organisation « carrée », les postes de travail tournants, la limitation des investissements sur le Gaec ont permis d'intégrer les deux nouveaux associés et d'envisager progressivement le remplacement de Claude Marcade.

**« En agriculture, le travail est appréhendé comme étant une valeur morale. Une valeur morale, c'est une valeur dont on ne peut pas se passer. Or, le travail, je peux m'en passer : c'est une valeur sociale mais pas morale. Le fait de moins bosser n'est pas quelque chose d'attaquable en soi. »**

## TÉMOIGNAGE

### EMMANUEL HASSLER

#### « JE NE SAVAIS PLUS PAR QUEL BOUT PRENDRE LA SITUATION »

« Eleveur caprin dans le Rhône, je produis du fromage de chèvre et avec quelques producteurs, nous avons créé un groupement pour essayer de vendre en grande surface. Cela s'est soldé par un échec car nous n'arrivions pas à fournir les volumes et à produire des fromages adaptés à la grande distribution : le groupement s'est arrêté en 2009 et j'ai perdu près de six mois de chiffres d'affaires. En 2010, j'ai commencé à me recréer une clientèle et à réinvestir mais je n'ai pas pris en compte le remboursement de mes dettes. Trop occupé par la partie économique de mon exploitation, en 2012, j'ai délaissé la zootechnie et j'ai subi une chute importante de production de lait... je ne savais plus par quel bout prendre la situation et j'ai alors suivi une formation « Retrouver une dynamique entrepreneuriale sur son exploitation fragilisée » à l'Afocg du Rhône. Il y a eu un audit avec un conseiller et un formateur de l'Afocg, j'ai fait un diagnostic de compétences et ai participé à des groupes de discussion. Parler avec une personne extérieure m'a permis de faire ressortir certains problèmes qu'on ne réalise pas à force d'avoir la tête dans le guidon. C'est très difficile d'assumer et de parler de ses problèmes d'argent. J'ai pu appréhender la faisabilité économique, technique et financière de mon projet et on a exploré les pistes pour redresser la situation. En 2014, j'ai réformé des vieilles chèvres, j'ai fait un petit emprunt pour rembourser mes dettes. Je sais mieux où je vais et je commence à me dire que le bout du tunnel commence à approcher. »



# Savoir s'entourer, aller chercher du soutien

Aller chercher du soutien dans son entourage professionnel, mais aussi dans le monde associatif ou médical pour trouver une écoute bienveillante permet de rompre l'isolement et de rebondir face aux situations difficiles.

## TÉMOIGNAGE

### APPRENDRE À DEVENIR EMPLOYEUR

ENTRETIEN AVEC UNE AGRICULTRICE EN EARL DEPUIS 1995 AVEC SON MARI. CE DERNIER EST INSTALLÉ DEPUIS 1983 EN POLYCLTURE SUR 268 HECTARES DANS LE LOIRET. ILS SONT RÉGULIÈREMENT SOLLICITÉS POUR ACCUEILLIR DES JEUNES EN RÉINSERTION SUR L'EXPLOITATION ET C'EST SUR CE MÊME PROFIL QU'ILS ONT EMBAUCHÉ EN 1994 UN JEUNE APPRENTI. ELLE A RÉCEMMENT SUIVI UNE FORMATION « DEVENIR EMPLOYEUR, UNE POSTURE, UN MÉTIER » À L'AFOCG 45.

#### Qu'est-ce qui vous a fait venir à la formation et qu'est-ce que vous en attendiez ?

Au niveau de la réglementation du travail, j'avais déjà des connaissances mais je savais aussi quelles étaient mes lacunes. Je cherchais des informations supplémentaires sur l'application du code du travail. Mais c'est surtout des difficultés de communication avec notre salarié qui m'ont poussé à venir, pour savoir comment me positionner en tant qu'employeur face à une situation conflictuelle.

#### Qu'est-ce que vous aviez déjà mis en place pour faire avancer cette situation ?

Je me suis assurée que ce que l'on demandait à notre salarié était conforme à la réglementation, en termes de salaire et de fiche de poste mais aussi de congés payés, d'heures supplémentaires, etc. Ensuite, j'ai réalisé un entretien de recadrage en 2013 après m'être formée à la communication non violente. Cet entretien s'est déroulé dans notre maison alors qu'habituellement, nous dialoguions dans la cour de la ferme. Cela a été mal vécu par le salarié.

