



**HAL**  
open science

## L'évolution conjointe de l'organisation du travail et du fonctionnement des exploitations d'élevage bovin

Nathalie Hostiou, Priscila Duarte Malanski, Stéphane Ingrand

### ► To cite this version:

Nathalie Hostiou, Priscila Duarte Malanski, Stéphane Ingrand. L'évolution conjointe de l'organisation du travail et du fonctionnement des exploitations d'élevage bovin. Colloque de la Société Française d'Economie Rurale (SFER): Structures d'exploitation et exercice de l'activité agricole, Société Française d'Economie Rurale (SFER). FRA., Feb 2015, Rennes, France. hal-01195398

**HAL Id: hal-01195398**

**<https://hal.science/hal-01195398>**

Submitted on 3 Jun 2020

**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.



## L'évolution conjointe de l'organisation du travail et du fonctionnement des exploitations d'élevage bovin

Priscila Duarte Malanski <sup>1</sup>, Nathalie Hostiou <sup>2</sup>, Stéphane Ingrand <sup>3</sup>

<sup>1</sup> INRA, Département Science pour l'action et développement ([pdmalanski@clermont.inra.fr](mailto:pdmalanski@clermont.inra.fr))

<sup>2</sup> INRA, Département Science pour l'action et développement ([nhostiou@clermont.inra.fr](mailto:nhostiou@clermont.inra.fr))

<sup>3</sup> INRA, Département Physiologie animale et systèmes d'élevage ([ingrand@clermont.inra.fr](mailto:ingrand@clermont.inra.fr))

**Papier préparé pour le colloque de la Société Française d'Économie Rurale  
« Structures d'exploitation et exercice de l'activité agricole :  
Continuités, changements ou ruptures? »**

12-13 février 2015  
Rennes, France



Texte protégé par une licence Creative Commons-4.0 International  
Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification  
(<http://creativecommons.org/licenses>)

Colloque SFER

**Structures d'Exploitation et Exercice de l'Activité Agricole :  
Continuités, changements ou ruptures ?**  
12-13 février 2015 - Rennes



SFER  
Société Française  
d'économie rurale

INRA  
SCIENCE & IMPACT

AGRO  
CAMPUS  
RENNES

## Résumé

Les conditions du travail agricole ont changé ces 40 dernières années. Les exploitations ont vu leur taille augmenter, alors que les membres de la famille sont moins impliqués dans les travaux sur l'exploitation. Par contre le recours à des salariés permanents non familiaux s'est développé. Ces changements remettent en cause le modèle français d'exploitation agricole centré sur le travail familial. Ce constat nous amène à nous interroger sur les cadres d'analyse sur l'évolution des exploitations d'élevage bovin et du travail familial pour prendre en compte ces changements. Pour avancer ces réflexions dans le cas de collectifs composés de membres de la famille et hors de la famille, nous proposons un cadre d'analyse sur l'organisation du travail en exploitations d'élevage bovin qui prend en compte l'évolution conjointe de l'organisation du travail et du fonctionnement du système d'élevage suite à l'embauche de salariés permanents non familiaux.

**Mots-clés:** organisation du travail, salarié permanent, élevage bovin, évolution.

## 1. Introduction

Le travail agricole est devenu un sujet incontournable d'étude. En France, cette affirmation se justifie du fait des transformations de la structure agricole qui ont eu lieu ces 40 dernières années avec des implications sur le travail des exploitants, comme l'agrandissement de la taille des exploitations et la division par deux de la population agricole (Recensement Agricole, 2011).

En outre, les collectifs de travail ne sont plus essentiellement familiaux. La composition du collectif de travail a évolué de manière significative en raison de la diminution de la main-d'œuvre familiale et de la croissante implication des membres hors cadre familial dans le travail sur l'exploitation (Barthez, 1996 ; Dufour et Giraud, 2012).

En fait, les éleveurs et agriculteurs ont fait et font toujours appel à de la main-d'œuvre externe à la famille (entraide, bénévolat, salarié). Aujourd'hui, 30% du travail (UTA) est fait par des travailleurs hors cadre familial, dont 57% de ces travailleurs non familiaux sont salariés permanents<sup>1</sup> (Recensement Agricole, 2013).

L'implication des membres hors cadre familial dans les collectifs de travail de manière permanente pose des questions sur l'organisation du travail. A la différence des salariés saisonniers, qui travaillent seulement une partie du temps à la ferme et obligent une rapide réorganisation du travail, les salariés permanents ont un rythme de travail régulier et plus long temps, ce qui exige de la part des éleveurs une réorganisation du travail sur une perspective temporelle longue.

En zootechnie des systèmes d'élevage, les cadres d'analyse qui prennent en compte les changements dans le temps long sont centrés sur la trajectoire des exploitations agricoles. Moulin et al. (2004) analysent la trajectoire à partir du changement des pratiques d'élevage, l'évolution structurelle et fonctionnelle du système d'élevage. Terrier (2013) analyse la trajectoire à partir de l'histoire de la famille et son articulation avec l'exploitation agricole. Malgré les avancées permises par ces travaux, nous pouvons remarquer que les questions sur le travail ne sont pas analysées de façon systématique.

