

# L'AGRICULTURE CRÉATRICE D'EMPLOI



## TRAJECTOIRES D'EVOLUTION DU TRAVAIL DES SALARIES PERMANENTS EN ELEVAGE BOVIN LAITIER EN AUVERGNE

En France, le recours à des salariés permanents a fortement augmenté dans les élevages en raison de la diminution de la main-d'œuvre familiale et de l'agrandissement des exploitations. Connaître la diversité du travail des salariés depuis le recrutement pourrait contribuer à les maintenir dans les exploitations et éviter le turnover. Sur la base d'enquêtes auprès de salariés et d'éleveurs-employeurs, un cadre d'analyse a été proposé pour rendre compte de cette diversité, associant l'évolution des tâches attribuées, la tendance vers la polyvalence versus la spécialisation et l'évolution du niveau d'autonomie. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents en élevage bovin laitier ont été identifiés. Les facteurs explicatifs de ces trajectoires sont liés à des changements dans l'exploitation d'élevage, dans la composition du collectif de travail, aux compétences techniques des salariés et à sa propre volonté de faire évoluer son travail.

Maintenir des salariés dans les exploitations est devenu un défi pour la pérennité des élevages

Enquêtes auprès de 14 salariés et 8 éleveurs (leurs employeurs) dans des exploitations laitières en Auvergne

Cadre d'analyse basé sur 3 dimensions du travail : les tâches attribuées, la spécialisation vs. polyvalence et l'autonomie

5 trajectoires d'évolution du travail des salariés en élevage

L'évolution de la trajectoire des salariés est liée à l'exploitation, au collectif de travail et au salarié

Priscila Malanski  
Nathalie Hostiou  
Stéphane Ingrand

[priscila-duarte.malanski@inra.fr](mailto:priscila-duarte.malanski@inra.fr)  
[nathalie.hostiou@inra.fr](mailto:nathalie.hostiou@inra.fr)

UMR Territoires  
Avec l'appui de : FRSEA Massif Central, AgriEmploi63 et Syndicat Interprofessionnel Saint-Nectaire

# UNE THESE SUR LE SALARIAT EN ELEVAGE REALISEE A L'INRA

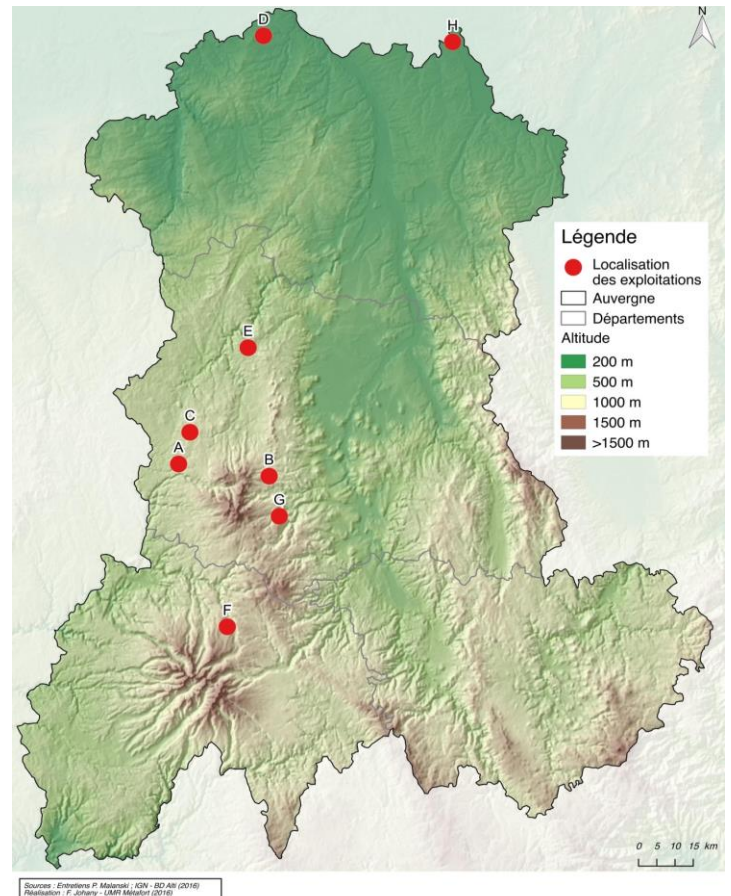
L'importance du salariat en élevage est de plus en plus remarquable dans un contexte où la demande de travail augmente avec l'agrandissement des exploitations, qui est accompagnée de la diminution de la main-d'œuvre familiale. Le développement du salariat a amené à mieux connaître la diversité des trajectoires d'évolution du travail des salariés dans les exploitations d'élevage bovin laitier, sujet de la thèse de Priscila Malanski.

