

# Identification des trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents dans les exploitations agricoles :

proposition d'un cadre d'analyse et application à l'élevage bovin laitier en Auvergne

**Priscila Duarte Malanski**

Encadrée par Stéphane Ingrand et Nathalie Hostiou

Paris, 13 octobre 2017



# L'importance du salariat agricole en France...

- 25 % de la population active agricole (Agreste, 2015)
- 33 % du travail dans les exploitations (Agreste, 2015)
  - 55 % Salariés permanents non familiaux (SPNF)
- Qualité de vie au travail (Perrot et al., 2005; Zimmermann, 2006; Hostiou et al., 2014)
- Installation ou transmission de l'exploitation (Madelrieux et al., 2010)

	Granivores	Bovin lait
Main-d'œuvre SPNF (Agreste, 2013)	29 %	9 %
Progression 2000-2010 (Agreste, 2014)	- 1,1 %/an	+ 2,3 %/an

**Fort potentiel de développement des SPNF dans les élevages bovins laitiers**

## ... qui s'est développé en raison des changements

- Main-d'œuvre familiale (forte diminution, - bénévoles, + pluriactifs) (Mundler et Laurent, 2003; Dufour et Giraud, 2012; Pluvinage, 2015)
- Forte diminution du nombre d'exploitations et agrandissement de leur taille (Blanc et al., 2008; Charroin et al., 2012)

↳ Bovin laitier : - 36 % d'exploitations entre 2000 et 2010  
(Agreste, 2013)

**Le salariat est un important levier pour la pérennisation des élevages bovins laitiers dans un contexte de réduction de la main-d'œuvre familiale et d'agrandissement des exploitations**

# Turnover des salariés

- Un phénomène marqué :
  - 30% des salariés en CDD => CDI (Cazuac et Détang-Dessandre, 2011)
  - Salariés permanents  $\pm$  3 ans sur la même exploitation (Bellit et Détang-Dessandre, 2014)
- Un problème pour les éleveurs :
  - Chercher et recruter un autre salarié à nouveau (Bisson, 2002)
  - Charge de travail et (ré)organisation du travail (Gutiérrez-Brocana et al., 2014)
  - Perte de compétences (Bizais, 2013)

# Turnover des salariés

- Difficultés de gestion des salariés pour les éleveurs (Bisson, 2002; Depoudent, 2013; Pereira, 2015)
  - Définir les tâches et les postes de travail
  - Définir les responsabilités



**Limiter le turnover = défi pour les  
éleveurs/employeurs**

# Outils de gestion des salariés proposés par le conseil agricole

- Guides pour le recrutement (Rouanet-Delmas, 2016)
- Formations : relations humaines, organisation du travail (Chambres d'agriculture, 2017)
- Témoignages (Civam, 2012)
- Bilan emploi agricole (Pereira, 2015)



Destinés aux éleveurs/employeurs

Recrutement

# Diversité de thématiques sur le salariat en recherche

- **Emploi et précarité** (Cazuac et Détang-Dessendre, 2011; Bellit et Détang-Dessendre, 2014)
- **Conditions de travail et attractivité du métier** (Nettle et al., 2010; Sexmith, 2016; Webb, 2017)
- **Performance du travail des salariés** (Bewley e al., 2001; Hyde et al., 2008; Ullah et Zeng, 2014)



**Pas d'aspects dynamiques du travail** (MacDonald et Hite, 2005; Abdallah et Ammar-Mamlouk, 2011)

- Changements dans le nombre et diversité de tâches
- Changements du niveau de responsabilités

