

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

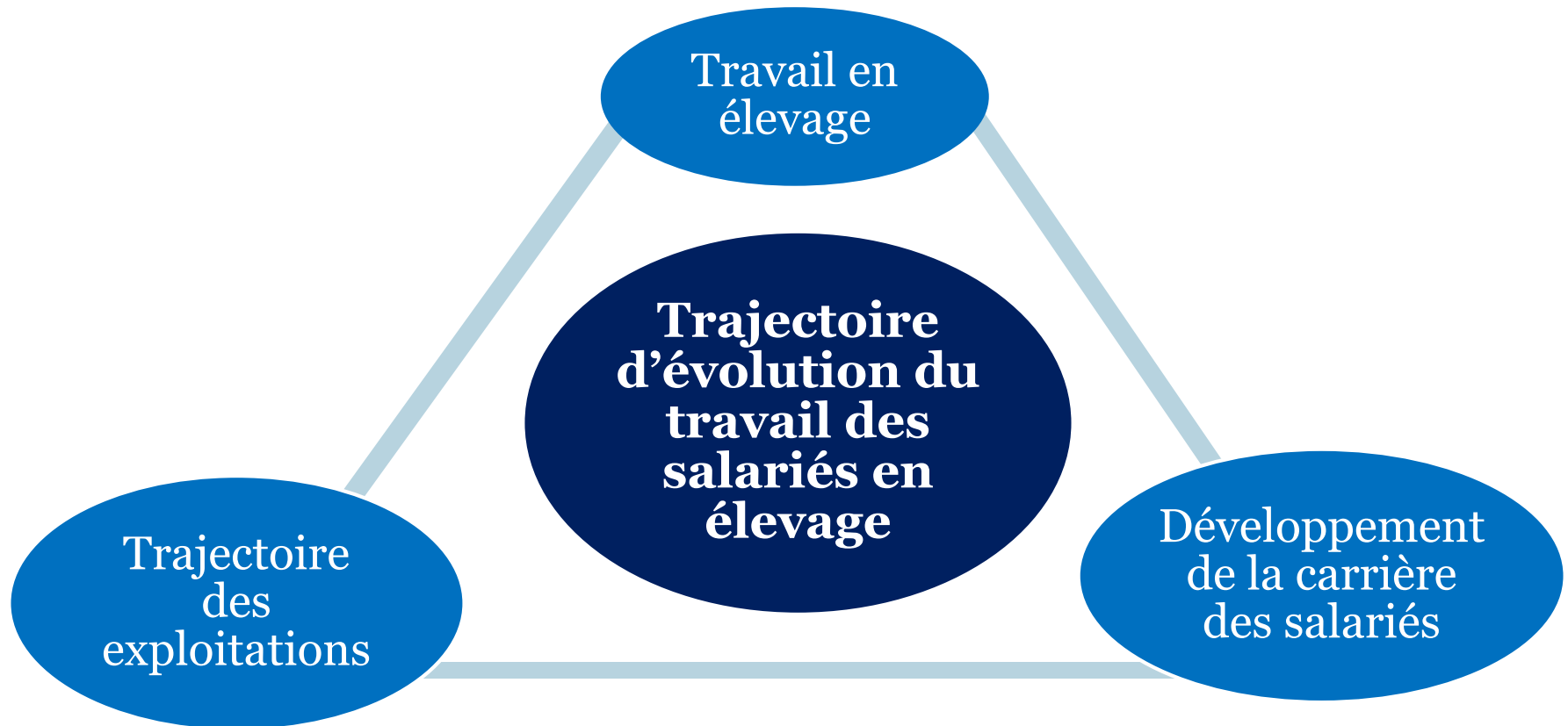
Zootechne des systèmes d'élevage

- 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)