La thèse a été réalisée sous l'encadrement de Stéphane Ingrand et Nathalie Hostiou, avec l'appui technique de Jean-Yves Pailleux à l'UMR Territoires, une des unités de recherche de l'INRA du Centre Auvergne Rhône Alpes. Cette thèse a été réalisée dans le cadre de la coopération franco-brésilienne à travers le Programme Sciences sans Frontière du Ministère de l'Éducation du Brésil. Les principaux résultats de la thèse sont brièvement présentés et discutés dans ce document, qui est destiné aux chercheurs, conseillers, éleveurs et salariés.

## DES ENQUETES DANS DES DIVERSES SITUATIONS DE TRAVAIL EN AUVERGNE

Un partenariat avec la FRSEA Massif Central, AgriEmploi 63 et le Syndicat Interprofessionnel Saint-Nectaire a été établi afin de repérer des situations de travail à investiguer les plus diverses possibles.

Des enquêtes auprès de 14 salariés et de 8 éleveurs (leurs employeurs) ont été réalisées en Auvergne sur deux périodes hivernales entre novembre 2014 et février 2016. Le groupe des salariés est composé de 5 femmes et 9 hommes âgés de 20 à 50 ans et de différentes nationalités (française, polonaise et iranienne). Les salariés travaillent sur les exploitations depuis 1 an à 15 ans (en moyenne 4,5 ans). Ils ont des différents types de contrats : CDI à temps-plein, CDI à mi-temps, CDI comme salarié partagé en groupement d'employeur et CDD à temps plein renouvelables. Ils travaillent dans de grandes exploitations (80 à 300 ha dont plus de 60 % de la surface agricole utile en prairies). La taille du troupeau varie de 50 à 160 vaches laitières, à l'exception d'une exploitation avec 12 vaches laitières mais qui compte 250 chèvres laitières et 150 bovins allaitants. Les exploitations ont différents niveaux de spécialisation laitière : spécialisée lait avec ou sans transformation fromagère, mixte herbivore (bovin allaitant + bovin lait), polyculture-élevage. 3 exploitations ont entre 2 et 4 salariés et les autres 5 exploitations ont un salarié chacune.



Localisation des exploitations où travaillent les salariés et les éleveurs enquêtés.

## UN CADRE D'ANALYSE POUR RENDRE COMPTE DE LA DIVERSITE DE L'EVOLUTION TRAVAIL DES SALARIES EN ELEVAGE

Le cadre d'analyse proposé est structuré par :

- Les trois dimensions de l'évolution du travail des salariés : les tâches attribuées, la polyvalence/spécialisation et l'autonomie.
- Des variables et leurs modalités qui décrivent la trajectoire de travail d'un salarié pour chaque dimension. Les huit variables sont distribuées et associées par deux ou par trois selon leur dimension d'appartenance (Tableau 1).