#### Quelles prises de conscience ou déclics avez-vous eu pendant la formation ?

Nous n'avons pas donné, dès l'embauche, des directives claires au salarié, qui s'est alors créé lui-même ses propres repères. On ne gère plus un salarié maintenant comme il y a 20 ans,



## VISITE DE TERRAIN

### S'APPUYER SUR SES PAIRS POUR MIEUX MAÎTRISER SON OUTIL DE PRODUCTION

**Fabien et Marie Bourny** ont remplacé respectivement en 2010 puis 2012 un couple d'agriculteurs sur une exploitation de 45 hectares (dont 7 de vergers) centrée sur l'élevage bovin et la production cidricole. Chacun a trouvé sa place sur l'exploitation : la production cidricole et la passion de l'élevage pour Fabien, la vente directe et le contact avec les clients pour Marie. Le couple a anticipé leur propre transmission, la maison d'habitation étant notamment séparée de l'exploitation. La technicité de l'activité cidricole, la maîtrise de l'outil de travail dans sa globalité ainsi que l'installation et le développement de l'activité ont demandé un travail important. Fabien s'est appuyé sur d'autres agriculteurs et bénéficie de l'entraide de son voisin, de même que Marie entretient de nombreux contacts avec ses clients et d'autres producteurs en vente directe. Cela leur a permis d'alléger leur temps de travail, tout en cherchant à améliorer l'outil productif et ses conditions de travail, avec une volonté de garder la passion de leur métier et de s'orienter vers l'agriculture biologique.

#### Quelles décisions avez-vous prises depuis la formation ?

Actuellement, la situation économique tendue fait qu'on va devoir se séparer de notre salarié, qui par ailleurs nous a fait savoir qu'il voulait partir. Le contexte est difficile car il y a notamment du chantage de sa part. Nous allons revoir notre organisation du travail en confiant certains travaux à une entreprise, en faisant appel à de l'embauche saisonnière, en investissant dans le stockage pour se donner de la souplesse dans la commercialisation des céréales ou encore en améliorant nos pratiques agricoles.



## TÉMOIGNAGE

### « J'AI APPRIS DEPUIS À ÊTRE BIEN-VEILLANTE AVEC MOI-MÊME »

« Agricultrice dans le Lot, j'ai fait un gros burn-out (cf. définition p.3) en 2013. Je ne me suis pas tournée vers la profession : tout ce qui était douloureux, je le gardais à l'intérieur, et je continuais à arborer un sourire de pacotille devant mes pairs, mes proches. En agriculture, nous sommes censés être tous des battants mais nous avons tous nos fêlures, des problèmes qui s'accumulent au fil du temps. Souffrant trop, je me suis prise en charge moi-même et j'ai décidé d'aller voir une sophrologue. Quand j'ai commencé le travail sur le mental, c'est le corps qui a lâché prise. J'ai réussi à me tourner vers l'extérieur (vers des associations, via des activités...), vers les autres pour ne pas lâcher, mais je me suis rendue compte avec cette introspection, que j'étais mon propre bourreau. J'ai alors arrêté mon exploitation de lapins-volailles. J'ai essayé de rebondir en 2014 mais c'était au-delà de mes forces et j'ai été hospitalisée. J'ai appris depuis à être bienveillante avec moi-même, à ne pas culpabiliser. Mais j'ai dû m'en sortir seule, aller trouver du soutien psychologique et de l'accompagnement pour m'en sortir car il n'y avait pas, autour de moi, de dispositif de prévention »



## SOLIDARITÉ PAYSANS 53 VENIR EN AIDE AUX AGRICULTEURS QUI SE TROUVENT EN DIFFICULTÉ

Solidarité Paysans 53 est une association créée en 2005 par des agriculteurs et au service de tous les agriculteurs. Elle fait partie du réseau national Solidarité Paysans qui couvre 64 départements.

Son rôle est de venir en aide aux agriculteurs en difficulté (uniquement à la demande de la famille ou de l'agriculteur qui le souhaite), de réfléchir ensemble aux solutions face aux problèmes rencontrés et de les accompagner dans leurs démarches. L'association centre ses interventions sur l'écoute de la personne. Elle analyse la situation dans la globalité (situation économique et financière, environnement familial, résultats techniques, situation juridique) et élabore des solutions (budgets de trésorerie, plans de redressement, liquidation de l'exploitation) en s'aidant de tous les partenaires de l'exploitation. Son éthique est basée sur la confidentialité, le respect de la personne et de ses choix, la confiance mutuelle ou encore le fait de « ne pas faire à la place de » mais guider la personne tout en lui redonnant confiance en elle.