# Le travail change au cours du temps

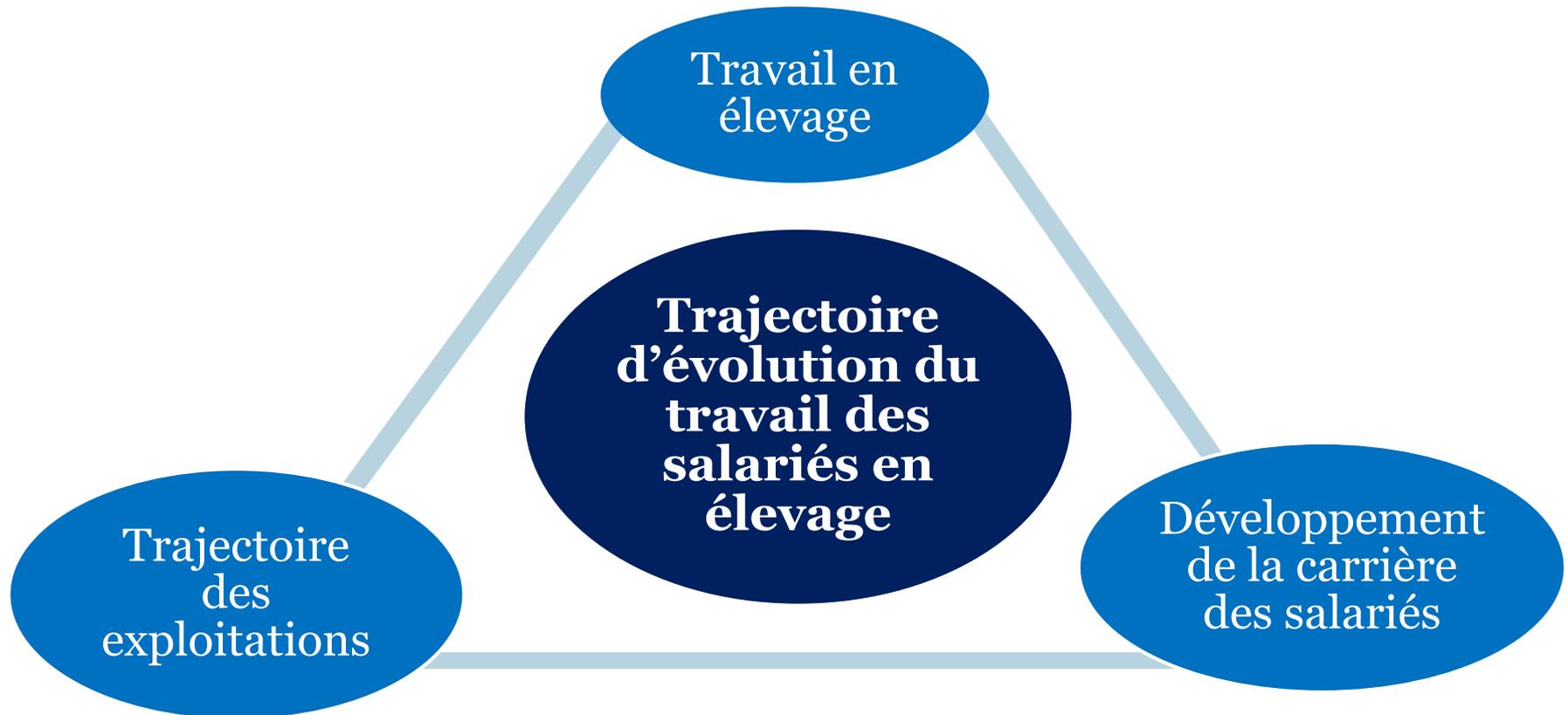
## Zootechne des systèmes d'élevage

- Organisation du travail :
  - Changements des conduites techniques (Dedieu et al., 2006)
  - Changements dans la structure des exploitations (Moulin et al., 2004)

## Sciences de gestion/GRH

- Développer la carrière professionnelle des salariés (MecDonald et Hite, 2005; Everaere, 2009; Abdallah et Ammar-Mamlouk, 2011)
  - Changements des tâches (nombre et nature)
  - Changements dans la diversité de postes
  - Changements dans le niveau d'autonomie

# Objet de recherche



**Trajectoire :** évolution des tâches effectuées par le salarié sur une exploitation du recrutement jusqu'à « aujourd'hui »

# limiter le turnover des salariés dans les exploitations d'élevage

**Enjeu scientifique** : cadre d'analyse des évolutions au cours du temps du travail des salariés dans les exploitations

**Enjeu opérationnel** : identifier les trajectoires possibles pour éviter le départ d'un salarié

## Question de recherche

- Comment rendre compte des évolutions du travail des salariés dans une exploitation d'élevage depuis le recrutement ?
- 

## Objectifs

- Construire un cadre d'analyse pour rendre compte de l'évolution du travail des salariés en élevage dans le temps
  - Identifier et caractériser les trajectoires d'évolution du travail des salariés en élevage
- 

## Hypothèses

- Recherche : tâches attribuées, polyvalence/spécialisation et autonomie sont les critères pertinents pour rendre compte d'une trajectoire
- Opérationnelle : identifier une trajectoire permet d'orienter un salarié pour le garder sur une exploitation

# Les 3 dimensions du travail

1) **Les tâches attribuées** : tâches que le salarié effectue sur l'exploitation d'élevage.

Tâche : unité structurée de travail avec des opérations exécutées par un travailleur avec un objectif à atteindre (Robitaille et Côté, 1994)

2) **La polyvalence/spécialisation** : nombre de postes assumés par le salarié.

Poste : composé par une tâche ou par un ensemble de tâches ayant des caractéristiques qui le distingue d'autres tâches ou d'autres ensembles de tâches (Tourmen, 2007)

3) **L'autonomie** : marge de manœuvre du salarié pour réaliser ses tâches

Marge de manœuvre : champs de liberté relative consentie au salarié (Everaere, 1999)

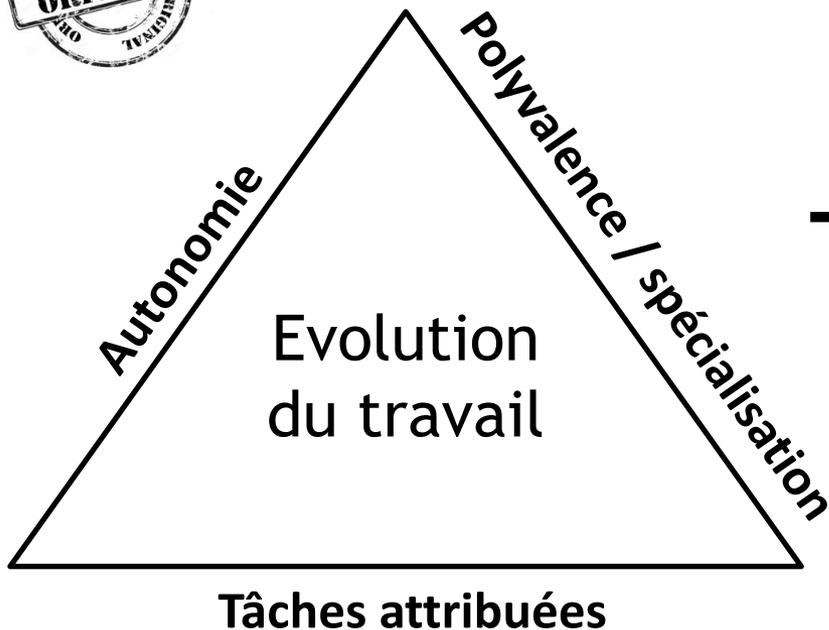
# Temporalité : les changements dans le travail et leur fréquence