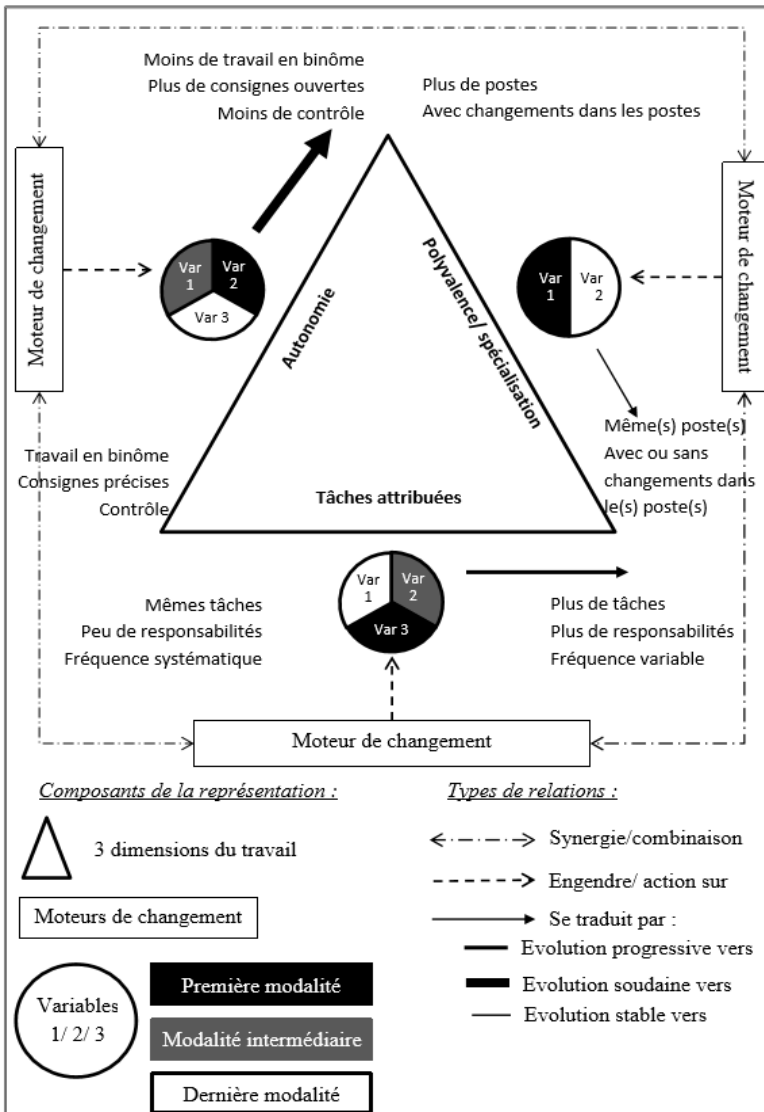


Tableau 1. Les trois dimensions du travail et leurs variables.

	Tâches attribuées	Polyvalence/spécialisation	Autonomie
Variables	1 - Evolution du nombre de tâches	1 - Evolution du nombre de poste	1 - Evolution du travail en binôme
	2 - Evolution de la fréquence d'exécution des tâches	2 - Evolution du poste	2 - Evolution du type de consigne
	3 - Evolution de la nature des tâches		3 - Evolution de la fréquence de contrôle des tâches

- La temporalité des évolutions : progressif, soudaine ou stable.
- Les moteurs des changements sont les facteurs qui expliquent les évolutions dans le travail. Ils sont liés à l'exploitation d'élevage (augmentation du troupeau et des surfaces), au collectif de travail (départ/arrivée d'un travailleur, problèmes de santé des éleveurs) et au salarié (compétences techniques, envie de changer son travail). Ils sont représentés par un rectangle et une flèche.

Représentation du cadre d'analyse et articulation entre ses composants.



La combinaison des moteurs de changements agit sur les variables de chaque dimension (les cercles), qui se traduit par l'évolution du travail des salariés.

La trajectoire d'évolution est décrite par les modalités (le texte au bout des axes est associé aux couleurs dans les cercles).

La direction de la trajectoire est indiquée par des flèches.

Les différentes temporalités des évolutions sont indiquées par l'épaisseur des flèches : progressive (épaisse) - indiquant plusieurs changements étalés au cours de la trajectoire; soudaine (plus épaisse) - indiquant un seul changement au cours de la trajectoire ; stable (fine) - indiquant une absence de changements au cours de la trajectoire.

Une représentation animée des articulations entre les composants du cadre d'analyse décrite ci-dessus est disponible sur le lien suivant : [https://drive.google.com/file/d/1vprFg2wSX5Xkmoq\\_BVbWgTKi\\_sJzFZfw/view](https://drive.google.com/file/d/1vprFg2wSX5Xkmoq_BVbWgTKi_sJzFZfw/view)

## DIVERSITE DE TACHES EFFECTUEES PAR LES SALARIES

Les salariés réalisent de nombreuses et diverses tâches sur l'exploitation. Cette diversité est liée à la nature des tâches. Les **tâches d'exécution** font partie du fonctionnement opérationnel de la ferme, telles que la traite, l'alimentation, la transformation fromagère, les labours des champs et l'entretien mécanique du matériel agricole. Les **tâches à responsabilité technique** font partie de la gestion technique d'un atelier (par exemple, les soins vétérinaires des animaux, les vêlages, l'insémination artificielle).