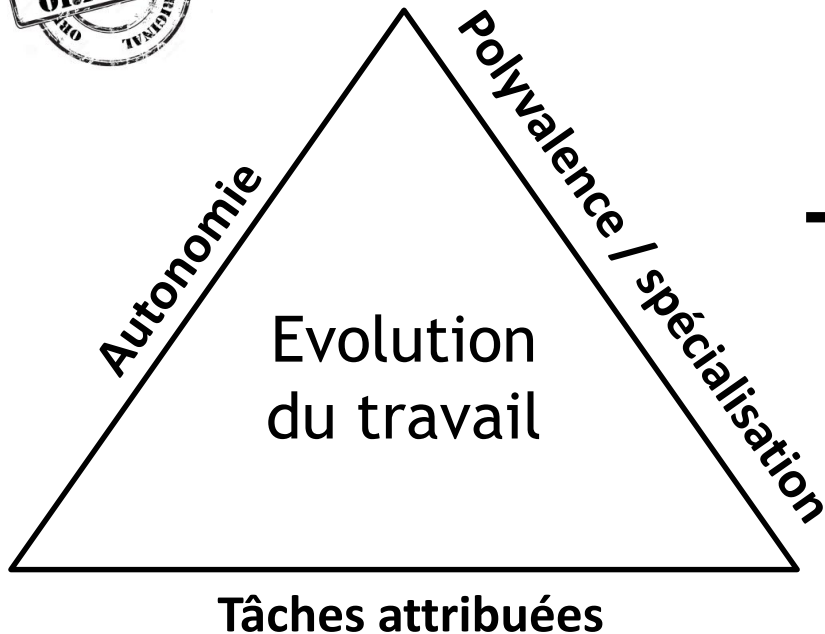
Temporalité : les changements dans le travail et leur fréquence

