

## Éléments de méthode

Vivea a organisé 4 ateliers animés par des consultants avec le concours de ses conseillers. Dans chaque atelier, Vivea a réuni des chefs d'exploitation représentatifs de la diversité des agriculteurs du département et des conseillers issus des organisations professionnelles ou des organismes de formation. Ces ateliers complétés par des entretiens avec des experts ont permis d'identifier les différentes représentations et pratiques des participants et de déboucher sur l'exploration des compétences mises en œuvre.

## sommaire

### Page 1-2

> 1. Définir les fonctions administratives

### Page 2

> 2. Quelques constats

### Page 3

> 3. Quelques éléments d'analyse

### Page 3-4

> 4. Des pistes pour agir par la formation

### Page 4

> Interview

## Les études VIVEA

- Directeur de la publication : Jean-Jacques Loussouarn
- Responsable éditoriale : Cécile Ghiringhelli
- Rédacteur : Olivier Turquin
- Conception et réalisation : Incidences
- VIVEA, 81 boulevard Berthier, 75017 Paris.  
Siren : 440.656.247.  
Tél. : 01.56.33.29.00.  
Fax : 01.56.33.29.19.  
E-mail : [redaction@vivea.fr](mailto:redaction@vivea.fr)
- Internet : [www.vivea.fr](http://www.vivea.fr)

## Une étude-action sur les fonctions administratives dans les entreprises agricoles

### Adapter l'offre de formation aux besoins de terrain

**L**e travail administratif fait aujourd'hui partie intégrante de l'activité des chefs d'entreprise agricole. Bien que, d'après les enquêtes, il nécessite assez peu de temps, il représente une forte charge mentale. Une majorité d'agriculteurs n'ont en effet pas goût au « travail assis » et tendent à dénigrer les fonctions et les tâches administratives qu'ils considèrent comme une perte de temps imposée par une réglementation tatillonne au détriment du travail productif, le « vrai boulot », plus noble et motivant à leurs yeux. Le ministre de l'Agriculture lui-même qualifie ce type de tâche d'« impôt paperasse ».

Afin de mieux comprendre la réalité des fonctions administratives au sein des entreprises agricoles, VIVEA a demandé à deux consultants de mener une étude sur la manière dont elles sont vécues par ses contributeurs et la diversité des représentations qu'elles engendrent.

Cette étude-action a pour objectif :

- d'identifier les modalités de prise en compte des fonctions administratives selon la diversité des entreprises et des chefs d'entreprise ;
- de repérer les différentes représentations existantes et de les caractériser ;

- de repérer les évolutions de l'environnement qui impactent les fonctions administratives ;
- d'identifier les principaux enjeux nouveaux et changements induits par ces évolutions ;
- d'identifier les différentes stratégies possibles pour remplir ces fonctions et leurs conséquences en termes de compétences clés ;
- de proposer des modalités pour mieux répondre aux besoins des contributeurs.

Nous vous invitons à découvrir dans ce document les résultats parfois surprenants de cette étude. En effet, au-delà de l'apparent dénigrement de ces fonctions, leur utilité, voire leur caractère indispensable, semble désormais acquis. Si chacun souhaite leur simplification pour dégager du temps pour d'autres fonctions plus attractives, il s'avère que c'est aussi « là qu'on gagne de l'argent », mais également du confort et de la sérénité. En effet ces fonctions, ou plutôt ces tâches administratives, qui permettent de rendre compte, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, se révèlent être la clé de voûte du management des entreprises agricoles lorsqu'elles permettent à leurs responsables de piloter leur activité dans un environnement de plus en plus incertain et au sein de réseaux sociaux toujours plus complexes. ■

## 1 - Définir les fonctions administratives

### Proposition d'une définition à géométrie variable

La définition la plus spontanée est une définition en creux : les fonctions administratives « c'est ce que je n'aime pas faire ». Lorsque l'on rentre dans le concret cette définition semble convenue et la réalité apparaît plus subtile. Certes, la liste des tâches administratives inclut

un socle de tâches d'exécution réputées peu valorisantes telles que le secrétariat, le classement, la comptabilité, la traçabilité. Mais les personnes interrogées citent aussi les relations extérieures et la représentation professionnelle, l'optimisation fiscale, la gestion du personnel, la gestion financière, le commercial, les relations clients, l'organisation du travail, la com-

munication, les relations humaines... autant de tâches « nobles » de gestion que l'on associe au management et aux fonctions de direction.