- Qualification des changements qui délimitent une période (découpage temporel) :
    - Trajectoires : phases de cohérence (Moulin et al., 2008)
    - Travail en élevage : séquence d'organisation du travail (Madelrieux et al., 2006)
- Qualifier la fréquence des changements et leur étalement au cours du temps

# Moteurs de changements

- Mécanismes complexes qui entraînent plus ou moins de changements (Brochier et al., 2010; Mendez, 2010)
  - ↳ Evolutions : changements et invariants (Moulin et al., 2008)
- Lien avec le contexte de l'objet de recherche (Pettigrew, 1990)
  - Interne (Madelrieux et al., 2010; Terrier et al., 2012) :  
Evolution du travail du salarié dans son travail (tâches, compétences, prise d'initiative...)
  - Externe (Moulin et al., 2008) :  
Evolution de l'exploitation d'élevage (surfaces, troupeau, collectif de travail...)

# Construction du cadre d'analyse pour rendre compte de l'évolution du travail des salariés



- Quelles variables descriptives de chaque dimension ?
- Quelles temporalités des changements ?
- Quels moteurs de changements ?

# Des enquêtes dans des situations les plus diverses possibles

## Exploitations

**Zone de plaine/montagne : diversité de tâches et de postes**

**Exploitations plus au moins spécialisées en élevage bovin laitier : diversité de tâches et de postes**

**Composition diverse du collectif de travail : niveau d'autonomie**

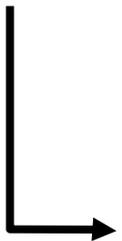
## Salariés

**Différents rythmes de présence du salarié sur l'exploitation : nombre de tâches et niveau d'autonomie**

**Ancienneté dans l'exploitation (1 à 15 ans): diversité de tâches, nombre de postes, niveau d'autonomie**

# Partenaires concernés par le travail et l'emploi agricole

- ANEFA : Association Nationale pour l'Emploi et Formation Agricole
  - FNSEA : Fédération Nationale des Syndicats des Exploitants Agricoles - Massif Central
    - ✓ AgriEmploi63
- Syndicat Interprofessionnel St. Nectaire