- 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

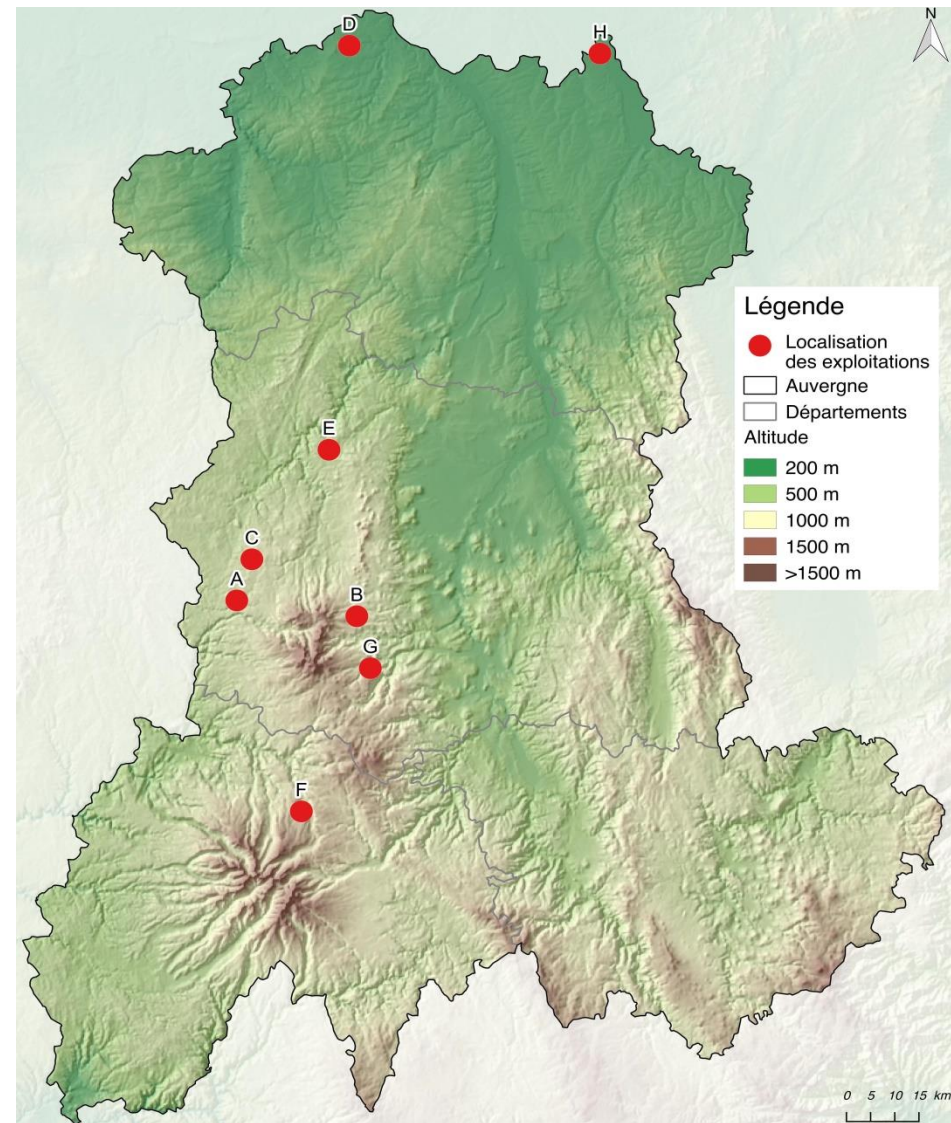
Caractéristiques des salariés

- 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^{er} étape : Eleveurs

2^{ème} étape : Salariés

Données :
8 éleveurs et 14 salariés

Analyses individuelles par salarié

Analyse comparative entre salariés

1^{er} étape : Compléter le cadre d'analyse (3 dimensions du travail, moteurs de changements et temporalités) (Girard et al., 2011)