L'accompagnement des agriculteurs en difficulté se traduit par la présence régulière d'un binôme, avec une écoute bienveillante, qui ne juge pas la personne tout en ayant conscience de n'être ni infallible, ni des « sauveurs ». L'association peut contacter aussi d'autres organismes tels que la MSA pour résoudre les difficultés rencontrées. En 2013, fort d'une vingtaine de bénévoles, Solidarité Paysans 53 a accompagné 57 familles d'agriculteurs et a reçu 34 nouvelles demandes d'accompagnement.

# Savoir s'organiser pour mieux anticiper et être en capacité de prendre des décisions

« Quand le Centre de gestion agréé venait sur nos exploitations, on comprenait tout : excédent brut d'exploitation, revenu net, etc. mais quand il partait, on perdait la compréhension de nos propres chiffres ! » C'est à partir de ce constat qu'une vingtaine d'agriculteurs et d'agricultrices, aidés par d'autres Afocg, ont créé l'Afoc 53 en 1983. L'association s'est également questionnée, en 1985, sur le fait de devenir elle-même un centre fiscal mais l'Afoc a décidé de rester associative, forte de son approche collective et car, comme l'explique Marie-France Duval, première présidente, « on voulait élaborer notre propre comptabilité, tous ensemble, avec une calculatrice et un crayon ! ». L'objectif est de proposer aux agriculteurs un espace où poser l'ensemble des termes de ses choix et de permettre la prise de décision de façon autonome. Le parcours de formation des nouveaux adhérents à l'Afoc 53 (environ 15 journées sur les trois premières années) permet de créer du lien, un esprit de convivialité et « du collectif » avec les autres membres de l'association. L'Afoc organise également des formations en groupes décentralisés selon l'actualité (PAC, gestion, fiscalité), par thématique (comptabilité, télé-déclaration), par production ou préoccupations communes (vente directe, transmission). Enfin, tout adhérent bénéficie d'une demi-journée d'appui individuel par an, sans compter que les quatre animateurs-formateurs peuvent les appuyer sur des projets ou pour tout autre besoin de « regard extérieur ».

## Rationaliser et prioriser ses tâches

Samuel Etievant, éleveur-producteur de lait à Comté s'est quant à lui questionné à partir de 2012 sur l'articulation entre son temps de travail et son revenu. « Je venais d'avoir cinq années conflictuelles avec mon oncle au sein du Gaec. Je voulais passer en EARL mais je ne savais pas si je pouvais tenir mes horaires de travail en passant en individuel.

Cela se planifie, se prépare. Père de quatre enfants, est-ce

que je pouvais me permettre de prendre plus de temps libre pour eux en ne baissant pas trop mon revenu ? » témoigne Samuel Etievant. Il a ainsi suivi une formation de l'Afocg du Jura dont l'objectif était d'analyser et d'améliorer l'organisation du travail sur les fermes des participants. Durant toute l'année 2013, Samuel Etievant a enregistré l'ensemble de son temps de travail répartis en différents types d'activités (mécanique, traite, réunions, secrétariat, soins animaux...). L'enregistrement a permis de se convaincre de l'importance de la traite par rapport au temps de travail global, de mesurer le temps réel passé à chaque tâche et de calculer la rentabilité de chaque atelier. « Je continue à faire la saisie de mes temps de travail, explique Samuel Etievant. Cela me permet de prioriser les tâches et grâce à cette analyse, j'ai arrêté certains ateliers comme la vigne et gagné un peu de temps, ne serait-ce que quelques dizaines de minutes. »

**« Il prenait un trayon plutôt qu'un crayon pour écrire »**

## Anticiper

Agnès et Christophe Jouault, installés depuis 1997 en maraîchage (voir Visite de terrain p.5), ont quant à eux dès le début de leur installation organisé leur temps de travail hebdomadaire pour planifier au mieux les marchés (séparation des journées consacrées à la production et à la préparation des marchés), les semis, les rotations avec les tâches de production en début de semaine et les tâches de commercialisation en fin de semaine. L'objectif ici a été dès le départ d'anticiper l'ensemble des tâches pour « ne pas travailler dans la précipitation », savoir face aux différents aléas inhérents à la production maraîchère pour « garder la passion du métier et rester maîtres dans [leurs] décisions. »