Contact direct avec les  
éleveurs/employeurs et les salariés

→ Accès au terrain

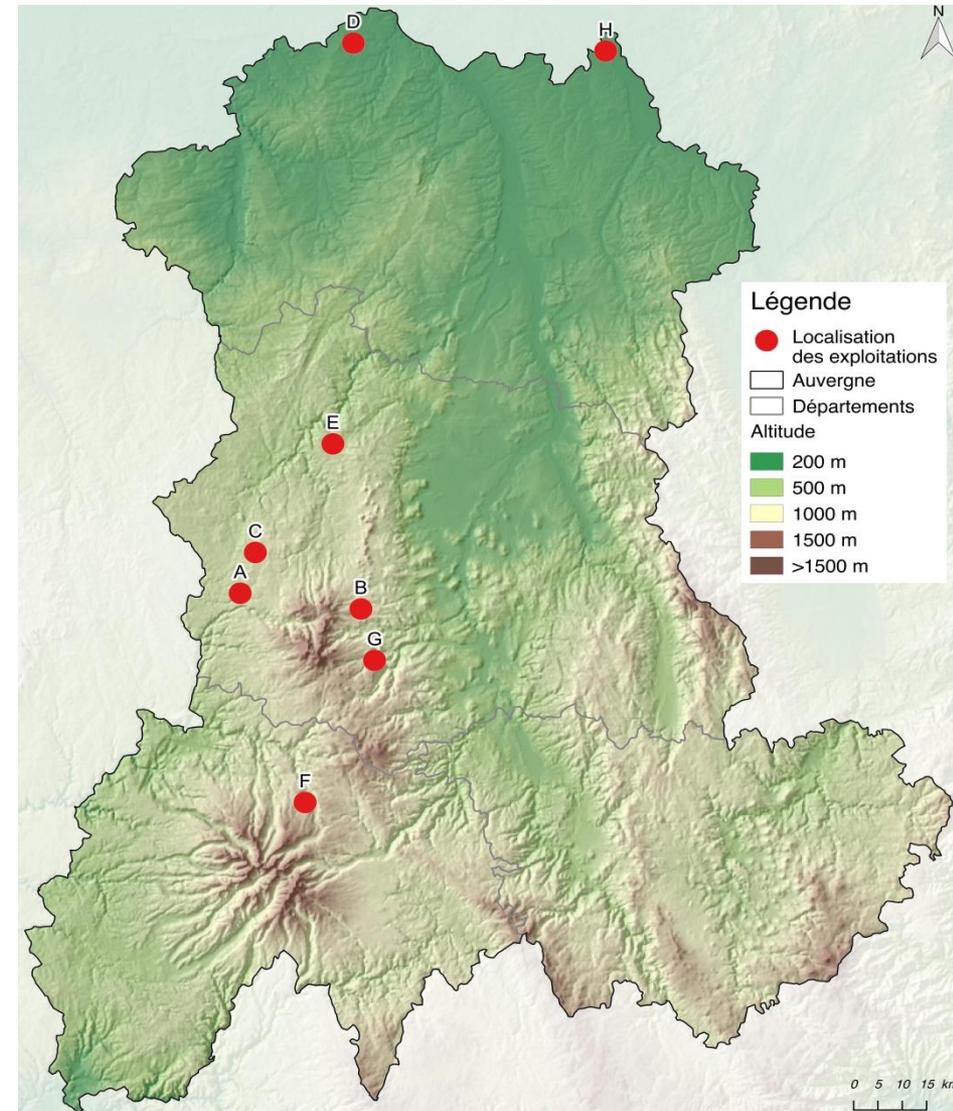
# Caractéristiques des salariés

- 14 salariés permanents non familiaux
- 9 hommes et 5 femmes
- 10 français et 4 étrangers
- 20 à 50 ans
- Recrutés entre 1998 et 2014 :
  - CDI - Temps plein (n=3)
  - CDI - Temps plein/Groupement d'employeur (n=3)
  - CDD - Temps plein (n=3)
  - CDD - Mi temps (n=4)

Correspondent aux  
caractéristiques  
nationales

# Caractéristiques des exploitations

- 8 grandes exploitations :
  - 150 ha et 83 vaches laitières (77 ha et 36 VL en Auvergne)
  - Production lait : de 300.000 l à 1.000.000 l
- 3 niveaux de spécialisation:
  - Spécialisée lait (n=4)
  - Mixte herbivore (n=2)
  - Polyculture-élevage (n=2)



# Recueil et analyse des données

1<sup>er</sup> étape : Eleveurs

2<sup>ème</sup> étape : Salariés

Données :  
8 éleveurs et 14 salariés

Analyses individuelles par salarié

**Analyse comparative entre salariés**

**1<sup>er</sup> étape** : Compléter le cadre d'analyse (3 dimensions du travail, moteurs de changements et temporalités) (Girard et al., 2011)

**2<sup>ème</sup> étape** : Décrire les trajectoires d'évolution du travail des salariés en mobilisant le cadre d'analyse (Bertin, 1977)



# Les 3 dimensions du travail : 8 variables et 19 modalités

## Tâches attribuées

- Evolution du nombre de tâches
- Evolution de la fréquence d'exécution des tâches
- Evolution de la nature des tâches

## Polyvalence/ spécialisation

- Evolution du nombre de postes
- Evolution du poste

## Autonomie

- Evolution du travail en binôme
- Evolution du type de consigne
- Evolution de la fréquence du contrôle des tâches