2^{ème} 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

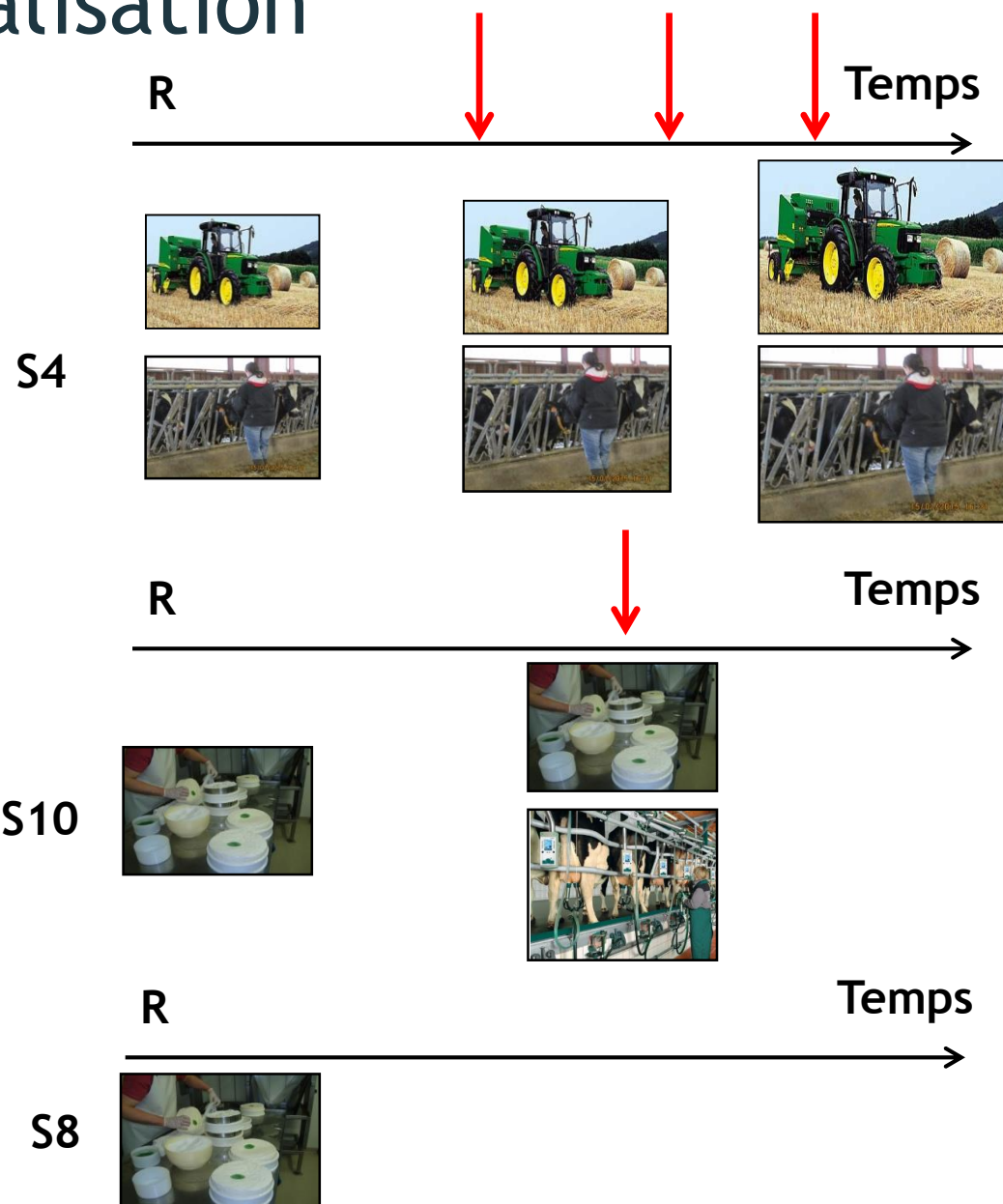
Evolution du poste

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

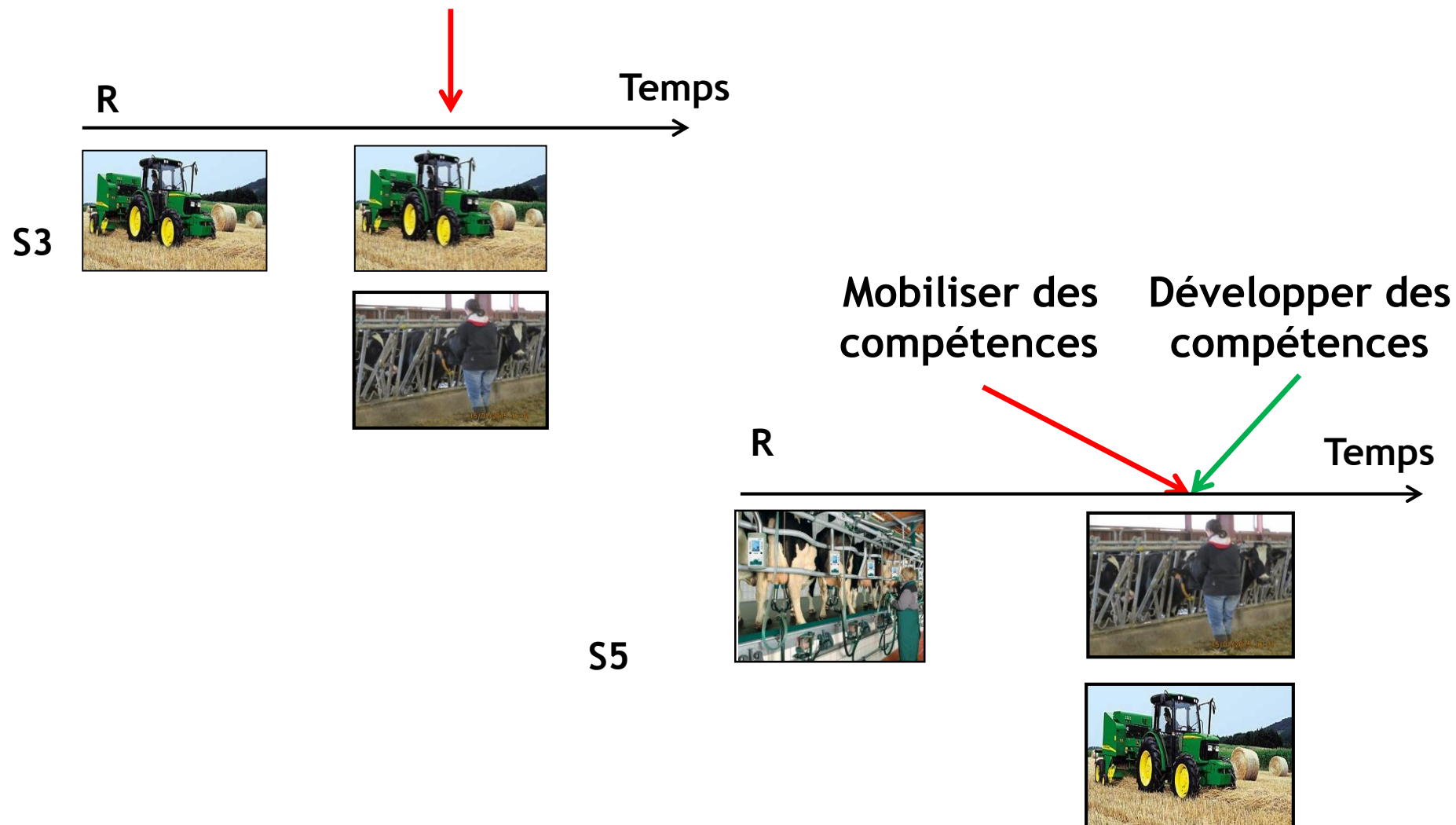
- Départ d'un travailleur
- Arrivée d'un travailleur
- Installation
- Problèmes de santé
- Indisponibilité
- Charge de travail

