Identification des trajectoires d'évolution du travail de salariés permanents dans les exploitations agricoles : proposition d'un cadre d'analyse et application à l'élevage bovin laitier en Auvergne

Priscila Malanski

▶ **To cite this version:**

Priscila Malanski. Identification des trajectoires d'évolution du travail de salariés permanents dans les exploitations agricoles : proposition d'un cadre d'analyse et application à l'élevage bovin laitier en Auvergne. Agriculture, économie et politique. Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France, 2017. Français. NNT : 2017IAVF0009 . tel-02238868

HAL Id: tel-02238868

https://theses.hal.science/tel-02238868

Submitted on 1 Aug 2019

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.

N° : 2017IAFV0009

THESE DE DOCTORAT

préparée à l'Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (AgroParisTech)

pour obtenir le grade de

Docteur de l'Institut agronomique vétérinaire et forestier de France

Spécialité : Sciences Animales

École doctorale n°581
Agriculture, alimentation, biologie, environnement et santé (ABIES)

par

Priscila Duarte MALANSKI

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

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

Directeur de thèse : **Stéphane INGRAND**
Co-encadrement de la thèse : **Nathalie HOSTIOU**

Thèse présentée et soutenue à Paris, le 29 juin 2017 :

Composition du jury :

M. Philippe LESCOAT, Professeur, AgroParisTech	Président
M. Benoît DEDIEU, Dr, INRA	Rapporteur
M. Charles-Henri MOULIN, Professeur, Montpellier SupAgro	Rapporteur
Mme. Anne-Lise JACQUOT, Maître de conférences, AgroCampus Ouest	Examinatrice
Mme. Claire AUBRON, Maître de conférences, Montpellier SupAgro	Examinatrice
M. Stéphane INGRAND, Ingénieur de recherche, INRA	Directeur de thèse
Mme. Nathalie HOSTIOU, Chargée de recherche, INRA	Membre invitée

UMR Territoires
63122 Saint-Genès-Champanelle

Remerciements

Je suis partie du Brésil pour faire une thèse. Mais la France m'a reservé des choses bien au-délà !

Mes sincères remerciements à chacun de vous qui avait construit avec moi cette magnifique aventure scientifique, culturelle et humaine.

Nathalie et Stéphane, il n'y pas de mots pour vous remercier pour l'attention, pour votre patience, votre soutient, votre confiance, vos questions, hop ! Une blague de Stéphane, encore plus de questions, l'écoute de Nathalie... Encadrer une thèse n'est pas facile, mais vous m'avez brillamment amené au travers de ce chemin sinueux et ponctué d'incertitudes. Pourtant, plein de petites découvertes m'ont encouragée à poursuivre. Nous avons construit une très bonne relation professionnelle et surtout humaine. MERCI !

Sophie Madelrieux, Nathalie Girard et Sophie Chauvat, j'exprime ma gratitude pour les conseils et les éclairages. J'ai trouvé au comité de pilotage une place d'échange qui m'a permis de prendre le recul nécessaire avant d'avancer.

Merci beaucoup à toi, Jean-Yves ! Ta participation à « l'étape terrain » était essentielle dans la réussite de cette thèse. Quand nous avons vraiment démarré les entretiens, surtout les premiers, c'était un moment délicat pour moi : comment tenir une longue discussion, être à l'écoute et, surtout, me faire comprendre ? Heureusement, tu étais là pour m'assurer et m'apprendre « en direct ».

Laurianne, Cyrille, Michelle, Benoît, Cécile, Yanik (lol), Xavier, Karine, et Jackline, mes chers collègues « du couloir » à l'INRA, c'était un plaisir d'être avec vous ces dernières années. Le parfum du « cafézinho » nous appelle à la pause, un moment de convivialité pour sortir de l'isolement du bureau et, ainsi, annoncer les nouvelles, rire des blagues de Stéphane, indiquer un bon film et même parler des trucs geeks ! Merci pour votre accueil.

Collègues du collectif Melting, de l'UMR Territoires, de l'INRA/SAD et d'AgroParisTech, merci pour les échanges et la convivialité lors des réunions , des AG, et spécialement lors des JDD.

Mes remerciements aux éleveurs et salariés qui nous ont consacré une partie de leur temps, malgré la charge de travail et le fait de « courir tout le temps ». Merci !

Vanessa I., Rejane, Vitor, Vanessa C., Camilo et Larissa, grâce à vous l'ambiance « total bronzé » s'est installée à Clermont-Ferrand. C'est du pur bonheur de retrouver la joie de vivre brésilienne dans toute sa diversitée !

Grand merci à toi Vanessa I. ! Entre les « good vibrations » et « je suis au bout de ma vie », nous avons construit une très belle amitié qui a le parfum des huiles essentielles, à la fois énergisantes et épaisantes.

Bertrand, Julie et François... mes chouchous ! Je suis ravie d'avoir partagé avec vous des moments si précieux et pleins de bons souvenirs des voyages, des sourires, des soirées, des blagues, des repas ensemble, les musiques... Vous avez une place spéciale dans mon coeur. Apéééérrrooooooooo!

Um abraço apertado, cheio de saudades, aos meus pais, meus irmãos e minhas sobrinhas. Mes parents, Édna et Adalberto, merci pour votre précieux soutien, je sais que ce n'était pas facile de me voir partir encore une fois et encore plus loin.

Um grande abraço à mes amis du Brésil, qui malgré la distance, sont encore très proches, Livio, Renato, Paula Vanessa, Jaci, Paula Su.

Um grande abraço à toi, Laura ! Je suis arrivée là parce que tu as eu confiance en moi et dans mon travail. Merci !

Merci au Gouvernement Brésilien qui au travers de la CAPES et du Programme Sciences sans Frontières a pu rendre possible la réalisation de cette thèse.

Sans doute cette thèse et « ma vie à côté de la thèse » c'était une grande aventure ! Mais quand on n'attend pas, la vie nous interpelle avec des suprises si douces qu'on a du mal à y croire : c'est toi, minha cenourinha ! La rencontre qui a totalement changé ma vie. Mes paroles n'expriment que la joie de partager avec toi les petits sourires, le premier bonjour de la journée, les films au cinéma ou les séries dans le canapé, la tasse de thé pour réchauffer les jours froids. Ton soutien était essentiel.... et aussi le soutien des choupinous (Getro, le chien et Ally, le chat) qui ont veillé sur moi pendant mes heures de rédaction à la maison. C'est partie pour une nouvelle vie, une nouvelle (belle) famille.

« *It's a long way to the top with you wanna rock'n'roll* »
AC/DC

Identification des trajectoires d'évolution du travail de salariés permanents dans les exploitations agricoles : proposition d'un cadre d'analyse et application à l'élevage bovin laitier en Auvergne

En France, le recours à la main-d'œuvre salariée a fortement augmenté en agriculture ces quarante dernières années, notamment les salariés permanents non familiaux. Les principales raisons de ce développement sont de profondes transformations structurelles dans le secteur agricole, comme l'agrandissement des exploitations et la diminution de la main-d'œuvre familiale. Maintenir ces salariés dans les exploitations, et ainsi réduire le turnover, est devenu un défi pour la pérennité des élevages. Notre hypothèse est qu'il est nécessaire de rendre compte du travail et de comprendre le rôle des salariés dans les exploitations d'élevage, ainsi que de comprendre les changements au cours du temps, pour identifier des leviers qui pourraient aider les éleveurs et les salariés à relever ce défi. Ainsi, notre objectif est de proposer un cadre d'analyse qui articule le travail en élevage et le développement de la carrière des salariés afin de rendre compte des évolutions de leur travail, que nous appelons « trajectoire ». Pour cela les concepts proposés en gestion de ressources humaines ont été mobilisés. Ils constituent des contributions pertinentes concernant l'organisation du travail et le développement de la carrière des salariés dans les organisations. Le cadre d'analyse a été construit à partir des concepts d'attribution de tâches, de polyvalence/spécialisation et d'autonomie. Il a été implémenté avec des données empiriques issues d'entretiens individuels auprès de 14 salariés permanents non familiaux et de huit éleveurs (leurs employeurs), dans des exploitations d'élevage bovin laitier en Auvergne. Le cadre d'analyse est composé de 8 variables (19 modalités), 3 types de temporalités des changements et de 12 moteurs de changements liés à l'exploitation d'élevage, au collectif de travail et au salarié. Une représentation graphique du cadre d'analyse est proposée en exposant les articulations entre ses composants. Nos résultats montrent que le cadre d'analyse proposé est pertinent pour analyser le travail des salariés en prenant en compte la dynamique d'évolution temporelle. Cinq grands types de trajectoires d'évolution du travail des salariés ont été identifiés, à partir de la combinaison des 8 variables descriptives de l'évolution des tâches attribuées, de la tendance vers la polyvalence vs. la spécialisation et de l'évolution du niveau d'autonomie. Ces trajectoires identifiées qualifient la place des salariés dans les collectifs de travail. Connaître les trajectoires du travail des salariés permettra aux éleveurs, aux salariés et aux conseillers de réfléchir à la carrière des salariés dans les exploitations et, ainsi, aux moyens de les pérenniser. Les perspectives de ce travail sont de discuter ces résultats avec les éleveurs, les salariés et les conseillers, afin d'évaluer leur utilité dans un processus réflexif sur l'organisation du travail des salariés en élevage.

Mots clé : trajectoire ; travail ; salarié ; exploitation laitière.