Salarié qui réalise des tâches d'exécution






Salarié qui réalise des tâches d'exécution et des tâches à responsabilité technique



## SPECIALISATION OU POLYVALENCE ? 5 POSTES DE TRAVAIL DES SALARIES

La spécialisation ou la polyvalence d'un salarié dépend du nombre de postes où qu'il est affecté sans lien à ses compétences. En effet, un salarié peut ne pas avoir pas de compétences sur la traite, mais il peut être affecté sur le poste trayeur pour différentes raisons (départ d'un associé). De plus, il peut développer la compétence technique nécessaire pour effectuer la traite au cours du temps.

				
<b>Trayeur</b>	<b>Animalier</b>	<b>Opérateur des engins agricoles</b>	<b>Fromager</b>	<b>Commercialiser</b>
Concerne la traite	Concerne l'ensemble des tâches liées aux animaux : traite, soins, alimentation, vêlage	Concerne l'ensemble des tâches liées à la conduite et à l'entretien des engins agricoles: entretien, préparation du sol, fenaison	Concerne la transformation fromagère	Concerne l'ensemble des tâches liées à la commercialisation: livraison, vente

La **spécialisation** est caractérisée par un poste assumé par le salarié sur l'exploitation.



La **polyvalence** est caractérisée par deux postes ou plus assumés par le salarié.



## DIFFERENTS NIVEAUX D'AUTONOMIE DES SALARIES

Trois niveaux d'autonomie des salariés ont été identifiés :

Faible

- Consignes très détaillées sur comment exécuter les tâches
- Travail régulier avec un membre de la famille (éleveur, un de ses parents...)
- Vérification régulière des tâches par l'éleveur (quotidienne)

Moyen

- Consignes très détaillées sur comment exécuter les tâches
- Le salarié travaille de moins en moins avec un membre de la famille (éleveur, un de ses parents...)
- Vérification moins fréquente des tâches par l'éleveur (trois ou quatre fois dans la semaine)

Haut

- Consignes ouvertes avec une marge de manoeuvre sur comment exécuter les tâches
- Le salarié travaille seul et quelques fois avec un membre de la famille (éleveur, un de ses parents...)
- Vérification irrégulière des tâches par l'éleveur (une ou deux fois dans la semaine)

## **TRAJECTOIRE 1 : RESTER UN EXECUTANT DES TACHES D'ASTREINTE**

La particularité de cette trajectoire est sa forte stabilité due à la combinaison de facteurs liés au collectif de travail et au salarié qui freinent les changements.

Lors du recrutement, le salarié effectue un faible nombre de tâches d'exécution avec une fréquence quotidienne afin d'accomplir des tâches d'astreinte, comme la transformation fromagère, la traite et l'alimentation. Au cours du temps, il exécute ces mêmes tâches. Il est spécialisé lors du recrutement et tout au long de sa trajectoire sur l'exploitation parce que le nombre de postes confiés ne changent pas. En effet, il s'agit d'un salarié sans aucune formation ou expérience en agriculture et en élevage. Lors du recrutement, il est fortement impliqué dans l'apprentissage de quelques tâches par des observations et la pratique avec un ou deux membres de la famille afin de développer un peu des compétences techniques de base : le travail en binôme est obligatoire. Après le recrutement, le salarié travaille en binôme avec l'éleveur ou un membre de la famille si l'éleveur est moins disponible (par exemple pour des activités hors de la ferme) L'association de ces facteurs favorisent aussi le suivi des consignes précises sur comment exécuter les tâches et la vérification régulière des tâches par les membres de la famille. Ainsi, dès le recrutement le salarié n'a pas d'autonomie.