Selon Blanc et Perrier-Cornet (1999) les dynamiques actuelles autour des travailleurs agricoles (salariés, associés, pluriactifs) remettent en cause ces cadres d'analyse. En fait, la trajectoire des exploitations agricoles n'est plus forcément liée à la trajectoire de la famille, car elle est aussi liée à l'évolution du collectif de travail.

En raison du gap entre les approches existantes et notre objet d'analyse (l'organisation du travail au cours du temps), les questions suivantes se posent : quels sont les changements dans l'organisation du travail et dans le fonctionnement du système d'élevage liés à des modifications de main-d'œuvre (arrivée d'un salarié permanent) ?

---

<sup>1</sup> Comprenant l'ensemble des exploitations professionnelles en France Métropolitaine.

Pour faire avancer notre réflexion sur ces questions, nous proposons d'analyser l'organisation du travail au cours du temps en mobilisant des concepts sur la « structure d'organisation » issue de l'approche en Management de Ressources Humaines (Mintzberg, 1979). Cette approche permet de mettre en évidence les structures d'organisation du travail selon la distribution du pouvoir de la prise de décision et la coordination des tâches entre les membres du collectif de travail.

L'objectif est de proposer un cadre d'analyse pluriannuel de l'organisation du travail en exploitations d'élevage bovin qui prend en compte l'évolution conjointe de l'organisation du travail et du fonctionnement du système d'élevage suite à l'embauche de salariés permanents non familiaux.

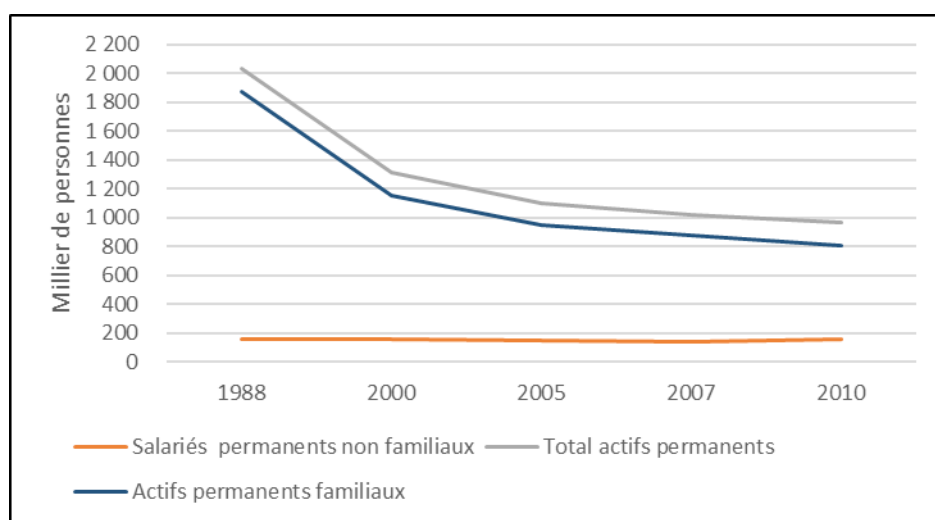
## 2. La place du salarié permanent non familial dans le collectif de travail agricole

### 2.1 Les chiffres qui masquent l'importance des salariés permanents non familiaux

Même avec les mécanismes de « défamiliarisation » (Terrier, 2013) et de « déconjugalisation » (Dufour et Giraud, 2012) du travail dans les exploitations agricoles, la majorité du travail reste encore à la charge de la famille. Selon le Recensement Agricole (2012), près d'un million d'actifs agricoles permanents travaillent dans l'ensemble des exploitations agricoles<sup>2</sup> en France Métropolitaine, dont 84% sont des actifs familiaux permanents<sup>3</sup> et 16% des salariés permanents non familiaux. Le pourcentage de salariés permanents ne paraît pas significatif par rapport aux actifs familiaux permanents. Cependant nous pouvons argumenter que la participation du salariat au travail agricole augmente du fait des transformations qui affectent le nombre et la disponibilité en travail des membres de la famille. Dans cet article, le salarié permanent est défini, comme celui qui occupe un poste dans une exploitation agricole de manière régulière pendant l'année, quelle que soit sa durée (temps partiel ou complet).

La population agricole active ainsi que le nombre d'actifs permanents familiaux ont quasiment été divisés par deux. Cependant, le nombre des salariés permanents non familiaux est resté assez stable au cours de cette même période (Figure 1) (Recensement Agricole, 2011 ; Recensement Agricole, 2012). Tout ça nous indique que la « population qui a quitté le monde agricole » est essentiellement familiale avec pour conséquence une implication moindre des membres de la famille dans le travail sur la ferme.

Figure 1. Actifs permanents en France.