Identification of pathways of permanent employees in farms: a framework proposition and application to the case of dairy farms in Auvergne-France

In France, hiring employees in agriculture has become more common during the last forty years, especially non-familiar permanent employees. The progress of employees is related to strong structural transformations in agriculture, such as the enlargement of farms and the decrease of family workforce. Decreasing employees' turnover is a challenge for farms' sustainability. Thereby, our hypothesis is that take into account the role of employees in farm teamwork and understanding changes over time is a fundamental condition to identify ways to support farmers and employees to face this challenge. The aim of this thesis is to build a framework which associates both the approach to the work in livestock farms and the career development of employees to analyze how their works evolve. For this reason, the concept of human resources management has been used, in order to bring valuable contributions concerning work planning and career development inside organisations.The framework was built with the concepts of tasks assignment, versatility, specialization and autonomy. It was implemented with and empirical data from individual interview with 14 non-familiar permanent employees and 8 farmers (their employers), on dairy farms in Auvergne, a center region of France. The framework is composed by 8 variables, 19 categories, 3 rhythm of changes and 12 drivers of changes related to the farm, the farm teamwork and the employee. A conceptual representation of framework was built by linking its content. Results show that our framework is pertinent to analyze the evolutions on employees' work from a dynamic perspective. Five pathways were identified based on eight variables that describe the evolution of task assignment, the trend toward versatility vs. specialization, and the evolution of autonomy. These pathways qualify the role of employees in farm teamwork. They could be useful for farmers, employees and agricultural advisors to plan employees' career, thus to keep employees in farms. The longer-term goal is to discuss these results with farmers, employees and agricultural advisors to validate the framework and to assess its usefulness for a reflexive process concerning employees work organization in livestock farms.

Keywords: pathway; farm work; hired labor; dairy farms.

Identificação des trajetórias de evolução do trabalho dos assalariados permanentes em propriedades agrícolas: proposição de um quadro analítico e aplicação ao caso das propriedades leiteiras em Auvergne-França

Na França, o emprego da mão-de-obra assalariada na agricultura tem aumentado nos últimos quarenta anos, principalmente a do tipo permanente não-familiar. A expansão deste tipo de mão-de-obra está associada às profundas transformações estruturais na agricultura, como o aumento do tamanho das propriedades agrícolas e a diminuição da mão-de-obra familiar. Manter esses trabalhadores nas propriedades pecuárias se tornou um desafio relacionado à sustentabilidade das mesmas. Lançamos a hipótese de que considerar o papel dos assalariados e compreender suas mudanças ao longo do tempo é um requisito prévio para a identificação de estratégias que podem ajudar pecuaristas e assalariados a superar este desafio. Nosso objetivo é, portanto, desenvolver um quadro analítico que articula dois enfoques, o trabalho na pecuária e o desenvolvimento da carreira profissional dos trabalhadores para então analisar as evoluções do trabalho dos assalariados. Neste propósito, conceitos oriundos da gestão de recursos humanos foram mobilizados porque trazem contribuções pertinentes a respeito da organização do trabalho e do desenvolvimento de carreiras profissionais nas organizações. O quadro analítico foi construído a partir dos conceitos de atribuição de tarefas, polivalência, especialização e autonomia e implementado com dados empíricos. Eles foram obtidos através de entrevistas individuais com 14 assalariados permanentes não-familiar e 8 agricultores (seus empregadores) em propriedades laiteiras localizadas em Auvergne, centro da França. Nosso quadro analítico é composto de 8 variáveis, 19 categorias, 3 tipos de temporalidades e 12 fatores de mudança ligados à propriedade pecuária, ao coletivo de trabalho e ao assalariado. Uma representação conceitual do quadro analítico foi construída com base nas relações entre seus componentes. Os resultados mostram que nosso quadro analítico é pertinente para analisar o trabalho dos assalariados levando em consideração as dinâmicas temporais das evoluções. Cinco trajetórias de evolução do trabalho dos assalariados foram identificadas. Elas descrevem a evolução das tarefas confiadas, a tendência entre polivalência ou especialização, e a evolução do nível de autonomia. Elas qualificam o papel dos assalariados nos coletivos de trabalho das propriedades pecuárias. Conhecer estas trajetórias será útil para pecuaristas, assalariados e conselheiros da assistência técnica com vistas à reflexão conjunta sobre a carreira profissional do assalariado e os meios de mantê-lo na propriedade. Nossas perspectivas são discutir estes resultados com os pecuaristas, assalariados e conselheiros da assistência técnica com o propósito de avaliar sua utilidade em um processo reflexivo sobre a organização do trabalho dos assalariados na pecuária.

Palavras-chave: trajetória; trabalho; assalariados; propriedades leiteiras.

Valorisation de la thèse

Publications dans des revues à comité de lecture

MALANSKI P. D., HOSTIOU N., INGRAND S., (submitted). Pathways of evolution of employees' work on dairy farms according to task content, specialization, and autonomy. Cahiers Agriculture.

Communications avec actes dans des congrès

MALANSKI P. D., HOSTIOU N., INGRAND S., 2016. What evolutions for wage earners' work in farms after hiring? A case study in dairy farms in Auvergne, France. In: International Symposiun on Work in Agriculture. Maringa – Brazil, 8-11 november 2016. 10p.

MALANSKI P. D., HOSTIOU N., PAILLEUX J.Y., INGRAND S., 2015. L'évolution du travail des salariés dans des élevages bovins laitiers d'Auvergne. In : 22ème 3R : Rencontre Recherche Ruminants. Paris, 2-3 décembre, 2015, p.22.

MALANSKI P. D., HOSTIOU N., PAILLEUX J.Y., INGRAND S., 2015. Les salariés permanents en élevage bovin laitier auvergnat : quelle autonomie dans le travail ?. In : 4ème Rencontres Nationales Travail en Elevage. Dijon - Frace, 5-6 novembre 2015, p. 94-95.

MALANSKI P. D., HOSTIOU N., INGRAND S., 2015. L'évolution conjointe de l'organisation du travail et du fonctionnement des exploitations d'élevage bovin. In : Colloque de la Société Française d'Economie Rurale : Structures d'exploitation et exercice de l'activité agricole : continuités, changements ou ruptures ? Rennes - France, 12-13 février 2015, 11p.

Sommaire

Introduction 16

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?..... 20

1 Le développement de la main-d'œuvre agricole salariée dans les exploitations..... 20

2 Les conséquences du développement du salariat dans les exploitations d'élevage : enjeux opérationnels et scientifiques 22

3 Le projet de thèse au carrefour de plusieurs enjeux 26

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ? 28

1 L'analyse des changements sur le long terme : l'approche trajectoire..... 28

1.1 Trajectoires issues des typologies d'exploitations : la centralité des changements structurels et techniques et l'invisibilité du travail 28

1.2 Trajectoires des exploitations : la centralité des changements structurels et techniques et le travail comme ressource 30

1.3 Trajectoire travail-famille-exploitation : le focus sur la division familiale du travail. 33

1.4 Synthèse : La prise en compte progressive du travail familial et l'invisibilité des salariés 35

2 L'organisation du travail en élevage : absence de la prise en compte des évolutions sur le long terme et la mise à l'écart des salariés..... 35

2.1 Les approches extrinsèques de l'organisation du travail : des travaux avec des rythmes différents effectués par le collectif de travail au cours de la campagne agricole 36

2.1.1 Trois cadres d'analyse développés... 36

2.1.2 … sur une base conceptuelle commune 37

2.2 Les approches intrinsèques de l'organisation du travail : mise en lumière de l'individu et de son rôle actif dans le travail 40

2.2.1 Les rationalités des éleveurs/éleveuses et l'organisation du travail..... 40

2.2.2 Le monde professionnel et les transformations dans le travail 42

2.3 Synthèse : La division technique et sociale du travail et la mise à l'écart des salariés dans les analyses 43

3 L'organisation du travail en gestion des ressources humaines et le développement de la carrière des salariés 44

3.1 De l'organisation du travail aux tâches attribuées aux salariés 45

3.2 Polyvalence et spécialisation : de l'organisation au travail dans les organisations au poste des salariés 46

3.3 Autonomie des salariés au travail 48

3.4 Synthèse : atouts et limites de la GRH pour analyser l'évolution du travail des salariés dans les exploitations d'élevage 50

4 Pour aller plus loin : proposition d'un cadre d'analyse 52

4.1 Un cadre d'analyse de base triangulaire 52

4.2 Moteurs de changements et temporalité 53

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvre de la stratégie de recherche 56

1 Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?.. 56

2 Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux 59

3 Les critères d'échantillonnage : peu de cas d'études mais les plus divers possible 60

4 Démarche de recueil et d'analyse des données 62

4.1 Première étape de recueil de données : entretiens avec les éleveurs/éleveuses.. 62

4.2 Deuxième étape de recueil de données : entretiens avec les salariés permanents non familiaux 65

4.3 Première étape d'analyse : construction de la base de données et rédaction des monographies 65

4.3.1 Interactions entre la construction de la base de données, l'analyse de la trajectoire des exploitations et la revue de littérature 66

4.3.2 Rédaction des monographies 68

4.4 Deuxième étape d'analyse : identification des trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux 74

5 Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon 76

5.1 Les trois départements sélectionnés de la Région Auvergne 76

5.2 Caractéristiques des exploitations de l'échantillon 83

5.3 Caractéristiques des salariés permanents non familiaux de l'échantillon 90

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte de l'évolution du travail des salariés permanents en élevage bovin laitier : variables, temporalité et moteurs de changements... 97