## **TRAJECTOIRE 2 : RENFORCER LA POLYVALENCE POUR EXECUTER DE NOMBREUSES TACHES SUR L'EXPLOITATION**

L'évolution de cette trajectoire est caractérisée par des facteurs liés à l'exploitation et au collectif de travail. L'agrandissement de l'exploitation lors de l'installation des associés et entre ces installations induisent un « effet taille », entraînant le développement progressif de la trajectoire du salarié.

Lors du recrutement, le salarié est polyvalent car il effectue de nombreuses tâches d'astreinte, comme la traite, et des tâches de saison, comme la fenaison l'été et l'épandage de fumier/lisier l'hiver. Puis cette polyvalence est progressivement renforcée avec l'augmentation du nombre de tâches à faire et la stabilité du nombre de postes confiés. Du fait de l'agrandissement progressif du troupeau et des surfaces, il se voit attribuer des nouvelles tâches liées aux animaux (alimentation) et aux travaux dans les champs (semis et traitement phytosanitaire). Au cours du temps, le partage de la charge de travail et « l'effet taille » favorisent le maintien du faible niveau d'autonomie car le salarié travaille principalement en binôme et en suivant des consignes précises avec une vérification régulière des tâches par l'éleveur.

## **TRAJECTOIRE 3 : DEVENIR POLYVALENT POUR LE REMPLACEMENT**

La particularité de cette trajectoire est la soudaine augmentation de la flexibilité du travail du salarié en raison d'un arrangement du collectif de travail. En effet, la trajectoire du salarié évolue quand il est amené à réaliser occasionnellement certaines tâches afin de gérer la baisse de la main-d'œuvre sur l'exploitation.

Lors du recrutement, le salarié effectue un faible nombre de tâches. Ce sont soit des tâches d'astreinte, comme la transformation fromagère, soit des tâches de saison, comme la fenaison l'été et l'épandage de fumier/lisier l'hiver. Ainsi, le salarié est spécialisé au départ et cette situation reste stable jusqu'au premier remplacement, qui est dû à la moindre disponibilité de certains travailleurs (retraite des parents ou des activités hors de la ferme des éleveurs). En conséquence, le salarié devient polyvalent car il est amené à réaliser des tâches qui ne correspondent pas à son poste initial et qui changent ses journées habituelles de travail sur l'exploitation. Cette trajectoire est marquée par le très faible gain d'autonomie. Le salarié exécute toujours ses tâches selon les consignes précises données par les éleveurs/éleveuses. Tout au long de sa trajectoire, il travaille en binôme afin de partager la charge du travail d'astreinte (transformation fromagère) ou du travail de saison (fenaison, ensilage...). De plus, il a très peu de compétences techniques pour maîtriser les tâches réalisées lors des remplacements.

## **TRAJECTOIRE 4 : DEVENIR UN TECHNICIEN D'ELEVAGE**

L'évolution de cette trajectoire est caractérisée par des facteurs liés à l'exploitation, au collectif de travail et au salarié. La diminution de la main-d'œuvre familiale associée à l'agrandissement du troupeau rend tendue la situation en termes de charge de travail dans les exploitations. Ainsi, l'augmentation des compétences techniques du salarié permet qu'il devienne un technicien d'élevage. De ce fait, les éleveurs/éleveuses peuvent se consacrer à d'autres activités sur l'exploitation.

Lors du recrutement, le salarié réalise quotidiennement un faible nombre de tâches d'exécution afin de s'occuper de la partie opérationnelle de l'élevage, comme la traite et l'alimentation. Puis, dès sa première année de travail, certaines tâches de responsabilité technique lui sont attribuées, comme identifier les chaleurs ou les animaux

malades et faire des soins vétérinaires. Ces nouvelles tâches confiées renforcent la spécialisation du salarié sur l'élevage. Le niveau d'autonomie augmente peu de temps après le recrutement. Au départ, le travail est réalisé en binôme avec un membre de la famille, avec des consignes précises et une vérification fréquente. Pendant la première année de travail, le travail en binôme diminue à mesure que le salarié développe des compétences techniques en pratiquant avec l'éleveur/éleveuse. Dans un même temps, la fréquence du contrôle diminue quand le salarié maîtrise ses tâches. Malgré le développement des compétences, ainsi que le passage des consignes ouvertes pour les tâches de responsabilité, il suit toujours des consignes précises pour les tâches avec des enjeux sanitaires et de qualité, comme la traite.