De nombreuses combinaisons existent autour du socle et de ses variantes...ce qui renforce la difficulté de la définition, mais oblige à regarder ces tâches et fonctions sous différents angles !

► suite de la page 1

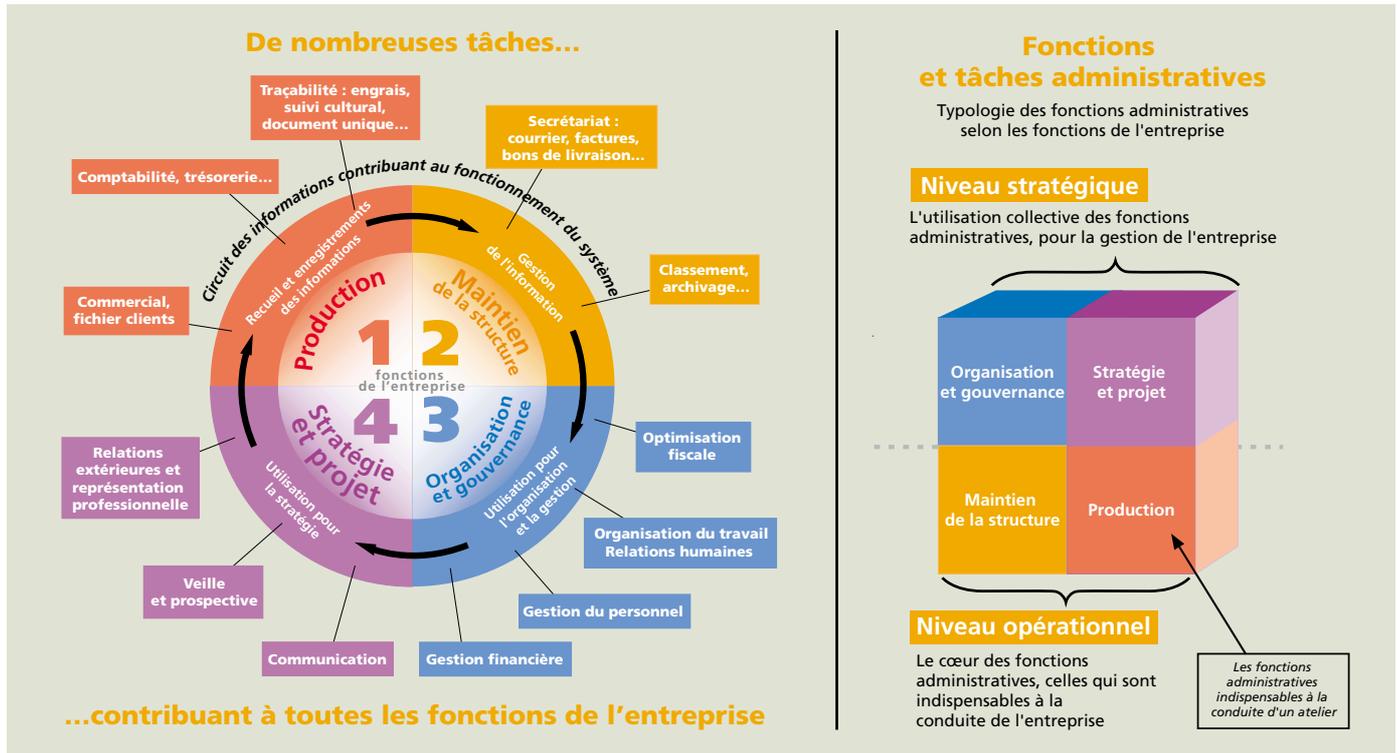
## Fonctions ou tâches administratives ?

Concrètement, les tâches administratives s'inscrivent dans un continuum allant des fonctions de production aux fonctions stratégiques. Toutes ces tâches sont importantes et les articulations entre elles sont indispensables. On peut donc moins parler de fonctions administratives que d'un système de tâches administratives.