1 Eléments constituant le cadre d'analyse : variables, temporalité et moteurs de changements..... 97

1.1 Tâches attribuées..... 97

1.1.1 Evolution du nombre de tâches attribuées 97

1.1.2 Evolution de la fréquence de réalisation des tâches..... 104

1.1.3 Evolution de la nature des tâches..... 107

1.2 Polyvalence/spécialisation 111

1.2.1 Evolution du nombre de postes..... 111

1.2.2 Evolution du poste 114

1.3 Autonomie 117

1.3.1 Evolution du travail en binôme..... 118

1.3.2 Evolution du type de consigne..... 121

1.3.3 Evolution de la fréquence du contrôle des tâches..... 124

2 Synthèse : la représentation graphique du cadre d'analyse..... 129

CHAPITRE 5. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne 139

1 Trajectoire 1 : Rester un exécutant des tâches d'astreinte..... 140

2 Trajectoire 2 : Renforcer la polyvalence pour exécuter de nombreuses tâches sur l'exploitation..... 142

3 Trajectoire 3 : Devenir polyvalent pour le remplacement..... 144

4 Trajectoire 4 : Devenir un technicien d'élevage 147

5 Trajectoire 5 : Devenir un éleveur..... 149

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives..... 153

1. Intérêts et limites du cadre d'analyse pour la discipline zootechnie des systèmes d'élevage..... 153

1.1. L'originalité du cadre d'analyse : le recours aux concepts mobilisés en gestion des ressources humaines..... 153

1.2. La généricité du cadre d'analyse et ses limites..... 155

1.3. Validation du cadre d'analyse et des trajectoires : une étape envisagée..... 158

2. Les trajectoires d'évolution du travail des salariés en élevage 158

2.1. Les trajectoires d'évolution auvergnates : des élements qui invitent à réflechir aux rôles des salariés sur les exploitations 159

2.2. Mise en perspective des trajectoires d'évolution : différences et similarités selon les filières 161

3. Retour sur ma stratégie de recherche..... 162

4. Mobilisation du cadre d'analyse et des trajectoires comme un outil d'aide à la réfléxion conjointe entre éleveurs, salariés et conseillers..... 162

Conclusion 167

Références..... 170

Annexes.....I

Annexe A II

Annexe B VI

Annexe C VIII

Annexe D XI

Liste de figures

Figure 1. Comparaison de la taille des exploitations ayant employé des salariés permanents et des salariés saisonniers en 2010 et en 2013. 22

Figure 2. Représentation de la trajectoire des carrières familiales dans 14 exploitations dans les Alpes du Nord. 34

Figure 3. Deux formes d'organisation quotidienne du travail (FOQ) dans une exploitation d'élevage aux Alpes du Nord pendant la période de printemps 39

Figure 4. Enchaînement des séquences qui représentent la forme d'organisation du travail dans l'année dans une exploitation. 40

Figure 5. Cadre d'analyse de l'organisation du travail en élevage selon le rapport subjectif des éleveurs/éleveuses au travail. 41

Figure 6. Représentation du cadre d'analyse des mondes professionnels des agriculteurs/éleveurs. 42

Figure 7. Représentation de la base conceptuelle triangulaire du cadre d'analyse proposé. 53

Figure 8. Main-d'œuvre des salariés permanents non familiaux par filière en 2013. 57

Figure 9. Critères d'échantillonnage des exploitations d'élevage bovin laitier. 61

Figure 10. Critères d'échantillonnage des salariés permanents non familiaux. 62

Figure 11. Synthèse de la démarche de recueil et d'analyse des données. 63

Figure 12. Synthèse des actions mises en place dans la première étape d'analyse de données. 68

Figure 13. Comparaison de la taille moyenne des exploitations entre les trois départements de la zone d'étude, la Région Auvergne et la France. 76

Figure 14. Distribution des exploitations dans la Région Auvergne selon l'Orientation technico-économique. 77

Figure 15. Relief de la Région Auvergne dominé par les montagnes. 77

Figure 16. Distribution des exploitations spécialisées bovin lait en Auvergne. 79

Figure 17. Localisation de la Zone AOP Saint-Nectaire. 79

Figure 18. Concentration du travail agricole en Auvergne. 82

Figure 19. Composition des actifs agricoles dans les départements de la région Auvergne 82

Figure 20. Localisation des huit exploitations de l'échantillon dans la Région Auvergne 85

Figure 21. SAU de chaque exploitation d'élevage de l'échantillon. 87

Figure 22. Utilisation de la SAU par exploitation d'élevage de l'échantillon. 87

Figure 23. Taille du troupeau bovin laitier des exploitations de l'échantillon et comparaison avec celle de la Région Auvergne. 88

Figure 24. Quota laitier par exploitation d'élevage bovin laitier de l'échantillon. 89

Figure 25. Taille et composition des collectifs de travail dans les huit exploitations et distribution des 14 salariés permanents non familiaux de l'échantillon. 89

Figure 26. Répartition du nombre et du genre des salariés par tranche d'âge. 91

Figure 27. Répartition des salariés permanents non familiaux par année de recrutement 91

Figure 28. Répartition des salariés permanents non familiaux par type de contrat. 92

Figure 29. Illustration de l'évolution du nombre de tâches attribuées aux salariés lors du recrutement et après le recrutement. 99

Figure 30. Illustration de l'évolution de la fréquence d'exécution des tâches par les salariés lors du recrutement et après le recrutement. 105

Figure 31. Illustration de l'évolution de la nature des tâches réalisées par les salariés lors du recrutement et après le recrutement. 108

Figure 32. Illustration de l'évolution du nombre de postes affectés par les salariés lors du recrutement et après le recrutement. 112

Figure 33. Illustration de l'évolution du poste des salariés lors du recrutement et après le recrutement. 115

Figure 34. Illustration de l'évolution du travail en binôme avec un membre de la famille lors du recrutement et après le recrutement. 119

Figure 35. Illustration de l'évolution du type de consignes passées aux salariés lors du recrutement et après le recrutement. 122

Figure 36. Illustration de l'évolution de la fréquence du contrôle des tâches réalisées par les salariés lors du recrutement et après le recrutement. 126

Figure 37. Représentation du cadre d'analyse : ses composants et ses types de relations 133

Figure 38. Illustration d'une trajectoire fictive. 135

Figure 39. Illustration d'une trajectoire fictive. 137

Figure 40. Représentation de la trajectoire d'évolution 1 141

Figure 41. Représentation de la trajectoire d'évolution 2. 143

Figure 42. Représentation de la trajectoire d'évolution 3. 146

Figure 43. Représentation de la trajectoire d'évolution 4. 148

Figure 44. Représentation de la trajectoire d'évolution 5. 151

Liste des tableaux

Tableau 1. Taux d'évolution annuel de l'emploi salarié permanent non familiaux entre 2000 et 2010. 58

Tableau 2. Contenu de la base de données pour chaque thématique. 67

Tableau 3. Tableau de synthèse des tâches attribuées à la salariée 13 issue des analyses de la dimension « attribution de tâches ». 70

Tableau 4. Organisation et contenu des monographies. 73

Tableau 5. Synthèse des principales caractéristiques des exploitations et des salariés permanents familiaux de l'échantillon. 93

Tableau 6. Variables et modalités pour les trois dimensions du travail réalisé par les salariés et nombre de salariés par modalité dans l'échantillon. 130

Tableau 7. Moteurs : niveau, description et nombre de salariés. 131

Tableau 8. Cinq trajectoires d'évolution du travail identifiées pour les 14 salariés de l'échantillon. 139

Liste des encadrés

Encadré 1. Exemple de la chronique du système famille-exploitation agricole. Cas d'une exploitation d'élevage caprine lait dans les Cévennes. 32

Encadré 2. Exemple d'encadré de synthèse issue de l'analyse des données codées. 69

Encadré 3. Représentation de l'évolution du profil de la salariée 13 issue des analyses de la dimension "polyvalence/spécialisation". 71

Encadré 4. Le collectif de travail de l'exploitation H. 72

Encadré 5. Exigences du Cahier de charges aux éleveurs de la Zone AOP Saint-Nectaire. 81

Encadré 6. Ensemble de tâches réalisées par les salariés de l'échantillon. 94

Introduction

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ?

1. L'analyse des changements sur le long terme : les approches trajectoires

2. L'organisation du travail en élevage : approches extrinsèques et intrinsèques

3. L'organisation du travail en gestion de ressources humaines

4. Pour aller plus loin : Proposition d'un cadre d'analyse

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvre de la stratégie de recherche

1. Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?

2. Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux

3. Critères d'échantillonnage

4. Démarche de recueil et d'analyse des données

5. Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte des évolutions du travail des salariés en élevage bovin laitier

CHAPITRE 5. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives

Conclusion

Introduction

L'histoire récente de l'agriculture est fortement marquée par sa « modernisation » (Mazoyer et Roudart, 2002). Grâce au développement des équipements et des techniques, le travail agricole change en devenant moins pénible physiquement et sa productivité augmente (Nicourt, 2013). En fait, le changement dans les conditions de travail fait partie d'une transformation plus profonde de la relation entre l'homme et le travail dans l'exploitation agricole (Barthez, 1996).