Source : Recensement Agricole (2011 ; 2012)

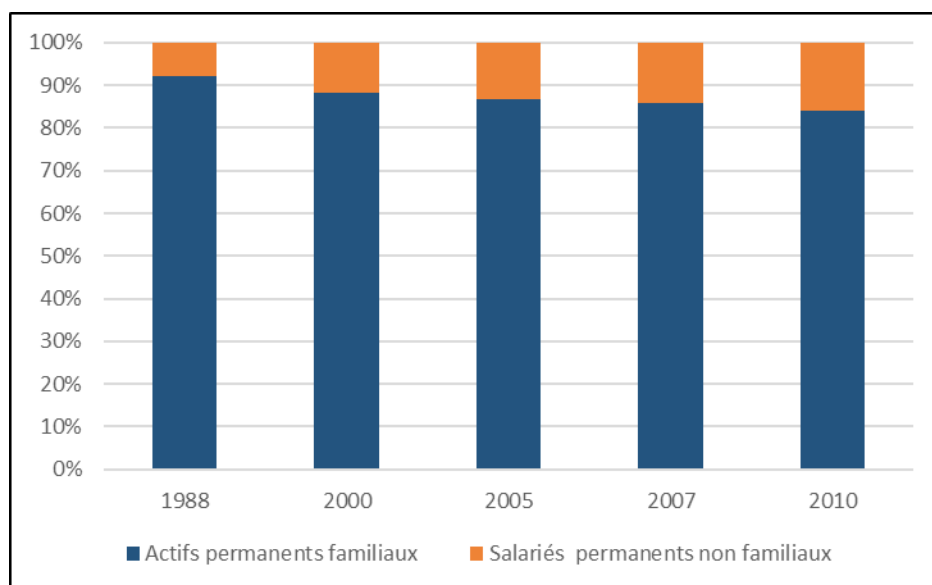
<sup>2</sup> Comprenant les exploitations professionnelles et non professionnelles (Recensement Agricole, 2012).

<sup>3</sup> Incluant les chefs d'exploitants, les coexploitants, les conjoints non coexploitants et autres actifs familiaux (Recensement Agricole, 2012).

Deux autres raisons expliquent la moindre implication de la famille dans les travaux sur les exploitations. La première raison est la croissance de la pluriactivité, surtout de la part des conjoints, qui travaillent comme salariés hors de la ferme soit à temps partiel soit à temps plein (Dufour et Giraud, 2012). Le nombre d'exploitations d'élevage avec des membres pluriactifs varie selon l'orientation productive : 11% en bovin viande, 10% en ovins et autres herbivores, 8% en porcins et volailles, 6% en bovin lait et 5% en bovin mixte (Recensement Agricole, 2011). La deuxième raison est la baisse du travail réalisé par les aides familiaux. En 1988, 30% du travail sur la ferme (UTA) a été réalisé par des aides familiaux, contre 10% en 2011 (Recensement Agricole, 2013).

D'autre part, la proportion des salariés permanents non familiaux a augmenté par rapport à celle des actifs familiaux permanents (Figure 2). En 1988, les salariés permanents non familiaux représentaient 7% du total de la population agricole active en France Métropolitaine, et 16% en 2010 (Recensement Agricole, 2011; 2012). En une vingtaine d'années la proportion de travailleurs salariés permanents non familiaux a plus que doublé.

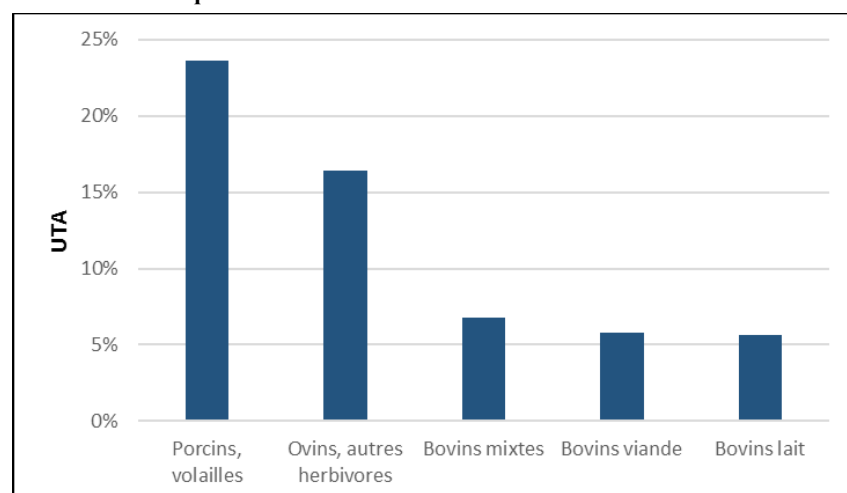
**Figure 2. L'évolution de la proportion entre les actifs agricoles permanents.**



Source : Recensement Agricole (2011 ; 2012)

Les salariés permanents non familiaux sont surtout présents dans les exploitations ayant une orientation technico-économique porcins et volailles, avec presque 25% des UTA, ensuite les ovins et autres herbivores (17%), puis les bovins mixtes (7%), bovin viande et bovin lait (6%) (Figure 3) (Recensement Agricole, 2013).

