



HAL
open science

Nouvelles formes de collectifs de travail, développement du salariat et importance des relations humaines

C. Visière, B. Frappat, Y. Cariou, S. Madelrieux

► To cite this version:

C. Visière, B. Frappat, Y. Cariou, S. Madelrieux. Nouvelles formes de collectifs de travail, développement du salariat et importance des relations humaines. 3èmes Rencontres Travail en élevage - rencontres nationales des acteurs du développement, de la recherche et de la formation, Nov 2009, Rennes, France. 5 p. hal-00489972

HAL Id: hal-00489972

<https://hal.science/hal-00489972v1>

Submitted on 7 Jun 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Nouvelles formes de collectifs de travail, développement du salariat et importance des relations humaines

Claudie VISIERE, FNCUMA, claudie.visiere@cuma.fr

Brigitte FRAPPAT, Institut de l'Elevage, brigitte.frappat@ins-elevage.asso.fr

Yves CARIOU, OXYMORE, La Lande Ozille, yves.cariou@voila.fr

Sophie MALDERIEUX, CEMAGREF, sophie.madelrieux@cemagref.fr

Les réformes successives de la Politique Agricole Commune, les exigences croissantes en matière de traçabilité et de contribution au développement durable, le passage d'une économie de production à une économie de marché et les mutations sociologiques en cours favorisent l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail. Gérer en commun son assolement, déléguer l'alimentation du troupeau à un salarié partagé, mutualiser l'essentiel de ses équipements constituent des solutions innovantes.

Nouveaux collectifs, nouveaux enjeux, nouveaux défis

Afin d'améliorer les conditions de vie en agriculture et la durabilité des exploitations, se constituent sous différents statuts (Gie, Cuma, Groupement d'employeurs...) de nouvelles modalités de combinaison des ressources en matériels et en main-d'œuvre (agriculteurs, salariés, prestataires de services...). Ces évolutions redessinent les frontières traditionnelles entre l'exploitation à un seul travailleur et la fusion d'exploitations.

Développer ces nouveaux collectifs de travail nécessite une capacité à les inscrire dans un territoire lui-même contraint.

Trois défis majeurs sont à relever : pallier l'amenuisement constant de la main-d'œuvre familiale, répondre à la demande croissante en délégation de travaux et faciliter le recours au salariat.

Le colloque "*Travail, coopérer pour se libérer*" organisé par la FnCuma en novembre 2008 a montré que la mutualisation de l'organisation du travail entre les exploitations est au cœur d'expériences prometteuses en terme d'emploi. La création de ces collectifs et leur fonctionnement harmonieux suppose de réarticuler les projets individuels aux projets collectifs, en ayant le souci d'une ouverture aux attentes des acteurs non exploitants qui peuvent leur être associés.

Les personnes à l'épreuve des mutations du travail

Trois figures d'individus sont particulièrement concernées par la refonte des collectifs de travail : l'éleveur qui devient employeur, l'éleveur qui s'associe, le salarié d'élevage.

Devenir employeur

Passer d'un environnement de travail autonome ou réduit à la sphère familiale vers une cellule intégrant un salarié (de façon permanente ou non) constitue une transformation en

profondeur qui nécessite de s'interroger sur la future place de chacun. La répartition des tâches, l'organisation, les règles de fonctionnement et valeurs à partager, le mode de relation au collaborateur doivent être mûrement réfléchis pour les faire vivre au quotidien ; ce qui suppose de lâcher prise sur certains éléments du métier afin de "faire sa place" au salarié. Dans certains cas, un véritable choc de cultures peut résulter de cette rencontre, les attentes, représentations, modes de fonctionnement respectifs du salarié et de l'éleveur n'étant pas forcément en phase notamment sur le contenu du métier, les horaires, la rémunération, l'autonomie dans le travail, le niveau de familiarité dans les liens.

Le recours au service de remplacement et plus encore l'entrée dans un groupement d'employeurs constituent des voies d'apprentissage de la fonction d'employeur dans un contexte sécurisant (partage de la responsabilité et du risque employeur) et modérément impliquant (possibilité de déléguer la gestion administrative, la gestion de carrière, présence limitée du salarié dans l'exploitation, diversité des salariés dans le cas du remplacement ...). C'est aussi un apprentissage supplémentaire de la mutualisation des risques et de la coopération. L'embauche d'un salarié à temps plein constitue un pari sur l'avenir qui engage la pérennité de l'exploitation (préparer une succession ou une association, agrandir ou diversifier l'exploitation). Les éleveurs sont souvent insuffisamment préparés à définir le profil adapté, choisir le bon candidat et collaborer avec lui à une juste distance (ni trop proche ni trop distant). Plutôt qu'une charge le salariat est un co-investissement, ou, dans le cas du remplacement, la prise en charge par l'entreprise des risques liés à la personne au travail

Devenir associé

L'association permet de construire un outil de production plus solide : économie d'échelle, réorganisation du parcellaire, spécialisation selon les goûts et compétences, capacité d'investissement améliorée, partage des responsabilités, force de travail accrue d'où amélioration possible de la sécurité et du confort de travail.