Cette transformation a été mise en évidence par le passage d'une agriculture comme un mode de vie et de travail en famille qui ne sont pas dissociés, à une agriculture comme une activité économique et productive dont le travail est une ressource pour produire (Barthez, 1996, 2005; Dufour et Giraud, 2012; Nicourt, 2013).

Ce basculement entre travail comme « mode de vie » et travail comme « ressource » est accompagné d'autres changements importants dans le monde agricole, comme l'agrandissement des structures de production, la diminution de la population agricole et la moindre implication des membres de la famille dans le travail sur la ferme (Blanc et al., 2008; Lips et al., 2013; Pluvinage, 2015).

Ces changements sont favorables au développement du salariat agricole (Blanc et al., 2008; Visière et al., 2009; Cahuzac et Détang-Dessendre, 2011). Malgré cela, soit il est un sujet qui reste à l'ombre des agriculteurs/éleveurs (Marchand, 1998; Darpeix, 2013), soit il est reconnu comme un travail précaire (Bellit et Détang-Dessendre, 2014). Pourtant, les chiffres des statistiques agricoles montrent l'importance de cette main-d'œuvre qui effectue un tiers du travail agricole en France (Agreste, 2015a).

Même si le salariat se développe, maintenir cette main d'œuvre sur l'exploitation et ainsi limiter son turnover, est devenu un sujet délicat pour les agriculteurs. En moyenne, les salariés permanents travaillent trois ans sur une même exploitation. En outre, seulement 30 % des salariés sous contrat à durée déterminée réussissent à obtenir un contrat à durée indéterminée (Cahuzac et Détang-Dessendre, 2011; Bellit et Détang-Dessendre, 2014).

Selon ces auteurs, cette instabilité est liée à la saisonnalité des activités dans les exploitations, et aussi à la faible qualification et compétence des salariés. Cependant, le départ des salariés qualifiés et compétents implique aussi des connaissances et des compétences qui partent avec eux (Bizais, 2013). Dans les deux cas, le départ d'un salarié est une contrainte en termes d'organisation et de charge de travail, surtout dans des collectifs de travail restreints (Gutiérrez-Brocano et al., 2014).

Les différents acteurs du développement rural réfléchissent aux moyens de maintenir les salariés dans les exploitations, et ainsi limiter le turnover (Depoudent et Moan, 2011; Visière et al., 2009; Nettle, 2012). Maintenir un salarié dans une exploitation signifie qu'il est censé travailler le plus longtemps possible sur la même exploitation.

Rendre compte du travail et du rôle des salariés dans les exploitations, ainsi que comprendre les changements au cours du temps, est une condition préalable à

l'identification des leviers qui peuvent aider les agriculteurs (dont les éleveurs) et salariés à relever ce challenge. Cet enjeu nous amène à notre objet de recherche : l'évolution du travail des salariés dans les exploitations.

Cet objet de recherche a été abordé par une approche multidisciplinaire entre la zootechnie système et les sciences de gestion. La première est la discipline d'ancrage de cette thèse, dont le travail est une des thématiques étudiées pour comprendre le fonctionnement des systèmes d'élevage (Dedieu et al., 2006; Dedieu et Servière, 2012). En outre, les changements sur le long terme sont également abordés à travers l'analyse de trajectoires (Moulin et al., 2008). Ainsi, les approches sur le travail et les trajectoires forment notre base conceptuelle de départ.

La seconde discipline s'intéresse à la gestion des organisations, notamment dans le contexte industriel ou de services, donc différent du contexte agricole surtout de l'agriculture familiale. Nous nous sommes principalement intéressés aux connaissances produites dans les travaux sur la gestion des ressources humaines (GRH), en particulier celles qui portent sur l'organisation du travail et le développement de la carrière des salariés dans les organisations (Martory et Crozet, 2008; Cadin et al., 2012). Nous empruntons donc des concepts à la GRH afin de mieux traiter notre sujet.

Ainsi, l'objectif de cette thèse est de rendre compte et de comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage.

Ce manuscrit est organisé en six chapitres. Dans le premier chapitre, je propose un panorama de la production scientifique et professionnel sur le développement et l'importance du salariat agricole, principalement dans les exploitations d'élevage. En clôturant ce chapitre, je démontre les enjeux opérationnels et scientifiques autour de l'évolution du travail des salariés, la question de recherche et l'objectif de la thèse.

Dans le deuxième chapitre, je conduis une analyse de la littérature en privilégiant l'ancrage multidisciplinaire de la thèse en 1) zootechnie des systèmes d'élevage, en m'appuyant sur les approches sur changements sur le long terme et l'organisation du travail ; et en 2) sciences de gestion, plus précisément la GRH, en mobilisant les concepts de tâches attribuées, de polyvalence/spécialisation et d'autonomie. A la fin du chapitre, je démarre la construction d'un cadre d'analyse original qui articule le travail en élevage et le développement de la carrière des salariés. Ainsi, j'expose les postulats, la base conceptuelle et les hypothèses qui forment le socle de départ du cadre d'analyse des évolutions du travail des salariés en élevage.

Dans le troisième chapitre, je présente la stratégie de recherche mise en œuvre afin de compléter la construction du cadre d'analyse à partir des données empiriques. Dans la première partie, je justifie les choix qui ont été faits pour cibler les salariés permanents non familiaux dans les exploitations d'élevage bovin laitier comme population d'étude. Ensuite, dans les parties deux et trois, je justifie les critères d'échantillonnage des exploitations et des salariés permanents pour arriver aux cas d'étude. Dans la quatrième partie, je détaille ma démarche méthodologique organisée en deux phases intercalées et interdépendantes de recueil et d'analyse des données. En clôturant ce chapitre, je

présente ma région d'étude et les caractéristiques des exploitations et des salariés qui composent l'échantillon.

Les résultats sont présentés dans les quatrième et cinquième chapitres. Dans le chapitre quatre, je finalise la construction du cadre d'analyse. Ainsi, j'expose ses composants : variables et modalités, temporalité des changements et moteurs des changements. Ils sont présentés de manière structurée par dimension du travail : 1) attribution de tâches, 2) polyvalence/ spécialisation, 3) autonomie. Ensuite, j'expose une représentation graphique de l'articulation entre les composants du cadre d'analyse. L'utilisation du cadre d'analyse, avec les données collectées dans mon échantillon, aboutit à l'identification des trajectoires d'évolution du travail des salariés. Ces trajectoires sont décrites au chapitre cinq.

Enfin le sixième chapitre est réservé à la discussion et aux perspectives de ce travail, avec une analyse des intérêts et des limites du cadre d'analyse, ainsi que l'intérêt de connaître les trajectoires possibles pour le maintien des salariés sur les exploitations.

Introduction

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ?

1. L'analyse des changements sur le long terme : les approches trajectoires

2. L'organisation du travail en élevage : approches extrinsèques et intrinsèques

3. L'organisation du travail en gestion de ressources humaines

4. Pour aller plus loin : Proposition d'un cadre d'analyse

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvre de la stratégie de recherche

1. Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?

2. Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux

3. Critères d'échantillonnage

4. Démarche de recueil et d'analyse des données

5. Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte des évolutions du travail des salariés en élevage bovin laitier

CHAPITRE 5. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives

Conclusion

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?

Dans ce chapitre, je vais présenter ma problématique de recherche en trois parties. Dans la première partie, je décris comment le salariat agricole s'est développé en raison des changements dans la main-d'œuvre familiale et des changements dans les exploitations au cours des quarante dernières années. Dans la deuxième partie, je présente les conséquences du développement du salariat pour les éleveurs/éleveuses et les différents enjeux qui en découlent. Sur cette base, dans la troisième partie, je présente le projet de thèse avec mes objectifs et ma question de recherche.

1 Le développement de la main-d'œuvre agricole salariée dans les exploitations

Le recours à de la main-d'œuvre salariée est un moyen important pour faire face à la charge de travail agricole. Environ 40 % de la force de travail agricole mondial est fourni par des salariés, qui ne sont pas présents uniquement dans des grandes exploitations industrielles (International Labour Office, 2007). En effet, recruter des salariés devient de plus en plus commun dans les exploitations familiales, principalement dans les « pays développés ». Ce phénomène est corrélé à l'agrandissement des exploitations, à la diversification de la main-d'œuvre agricole et à la diminution du nombre d'actifs agricoles familiaux (Lobao et Meyer, 2001; Johnsen, 2004; Lobley et Potter, 2004; Pritchard et al., 2007; Lips et al., 2013; Pluvinage, 2015; Chmieliński et Karwat-Woźniak, 2015).

En France, le développement du salariat agricole depuis les années 1980 a accompagné les changements dans la main-d'œuvre et dans les exploitations (Mundler et Rémy, 2012; Pluvinage, 2015). En 1988, le salariat représentait 10 % de la population agricole et 18 % de la force de travail agricole (Agreste, 2013). Actuellement, les salariés représentent 25 % de la population agricole et fournissent 33 % de la force de travail utilisée dans les exploitations (Agreste, 2015b). Entre 1988 et 2013, le nombre d'actifs agricoles non-salariés a été divisé par deux (de deux millions à un million), tandis que le nombre des salariés a progressé faiblement (de 180 000 à 200 000) (Agreste, 2013). Cela indique que la main-d'œuvre qui a quitté le travail agricole est essentiellement familiale.