Salarié

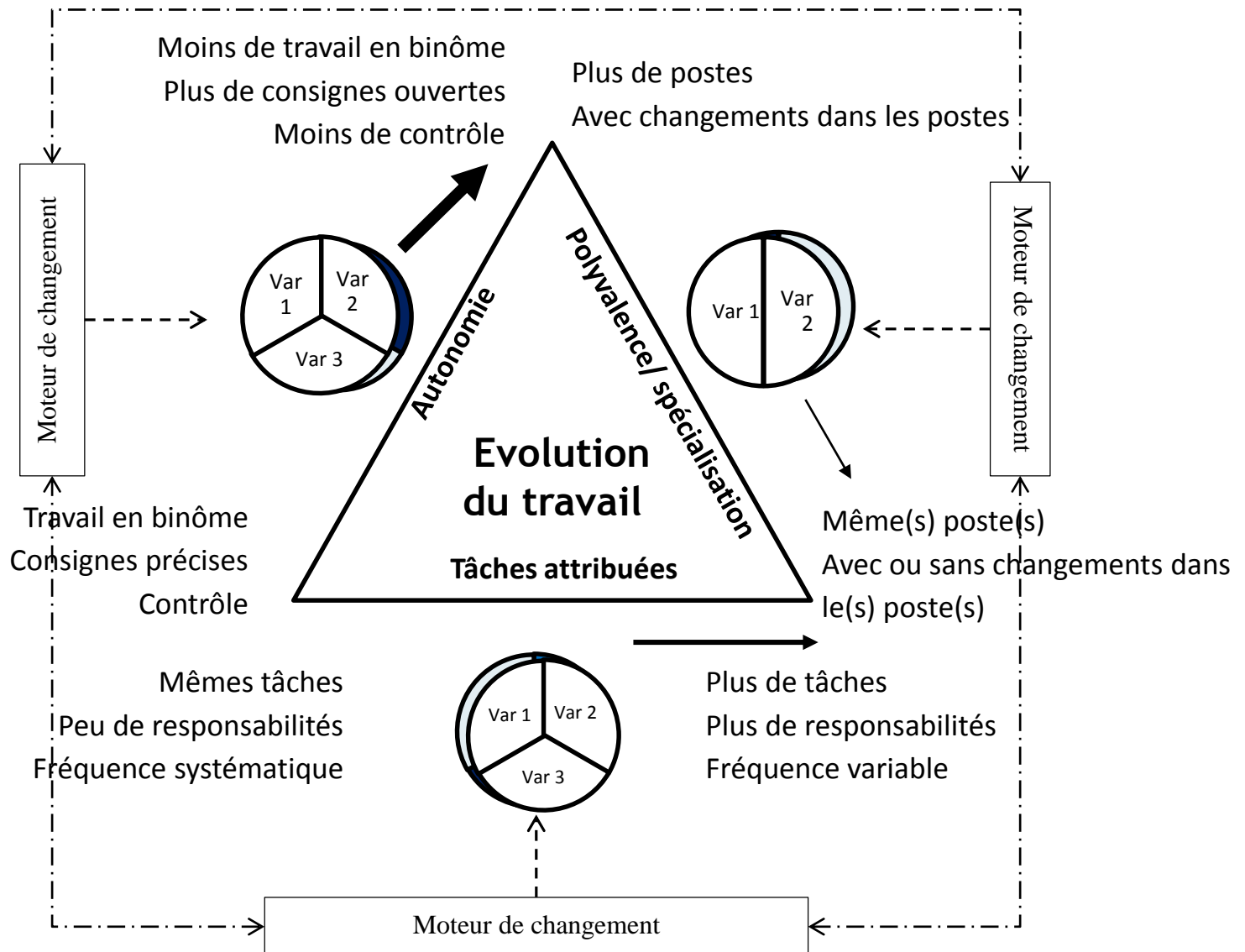
- Demande à faire plus de tâches
- Augmenter les responsabilités
- Mobiliser les compétences
- Développer les compétences

