



François-Régis Lenoir

PSYCHOLOGUE ET AGRICULTEUR

Exerçant le métier de psychologue depuis le début des années 2000 à Reims (Marne), François-Régis Lenoir a repris la ferme familiale ardennaise, en parallèle. Ce psychologue-agriculteur a orienté une partie de ses travaux de recherche sur les risques psychosociaux en agriculture, collaborant notamment avec la MSA. Focus sur un psychologue-agriculteur.

« J'analyse les facteurs de risques psychosociaux en agriculture »

Travaux-et-Innovations : Quel est votre parcours professionnel ?

François-Régis Lenoir : Je suis docteur en psychologie sociale (Université de Paris V/EHESS [1]) et psychologue depuis 2000. Par ailleurs, j'ai passé un Brevet de technicien agricole (BTA) polyculture-élevage en 1995 en même temps que ma maîtrise de psychologie. En 2002, j'ai créé Puzzle Concept (cf. encadré), une société de service spécialisée notamment dans la prévention des risques psychosociaux (RPS). Aujourd'hui, j'exerce les métiers de psychologue, consultant et agriculteur.

T.I. : Qu'est-ce qui vous a mené à ce double métier de psychologue et d'agriculteur ?

F-R.L. : A l'Université, j'avais d'abord commencé des études de philosophie qui m'ont intéressé (mais ne m'ont pas apporté l'approche pragmatique que je recherchais). Je me suis alors réorienté en psychologie et j'ai découvert

une discipline très ouverte et des thématiques qui m'ont animé comme le stress, le leadership, l'influence sociale, la soumission à l'autorité liée au management (travaux de Stanley Milgram notamment).

Dans le même temps, mon père, exploitant agricole, préparait sa retraite et j'ai eu envie de reprendre la ferme. J'ai donc passé mon Brevet de technicien agricole (BTA). L'exploitation familiale, située à Remaucourt (Ardennes), constituée de 170 ha, est en polyculture élevage, avec un atelier ovin de 100 brebis mères. J'ai un salarié agricole à temps plein pour gérer l'exploitation. Nous cultivons des betteraves, des céréales, de la luzerne, du colza, du miscanthus et des pois. Cette année, une partie des terres va être convertie en bio.

T.I. : Quel est le principal champ d'activité de Puzzle Concept ?

F-R.L. : Notre champ de recherches

est la prévention des RPS dans tous les secteurs d'activité et en particulier, en agriculture. En ce moment, je travaille avec Camille Amoura, doctorant au Laboratoire de psychologie appliquée de Reims. Ce dernier réalise une thèse sur le stress, le suicide et la motivation chez les agriculteurs éleveurs, en collaboration avec la MSA. Nous avons aujourd'hui plein de résultats qui éclaircissent cette question.

C'est une très bonne collaboration que nous avons depuis plusieurs années avec la MSA Franche-Comté, grâce notamment au directeur de la Santé, le Docteur Jean-Jacques Laplante. En 2003-2004, nous avons formé des élus MSA sur les RPS. Nous sommes aussi intervenus ponctuellement sur des revues de lecture scientifique, des conférences, des travaux de recherche...

(1) EHESS : Ecole des hautes études en sciences sociales.

Je pense que ce qui séduit nos interlocuteurs en agriculture, dont la MSA, c'est notre réelle double compétence qui permet une expertise en matière de questions psychologiques et une excellente connaissance du milieu agricole et viticole.

T.I. : Pourquoi vous intéressez-vous à la problématique des risques psychosociaux ?

F-R.L. : Actuellement, tous les secteurs d'activité connaissent des phases difficiles. Au sein des entreprises, nous vivons une fuite en avant permanente sans se préoccuper du bien-être de chacun, oubliant par là-même, que ce sont d'abord les hommes qui composent l'entreprise, qui créent la valeur ajoutée. Par

exemple, la question de la formation initiale et continue sur le management et les relations interpersonnelles, qui est fondamentale, reste peu abordée au sein des organisations. C'est tout un enchaînement de facteurs qui fait que

les personnes se résignent, ont l'impression de ne plus avoir le contrôle. Les choses changent trop vite, la souffrance est réelle.

T.I. : Pourquoi ces risques sont-ils particulièrement élevés en agriculture ?

F-R.L. : Le problème en agriculture vient du fait que le contexte n'est pas favorable (incertitude des marchés, filières en difficulté...), mais aussi que pour un agriculteur, tous les services se trouvent à l'extérieur de son exploitation. Le professionnel se doit d'être multitâche en ne pouvant compter que sur lui-même. La situation est donc beaucoup plus critique pour un entrepreneur isolé que pour une équipe dans laquelle, il est possible de s'appuyer sur le directeur ou les collègues. Le parallèle peut être fait avec les artisans, les professions libérales et les très petites entreprises. De plus, la question du célibat s'ajoute à ces contraintes.