Elle engage des transformations durables et profondes dans l'exercice du métier et dans la vie quotidienne, dont les impacts sont parfois sous-estimés. Réussir une association nécessite impérativement un important travail préparatoire, d'abord pour vérifier la compatibilité des projets professionnels et personnels des futurs associés (pour le moyen et le long terme), puis pour s'organiser dans le nouveau contexte de travail et de vie et définir les futures règles de fonctionnement du collectif. Réussir une association, c'est donc non seulement organiser un système de production mais aussi l'articuler à un projet social traduisant l'envie d'entreprendre ensemble. Les éleveurs expérimentent fréquemment leurs capacités à travailler ensemble à l'occasion de chantiers en commun ou lors d'une période où le futur associé est salarié.

La pérennité de la nouvelle structure tiendra ensuite à la capacité de ces membres à bien communiquer au quotidien, à partager les décisions, à faire régulièrement le point sur le fonctionnement, les satisfactions et insatisfactions de chacun, de façon à s'assurer que le contrat initial convient toujours ou sinon à le réviser avant que des processus de repli voire d'implosion ne s'enclenchent.

L'accompagnement des futurs associés dès l'amorce de leur projet et sur le long cours constitue un atout important pour la réussite, sachant qu'il est plus facile à conduire si son amorce s'est faite dès l'origine, en dehors de toute période de conflit.

Devenir salarié en élevage

Les éleveurs sont souvent confrontés à une pénurie de candidats et à un turn-over important qui les font parfois renoncer à leur projet.

Plusieurs explications peuvent être avancées. Tout d'abord, le déficit d'image dont souffre la profession de salarié agricole, trop souvent perçue comme subalterne, contraignante (horaire, pénibilité) et peu rémunératrice. De récentes campagnes de promotion ont été engagées pour montrer la technicité du métier et l'attractivité de son contenu (activités au

contact du vivant, variété des tâches et des contacts humains, relative autonomie dans le travail). La gestion des carrières et des compétences a été récemment désignée comme chantier prioritaire par les organisations patronales.

Seule une minorité de salariés envisagent de conserver ce statut durablement. Pour la plupart d'entre eux, cette étape professionnelle est transitoire et constitue un tremplin formateur et très apprécié, vers l'installation (seul ou avec un associé repéré durant cette période), la réorientation professionnelle (dans ou hors secteur agricole) ou la retraite (pour certains anciens agriculteurs, le salariat constitue une solution d'attente permettant de conserver un lien fort à l'agriculture).

La diversité du salariat agricole (type de filières, profils de postes, poste fixe, groupement d'employeurs, services de remplacement) constitue un atout pour l'emploi, notamment des personnes en voie de réinsertion que de nombreux éleveurs se déclarent prêts à accueillir et former. Ce rôle social est aussi une composante importante du monde agricole.

Les structures face au défi du collectif

Regrouper la quasi-intégralité des moyens de production techniques et humains apporte à l'éleveur un meilleur "bien-être au travail". Plus précisément, on peut citer :

Les **Cuma dites "intégrales"** : le statut juridique est identique aux Cuma "classiques" mais ces Cuma qualifiées d'intégrales regroupent l'ensemble de la chaîne de mécanisation (au moins 80%), dont la traction, du travail du sol jusqu'à la récolte. Les adhérents n'ont quasiment plus de matériel en propriété individuelle.

Les **Cuma "désileuses"** : un groupe d'éleveurs investit dans une désileuse automotrice conduite par un salarié dans le cadre d'une Cuma spécifique ou d'une "section" d'une Cuma existante.

L'assolement en commun (dont un témoignage est présenté dans l'Atelier 8) : il se définit comme une gestion commune de tout ou partie des facteurs de production de plusieurs exploitations. L'assolement, les itinéraires techniques, les moyens de production (matériel, travail, foncier, intrants) ainsi que les produits sont mutualisés. Chaque exploitation conserve toutefois son autonomie juridique et fiscale.

La rentabilité (économie d'échelle, progrès technique permis par les échanges ou la spécialisation) et les conditions de travail (moindre pénibilité par le recours à des matériels plus performants, rationalisation de l'organisation) sont améliorées. Ces nouvelles organisations permettent de forger des relations par des moments d'entraide, de convivialité et favorisent une répartition nouvelle des responsabilités au sein du collectif en fonction des centres d'intérêt respectifs. Elles revalorisent ainsi le métier de chacun et renforcent la sécurité notamment en cas de coup dur.

Les points de vigilance sont : la clarification des projets individuels pour garantir un projet collectif effectivement partagé, une rigueur de gestion permanente (générer et entretenir un sentiment de confiance réciproque), la mise en place de traces écrites (formaliser les règles de fonctionnement, rendre les décisions accessibles à tous), une communication régulière entre les membres, éleveurs et salariés (modes de régulation définis mais évolutifs), une évaluation annuelle pour mesurer le chemin parcouru. Des questions délicates perdurent parfois, comme l'arrivée ou le départ d'un membre du groupe et l'absence de formalisation des missions d'un "chef d'équipe", lorsque l'effectif de salariés devient important.