## TRAJECTOIRE 5 : DEVENIR UN ELEVEUR

L'évolution de cette trajectoire est fortement liée au salarié et au collectif de travail. Sa particularité est le souhait du salarié de s'installer en élevage comme éleveur, ainsi que la volonté des éleveurs/éleveuses seul(es) d'avoir un associé. La recherche d'un associé est liée au fait que la main-d'œuvre est très limitante sur l'exploitation.

Lors du recrutement, le salarié est spécialisé et effectue quotidiennement un faible nombre de tâches, comme la traite. Puis, le salarié devient soudainement polyvalent dès la première année de travail sur l'exploitation en raison des problèmes de santé des éleveurs/éleveuses et la propre demande du salarié à faire plus de tâches. Ainsi, de nombreuses nouvelles tâches lui sont attribuées concernant les animaux et les travaux dans les champs afin de partager la charge de travail. D'une part, cette augmentation soudaine de la polyvalence demande qu'il développe des compétences sur des tâches qu'il ne maîtrise pas, telles que l'aide aux vêlages et aux inséminations artificielles ou atteler un engin agricole sur le tracteur puis faucher pour faire du foin. De même, il apprend à faire certaines tâches administratives, comme les déclarations des naissances des veaux et des inséminations. D'autre part, ses compétences techniques sont testées par les éleveurs/éleveuses jusqu'à intégrer le salarié à la prise de décision de la gestion du troupeau, du fait de leurs souhaits de trouver un associé. En conséquence, le salarié s'investit fortement dans le travail et se voit concerné par la pérennité de l'exploitation. Ainsi, le niveau d'autonomie augmente peu de temps après le recrutement et de façon régulière au cours du temps. Au départ, le travail est réalisé en binôme, avec des consignes précises et sous vérification constante. Par la suite, le travail en binôme diminue lorsque le salarié est capable de réaliser seul des tâches avec des consignes précises pour les tâches comme la traite et l'alimentation, et des consignes ouvertes pour les tâches de responsabilité, comme les soins aux animaux. Egalement, la fréquence de vérification des tâches diminue en raison de la quantité réduite de main-d'œuvre dans un petit collectif de travail, de l'importante charge de travail et de relation de confiance entre éleveur et salarié.

## TRAJECTOIRES : UN OUTIL POUR DISCUTER LES SCENARIOS DE TRAVAIL DES SALARIES SUR LES EXPLOITATIONS D'ELEVAGE

Les trajectoires d'évolution du travail des salariés pourraient être utilisés par des conseillers lors d'un processus d'accompagnement d'éleveurs et de salariés, comme un outil pour illustrer la diversité de scénarios possibles du rôle du salarié (responsable d'un atelier, appui aux exploitants, etc.) dans le cadre de changements sur l'exploitation (augmentation du troupeau, parents qui partent à la retraite...). Cela pourrait être envisagé à deux moments : 1) avant le recrutement par des conseillers et des éleveurs pour mieux définir la place du salarié dans le collectif de travail selon les besoins (tâches à effectuer, niveau de spécialisation, marge de manœuvre pour la prise d'initiative) ; 2) après le recrutement par des conseillers, éleveurs et salariés pour définir les évolutions possibles le travail du salarié (renforcer la spécialisation ou la polyvalence, intégrer le salarié à la prise de décision, envisager des formations, etc.) selon les besoins des éleveurs (flexibilité dans l'organisation du travail, remplacement régulier, se libérer du temps, etc.).

Chaque trajectoire a sa propre valeur et une n'est pas meilleure que l'autre dès que cela peut convenir en commun accord aux salariés et aux éleveurs. Les trajectoires caractérisées par l'exécution des tâches de routine comme la traite, l'alimentation, l'entretien du matériel agricole ou la transformation fromagère peuvent correspondre aux attentes des salariés, qui veulent travailler en élevage mais sans vouloir prendre en charge les responsabilités de gestion et de suivi technique, et des éleveurs, qui veulent quelqu'un en appui pour partager la charge de travail ou aller plus vite dans le travail (plusieurs éleveurs affirment qu'ils préfèrent faire la traite à deux parce qu'ils avancent vite et c'est moins pénible physiquement).