Il est urgent de réfléchir à comment créer de la solidarité dans ces métiers isolés. Par exemple, un agriculteur qui maîtrise mieux et aime bien les papiers, pourrait le faire pour ses voisins. Cela permettrait de relier les exploitants et

de créer du lien. Il ne faut pas oublier que nous recherchons quasiment tous une vie sociale par notre métier, c'est un besoin primaire lié au travail. Les agriculteurs doivent réapprendre à travailler ensemble et pas seulement pour des économies de charges.

T.I. : Avoir des responsabilités au sein des organisations professionnelles, est-ce un facteur limitant ces risques ?

F-R.L. : Bien sûr. Avec la MSA, nous avons fait une enquête en 2006-2007 auprès de 59 élus MSA et 59 non-élus avec des caractéristiques similaires (2). Nous avons mis en évidence qu'être élu, avoir des responsabilités et participer à des groupes étaient très positifs pour les personnes. Les élus ont plus de contrôle sur les situations, car ils ont des ressources supérieures (carnet d'adresses, formation continue, connaissance de la législation...) et des compétences sociales plus élaborées, avec une sociabilité accrue. A contrario, les personnes isolées qui ne s'engagent pas, sont beaucoup plus en danger en situation de crise.

Par ailleurs, nous avons noté que tout ce qui encourageait le travail en équipe limitait les risques. Par exemple, au sein des Cuma, le partage des compétences, de l'opérationnel avec des moments conviviaux qui favorisent la discussion est essentiel. Lorsqu'on est en difficulté, il y a des oreilles attentives. Les agriculteurs ayant des salariés sont également moins sensibles à ces risques, même si la difficulté de manager est aussi pointée du doigt.

T.I. : Existe-t-il des types de collectifs plus favorables que d'autres ?

F-R.L. : Tous les collectifs qui favo-

“ L'humain crée de la valeur ajoutée : les agriculteurs doivent réapprendre à travailler ”

Présentation de Puzzle Concept

Puzzle Concept est une société de services créée en 2002 dirigée par François-Régis Lenoir (docteur en Psychologie sociale) qui a pour objet de valoriser la recherche en sciences humaines et sociales. Elle intervient dans tout domaine d'activité et particulièrement en agriculture. L'équipe est composée de 3 personnes, dont un doctorant, Camille Amoura. Selon les interventions, elle utilise un réseau européen d'intervenants qualifiés. Les thématiques d'intervention sont principalement le stress au travail, le travail en équipe et la cohésion, le climat social, la dynamique de groupe, la conduite de projet, la résolution de problèmes, le handicap, la prise de décision, le départ à la retraite, la gestion des conflits, le changement, les conditions de travail...

Puzzle Concept développe aussi des formations aux entretiens (annuel, recrutement...) et aux méthodes de management des ressources humaines.

■ www.puzzle-concept.fr

(2) Evaluation du niveau de stress en agriculture : une enquête miroir comparant des élus et des assurés MSA - http://referencessante-securite.msa.fr/files/SST/SST_1248423065923_EVALUATION_DU_STRESS.pdf.

Les risques psychosociaux, c'est quoi ?

Les risques psychosociaux (RPS) ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement en France. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial.

Historiquement, nous parlons de stress en entreprise depuis la fin des années 1980 mais cette approche qui prévalait jusqu'à peu était orientée sur l'individu qui devait apprendre à gérer son stress. Or, les études ont mis en évidence que les causes sont la plupart du temps organisationnelles ou managériales... d'où le développement de l'approche RPS.

Les types de pathologies qui en découlent sont le stress, les incivilités, les agressions, les violences, le sentiment de mal-être et de souffrance, le harcèlement, l'épuisement professionnel ou burn out...

Les conséquences sont réelles :

- sur la santé des travailleurs (maladies cardio-vasculaires, troubles musculo-squelettiques, pathologies mentales...),

- sur l'entreprise (absentéisme, turn-over important, problèmes de discipline, réduction de productivité, accidents de travail, dégradation du climat social, atteinte à l'image de l'entreprise...).

Ces RPS coûtent cher aux entreprises (en milliards rien que pour la France), à la société toute entière, d'où la prévention de ceux-ci.

risent de l'échange, des rencontres, des contacts, limitent les RPS. C'est le cas des Cuma, des groupes d'agriculteurs qui mettent leur assolement en commun, des groupements d'employeurs...

Toutefois, les collectifs où les personnes travaillent ensemble avec un objectif

précis, économique par exemple, sont à mon avis plus favorables, car il y a une véritable organisation du travail à penser, et donc de l'échange nécessaire.

Mais cette question du lien entre individus se pose quand les structures grossissent. Auparavant, un adhérent se re-

Elevage ou grandes cultures, tous les agriculteurs sont potentiellement touchés par les risques psychosociaux.



connaissait dans sa coopérative alors qu'aujourd'hui, les stratégies sont parfois très éloignées des préoccupations du terrain. Pour les coopératives, c'est un challenge. Il en est de même pour d'autres structures qui rationalisent au niveau des coûts et perdent le contact du terrain.

C'est certainement inévitable pour faire des économies mais la question est de savoir ce qu'on fait à la place pour qu'il y ait une solidarité, une vie ?