**Figure 3. Travail fourni par les salariés permanents non familiaux selon l'orientation technico-économique en 2010.**



Source : Recensement Agricole (2013)

D'un point de vue statistique à l'échelle de la France, les chiffres sur le salariat dans la filière bovine ne sont pas très expressifs et laissent le travail des salariés dans une sorte d'invisibilité (Darpeix, 2010). Cependant à l'échelle des exploitations agricoles, l'arrivée d'un travailleur salarié permanent induit un changement important dans la répartition des tâches entre les travailleurs du collectif de travail et des changements dans le fonctionnement du système d'élevage. Finalement, on peut dire que l'embauche d'un salarié oblige à une réorganisation du travail et induit des changements dans le fonctionnement du système.

## 2.2 *L'impact de l'arrivée d'un salarié permanent non familial sur l'organisation du travail*

Quand la demande de travail est supérieure à la force de travail de la famille, du fait de la diversification des activités et l'agrandissement des exploitations agricoles, ou encore de la diminution de la main-d'œuvre familiale, trois leviers d'action peuvent être mis en place : 1) investir dans les équipements : mécanisation et automatisation; 2) changer de pratique d'élevage : simplification de la traite par exemple avec la monotraite ; 3) augmenter la force de travail : embauche d'un salarié, recours à de l'aide familial, etc. (Madelrieux, et al., 2010).

Pour les deux premiers leviers d'action, les conséquences pour le collectif de travail<sup>4</sup> est la redistribution des tâches entre les mêmes membres. Par contre, pour le troisième levier d'action, surtout avec l'embauche d'un salarié permanent non familial, les conséquences pour le collectif de travail ne sont pas les mêmes, c'est-à-dire que plus d'éléments que la seule division des tâches sont remis en cause.

L'arrivée d'une personne qui n'appartient pas à famille dans un collectif de travail familial n'est pas évidente. L'activité agricole a une forte liaison historique avec la famille parce qu'il y a des mécanismes sociaux que permettent l'évolution conjointe de la famille et de l'exploitation agricole, comme la transmission de l'exploitation agricole par héritage et des règles sociales de division du travail (Barthez, 1996). De son côté, le salarié agricole rentre dans l'univers familial à travers une relation professionnelle établie par le contrat de travail. Donc, l'intégration d'un salarié (surtout dans le cas des permanents non familiaux) au sein d'un collectif de travail familial ne peut pas être interprétée comme le simple ajout d'un travailleur dans un groupe de travail. Au contraire, cela peut faire basculer la logique familiale d'organisation du travail au sein du collectif. Nous définissons par organisation du travail la division sociale et technique du travail et sa coordination au cours du temps (Mintzberg, 1979).

La question « qui fait quoi ? » qui est apparemment simple peut fournir des pistes significatives pour comprendre l'influence sur la division des tâches de la présence ou absence d'un salarié dans un collectif de travail. Barthelemy et al. (1975) dans trois études de cas avec des systèmes de production similaires, ont constaté qu'il y a une différence de la division de tâches entre les membres des collectifs de travail avec et sans salariés permanents. Dans le cas avec le chef d'exploitation et un salarié, l'affouragement des animaux, le curage des stabulations et des labours divers sont à la charge du salarié alors que le chef d'exploitation s'occupe du semis, de la récolte ainsi que de certains labours. Par contre, la division des tâches entre père et fils est équivalente. Donc, les critères pour répartir les tâches si un salarié est présent ou non ne sont pas les mêmes.

Béguin (2008), auprès de 354 exploitations laitières en Picardie, montre que des tâches qui sont plus fréquemment attribuées aux salariés qu'aux chefs d'exploitation, dont l'entretien des équipements et des bâtiments (80%), l'alimentation (69%) et la traite (52%). Les tâches les moins attribuées aux salariés sont l'élevage des veaux (36%), les travaux avec les cultures (35%) et les tâches administratives (6%). Il y a donc des tâches qui sont presque totalement faites par des salariés (entretien des bâtiments et équipements) ou par les éleveurs (tâches administratives), et des tâches qui sont plus ou moins partagées entre eux (traite).

---

<sup>4</sup> Le collectif de travail est formé par le : *noyau organisateur*, qui correspond aux membres de l'exploitation (exploitant, coexploitant, associé) ; *hors noyau organisateur*, qui correspond aux autres travailleurs (salarié, bénévoles) (Madelrieux et al., 2006).

L'embauche d'un salarié permanent peut être accompagnée d'autres changements, comme les changements dans la conduite technique. Pour résoudre leurs contraintes de travail, les éleveurs laitiers travaillant seuls et sans aide des parents retraités ont mis en œuvre comme solutions le changement de la conduite technique avec l'étalement des vêlages associé à l'embauche d'un salarié pour éviter les pics de travail (Cournut et Hostiou, 2010).