Les formes dites "atypiques" ... aujourd'hui

Le renouveau du fonctionnement "clanique"

Il s'agit d'une forme d'adaptation aux effets de l'économie de marché repéré au travers de recherches récentes. Dans ce cadre, le travail agricole doit permettre un maintien du patrimoine familial, l'important n'est plus la rentabilité du travail mais beaucoup plus l'assise

sociale et/ou économique qu'il permet. Le travail n'est plus comptabilisé individuellement mais fait l'objet de négociation au sein du "clan".

Le *woofing*

Ce terme qualifie un échange de gîte et de repas contre une activité agricole. En France, on compte 450 fermes ouvertes aux "woofers".

Les *Banques de travail ou Systèmes d'Echanges Locaux S.E.L.*

Les SEL sont en général créés dans le cadre d'une association loi 1901. Ils ont pour but de développer des échanges de service, de biens et de savoirs au sein d'un groupe.

De nouvelles modalités d'accompagnement et de conseil pour les groupes

Le travail, la Gestion des Ressources Humaines sont des thématiques nouvelles qui s'éloignent de la technique et mettent l'humain au premier plan. Elles appellent de nouveaux modes d'accompagnement, comme :

Les *échanges de pratiques entre pairs* qui considèrent que le savoir provient, non d'une expertise extérieure, mais d'une confrontation organisée de points de vue entre praticiens. Cette approche a été développée avec le réseau des animateurs "Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – Cuma", répartis sur toute la France.

Le *théâtre d'intervention*. La troupe professionnelle "Entrée de Jeu" et les Cuma de l'Ouest ont proposé avec succès à partir de scénettes retraçant la vie quotidienne d'une organisation, de simuler le jeu de relations entre les personnes (techniques d'improvisation). Ainsi les agriculteurs sont sensibilisés à la gestion de relations humaines dans les collectifs de travail et grâce à cette mise à distance, en débattent plus aisément.

Les *pépinières d'emplois partagés agricoles* : à l'instar des pépinières d'entreprises, elles seraient un support temporaire pour les groupes d'agriculteurs désireux de tester leur capacité à partager un emploi tout en étant accompagnés les premiers mois dans leur projet (management, administration, ...). Ensuite, le groupe embaucherait directement le salarié. Un projet est à l'étude en Basse Normandie.

Un dialogue à renouveler avec la recherche et le territoire

Ces nouvelles formes de collectifs demandent une meilleure formalisation des recherches-actions concernant la gestion des ressources humaines et le transfert de compétences par la formation. Voir à ce propos les expériences de Géhodes + en région Centre, des Chambres d'agriculture et de l'Aract sur le tutorat de salarié en Bretagne ainsi que celles du réseau d'accompagnateurs de Gaec & Sociétés, présentées dans le Recueil d'outils et démarches de conseil sur le travail en élevage publié à l'occasion de ces Rencontres.

Les solutions collectives en organisation du travail se raisonnent de plus en plus en référence au territoire dans lequel elles s'insèrent : comment gérer la concurrence entre les secteurs d'activités sur la main-d'œuvre (travaux publics / agriculture par exemple), comment trouver de nouvelles marges de manœuvre avec les entreprises artisanales ou les groupes d'agriculteurs voisins, comment prendre place dans un groupement d'employeurs inter sectoriels, comment répondre à de nouvelles attentes des collectivités territoriales (filières bois par exemple...).

Bibliographie

ANACT. Qualité du travail, qualité de l'emploi dans l'agriculture – Les actes du colloque – Juin 2000

Chabanet G., Dedieu B., Servièrre G., Tchakérian E. Le salariat partagé : caractéristiques et fonctionnement des groupements en région d'élevage d'Auvergne et du Limousin. Cahiers d'agriculture. 2000.

CRA Centre. Assolement en commun, de la réflexion à la réalisation. Guides 2008.

Dupré L., Madelrieux S., Rémy J. Salariés et éleveurs. Trajectoires croisées dans les Alpes du Nord. Journées INRA-SFER des Recherches en Sciences Sociales. Décembre 2007.

FAR. Le remplacement en Loire Atlantique. Proximité et solidarité. Film. Réalisation : JY Dagnet. Juin 2008.

FNCUMA. Parcours guidé pour la Cuma intégrale. Guide 2007.

Frappat B. Salariat en élevage laitier : des éleveurs, des salariés et des élèves nous donnent leur vision Compte rendu final d'étude 2005

Frappat B. Salariat et remplacement en exploitations laitières : face au défi du recrutement. Rencontres recherche ruminants 2006 4p

Rault G. Approche sociologique du travail en élevage et question sur le conseil agricole. Actes du séminaire de l'Association Française pour la Production Fourragère. 20 octobre 2005. Paris.

Madelrieux S., Dupré L., Rémy J. Itinéraires croisés et relations entre éleveurs et salariés dans les Alpes du Nord

Valorge F. Améliorer sa qualité de vie par la Cuma – FNCUMA ENSAT – Septembre 2008.