# Polyvalence/ spécialisation

## Postes



**Trayeur**

Traite

**Animalier**

Traite  
Alimentation  
Soins

**Opérateur  
des engins  
agricoles**

Entretiens  
Prép. sol  
Fenaison

**Fromager**

Transf.  
fromagère

**Commer-  
cialiser**

Livraison  
Vente

# Polyvalence/ spécialisation

## Evolution du nombre de postes

### Modalités

1 – D'un poste à plus d'un poste

2 – Pas de variation du nombre de postes

R

Temps

S1



R

Temps

S7



# Polyvalence/ spécialisation

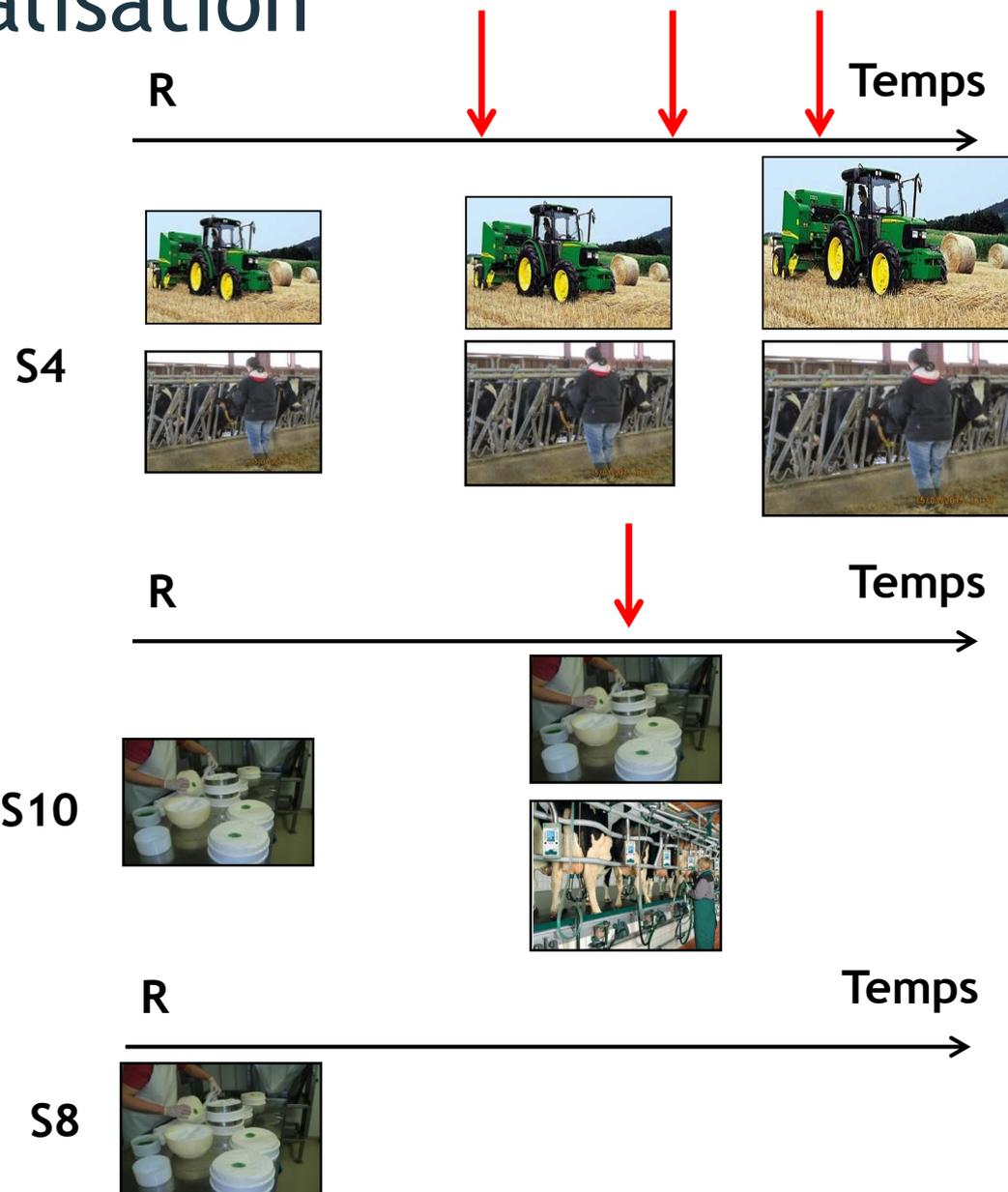
## Evolution du poste

### Modalités

1 – Progressive

2 – Soudaine

3 - Stabilité des postes



# 12 moteurs de changements

## Exploitation d'élevage

- Augmentation du troupeau
- Augmentation des surfaces

## Collectif de travail

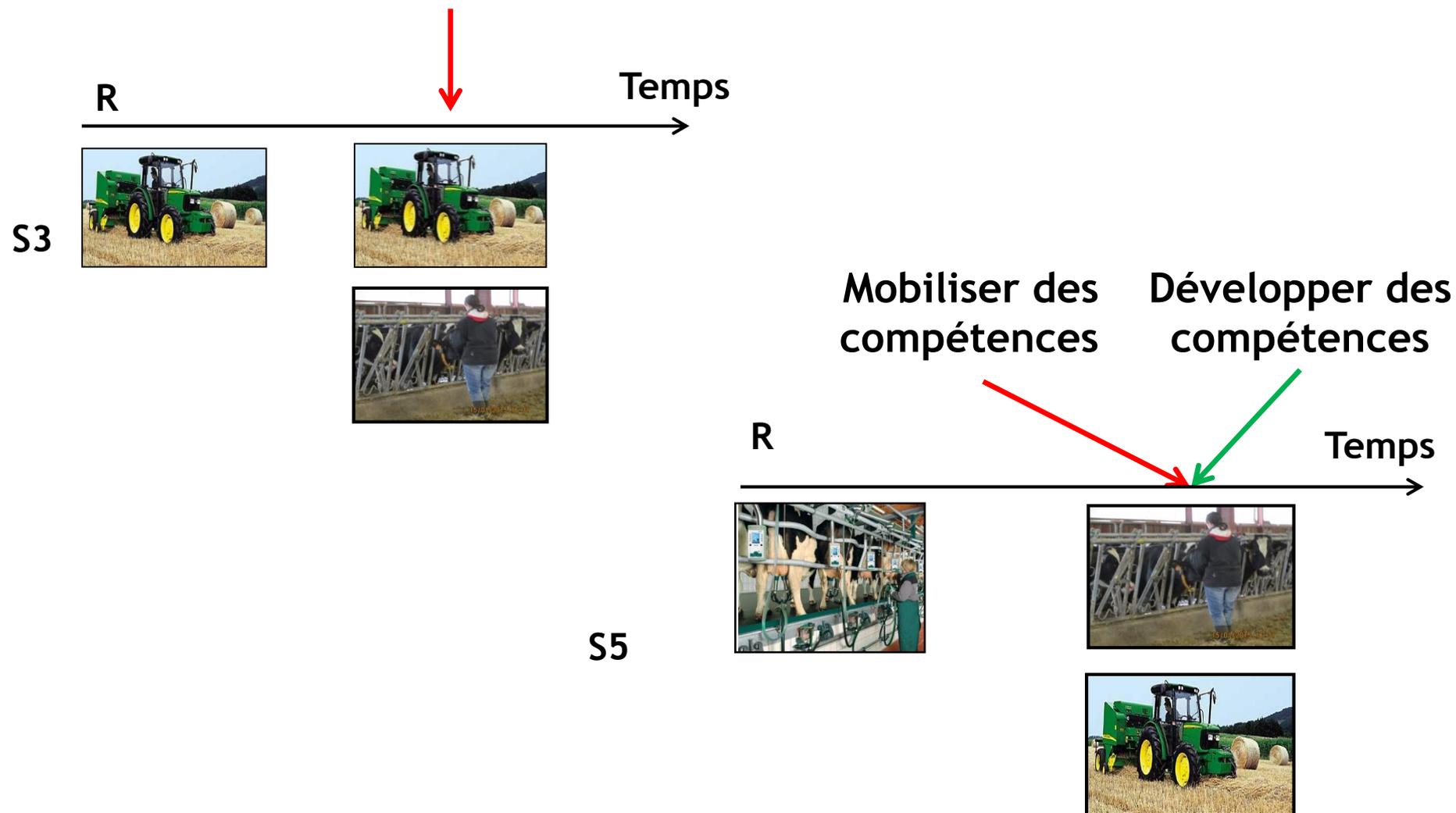
- Départ d'un travailleur
- Arrivée d'un travailleur
- Installation
- Problèmes de santé
- Indisponibilité
- Charge de travail