Bien sûr les changements provoqués par l'arrivée d'un salarié permanent ne sont pas mis en place du jour au lendemain, au contraire, ils sont construits au fur et à mesure d'autant que certains demandent plus ou moins de temps. De plus, par rapport à l'histoire de l'exploitation agricole, ces changements s'enchaînent avec d'autres changements donc ils ne sont pas isolés. Les changements dans les collectifs de travail et le fonctionnement du système d'élevage<sup>5</sup> sont en interactions et promeuvent un type de coévolution.

Alors, sur le point de vue de la coévolution, l'embauche d'un salarié permanent non familial questionne : 1) les critères d'organisation du travail parce qu'il s'agit d'un membre hors cadre familial qui travaille avec une restriction d'horaire, et qui du fait de certaines compétences spécifiques ne participe pas à tous les travaux sur l'exploitation; et 2) la manière dont fonctionne le système d'élevage car il peut y avoir divers changements liés à l'embauche : démarrage d'un nouveau atelier, installation d'un équipement, modification de la conduite technique.

### **3. Contributions et limites des approches en zootechnie système pour étudier le changement**

Prenant en compte que l'organisation du travail et le fonctionnement du système se passent à l'échelle de l'exploitation agricole, a priori nous allons porter notre attention sur les approches qui restent à cette échelle et qui prennent en compte le changement au cours du temps. Dans la littérature en zootechnie des systèmes d'élevage, des cadres théoriques et méthodologiques ont été développés avec l'objectif d'analyser les changements sur le temps long. Il s'agit d'approches sur les trajectoires des exploitations agricoles.

Moulin et al. (2004) ont développé une approche sur les trajectoires pour étudier les changements d'organisation des exploitations et de conduite technique. L'analyse repose sur des événements qui ont déjà lieu sur une période de temps assez longue (20, 30, 40 ans) pour rechercher les éléments qui composent la cohérence du système. Les éléments sont surtout liés à la conduite technique et leur organisation, comme l'effectif d'animaux, les périodes de mises-bas, l'alimentation, les surfaces... Ces éléments sont identifiés et organisés pour repérer la cohérence du système, donc, la trajectoire de chaque exploitation agricole se représente par des *périodes successives de cohérence*.

Du point de vue méthodologique, le découpage de la trajectoire en périodes rend intelligible les informations, surtout quand on remonte sur du temps long, en permettant une mise en forme des données et un effort de synthèse. Aussi, cela permet d'identifier les changements plus significatifs et des formes d'organisation de la conduite technique plus stables sur une échelle pluriannuelle.

Malgré cela, l'approche de Moulin et al. (2004) s'avère peu pertinente quand il s'agit d'analyser les interactions entre les périodes de cohérence et pour identifier les enchaînements entre les éléments qui mènent au changement. En effet, la démarche d'analyse est fortement centrée sur la représentation des périodes. Il y a des limites pour identifier « le chemin » qui fait le lien entre les périodes de cohérence. En outre, la modification de la composition de la main-d'œuvre est considérée importante pour l'analyse de la cohérence quand c'est une cause directe des modifications de la conduite technique. Par contre il n'y a pas de questionnement sur l'organisation du travail. En fait, il est difficile de récupérer des informations détaillées sur l'organisation du travail quand on prend en compte le temps long.

Finalement, si cette approche est adéquate pour repérer les changements majeurs qui marquent la trajectoire de la ferme, par contre elle présente des limites pour comprendre comment les éleveurs

---

<sup>5</sup> Le fonctionnement du système d'élevage correspond à liaison entre le processus de l'élaboration des productions animales et le processus d'élaboration des décisions relatives à gestion du système (Landais, 1987).

mobilisent les éléments de la conduite technique et du collectif de travail pour organiser le travail à la ferme. Identifier les changements majeurs dans le fonctionnement du système d'élevage après l'entrée du salarié dans le collectif de travail n'est pas suffisant pour expliquer comment la réorganisation du travail est mise en place. Cependant, nous allons retenir 1) la notion de cohérence, pour exprimer l'existence d'une logique qui organise le fonctionnement du système, et 2) le temps comme axe pour nous aider à organiser les éléments.

Notre intérêt est d'observer *comment* le changement s'opère dans le système, pour cette raison nous allons prendre en compte les approches processuelles issues des sciences de gestion. Madelrieux et al. (2002) proposent l'approche sur les processus de changement pour rendre compte de la logique du raisonnement du changement en étudiant la modification de l'utilisation du territoire chez les éleveurs. Le changement est représenté à travers des articulations entre les éléments en jeu dans le processus. Sont considérés comme éléments « les options d'action, les actions mises en place, les conséquences, le problème auquel l'éleveur est confronté, les influences du contexte ».

Cette approche est plus centrée sur la logique d'action, leurs raisons et leurs conséquences et utilise la notion de processus de changement avec l'objectif de montrer la relation entre ces éléments et justifier *pourquoi* les éleveurs agissent de telle manière. La proposition d'analyse de l'articulation entre les éléments nous paraît intéressante car cela peut montrer les « chemins » construits pour l'intégration du salarié au collectif de travail, puis indiquer les conséquences sur le fonctionnement du système d'élevage.