La réduction du nombre de travailleurs familiaux s'est également accompagnée de la moindre implication des membres de la famille dans le travail sur l'exploitation. Quatre facteurs sont liés à ce phénomène. Le premier est la moindre implication des conjoints d'une part avec l'augmentation du nombre de femmes qui exercent une activité professionnelle uniquement en dehors de l'exploitation et, d'autre part, la croissance de la pluriactivité des conjoints qui travaillent sur l'exploitation ainsi que comme salariés en dehors de l'exploitation (Nicourt et Girault, 2006; Blanc et al., 2008; Dufour et Giraud, 2012). Environ 22 % des exploitations ont au moins un membre pluriactif, mais

cela varie selon l'orientation économique de l'exploitation, avec une plus forte proportion en grandes cultures (25 %), viticulture (19 %) et fruiticulture (16 %) (Agreste, 2013). Le deuxième facteur est la baisse du travail réalisé par des bénévoles (entraide familiale, entraide entre voisins et les aides familiaux) (Mundler et Laurent, 2003). Par exemple, les aides familiaux fournissaient 30 % du travail sur l'exploitation en 1988, contre 10 % en 2011 (Agreste, 2013). Le troisième facteur est la volonté des agriculteurs de réduire leur temps de travail souvent élevé et de s'approcher des horaires de travail des autres catégories socio-professionnelles, notamment celles des salariés travaillant 35 heures par semaine (Jegouzo, 1981; Lacroix et Mollard, 1990; Guillaumin et al., 2004; Dufour et Dedieu, 2010). Le quatrième facteur est l'accroissement de la productivité du travail par la modernisation des exploitations agricoles (Blanc et al., 2008; Charroin et al., 2012). Ce facteur montre plus clairement que les changements dans la main-d'œuvre familiale sont aussi accompagnés par des changements dans les exploitations agricoles, où la modernisation de l'agriculture joue un rôle actif dans la substitution de la main-d'œuvre par des équipements agricoles (Harff et Lamarche, 1998; Blanc et Perrier-Cornet, 1999).

D'autres changements importants ont également eu lieu depuis les années 1980, comme la forte diminution du nombre des exploitations et l'augmentation de leur taille moyenne. Environ 500 000 exploitations agricoles ont été répertoriées en 2010, soit la moitié du nombre d'exploitations existantes en 1988 (Agreste, 2011). Les petites exploitations jusqu´à 50 ha ont été les plus touchées avec la baisse de deux tiers de leur nombre, tandis que le nombre d'exploitations moyennes (entre 50 ha et 100 ha de SAU[1]) et grandes (> 100 ha de SAU) a doublé. La taille moyenne des exploitations a également augmenté en passant de 30 ha à 60 ha (Agreste, 2011).

L'agrandissement des exploitations a été un facteur important pour le développement du salariat, la majorité des salariés travaillent principalement dans des moyennes et grandes exploitations (Figure 1) (Agreste, 2015b).

Le salariat s'est développé dans un contexte fortement marqué par la combinaison de changements dans le travail familial et dans la structure des exploitations. Certains auteurs affirment que la main-d'œuvre salariée se substitue à la main-d'œuvre familiale dans des exploitations de plus en plus grandes (Barthelemy et al., 1975; Blanc et al., 2008; Cahuzac et Détang-Dessendre, 2011). D'autres auteurs affirment que le salariat est un moyen parmi d'autres d'organiser le travail dans l'agriculture familiale pour s'adapter aux changements (Harff et Lamarche, 1998, 2007). Il est à noter que ces deux affirmations ne sont pas incompatibles.

[1] Surface Agricole Utile.

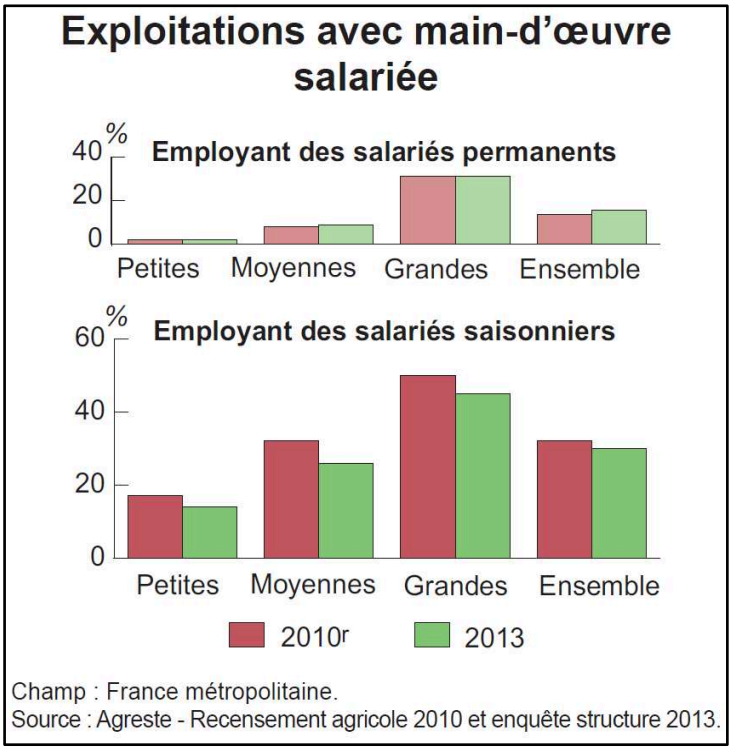


Figure 1. Comparaison de la taille des exploitations ayant employé des salariés permanents et des salariés saisonniers en 2010 et en 2013. Source : Agreste (2015a).

2 Les conséquences du développement du salariat dans les exploitations d'élevage : enjeux opérationnels et scientifiques

Le développement du salariat n'est pas sans conséquence pour les agriculteurs/éleveurs employeurs (Barthez, 1996). La gestion des salariés est devenue un défi pour eux à cause de nombreuses difficultés, par exemple éviter le turnover, attribuer des tâches, définir les compétences selon le poste de travail, définir clairement les responsabilités du salarié (Bisson, 2002; Le Moan et al., 2007; Civam, 2012; Depoudent, 2013; Pereira, 2015). Les modalités de prise en compte de ces difficultés sont à relier à la problématique de pérennisation des salariés sur les exploitations, comme nous allons le montrer ci-après.

De nombreux facteurs influencent la pérennisation des salariés dans les exploitations d'élevage : par exemple, disposer d'autres facteurs attractifs que le salaire (Przewozny et al., 2016), comme plus de pauses et travailler moins les week-ends (Nolte et Fonseca, 2010); entretenir des bonnes relations de travail entre éleveurs et salariés (Nettle et al., 2005; Visière et al., 2009; Nettle et al., 2010; Ullah et Zheng, 2014; Moffatt, 2016) ; disposer de bonnes conditions de travail avec des équipements et bâtiments opérationnels, des équipements de protection, confort thermique, moins de tâches physiques et répétitives (Porter, 1993; Pinzke, 2003; Jago et al., 2007; Moffatt, 2016). Certains auteurs affirment que ces bonnes conditions de travail sont mieux développées dans des grandes exploitations industrielles en raison du niveau de mécanisation et d'automatisation requises pour produire à large échelle (Reed, 1994; Harrison et Getz,

2015). Ainsi, des grandes exploitations spécialisées favorisent le maintien des salariés également spécialisés dans des conditions de production intensives (Mishra et Morehart, 2001), tandis que des grandes exploitations diversifiées favorisent la maintien des salariés polyvalents en raison de l'allocation de la main-d'œuvre selon la saisonnalité des productions agricoles et des élevages (Thilmany, 2001). En plus, disposer de bonnes conditions de travail impacte positivement la performance du salarié (Buffington et Reaves, 1968; Bewley et al., 2001b).

Dans un contexte d'agrandissement des exploitations et de moindre implication de la famille au travail, pérenniser les salariés contribue aussi à la pérennisation des exploitations à travers trois facteurs.

Concernant le premier facteur, le salariat est indiqué comme un des moyens pour améliorer les conditions de travail des éleveurs/éleveuses par de nombreuses raisons. D'abord, les salariés fournissent de la main-d'œuvre pour effectuer les tâches nécessaires à la production agricole (Madelrieux et al., 2010a), ce qui permet de réduire le travail d'astreinte de la famille, comme la traite bi-quotidienne (Perrot et al., 2005). Les salariés partagés dans des groupements d'employeurs rendent plus flexible l'organisation du travail par le remplacement régulier des éleveurs et allègent le travail de la famille lors des grands travaux (Zimmermann, 2006; Artis, 2013). Les éleveurs peuvent s'absenter plus facilement durant les week-ends ou pour des vacances (Perrot et al., 2005; Hostiou et al., 2014). Donc, attribuer des tâches aux salariés peut réduire la pénibilité du travail des éleveurs, qui sont souvent chargés et accomplissent de longues journées de travail (Jegouzo, 1981; Lacroix et Mollard, 1990; Nicourt, 1992).

Concernant le deuxième facteur, le salariat est aussi un moyen de renforcer la performance et la compétitivité des exploitations d'élevage (Buffington et Reaves, 1968; Bewley et al., 2001b). Par exemple, la production de lait augmente avec la troisième traite quotidienne réalisée par des salariés dans des grandes exploitations spécialisées (Bewley et al., 2001b). La maîtrise technique des équipements par les salariés peut permettre d'assurer une qualité élevée des produits, en particulier le lait, très sensible aux réglages et aux conditions d'entretien et de nettoyage des installations de traite (Mugera et Bitsch, 2005; Carvalho et al., 2014).