Action des moteurs de changements

Indisponibilité d'un travailleur



Représentation du cadre d'analyse et articulation entre ses composants

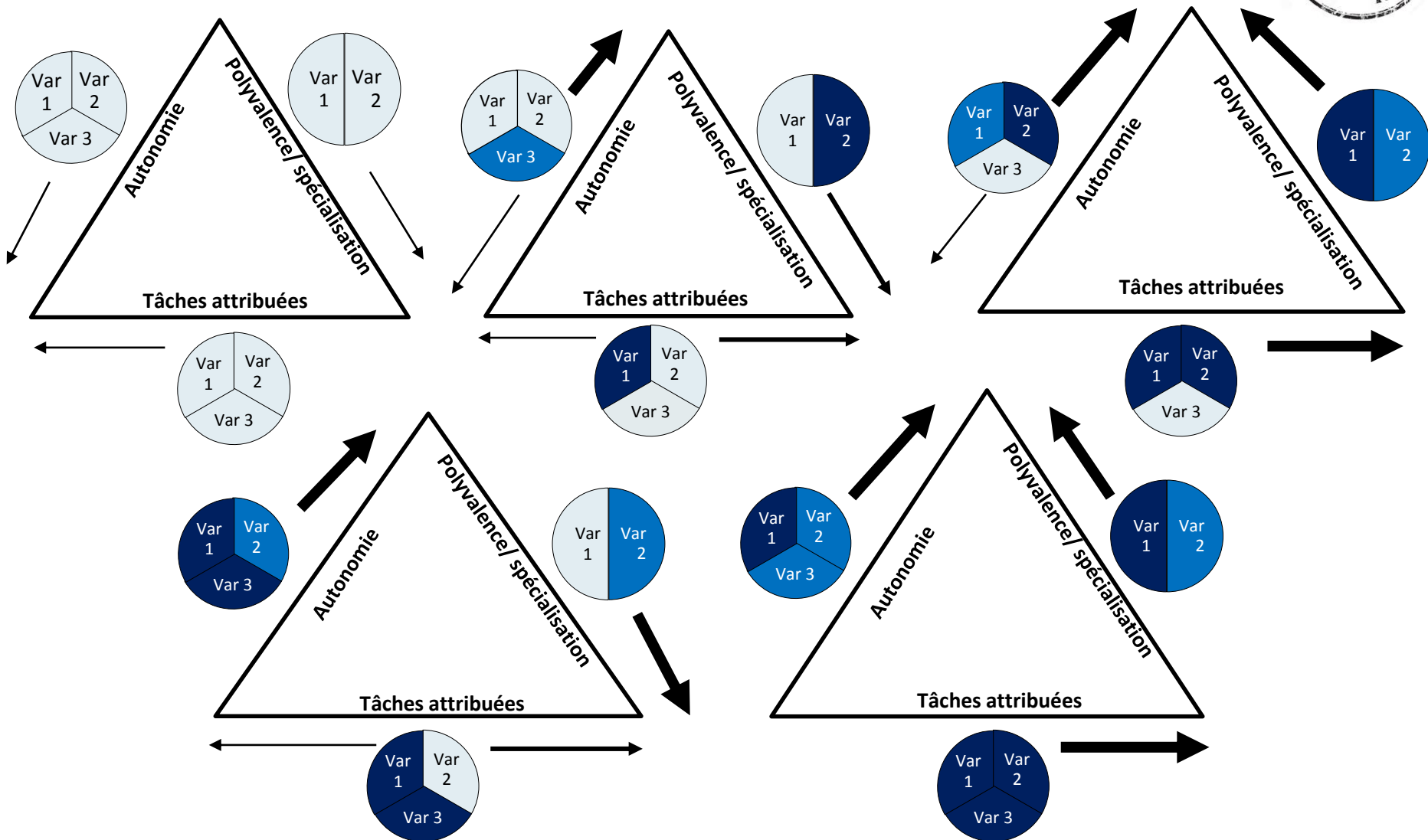


5 trajectoires d'évolution du travail des salariés



- 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)