## Salarié

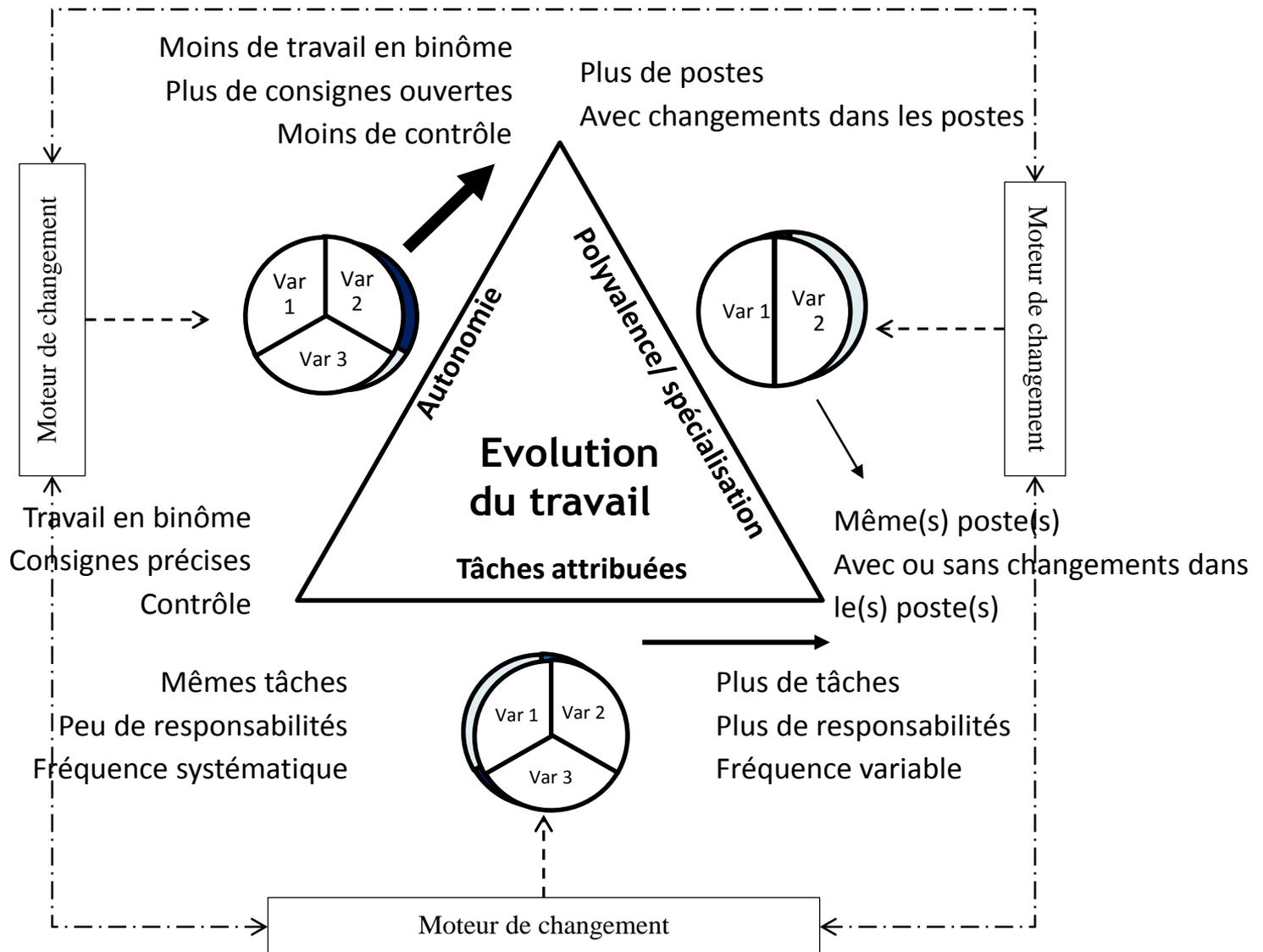
- Demande à faire plus de tâches
- Augmenter les responsabilités
- Mobiliser les compétences
- Développer les compétences