Egalement inspirée par l'approche processuelle, dans sa thèse, Terrier (2013) a analysé l'interaction entre la famille et l'activité d'élevage en regardant la trajectoire du système famille-exploitation. Le changement dans la trajectoire est représenté par les phases et séquences. Terrier (2013) définit comme phase « un ensemble de changements rapprochés dans le temps (un à trois ans) dans la trajectoire qui implique deux ou trois changements de modalités synthétiques<sup>6</sup> dans au moins l'un des pôles<sup>7</sup> » ; la séquence est définie comme « un ensemble de changements rapprochés dans le temps (un à trois ans) et impliquant au moins quatre changements de modalités synthétiques dans au moins trois pôles. Le total des changements dans les modalités élémentaires et les modalités synthétiques est, dans ce cas, supérieur à douze ».

Alors, pour identifier les phases et les séquences a été développée une méthodologie plutôt quantitative pour rendre compte du nombre de changements du système de production au cours de la trajectoire. Considérant que notre objectif est d'analyser comment l'arrivée d'un salarié permanent dans le collectif de travail provoque des changements dans l'organisation du travail et dans le fonctionnement du système d'élevage, cette proposition méthodologique n'est pas assez appropriée car notre objectif n'est pas de faire une analyse partant d'un type de recensement de changements.

Malgré la réflexion et les pistes issues des approches de Moulin et al. (2004), Madelrieux et al. (2002) et Terrier (2013), ces approches restent très attachées aux changements structurels et techniques dans les exploitations et donnent peu d'espace aux changements dans le travail des éleveurs. En plus, même si l'approche de Terrier (2013) a proposé des avancées sur le travail et les changements dans l'activité d'élevage, elles restent encore beaucoup ciblées sur la famille et leur trajectoire.

En conclusion, nous pouvons garder des approches sur les trajectoires en zootechnie système leur capacité descriptive et de synthèse qui rend possible une lecture chronologique du fonctionnement du système. Même si c'est important pour notre étude, cette capacité n'est pas suffisante pour atteindre notre objectif car nous voulons analyser de manière plus détaillée les

---

<sup>6</sup> C'est une synthèse de variables descriptibles de chaque pôle du système famille-élevage (Terrier, 2013).

<sup>7</sup> « Le système famille – élevage est ainsi conçu dans l'étude comme l'articulation dynamique des six pôles que sont : (i) le projet de production d'élevage, (ii) le dimensionnement (du troupeau et des surfaces), (iii) la conduite technique du troupeau et des surfaces, (iv) les équipements et bâtiments, (v) le collectif de travail, (vi) le système d'activités de la ou des famille(s) agricole(s) » (Terrier, 2013).



conséquences de l'embauche d'un salarié sur la réorganisation du travail au sein d'un collectif qui n'est plus complètement familial.

#### **4. Analyse de l'évolution conjointe de l'organisation du travail et du fonctionnement du système d'élevage**

Pour analyser l'évolution conjointe du collectif de travail et du fonctionnement du système d'élevage liée à l'embauche d'un salarié, il est nécessaire de réfléchir sur comment le salarié est intégré au collectif de travail et quel est son rôle dans le fonctionnement du système.

Les auteurs anglophones étudient la relation entre collectif de travail et exploitation agricole à partir de l'importance du management des salariés intégrés dans la gestion de la ferme, c'est-à-dire que la coordination du collectif de travail doit être incluse dans la stratégie productive de la ferme. Buffington et Raves (1968) et Bewley et al. (2001) donnent comme exemple l'entretien des conditions matérielles pour que le salarié puisse accomplir ses tâches (machines avec entretien à jour et bâtiments opérationnels) avec l'objectif d'avoir un bon niveau de production du lait associé à un bon niveau d'efficacité du travail.

Dans cette perspective, le management des salariés fonctionne comme la gestion d'une ressource (le travail du salarié) évalué par l'efficacité productive et s'approche beaucoup de la notion économique du travail comme un facteur de production. Contrairement à ces auteurs, nous ne nous intéressons pas au management en termes d'efficacité et de performance du travail. Le management des salariés peut être abordé par d'autres voies qui se centrent plus sur la coordination du collectif de travail sans perdre la liaison avec la stratégie de production.

Pour cette raison, nous nous intéressons aux approches sur le Management en Ressources Humaines. Ces approches analysent le type de la structure d'organisation (entreprise) par rapport à la forme de coordination du *manager* vers les membres d'une équipe (Hutt et Hutt, 1993). Mintzberg (1979) définit la structure d'une organisation comme les différentes manières dont l'organisation divise le travail en tâches distinctes et réalise la coordination entre elles.

La structure d'organisation peut être centralisée ou décentralisée. Ceci dépend de la dispersion du pouvoir de décision ; si c'est un individu qui prend des décisions, la structure est centralisée, si le pouvoir de prise de décisions est dispersé entre les individus, la structure est décentralisée (Mintzberg, 1979).