## Vers une nouvelle définition ?

Les fonctions administratives sont révélatrices de l'importance de l'information dans une société qui se « tertiarise ». La production et l'échange de l'information sont indispensables à l'entreprise y compris dans les actes de production. Elles sont aussi indispensables à sa participation aux réseaux auxquels elle contribue dans le territoire et les filières. On pourrait définir les fonctions administratives

comme le processus consistant à recueillir, enregistrer et gérer l'information au sein de l'entreprise et du réseau dans lequel elle s'inscrit, pour rendre compte aux parties prenantes externes de l'entreprise et s'en servir en retour pour sa gestion et sa stratégie. Plus simplement elles désigneraient, selon l'expression de Benoit Grugeon, « les actes de mobilisation d'informations par chacun dans le processus d'activité ».



## 2 - Quelques constats

### Des perceptions ambivalentes...

#### > D'une part

« C'est pas mon métier de faire du papier ». « C'est une lutte permanente contre l'administration », « Les contraintes administratives sont de pire en pire depuis 15 ans », « J'ai peur de faire des erreurs et j'ai peur des contrôles ».

#### > D'autre part

« C'est là qu'on gagne de l'argent et en confort de travail ». « C'est un mal pour un bien, sinon on prend des risques inconsidérés ». « Ça permet de voir les évolutions et d'organiser ce vers quoi s'oriente ». Et bien souvent, les mêmes personnes portent les deux discours.

### ...qui masquent des représentations partagées

• le travail agricole repose sur la fonction de production : « le vrai boulot », physique, matériel, à l'extérieur. Le « faux travail », immobile, abstrait, à l'intérieur, est non productif.

- les exigences et contraintes externes augmentent.
- on ne peut plus bricoler avec les papiers.
- la maîtrise administrative est un pouvoir dont l'on ne peut se dessaisir.
- les fonctions administratives vont devenir une barrière à l'entrée dans le métier.
- les fonctions administratives font partie de la palette des compétences.
- il est important de relier fonctions administratives et techniques.

Olivier Turquin et Yves Cariou :

« On pouvait s'attendre à des représentations divergentes entre, d'une part, des agriculteurs et, d'autre part, des conseillers et des experts de l'organisation du travail et des fonctions administratives. Or nous avons rencontré autant de différences de représentation entre agriculteurs qu'entre conseillers. Ce qui rapproche est plutôt lié à la perception que chacun se fait de l'entreprise agricole dans son contexte, certains centrant sur la production avec une perception

des tâches administratives de type contrainte et d'autres sur les réseaux sociaux auxquels elle appartient ce qui leur permet de privilégier la dimension outils d'information et de gestion. »

### Des tâches dispersées et des outils mobiles

Jusqu'à récemment, les tâches administratives étaient faites dans un bureau quand on avait le temps. Elles sont de plus en plus réalisées à l'étable ou aux champs et en temps réel avec des outils informatiques de plus en plus mobiles et interreliés. L'écrit a remplacé la mémoire et le clavier est en train de supplanter le stylo. Cela a des conséquences en matière d'organisation et nécessite la maîtrise de nouveaux outils informatiques.

### Des organisations diverses

Les formes d'organisation pour remplir les tâches administratives sont infinies. On peut cependant tenter de les caractériser à travers trois critères :

► suite de la page 2

- **l'externalisation**: des agriculteurs conservent en interne les fonctions administratives, d'autres préfèrent les externaliser « à condition d'en garder le contrôle ».
- **la spécialisation**: certains partagent en interne l'ensemble des tâches par souci de

polyvalence ou pour diluer une charge de travail considérée comme pénible. D'autres, par choix délibéré ou de fait, spécialisent leurs collaborateurs sur les fonctions administratives comme ils le feraient sur un atelier de production. Ceux qui travaillent seuls

sont des « spécialistes de tout ».