Concernant le troisième facteur, installer un salarié se présente comme une option pour les éleveurs/éleveuses qui ont des difficultés de transmission des exploitations, soit en raison du manque de repreneurs familiaux ou lors d'une rupture volontaire ou involontaire entre associés (Madelrieux et al., 2010a). Dans ces situations, l'installation du salarié peut assurer la continuité de l'exploitation et éviter sa mise en vente. D'autre part, le salariat est un moyen pour les salariés de compléter et développer des compétences professionnelles dans le cadre d'un projet d'installation pour eux-mêmes (Madelrieux et al., 2010a).

Ainsi, la bonne gestion du salariat est un vrai levier opérationnel pour répondre à l'enjeu de pérennisation des exploitations. Cela est encore plus important pour les élevages car le nombre d'exploitations qui n'arrivent pas à tenir dans le temps est plus important que

pour les exploitations orientées vers les cultures. Entre 2000 et 2010, le nombre d'exploitations d'élevage a baissé de 24 % en moyenne, tandis que le nombre d'exploitations orientées vers les cultures a baissé de 16 % en moyenne (Agreste, 2011). En outre, l'élevage est une activité majoritairement familiale et la gestion des salariés est moins habituelle pour les éleveurs (Madelrieux et al., 2009a), tandis que dans les exploitations horticoles, par exemple, la gestion des salariés est plus couramment pratiquée (Zara-Meylan et al., 2011; Agostini, 2013).

Les conseillers agricoles et les chercheurs ont pris en compte cet enjeu pour favoriser le développement du salariat dans les élevages, en proposant des outils destinés aux éleveurs sous forme de guides, de vidéo, de formation, etc. On peut citer par exemple un guide de recrutement pour les agriculteurs et les salariés (Rouanet-Delmas, 2016), des orientations pour mieux intégrer le salarié dans les activités de l'exploitation lors du recrutement (Depoudent et al., 2011), des conseils pour faciliter le remplacement par des salariés (Frappat, 2006), des orientations pour les éleveurs afin de fidéliser le salarié (Depoudent et Moan, 2011).

La recherche a également produit des connaissances pour mieux comprendre l'impact de l'instabilité des contrats sur la carrière professionnelle des salariés (Bellit et Détang-Dessendre, 2014), l'influence des politiques publiques sur le recrutement (Dupraz et Latruffe, 2015; Unay-Gailhard et Bojnec, 2016), la faible attractivité du métier de salarié agricole en raison des tâches majoritairement physiques effectuées avec peu d'autonomie (Beguin, 2008) associé à l'image de précarité, peu de qualification et faible rémunération (Cahuzac et Détang-Dessendre, 2011; Bellit et Détang-Dessendre, 2014; Webb, 2017), ou encore la classification des profils des salariés agricoles selon leur niveau de responsabilité (Peltier et al., 2009).

Certes, ces études sont importantes, mais elles sont fréquemment destinées aux éleveurs/éleveuses dans deux situations, le recrutement et le remplacement. Les salariés restent encore peu concernés en tant que tel, et quand ils le sont, trois situations sont prises en compte : la précarité du métier, la préparation au recrutement et la description des profils des salariés (tâches effectuées et niveau de responsabilité). Finalement, ces études prennent en compte des moments spécifiques et statiques.

Ce constat nous amène à la question suivante : quand un salarié est recruté, les éleveurs/éleveuses attribuent plus ou moins des tâches et définissent dans quelle mesure le salarié est autonome pour prendre des responsabilités ou non. Cette situation au recrutement est-elle immuable ? Or, pérenniser les salariés sur les exploitations n'est pas acquis lors du recrutement. Les salariés et les éleveurs/éleveuses se doivent de construire et d'organiser leur travail ensemble et au cours du temps, ce qui demande plus ou moins de changements. Par exemple, c'est au cours du temps que salariés et éleveurs apprennent à se connaître et construisent une relation de confiance (Visière et al., 2009; Madelrieux et al., 2010a). Ainsi, l'éleveur peut mieux connaître les compétences du salarié puis redéfinir ses responsabilités, lui attribuer d'autres tâches ou

au contraire, lui en retirer. Le salarié peut également prendre lui-même des initiatives, développer ses compétences, faire changer son travail et devenir plus autonome.

Les liens entre les changements dans le travail et les changements dans les exploitations d'élevage ont été largement documentés : changements dans l'alimentation des veaux pour simplifier le travail (Brunet et al., 2016) ; automatisation de la traite pour réduire la pénibilité du travail (Pinzke, 2003; Jago et al., 2007) ; changements dans la gestion des parcelles pour gérer les pics de travail (Madelrieux et al., 2002) ; changements dans l'allotement et la gestion du parcellaire pour faciliter la surveillance des animaux et éviter des déplacements fréquents (Dedieu et al., 1997) ; simplification des conduites techniques (alimentation, reproduction) visant à diminuer la charge de travail (Cournut et Dedieu, 2005). En outre, les analyses de trajectoire des exploitations d'élevage montrent que l'environnement et les conditions de travail peuvent changer plusieurs fois au cours du temps du fait de changements dans les structures des exploitations (taille du troupeau, taille de l'exploitation, « modernisation » des équipements et bâtiments), de leur conduite technique et de la quantité de main-d'œuvre (Moulin et al., 2008; Alves et al., 2012a; Aubron et al., 2016).

La littérature montre clairement que le travail dans les exploitations change au cours du temps surtout en lien avec les évolutions de leur structure et de la conduite technique des troupeaux et des surfaces. Les changements dans le travail sont effectués pour répondre à des besoins des travailleurs familiaux. Quand les salariés sont mentionnés dans ces études, ils sont pris en compte comme un des leviers d'action parmi d'autres mobilisés par les éleveurs/éleveuses pour résoudre un problème de travail (Cournut et Chauvat, 2012; Hostiou et al., 2014).

Dans cette thèse, nous proposons de prendre en compte les salariés selon une autre perspective. Ils ne sont plus un « levier d'action » mais des travailleurs qui réalisent leur travail dans des conditions qui évoluent au cours du temps, du fait des changements dans le travail de la famille, de la conduite des troupeaux et des surfaces ou encore des structures de production. Cela nous amène à poser les trois questions suivantes : comment le travail des salariés évolue-t-il ? Comment les évolutions du travail des salariés interagissent-elles avec les changements dans les exploitations d'élevage ? Quelles sont les conséquences au cours du temps de cette interaction sur le travail des salariés qui travaillent sur les mêmes exploitations pendant une période?

Des cadres d'analyses ont été élaborés pour comprendre comment les changements dans le travail et dans les exploitations agissent au cours du temps à l'échelle de l'exploitation, dont ceux qui privilégient les changements dans l'organisation du travail (Dedieu et al., 1998a; Madelrieux et al., 2009b; Hostiou et Dedieu, 2012) et ceux qui mettent en avant les changements dans les exploitations sous forme de trajectoire (Capillon et Tagaux, 1984; Perrot et al., 1995; Moulin et al., 2008). Les atouts et les limites de ces cadres d'analyse sous la perspective du travail des salariés seront présentés dans le prochain chapitre. A ce stade, ce qu'il est important de retenir est : 1) les cadres d'analyse des trajectoires prennent en compte les changements dans les

exploitations sur le temps long, mais le travail des salariés et des membres de la famille sont affichés en termes quantitatifs (UTH), ce qui ne permet pas de distinguer le travail effectué par les salariés ; 2) les cadres d'analyse sur l'organisation du travail prennent en compte les changements dans le travail seulement à l'échelle d'une campagne agricole. Il est possible de distinguer les tâches exécutées par les salariés et les tâches réalisées par les membres de la famille, ainsi que les heures de travail effectuées pour les différents types de travail (astreinte ou saison). L'organisation du travail est analysée en fonction des principaux travailleurs (cellule de base ou noyau organisateur), qui sont principalement des membres de la famille.

Les limites de ces cadres d'analyse nous amène à préciser l'enjeu scientifique de cette thèse, qui est de développer un cadre d'analyse pertinent pour comprendre les évolutions du travail des salariés dans des exploitations d'élevage.

3 Le projet de thèse au carrefour de plusieurs enjeux

Nous avons vu que le développement du salariat s'inscrit dans un contexte de profonds changements dans la contribution du travail familial et dans la structure des exploitations. Ces changements mettent à l'épreuve les compétences des éleveurs/éleveuses pour gérer la main-d'œuvre salariée, impliquent des réorientations des activités des conseillers agricoles vers la gestion des salariés et nécessitent la production de connaissances scientifiques sur l'organisation du travail en lien avec les changements dans les exploitations.

Ainsi, ce travail de thèse porte deux enjeux complémentaires : un enjeu scientifique de compréhension des mécanismes d'évolution au cours du temps du travail des salariés dans les exploitations d'élevage, associé à un enjeu opérationnel de pérennisation des salariés dans les exploitations.

En lien avec les enjeux exposés ci-dessus, ma question de recherche est : quelles sont les déterminants et les formes des trajectoires d'évolution du travail des salariés en élevage ? Mon objectif est de produire un cadre d'analyse qui permette de rendre compte de l'évolution du travail des salariés dans le temps, que nous appellerons « trajectoire ». Cela est un préalable à l'identification des types d'évolutions du travail des salariés en élevage, c'est à dire les différentes trajectoires d'évolutions potentielles faisant suite au recrutement, que nous chercherons à caractériser. Connaître les trajectoires serait utile pour les éleveurs, les salariés et les conseillers, afin de choisir celle qui est la mieux adaptée, selon les situations. Ces trajectoires seront donc des outils pour réfléchir à la carrière des salariés dans les exploitations, et ainsi aux moyens de les pérenniser.