Cependant, cette approche a été développée pour l'analyse des organisations de type entreprise, où les fonctions de management et opérationnelles ne sont pas faites par des mêmes personnes. En effet la division entre ces deux fonctions est bien définie avec une hiérarchie claire entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Par contre, des différences avec l'exploitation agricole sont observées. Selon Hutt et Hutt (1993), la structure centralisée est plus fréquente en agriculture que dans les industries. Sachant que l'agriculture est une activité avec une implication forte de la famille, le chef d'exploitation prend lui-même les décisions pour la gestion de sa ferme. En plus, la division entre les fonctions n'est pas toujours clairement définie, les membres de la famille sont chargés d'accomplir différentes tâches et assument des fonctions variées entre la gestion et la partie opérationnelle.

En zootechnie, Landais (1987) laisse entendre clairement cette polyvalence des éleveurs : ils sont en même temps responsables de la prise de décisions pour le système d'élevage, et acteurs dans la mise en œuvre des pratiques. D'autres fonctions sont également assumées par le chef d'exploitation agricole car il est aussi chargé de l'organisation du travail. Quand un salarié permanent non familial arrive dans un collectif de travail, ou même avant l'embauche, l'éleveur se pose la question des tâches que le salarié peut prendre en charge et dans quelle mesure il sera autonome pour la prise de décision. Finalement, la question que l'éleveur se pose est sur la structure d'organisation du travail de sa ferme : centralisée ou décentralisée ?

La distinction entre une structure organisationnelle centralisée et décentralisée est la délégation, qui est définie par le processus où le manager attribue la responsabilité et donne autorité, autonomie

(Hutt & Hutt, 1993). Centralisation et décentralisation ne représentent pas deux pôles absolument séparés, au contraire, ils représentent les extrémités d'un *continuum* régulé par la délégation (Mintzberg, 1979). Béguin (2008) montre que les systèmes d'élevage en Picardie présentent une forte variabilité de combinaison entre le mode d'organisation des tâches des chefs d'exploitation (polyvalence et/ou spécialisation d'une tâche) et le degré d'autonomie des salariés<sup>8</sup> et bénévoles pour la réalisation des tâches.

Finalement, pourquoi analyser la centralisation et la décentralisation de l'organisation du travail dans les collectifs ayant intégré un salarié permanent non familial ? C'est au cours du temps que l'éleveur peut mieux connaître les compétences du salarié et ajuster la délégation de tâches. Ces ajustements provoquent des changements dans la distribution des tâches et dans la charge de travail des membres du collectif de travail. Ces concepts empruntés à l'approche du management des ressources humaines doivent permettre d'étudier l'évolution de la structure d'organisation du travail au sein d'un collectif de travail dans les exploitations d'élevage.

#### 4.1 Grille de lecture

Si « centralisé » et « décentralisé » représentent les extrémités d'un *continuum* (Mintzberg, 1979), il reste à définir ce qu'il y a entre ces deux pôles. Pour le faire, nous allons considérer si l'éleveur distribue le pouvoir de prendre des décisions et s'il délègue des tâches pour déterminer l'autonomie du salarié (Figure 4):

- **la distribution du pouvoir de prise de décision** : l'éleveur prend les décisions tout seul sans la participation directe du salarié ; l'éleveur délègue une partie des décisions au salarié ; l'éleveur délègue toute la décision au salarié ;

- **la délégation des tâches par l'éleveur** : l'éleveur délègue aucune tâche ; l'éleveur délègue une partie des tâches au salarié ; l'éleveur délègue tous les tâches au salarié ;

- **l'autonomie du salarié**: aucune autonomie pour prendre des décisions ; autonomie partiel pour prendre des décisions ; autonomie totale pour prendre des décisions ; aucune autonomie pour faire les tâches tout seul ; autonomie partielle pour faire les tâches ; autonomie totale pour faire les tâches.

Figure 4. Grille de lecture.

Eleveur/ employeur	Prend toutes les décisions et ne délègue aucune tâche	Délègue une partie des décisions et des tâches	Délègue une partie des décisions et toutes les tâches	Délègue toutes les décisions et les tâches
Salarié	Aucune autonomie pour prendre les décisions et aucune autonomie pour faire les tâches	Autonomie pour une partie de la prise de décision et autonomie partielle pour faire les tâches	Autonomie pour une partie de la prise de décision et autonomie totale pour faire les tâches	Autonomie totale pour prendre des décisions et faire les tâches

Source : Les auteurs.

<sup>8</sup> Autonomie dans le sens de l'accompagnement de l'éleveur : aucune autonomie – salarié et bénévole ne font pas la tâche ; autonomie partielle – salarié accompagné par l'éleveur ; autonomie totale – tâche fait seulement par le salarié.