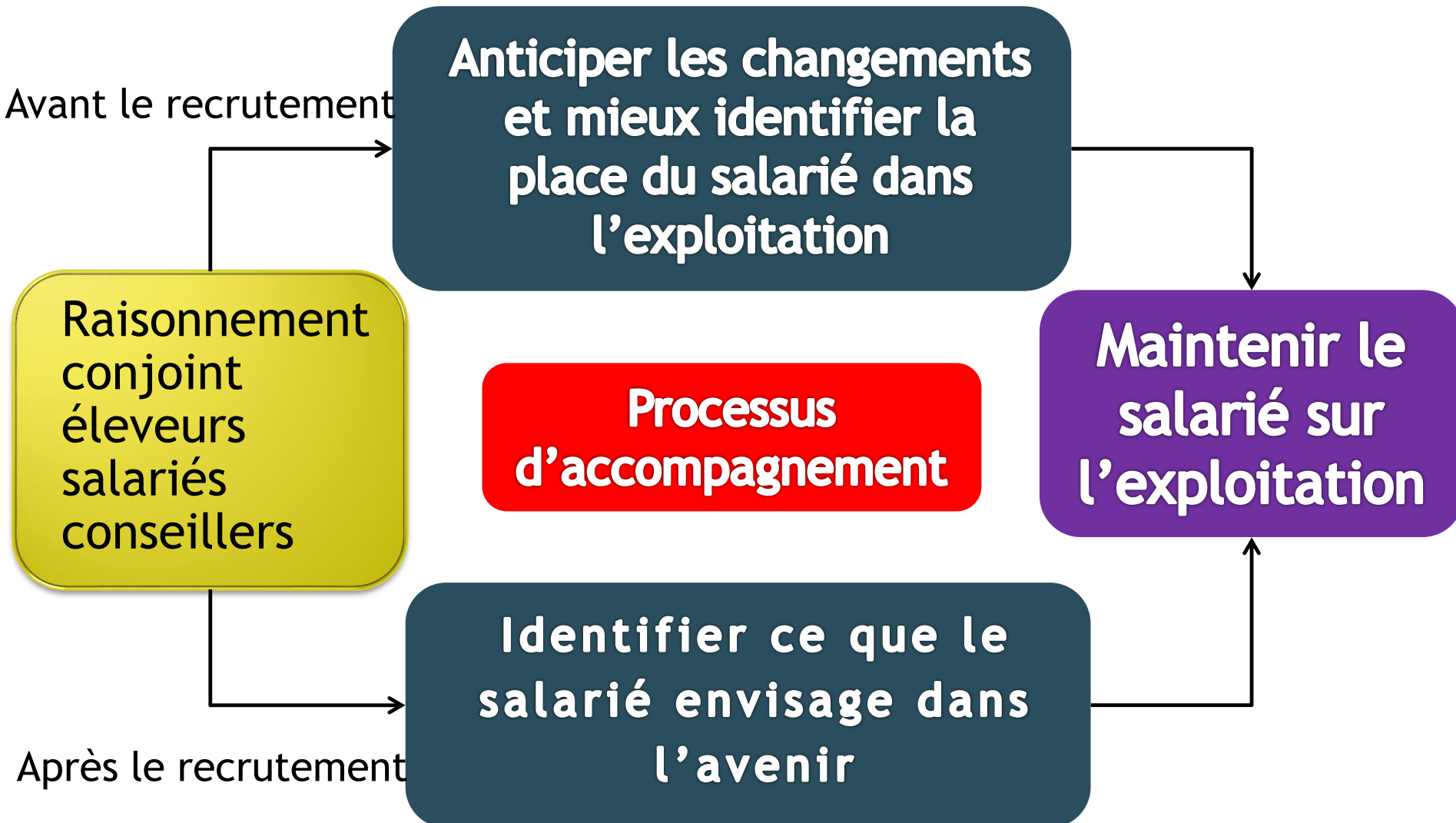
« Il n'y a pas de trajectoire idéale »

- 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)
 - Éleveurs : 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 !