- **la formalisation**: d'autres agriculteurs adoptent des formes d'organisation très informelles et font les tâches administratives « dès qu'on a du temps libre » quand d'autres vont formaliser l'organisation et utiliser un agenda. ■

## 3 - Quelques éléments d'analyse

### Des fonctions vitales, obligatoires et utiles

Certaines fonctions administratives sont vitales car, si elles ne sont pas assurées, l'existence même de l'entreprise agricole est en jeu pour des raisons essentiellement financières. Certaines tâches administratives sont obligatoires car commandées par les législations ou des contrats. D'autres sont utiles au management de l'entreprise pour gagner en efficacité et en tranquillité d'esprit. Ces trois niveaux se superposent et se combinent.

### Des fonctions explicites ou implicites

Les fonctions explicites reposent sur un engagement formalisé dans un document qui lie l'exploitation à un tiers : contrat, bail, cahier des charges... Mais certaines fonctions plus implicites engagent l'ensemble des agriculteurs malgré eux : règles d'urbanisme, zonages environnementaux... elles génèrent cependant des obligations et des tâches administratives.

### Des fonctions liées à des contraintes et à des commandes

Les tâches administratives sont le fruit d'une multiplicité de commandes émanant des partenaires de l'entreprise, mais aussi de sa propre organisation interne. Ces commandes évoluent en fonction de l'environnement car l'entreprise agricole ne vit pas dans une bulle mais est insérée dans un système économique et social complexe avec lequel elle est en constante interaction. La circulation d'information est une

des conditions de bon fonctionnement de ce système. Les multiples commandes qu'elle reçoit de ses clients et partenaires se traduisent par la nécessité de rendre compte de son activité, mais aussi de se tenir informé de ce qui évolue dans son environnement. C'est le lot de toutes les activités dans tous les secteurs de nos sociétés industrielles et non pas une spécificité agricole.

### Des fonctions pour contrôler mais aussi pour piloter

Les tâches administratives apparaissent au premier abord comme des éléments de contrôle, de perte de maîtrise et d'indépendance, ce qu'elles sont pour partie. Mais, il ne faut pas confondre « l'intégration » qui concerne un certain nombre d'exploitants et la participation à des réseaux dans des logiques territoriales ou de filières. Prendre conscience d'une appartenance à des systèmes sociaux et économiques (coopératives par exemple) permet de donner du sens aux tâches administratives qui deviennent des supports à la circulation d'information indispensables à leur développement et cessent d'être ressenties uniquement comme des contraintes subies à contre cœur. Ces tâches peuvent aussi contribuer à des solidarités locales (GAEC, CUMA, GE, PVC...) ou à renforcer l'identité des individus et la cohésion des groupes, voire leur capacité d'innovation en nourrissant des processus d'amélioration continue comme des démarches qualité ou de certification par exemple. Il n'en demeure pas moins que l'utilité de nombre de tâches est loin d'être évidente et que l'on gagnera à les simplifier ou à les automatiser.

Qui plus est, la plupart des agriculteurs n'ont qu'un goût modéré, pour ne pas dire une franche hostilité, pour ce type de travail, ce que l'on ne peut pas ignorer. ■

### Prendre conscience des bénéfices d'une meilleure gestion administrative

Dans le cadre de cette étude-action, le comité VIVEA du Loir et Cher a impulsé avec ses partenaires des actions pour aider les contributeurs à prendre conscience des bénéfices d'une meilleure gestion administrative. La chambre d'agriculture, le Centre d'économie rurale et la FDSEA-OCGFA se proposent d'enrichir certaines formations destinées par exemple aux nouveaux installés ou finalisées sur des aspects techniques comme la paie, l'organisation du bureau ou la gestion financière grâce à un outil conçu en commun sur la base des résultats de cette étude-action. Cet outil d'animation et de positionnement permettra à chacun de se situer en début de formation dans la relation qu'il entretient avec les fonctions dites administratives. D'autres séquences d'échange permettront de positionner les tâches administratives dans un continuum de fonctions utiles les unes aux autres. L'objectif est que les participants, au-delà de la réponse technique qu'ils sont venus chercher, découvrent qu'ils peuvent souvent tirer bénéfice des contraintes administratives dans la gestion de leurs entreprises.