## LA MÉTAPHORE DU HÉRISSEAU

Pour faire face aux situations tendues, l'être humain peut choisir des stratégies de surtravail et/ou d'obsession (attitude du hérisson de « foncer tout droit ») ; de conduites à risques (fatigue, agressivité, non respect des normes de sécurité) ou encore de repli sur soi (attitude du hérisson de se plier en boule face aux agressions extérieures). Face à ces conduites d'évitement ou d'auto-culpabilisation il faut chercher à développer des ressources face aux contraintes :

- Repenser la situation et positiver (essayer de poser le problème d'une autre façon pour voir un début de solution)
- Recherche du soutien extérieur
- Résoudre les problèmes « un par un »
- Être combatif
- Rappeler qu'on a toujours le choix (même si ce sont des choix par dépit)
- Rappeler l'importance de la co-construction en amont

# « Trouver son propre modèle, celui qui donne du bien-être, c'est déjà de la prévention primaire aux risques psycho-sociaux »

Selon François-Régis Lenoir, chercheur en psychologie sociale, l'équilibre psycho-social s'articule autour de quatre sphères (voir schéma) : la sphère personnelle, la sphère familiale, la sphère professionnelle et la sphère sociale. En agriculture, cet équilibre psycho-social est particulièrement fragile car il existe bien souvent un déséquilibre identitaire : identités personnelle et professionnelle peuvent être confondues.

De même, cet équilibre peut être mis à mal par une confusion identitaire dite verticale (« je m'identifie trop à mes ascendants et je me projette trop dans mes successeurs ») ou horizontale (« en couple, je mélange trop ce qui relève de l'intime et ce qui relève du professionnel »).

Ces différentes sphères de vie doivent se cultiver sans qu'une d'entre elle soit prépondérante sur les autres. Lorsque la sphère professionnelle est omniprésente, elle peut prendre un caractère obsessionnel et laisser peu d'espace à ce qui est de l'ordre de l'intime, du couple, de la vie familiale ou de l'épanouissement personnel.

## Stratégies

Lors des deux journées de rencontre « Cultivons ensemble le bien-être des agriculteurs », les visites de terrain ont permis d'appréhender les stratégies mises en œuvre par les agriculteurs et agricultrices pour être en consonance avec leur projet de vie et leur projet professionnel. Plusieurs ont pris le chemin de l'agroécologie. C'est le cas de Thibault Audouin qui a réorienté un système agricole intensif en agriculture biologique, plus en phase avec ses valeurs et son envie de se libérer du temps libre pour ses loisirs. D'autres ont amélioré l'existant ou remis à plat leur système. Les associés du Gaec Basse Lardais ont une organisation du travail tournante et des investissements raisonnés, afin de mieux intégrer des associés suite à des difficultés personnelles et familiales. Emmanuel Lelièvre, éleveur en vaches allaitantes s'est quant à lui orienté vers une stratégie de pluriactivité, lui offrant la possibilité d'être gérant de la Scic Mayenne Bois énergie. Enfin, Agnès et Christophe Jouault, maraîchers, ont élaboré à la fois une organisation du travail qui concilie la vie familiale et la passion d'être agriculteur, mais également un système de commercialisation en circuit court diversifié. « De plus en plus d'agriculteurs s'orientent vers la vente directe, car psychologiquement c'est beaucoup plus satisfaisant de vendre le produit de son travail au prix qu'on a décidé. Le fait d'être dans l'appropriation de son projet, d'avoir un projet de vie, de trouver son propre modèle voire de chercher quel est le modèle qui me donne du bien-être, c'est de la prévention primaire aux risques psycho-sociaux, explique François-Régis Lenoir. A l'inverse, les situations de pression, de soumission face à un donneur d'ordre qui vous dit de faire des choses qui ne vous semblent pas respectueuses de vos clients, de votre produit ou de votre outil, cela crée une dissonance entre vos valeurs et la réalité : c'est le premier pas vers les risques psycho-sociaux. Les Afocg sont en quelque sorte des "résistants" face à l'évolution actuelle de l'agriculture et à l'individualisme ambiant car elles promeuvent la défense, la réappropriation par chaque agriculteur de son projet agricole. »



L'équilibre psycho-social s'articule autour de quatre sphères de vie à harmoniser.