Introduction

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ?

1. L'analyse des changements sur le long terme : les approches trajectoires

2. L'organisation du travail en élevage : approches extrinsèques et intrinsèques

3. L'organisation du travail en gestion de ressources humaines

4. Pour aller plus loin : Proposition d'un cadre d'analyse

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvre de la stratégie de recherche

1. Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?

2. Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux

3. Critères d'échantillonnage

4. Démarche de recueil et d'analyse des données

5. Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte des évolutions du travail des salariés en élevage bovin laitier

CHAPITRE 5. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives

Conclusion

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ?

Ce chapitre est consacré à l'état de l'art sur lequel je m'appuie pour traiter ma question de recherche : comment le travail des salariés en élevage évolue-t-il ? Quel cadre d'analyse pour rendre compte et comprendre ces évolutions dans les exploitations d'élevage ?

En raison de l'ancrage disciplinaire de cette thèse en zootechnie des systèmes d'élevage, je démarre la synthèse bibliographique par les cadres d'analyse développés autour de deux sujets centraux dans la thèse. Le premier concerne les approches pour rendre compte des évolutions des exploitations d'élevages, à partir des analyses de « trajectoire ». Le deuxième concerne les approches sur l'organisation du travail, qu'elles soient « extrinsèques » ou « intrinsèques ».

Les différences entre ces approches seront mises en avant selon des aspects pertinents pour la thèse : la plage temporelle analysée (temps long/temps court), la place des changements dans les analyses (objet d'analyse ou non), les formes de prise en compte du travail (quantité/ productivité/ organisation), les formes de prise en compte des salariés et de leur travail (visibilité ou non des salariés).

Les limites de ces approches pour rendre compte de l'évolution du travail des salariés en élevage nous invitent à ne pas rester dans le cloisonnement disciplinaire. Ainsi, pour faire avancer le traitement scientifique de la question de recherche, un « glissement disciplinaire » a été opéré vers les sciences de gestion, plus précisément, vers la gestion des ressources humaines. Ce sont donc des concepts issus de la gestion de ressources humaines que j'emprunte avec pour objectif de faire progresser les cadres d'analyse sur le travail en zootechnie système.

Ce cheminement bibliographique est réalisé afin de proposer un cadre d'analyse de l'évolution du travail des salariés dans des exploitations d'élevage, qui est présenté à la fin de ce chapitre.

1 L'analyse des changements sur le long terme : l'approche trajectoire

1.1 Trajectoires issues des typologies d'exploitations : la centralité des changements structurels et techniques et l'invisibilité du travail

Les études fondatrices sur les trajectoires des exploitations ont démarré par des méthodes typologiques, comme celles de Capillon et Tagaux (1984) et Perrot (1990). L'objectif de ces trajectoires d'évolution proposées par Capillon et Tagaux (1984) est de mieux identifier les objectifs socio-économiques des agriculteurs pour leur exploitation en saisissant les changements passés pour comprendre le fonctionnement actuel des

exploitations. Les changements ne sont pas analysés en tant que tel, mais ce sont des moyens pour mieux cerner les objectifs des agriculteurs.

Les trajectoires d'évolution des exploitations sont obtenues à partir de typologies d'exploitations, les types représentent un mode de fonctionnement des exploitations, qui sont eux définis selon les similitudes entre leurs fonctionnements passés et actuels (Capillon et Tagaux, 1984; Capillon et al., 1988). Le passage d'un type à l'autre est représenté par leur succession stable sur le temps long. Cette succession dans les trajectoires est représentée de manière structurée par le temps. Cela permet deux modes de lecture de la trajectoire. Le premier mode est la lecture « verticale », dont la clé d'entrée est une date donnée de la trajectoire (année X), ce qui permet de décrire le fonctionnement des exploitations d'un type à un moment donné (type concerné par l'année X). Le deuxième mode est la lecture « horizontale » par la comparaison entre deux types successifs de la trajectoire.

Le passage d'un type à l'autre est marqué par un changement engagé en fonction des objectifs des agriculteurs. Les facteurs qui font succéder les exploitations entre les types sont identifiés comme étant des « mécanismes » (Capillon et Tagaux, 1984), par exemple, l'augmentation du troupeau et l'insertion du maïs ensilage. L'absence d'étapes de transition dans cette méthode (Coquil et al., 2010) entraine une relation linéaire (cause-effet) entre les mécanismes et la succession de types dans le temps.

Une autre méthode d'analyse des trajectoires est basée sur des typologies d'exploitation est proposée par Perrot (1990). Son objectif est d'identifier des changements entre des types d'exploitations à partir de typologies pour conseiller les agriculteurs. Les trajectoires d'exploitations sont construites à partir de la mise à jour périodique des typologies (Perrot, 1990; Perrot et al., 1995). Les changements ne sont pas analysés en tant que tel, mais ce sont des moyens d'indiquer la stabilité ou non des trajectoires.

Les trajectoires d'exploitations sont représentées par un vecteur sur un plan factoriel structuré par trois possibles « chemins » : changement de type, maintien du type et disparition du type. Pour retracer la trajectoire individuelle d'une exploitation il est nécessaire de comparer deux dates à moyen terme, par exemple la comparaison entre les exploitations bovin laitier en Haute- Marne en 1987 et 1992 (Perrot et al., 1995).

Les facteurs qui font passer les exploitations d'un type à l'autre sont identifiés comme étant des « causes » liées à des aspects structurels et techniques des exploitations (Perrot et al., 1995), ce qui laisse sous-entendre la relation linéaire entre les causes et changements.

Dans ces deux démarches d'analyse de trajectoires des exploitations (Capillon et al., 1988; Perrot et al., 1995), les changements ne sont pas analysés en tant que tel, mais ils sont identifiés lors de comparaisons entre types stables et statiques. Certes cette comparaison met en évidence les changements, mais cette démarche n'est pas envisageable dans cette thèse car il n'y a pas de moyen de rendre compte de la mise en

œuvre des changements entre les étapes stables. Pourtant, c'est le parcours des évolutions observées qui nous intéresse.

Les évolutions se produisent en raison de la relation linéaire (cause-conséquence) entre les causes des changements et le passage des exploitations d'un type à l'autre. Les causes des changements sont d'ordre structurel ou technique (augmentation du troupeau, conduite alimentaire), ce sont des changements internes aux exploitations. D'autres causes ou formes de relation qui aboutissent à des changements ne sont pas prises en compte dans ces démarches, comme les liens entre l'exploitation et son contexte (politique agricole ou le marché). En outre, les conséquences du passage d'un type à l'autre sur le travail des agriculteurs ne sont pas mentionnées (augmentation de la charge de travail, recours à l'entraide ou au salariat, etc.). Enfin, le travail et le salariat sont des sujets invisibles car ils ne sont pas pris en compte dans ces approches.

1.2 Trajectoires des exploitations : la centralité des changements structurels et techniques et le travail comme ressource

D'autres approches que celles des trajectoires à partir de typologies sont développées, comme celle de Moulin et al. (2008). L'objectif est d'identifier les liens entre les évolutions dans la famille et dans l'exploitation en tenant compte des changements dans la conduite technique de l'élevage et dans le cycle de vie de la famille.

Pour comprendre les évolutions, les auteurs s'inspirent des connaissances sur les processus de changements en sciences de gestion pour analyser les liens entre les changements et le contexte (Pettigrew, 1990). Moulin et al. (2008) distinguent deux types de contexte, interne et externe. Le contexte interne concerne l'échelle du système famille-exploitation et ses évolutions, tandis que le contexte externe concerne l'échelle de l'environnement de ce système et ses évolutions. Contrairement aux approches « trajectoire de typologies », les changements sont analysés en tant que tel et le contexte externe est pris en compte.

Les trajectoires du système famille-exploitation sont constituées par des successions de phases de cohérence, c'est-à-dire ce qui constitue l'identité du système en terme d'organisation pendant une période plus ou moins longue. La cohérence repose sur des éléments relativement stables tout au long de la trajectoire (pratiques d'élevage, main-d'œuvre...) identifiés comme invariants. Mais des changements peuvent avoir lieu au sein d'une phase sans modifier sa cohérence, ce sont des modifications progressives. Des changements qui modifient la cohérence du système sont identifiés comme étant des transformations.

Les changements ont lieu du fait des évolutions du contexte interne ou externe au système. Les changements internes sont liés au cycle de vie de la famille (mariage, enfants, départs…), à la conduite technique du troupeau et des surfaces, à la structure de l'exploitation (augmentation du troupeau, modernisation des bâtiments…). Les

changements externes sont liés à l'environnement de l'exploitation (milieu naturel et socio-économique) (Moulin et al., 2008).

La trajectoire est représentée par la chronique du système famille-exploitation : la succession des phases de cohérence est présentée de forme structurée par le temps. La représentation graphique rend intelligible la trajectoire par le positionnement des différentes données sur une frise temporelle (Encadré 1). La méthode graphique permet d'identifier facilement les éléments stables et les changements, et ainsi identifier les phases (Brochier et al., 2010).