# Action des moteurs de changements

Indisponibilité d'un travailleur



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

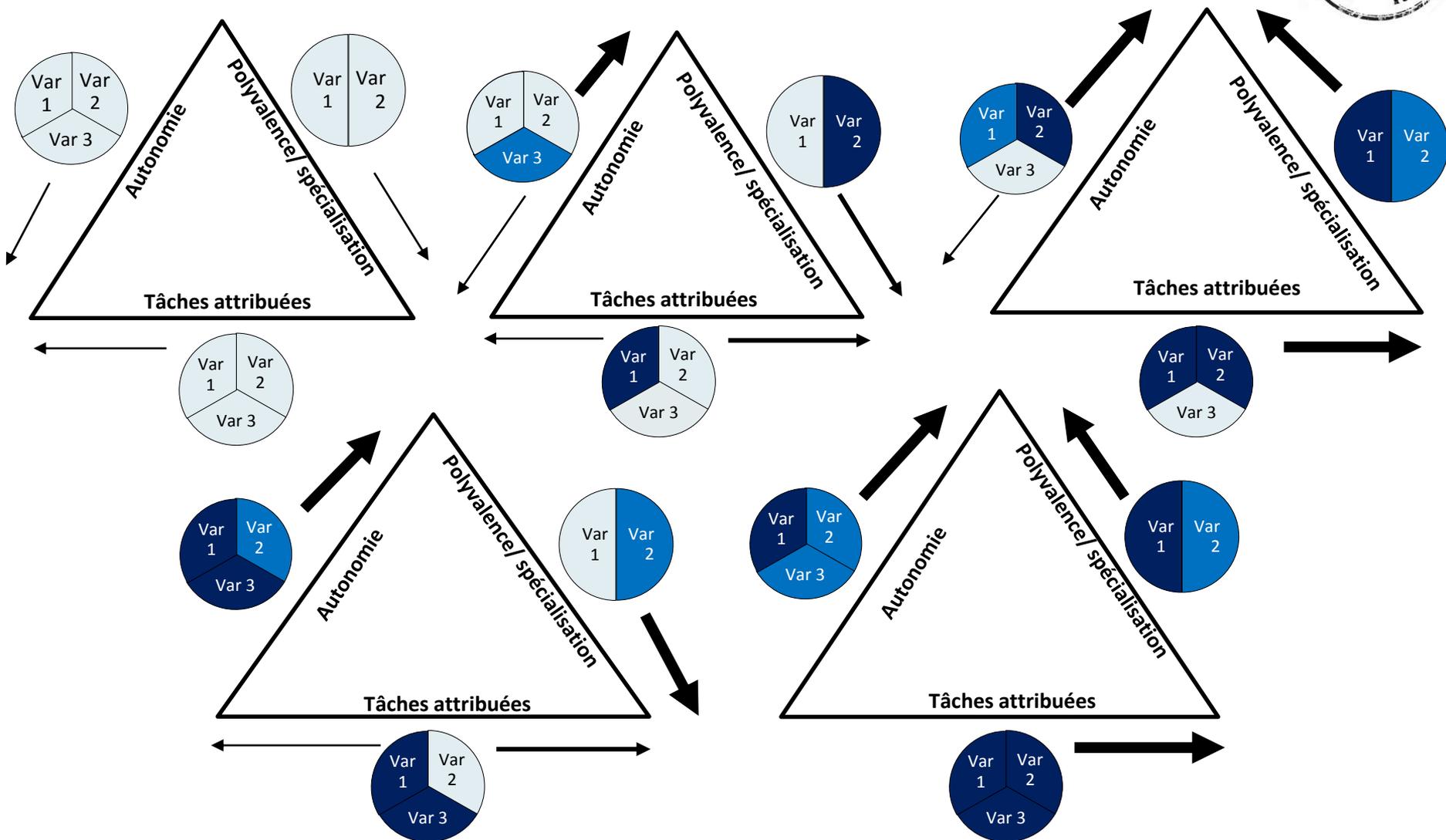


# 5 trajectoires d'évolution du travail des salariés



- Rester un exécutant de tâches d'astreinte
- Renforcer la polyvalence pour exécuter de nombreuses tâches sur l'exploitation
- Devenir polyvalent pour le remplacement
- Devenir un technicien d'élevage
- Salarié qui devient éleveur

# 5 trajectoires d'évolution du travail des salariés



# 5 trajectoires d'évolution du travail des salariés



- Rester un exécutant de tâches d'astreinte
- Renforcer la polyvalence pour exécuter de nombreuses tâches sur l'exploitation
- Devenir polyvalent pour le remplacement
- Devenir un technicien d'élevage
- Salarié qui devient éleveur

# Devenir un technicien d'élevage

## Evolution soudaine après le recrutement

- Plus de tâches de responsabilité technique attribuées soudainement et effectuées systématiquement
  - S13: Identifier les chaleurs et les animaux malades tous les jours
- Spécialisation : changement soudain de poste
  - S13: Trayeur → Animalier
- Plus d'autonomie : moins de travail en binôme avec des consignes ouvertes et contrôle occasionnel des tâches
  - S13: Animaux malades : + éleveur le week-end; médicaments et piqûres ; 1/semaine