**« En investissant trop ou mal, certains agriculteurs s'achètent du travail qui les entraîne vers un système qu'ils ne maîtrisent plus. Il faut savoir s'acheter du temps libre. Un investissement doit être fait pour nous libérer du temps. »**

### **Accompagnement et prévention primaire**

L'accompagnement proposé par les différentes Afocg est celui de la consonance : il est dans le respect de l'engagement de la personne, en donnant à chacun les outils appropriés pour décider en autonomie. C'est également en ce sens que les Afocg, comme d'autres acteurs associatifs du monde rural, participent à la prévention primaire des risques psycho-sociaux en étant un espace collectif ouvert et d'expression libre, non prédéfini. Pour augmenter sa capacité d'adaptation, son estime de soi, et cultiver son bien-être, les Afocg travaillent donc « en amont », en développant l'autonomie décisionnelle et les compétences, notamment en gestion. Ce mode d'action des Afocg entre en résonance avec le modèle de Karasek, utilisé pour mesurer le stress professionnel. En effet, ce dernier prend en compte deux facteurs essentiels pour faire face aux contraintes du travail : la latitude décisionnelle, c'est-à-dire la liberté et l'autonomie décisionnelle (intimement liées aux compétences) et le soutien opérationnel et social (liés à l'entourage, au partage, à l'échange et à l'écoute).

Alerter, prévenir, ne pas rester seul avec sa souffrance ou celle d'autrui. Se connaître, prendre soin de soi et de ses sphères de vie. Développer les compétences et apprendre à construire avec les autres. Mais aussi donner du sens, s'engager. Telles sont les différentes réponses à apporter pour cultiver le bien-être et faire en sorte que les agriculteurs et les agricultrices vivent de leur métier de façon tenable. Mais aussi pour préparer l'agriculture de demain qui sera en charge de répondre aux exigences sociétale et environnementales... tout en ayant à l'esprit que l'humain compte plus que les chiffres.

### **COMMENT SONT ORGANISÉES CES DEUX JOURNÉES DE RENCONTRE ?**

L'InterAfocg encourage les Afocg à proposer des projets de formations innovantes (par le thème abordé, la démarche adoptée, le public visé) répondant à des problématiques de leurs adhérents et apporte un appui financier.

Ce sont des agriculteurs-trices des différentes Afocg qui gèrent ce programme, dont la partie visible sont les Journées Gestion. Elles sont organisées chaque année autour de deux types d'interventions : la valorisation d'actions innovantes internes au réseau et l'ouverture à d'autres approches qui croisent et nourrissent nos pratiques.

L'InterAfocg est une ressource dont se sont dotées les Afocg pour permettre l'animation des échanges et de la vie du réseau, à différents niveaux :

- mutualisation des compétences, connaissances et pratiques
- formation des animateurs-formateurs
- vie associative et formation des administrateurs sur la gestion de leur association
- reconnaissance à l'extérieur (institutionnelle et partenariale) et visibilité nationale
- capitalisation de démarches et outils (publications)



D.R.

Journées organisées par l'Afocg Mayenne et l'InterAfocg avec l'appui financier du compte d'affectation spéciale « Développement Agricole et Rural », dans le cadre du Programme de Développement 2014 de l'InterAfocg (journée 2) et de l'action d'accompagnement « Améliorer l'accompagnement collectif des agriculteurs/-trices dans la définition de leur stratégie » (journée 1).



Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale « développement agricole et rural »



Bonchamp Les Laval  
02 43 49 92 54



Pour en savoir plus :

**InterAF0CG**

26 rue Beaubourg  
75003 PARIS

Tél. 01 40 09 10 18

[interafocg@interafocg.org](mailto:interafocg@interafocg.org)

[www.interafocg.org](http://www.interafocg.org)

Nous remercions les agriculteurs/-trices, les formateurs/-trices et les partenaires qui ont témoigné. Ainsi que le comité de pilotage, les salarié(e)s et bénévoles de l'Afoc 53 qui ont organisé avec brio ces Journées Gestion 2014.

Actes réalisés par l'Adir

01 48 74 52 88

[transrural@globenet.org](mailto:transrural@globenet.org)

Maquette : Catherine Boé

[cathy.boe@wanadoo.fr](mailto:cathy.boe@wanadoo.fr)