## Références

- Barthélemy D., Blanc M., Perrier-Cornet P. (1975). Les conditions du travail agricole et la substitution familiaux-salariés. *Economie rurale*, 105, 45-46.
- Barthez A. (1996). Les relations de l'agriculteur avec son travail. Une longue histoire, de forts changements actuels. *Travaux et Innovations*, 25, 15-18.
- Beguin E. (2008). Composition et organisation des collectifs de travail des exploitations laitières de Picardie. Picardie: Institut d'Elevage.
- Bewley J., Palmer R. W., Jackson-Smith, D. B. (2001). Modeling milk production and labor efficiency in modernized Wisconsin Dairy Herds. *Journal of Dairy Science*, 84, 705-716.
- Blanc M., Perrier-Cornet P. (1999). Emploi agricole: les cadres d'analyse à l'épreuve des dynamiques actuelles. *Economie rurale: Emploi agricole, emploi rural: continuités, ruptures, innovations*, 253, 8-14. Doi:10.3406/ecoru.1999.5107
- Buffington R. E., Reaves, P. (1968). Labor study on Virginia Dairy Farms employing full time workers. *Journal of Dairy Science*, 51, 1313-1317.
- Chambre d'Agriculture et l'Institut d'Elevage. (2009). Emboucher un salarié en élevage.
- Cournut S., Hostiou, N. (2010). Adaptations du système bovin laitier pour réduire la contrainte travail: une étude en Ségala (France). *Cahiers Agricultures*, 19, 348-353.
- Darpeix A. (2010). La demande de travail salarié permanent et saisonnier dans l'agriculture familiale: mutations, déterminants et implications: le cas du secteur des fruits et légumes français. Montpellier: SUPAGRO.
- Dedieu B., Chabosseau J-M., Willaert J., Benoît M., Laignel G. (1998). L'organisation du travail dans les exploitations d'élevage: une méthode de caractérisation en élevage ovin du Centre-Ouest. *Étude Recherche Systèmes Agraires Développement*, 31, 63-80.
- Dufour A., Dedieu B. (2008). Entre rationalisation du travail et choc des 35 heures: quelles conceptions du travail en élevage laitier? *Deuxième Journées de Recherches en Sciences Sociales-SFER*. Lille.
- Dufour A., Giraud, C. (2012). Le travail dans les exploitations d'élevage bovin laitier est-il toujours conjugal? *INRA Productions Animales*, 2, 169-180.
- Dupré L. (2010). Spécificités du salariat permanent en élevage laitier de montagne: une première approche dans les Alpes du Nord. *Cahiers Agricultures*, 19, 366-370.
- Hutt M. J., Hutt G. K. (1993). Organizing the human resource: a review of centralization, decentralization and delegation in agricultural business management. *Journal of dairy science*, 76, 2069-2079.
- Jaques-Jouvenot D., Gillet M. (2001). L'agriculture en Franche-Comté: un métier patrimonial rediscuté. 3-4, pp. 111-128.
- Landais E. (1987). Recherches sur les Systèmes d'élevage: questions et perspectives. INRA.
- Madelrieux S., Dedieu B. (2002). Modifications de l'utilisation du territoire lorsque des éleveurs cherchent à résoudre leurs problèmes de travail. *Fourrages*, 172, 355-368.

- Madelrieux S., Dupré L., Hostiou N., Barbosa T., Bendahan A. B., Tourrand, J.-F. (2010). Liens entre salariat et activité agricole: itinéraires professionnels de salariés d'élevage. *Cahiers Agricultures*, 19, 354-358.
- Madelrieux S., Girard N., Dedieu B., Dobremez L. (2004). Modéliser une activité collective combinant différentes échelles de temps: l'organisation du travail en élevage. *15 Journées francophones d'Ingénierie des Connaissances*. Lyon: GRACQ, Grenoble (France).
- Madelrieux S., Dedieu B., Dobremez L. (2006) ATELAGE: un modèle pour qualifier l'organisation du travail dans les exploitations d'élevage. *INRA Production Animal*, 19, 47-58.
- Mintzberg H. (1979). *The structuring of organizations*. Englanwood Cliffs: Prentice-Hall.
- Moulin C.H., Ingrand S., Lasseur J., Madelrieux S., Napoleone M., Pluvinage J., Thénard V. (2004). Comprendre et analyser les changements d'organisations et de conduite de l'élevage dans un ensemble d'exploitations : propositions méthodologiques. Dans D. B. In Chia E., *L'élevage en mouvement: Flexibilité et adaptation des exploitations d'herbivores*.
- Recensement Agricole. (2011). Population agricole, formation et recherche.
- Recensement Agricole. (2011). Structure et moyens de production agricoles.
- Recensement Agricole. (2012). Un million d'actifs permanents.
- Recensement Agricole. (2013). Population agricole , formation et recherche.
- Terrier M. (2013). *Réalités de l'exploitation agricole familiale au prisme du temps long. Proposition d'un cadre d'analyse interdisciplinaire et illustrations en exploitations d'élevage bovin lait dans le Vercors*. Paris: ABIES.