T.I. : Les personnes les plus réceptives à vos travaux sont-elles des femmes ou des hommes ?

F-R.L. : Il est vrai que sur les questions psychosociales, il y a 5 à 10 ans, les hommes avaient davantage de mal à se livrer et les femmes étaient beaucoup moins gênées de parler de ces problèmes.

Or, lors des réunions de restitution de nos travaux, nous laissons toujours un temps d'échange et de parole libre. Et nous voyons que la tendance est moins forte aujourd'hui. Les agricultrices et femmes d'agriculteurs sont toujours intéressées mais les hommes se déplacent aussi. Les barrières ont tendance à s'ouvrir. Et quand c'est un homme qui prend la parole en pleine assemblée pour exprimer son mal-être, l'émotion est intense.

T.I. : Y-a-t-il une catégorie d'agriculteurs particulièrement sensibles ?

F-R.L. : Il semblerait que ces risques soient plus importants pour les jeunes installés (25-30 ans) et ceux en fin de carrière (50-55 ans) mais cela reste à confirmer via l'étude que nous menons, avec Camille Amoura. Pour les jeunes générations notamment, la pression est folle entre les soucis liés à l'installation, les remboursements de créances... Sans compter que souvent, quand un jeune s'installe, il y a au moins deux générations dans la même ferme et le relationnel peut compliquer

les choses. Les jeunes qui choisissent ce métier le font souvent parce qu'ils l'aiment. Mais ils sont vite rattrapés par l'endettement, la non valorisation du métier, l'isolement... C'est une problématique multifactorielle qui pousse parfois les agriculteurs au point de non-retour.

T.I. : Et les éleveurs sont-ils plus sensibles que d'autres ?

F-R.L. : Tous les agriculteurs sont touchés. Dans l'élevage, nous avons davantage besoin d'entraide et il y en a certes davantage. Mais le problème vient souvent du fait que les situations des éleveurs ne sont plus adaptées à la vie d'aujourd'hui. Les céréaliers, eux, sont plus isolés mais peuvent, souvent s'octroyer plus facilement des vacances. Ce qui est sûr, c'est que tous les agriculteurs vivraient mieux s'il y avait plus de dynamiques collectives. Pour ma part, nous partageons le matériel avec des voisins et cela crée du lien entre nous. On peut compter les uns sur les autres.

T.I. : Avez-vous d'autres missions à Puzzle Concept ?

F-R.L. : Bien sûr. Avec mon équipe, au sein de Puzzle Concept, nous effectuons des audits psychosociaux en entreprise, quel que soit le domaine d'activité. Pour cela, nous faisons partie d'un réseau interrégional d'intervenants, référencés par la CARSAT (3). Nous effectuons d'abord des entretiens individuels avec les salariés puis mettons en place des groupes de paroles. Nous leur posons des questions sur ce qu'ils vivent au quotidien dans leur travail. Puis, nous analysons les réponses. Quand une personne parle d'un problème, c'est subjectif ; quand ce sont 50 personnes qui se plaignent, cela devient une réalité. Puis, nous établissons des préconisations. La demande vient soit des syndicats, soit de la médecine du travail, quelquefois d'une direction éclairée, bienveillante qui souhaite améliorer les conditions de travail.

Les risques psychosociaux touchent plus les agriculteurs en fin de carrière.



T.I. : Qu'aimez-vous dans vos métiers ?

F-R.L. : En tant que psychologue, j'aime découvrir de nouvelles personnes, de nouvelles entreprises, de nouveaux secteurs d'activité. Dans mon métier d'agriculteur, j'apprécie particulièrement de travailler avec mon salarié. Le retour dans mon exploitation, le fait de se retrouver dans la nature m'aide aussi à me ressourcer.

T.I. : Quelles sont les difficultés de vos métiers ?

F-R.L. : Par rapport à Puzzle Concept, la principale difficulté actuelle est de gérer la croissance et le développement de notre cabinet. Nous ne sommes que trois collaborateurs et nous sommes souvent en sous-effectif par rapport aux demandes. Or, les jeunes diplômés manquent d'expérience, de recul nécessaire dans le métier de consultant... Dans mon métier d'agriculteur, nous avons eu une phase très difficile de 2000 à 2007. Aujourd'hui, cela va

un peu mieux, les prix sont plus cohérents. Les éleveurs ont été sérieusement mis à mal dans les années 2000. Dans notre exploitation, nous nous en sommes assez bien sortis, grâce aux céréales.

T.I. : Quelle est votre plus belle réussite ?

F-R.L. : Au cours de ma carrière, l'expérience qui m'a le plus marqué a été la sélection des astronautes en 2008 par profilage avec l'Agence spatiale européenne. Cela a été une expérience très dure en termes d'horaires de travail mais très riche en contacts humains. ●

Elsa Ebrard
Trame

Contact : François-Régis Lenoir –
Puzzle Concept – Tél. : 09 53 27 23 32 –
fr.lenoir@puzzle-concept.fr

(3) CARSAT : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.