## 4 - Des pistes pour agir par la formation

### Simplifier, former et donner du sens

Une première piste est bien évidemment la nécessité de **simplifier les tâches administratives** en supprimant celles qui sont inutiles ou qui font doublon, ce qui n'est pas du ressort de la formation.

Une deuxième est de **doter les agriculteurs d'outils performants**, leur permettant de

limiter les saisies redondantes de la même information par exemple, ce qui nécessite la mise au point de logiciels compatibles et reliés les uns aux autres, mais aussi l'acquisition de compétences techniques pour les apprivoiser. Mais sur le fond, il importe de **donner sens et valeur à ces fonctions et tâches dites administratives en en faisant des supports de management et d'inscription dans des**

**réseaux sociaux**. Il faut en conséquence intégrer ces tâches et fonctions, traditionnellement décriées, dans toutes les dimensions de l'entreprise plutôt que de s'en « débarrasser » sur d'autres. Cela nécessite pour la formation non seulement d'améliorer l'offre de formation spécifique, mais aussi et surtout de convaincre les formateurs techniques de l'importance de ces fonctions pour qu'ils s'en

suite page 4 ►

► suite de la page 3

fassent les prescripteurs et greffent leur apprentissage sur les modules qu'ils animent. Dernier point, mais crucial, il importe de prendre chacun où il en est et de proposer, dans la panoplie des formations, des parcours pour ceux qui ne seront jamais managers, par manque de goût ou par incapacité, et qui souhaitent simplement « *pouvoir se débrouiller avec leur paperasse* ».

### S'appuyer sur des éléments déclencheurs

Un certain nombre d'événements déclenchent un intérêt pour les fonctions administratives. Les repérer permet de prévoir l'enrichissement de formations existantes liées à ces événements. Les principaux éléments déclencheurs repérés sont : l'embauche de salarié(s), la création d'un atelier de vente directe, l'entrée ou le départ d'un nouvel associé dans une structure sociétaire ainsi que les rencontres entre agriculteurs ayant des pratiques et des expériences différentes.

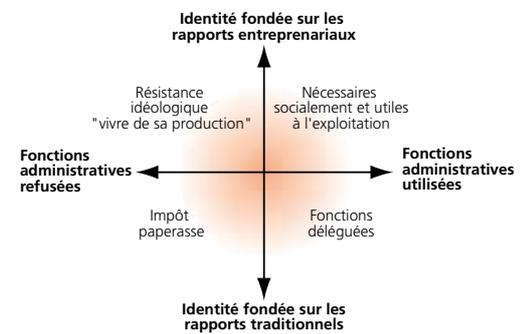
### Se perfectionner ou se transformer

On dit souvent que le rôle de la formation est d'accompagner les changements. Mais tous les changements ne sont pas de même

nature et les psychologues nous ont appris qu'existaient au moins deux grandes catégories de changements. Les changements 1 visent essentiellement à adapter ou à perfectionner des personnes sans bouleverser leur vision du monde, c'est l'objectif de la majorité des formations professionnelles de courte durée. Les changements 2 quant à eux sont d'une autre nature et d'une autre intensité. Ils exigent une transformation radicale des modes de pensée qui ne peut advenir que par une rupture avec les références antérieures. Passer de la comptabilité sur cahier à la comptabilité sur ordinateur est un changement 1. Mais concevoir les tâches administratives comme un outil de management de l'entreprise plutôt que comme une contrainte administrative est un changement beaucoup plus radical de type 2. Ce type de changement exige un tout autre investissement de la personne et de ses accompagnants. Aider quelqu'un à se perfectionner est une chose, l'aider à se transformer en est une autre.