# Devenir un technicien d'élevage

## Moteurs de ces évolutions :

### Collectif de travail

- Départ de travailleurs

### Exploitation d'élevage

- Augmentation du troupeau
- Augmentation des surfaces

### Salarié

- Développement des compétences techniques

# Quels apports aux approches extrinsèques du travail en élevage ?



- Développement de la carrière sur l'exploitation (dynamique)
- Apprendre le travail (autonomie, compétences...)
- Apprendre à travailler avec l'autre (relations humaines, communication, consignes...)
- Place dans le collectif de travail (trajectoires)

# Les trajectoires (1/2)

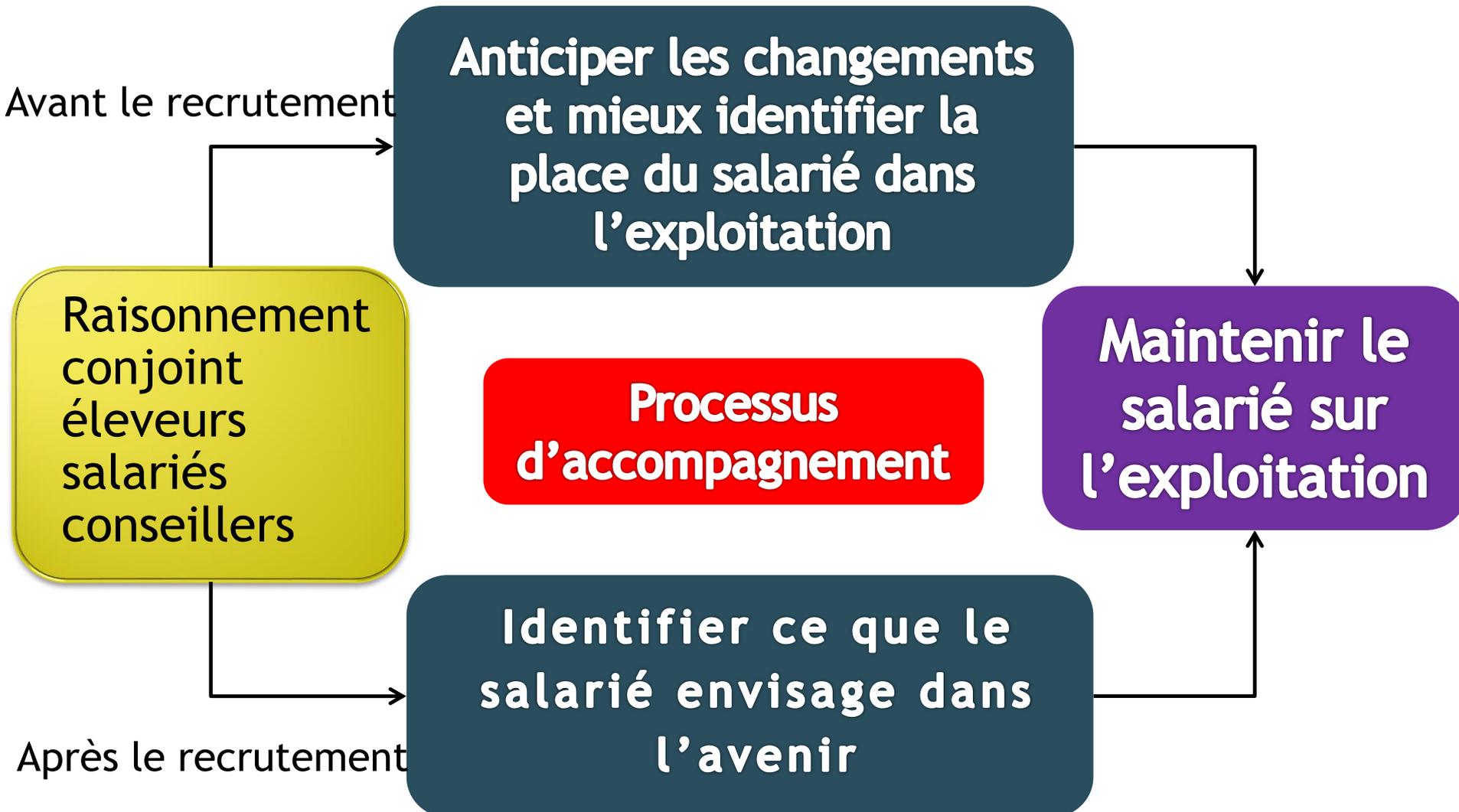
« Il n'y a pas de trajectoire idéale »

- Salariés plus polyvalents : flexibilité dans l'organisation du travail (partage de la charge de travail et remplacement) (Mundler et Laurent, 2003)
- Spécialisation des salariés :
  - Plus d'autonomie : responsable suivi des animaux (Harrison et Gertz, 2015)
  - Faible autonomie : partage de la charge de travail = travail d'astreinte (Hyde et al., 2011)

# Les trajectoires (2/2)

- Exécutants avec faible autonomie :
  - Convient à certains salariés et éleveurs (Kallenberg et al., 2009)
  - Attractivité = conditions de travail (Kolstrup et al., 2008)
- Salariat comme une phase de transition vers l'installation
  - Salariés : apprendre le métier d'éleveur (Dupré, 2010)
  - Eleveurs : trouver et tester un futur associé (Madelrieux et al., 2010; Nettle, 2012)

# Vers un outil pour le conseil



# L'AGRICULTURE CRÉATRICE D'EMPLOI



Merci  
de votre  
attention !