### Identifier des besoins et mobiliser des ressources

Trop souvent, on raisonne l'offre de formation en fonction d'une demande, quand ce n'est pas l'inverse. Nombre d'offres sont en



effet centrées sur l'apprentissage d'outils et de logiciels existants plus que sur les besoins de l'exploitation. Certes, la maîtrise d'outils modernes est fort utile, mais elle ne peut répondre seule à des besoins plus complexes qui ne sont pas souvent exprimés spontanément. Une phase d'écoute et d'enquête est nécessaire pour faire s'exprimer les agriculteurs et identifier leurs besoins en accompagnement. Cette phase peut être avantageusement intégrée à des formations existantes, plus techniques par exemple (cf. Prendre conscience des bénéfices d'une meilleure gestion administrative). Il faut ensuite la traduire en objectifs et en parcours pédagogique et mobiliser les ressources correspondantes qui ne sont pas toujours disponibles. Il faut alors aller les chercher là où elles sont ou former les formateurs en place en vue de répondre à ces besoins. Sinon, on se contente bien souvent d'accompagner la diffusion d'un logiciel ou d'un équipement. ■

## Interview

Olivier Turquin et Yves Cariou, chargés de l'étude

### Qu'est-ce qui vous a surpris au cours de votre étude ?

Tout d'abord, la diversité des tâches considérées comme administratives. Nous nous attendions à une cristallisation sur les tâches d'exécution peu valorisantes comme le secrétariat, le classement, la comptabilité. Or les agriculteurs et conseillers enquêtés nous ont cité aussi bien leur implication dans les OPA ou le conseil municipal que l'action commerciale ou l'organisation du travail. Cette diversité témoigne à notre avis de la prise de conscience que l'entreprise agricole ne vit pas dans une bulle et fait partie d'un système qui vit d'échanges de biens mais aussi d'informations. Les contraintes administratives viennent des exigences de ce système qui se tertiarise en agriculture comme ailleurs. Dans un marché planétaire, la société exige par exemple la traçabilité alors qu'on était habitué à la confiance construite sur l'interconnaissance et la proximité.

### Quelles sont à votre avis les évolutions majeures au cours des dernières années ?

Il semble qu'on est en train de dépasser, dans les faits si ce n'est dans les discours, le stade de « l'impôt paperasse » pour aller vers des outils

de management, y compris environnemental pour reprendre un vocabulaire plutôt utilisé dans les grosses entreprises. Il y a un côté très moderne dans cette évolution, avec l'ennoblissement des tâches administratives requalifiées progressivement en fonctions entrepreneuriales ou managériales. Mais il y a aussi des gens qui souffrent face à une paperasserie qui n'a aucun sens pour eux. Ils ne comprennent pas qu'on surveille ce qu'ils font et la peur des contrôles et de faire des erreurs s'ajoute à l'incompréhension. Cette peur peut être révélatrice de difficultés plus profondes de différentes natures et il faut alors y répondre par des mesures adaptées. Parfois même, le dysfonctionnement administratif révèle des problèmes d'ordre personnel et doit alors être interprété comme le symptôme d'un malaise plus profond qu'il convient de traiter par un accompagnement personnalisé qui dépasse la sphère de la formation. Ce n'est pas une affaire de taille : il y a du très bon dans les petites exploitations et du très mauvais chez les plus gros et réciproquement.

### On dit souvent que les tâches administratives sont réservées aux femmes. Qu'en est-il ?

On entend tout et son contraire à ce propos.

Certes, les femmes ont longtemps été, par goût ou par obligation, cantonnées à des tâches de secrétariat et de comptabilité réputées féminines et souvent dévalorisées. Mais c'est de moins en moins vrai. Tout d'abord car ces tâches sont de plus en plus valorisées, par le niveau de technicité qu'elles requièrent et par leur importance dans la construction du résultat de l'entreprise. Ensuite car elles permettent à celles et ceux qui les conduisent de trouver une place originale et déterminante dans l'exploitation. Originale car les tâches administratives ne constituent pas un atelier qui se conduit en autonomie ; c'est au contraire une fonction qui exige de recueillir des informations à différents endroits, de les traiter et de les analyser avec d'autres pour fournir des tableaux de bord à l'entreprise. Déterminante, car ces tâches constituent également le ciment nécessaire aux relations et à l'organisation entre les personnes qui travaillent sur l'exploitation ou dans le groupe (Cuma, GE, PVC...). Les femmes ayant suivi des formations aux tâches administratives le comprennent bien : elles commencent symboliquement par réaménager le bureau pour devenir très vite indispensables à la gestion de l'exploitation et à la cohésion de l'équipe.