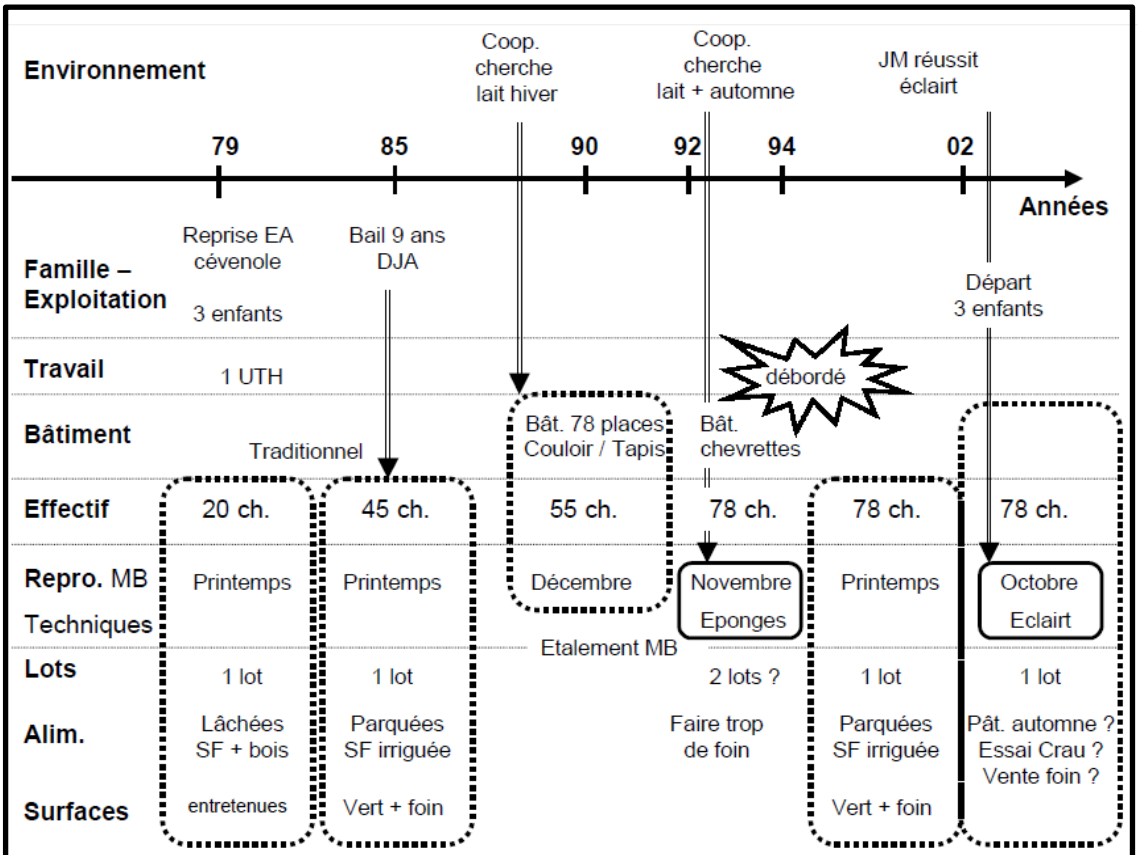
A la différence des « trajectoires de typologies » (Capillon et Tagaux, 1984; Perrot, 1990), la « trajectoire de chroniques » (Moulin et al., 2008) prend en compte le travail dans les analyses sur les évolutions du système famille-exploitation. Le travail est une ressource affichée en termes de quantité de force de travail, dont les changements (augmentation ou diminution de la force de travail) peuvent faire changer les pratiques de conduite technique des éleveurs/éleveuses. En effet, le travail n'est pas analysé en tant que tel mais il est mobilisé pour comprendre la cohérence entre les conduites techniques et les dimensions des élevages (troupeau, surface...).

Etant donné que les analyses sont réalisées au niveau du système famille-exploitation, les membres de la famille sont intégrés à la force de travail, mais la quantité de travail fournie par chaque membre n'est pas distinguée. Dans le cas où de la main-d'œuvre salariée est présente, la force de travail est différenciée de celle de la famille (Alves et al., 2012a; Alves et al., 2012b).

L'approche proposée par Moulin et al. (2008) est intéressante pour deux aspects. Le premier est que les évolutions au niveau de l'exploitation ne sont pas isolées, au contraire, elles sont liées au contexte interne et externe. Dans la thèse, l'analyse est conduite au niveau du salarié pour rendre compte de l'évolution du son travail. Cette évolution prend donc en compte l'évolution du salarié sur son propre travail (contexte interne) et l'évolution de l'exploitation d'élevage (contexte externe). Le deuxième aspect est le regard porté au-delà des changements et la reconnaissance des invariants, autrement dit prendre en compte ce qui est stable dans un processus de changement. Ainsi, l'évolution du travail des salariés peut être marquée par des changements mais aussi des éléments de stabilité.

Néanmoins, le travail dans cette démarche est limité à une ressource qui est peu explorée. Par exemple, indiquer la force de travail disponible n'informe pas ceux qui sont impliqués dans le travail sur l'exploitation. En outre, le travail est fortement lié à la famille, justement parce qu'elle est elle-même une partie indissociée de l'exploitation, dont la force de travail change au cours de son cycle vie. En conséquence, les salariés et leurs travaux restent sur une position excentrée dans ces approches.

Encadré 1. Exemple de la chronique du système famille-exploitation agricole. Cas d'une exploitation d'élevage caprine lait dans les Cévennes.
Source : Extrait de Moulin et al. (2008).



Pour la présentation de ce cas, seuls les événements de l'environnement en lien avec des changements dans cette exploitation ont été figurés. Les événements sont classés par grande catégorie (famille-exploitation, travail, bâtiment…). Les cartouches figurent les différentes cohérences sur l'activité caprine. En phase de croissance et d'investissement (1990, construction d'un nouveau bâtiment et augmentation du cheptel), l'éleveur cherche également à répondre aux sollicitations de la coopérative pour produire du lait d'hiver. Il cherche à avancer les dates de mises-bas sur décembre puis novembre en utilisant des traitements hormonaux. Ce faisant, il modifie complètement son calendrier d'alimentation, augmente les tâches à réaliser malgré les investissements en matériel, comme le tapis d'alimentation, et se retrouve débordé de travail. En 1994, il revient alors à des mises-bas de printemps sur une cohérence de fonctionnement proche de celle d'avant 1990, mais avec un troupeau plus important grâce à un bâtiment plus grand et mieux équipé. En 2002, le départ de ses trois enfants étudiants, pousse l'éleveur à modifier ses pratiques de conduite du troupeau pour se libérer du temps en été. Il tente donc à nouveau de décaler les mises-bas sur l'automne (octobre) grâce à une nouvelle technique de désaisonnement essayée avec succès par un autre adhérent de la coopérative. Une autre cohérence de l'activité caprine est peut-être en train de se dessiner.

1.3 Trajectoire travail-famille-exploitation : le focus sur la division familiale du travail

Les démarches d'analyse de trajectoire présentées jusqu'ici privilégient surtout les changements dans les exploitations d'élevage en termes de dimension et de conduite technique. Le travail, quand il est pris en compte, est limité à une ressource fournie par la famille. Les deux démarches présentées ci-dessous s'inscrivent également dans les analyses des changements dans les exploitations sur le long terme, mais le travail est vu sous une autre perspective, celle de la division sexuée du travail.

La première démarche proposée par Madelrieux et al. (2010b) dont l'objectif pour analyser les trajectoires des exploitations est d'identifier les liens entre travail-famille-exploitation en saisissant les changements dans les activités réalisées par la famille dans et hors de l'exploitation, dans le cas de couples. Il s'agit de la dynamique de la division familiale du travail.

Les trajectoires du système travail-famille-exploitation sont constituées par des successions de « carrières familiales » (Madelrieux et al., 2010b). La division familiale du travail concerne l'ensemble des activités réalisées par la famille depuis la formation du couple (mariage et/ou installation) : activités agricoles et non agricoles, activités domestiques, pilotage de l'exploitation... L'ensemble des activités réalisées par un individu détermine sa « position » dans le collectif de travail. Par exemple, la position « exploitant » est caractérisée par le pilotage de l'exploitation, la polyvalence et l'absence d'activités hors de l'exploitation ; la position « permanent » est caractérisée par son aide à l'exploitant et en général il n'effectue que certains travaux (soins aux animaux et traite). Le changement de carrière familiale est marqué par le « changement de position » des individus de la famille au cours des années (Figure 2).

Les facteurs qui font changer la trajectoire famille-exploitation sont identifiés comme étant des « moteurs de changements » et sont liés à des événements familiaux (retraite...), à l'exploitation (création d'un nouvel atelier) ou à un travail extérieur. Comme indiqué par les auteurs, ce sont plutôt des moteurs internes au système travail-famille-exploitation.

A la différence de la « trajectoire de chroniques » (Moulin et al., 2008), la trajectoire travail-famille-exploitation prend en compte le travail par les différents types d'activités réalisés par le couple, ce qui apporte plus d'éléments sur la nature diverse du travail à la fois sur l'exploitation (pilotage, travail domestique...) et hors exploitation (salariés non agricoles, pluriactivité). Par contre, le contenu même des activités n'est pas abordé, et reste donc encore « invisible ».

Ce qui nous intéresse dans cette démarche est l'analyse de l'évolution du travail. Même si le couple est le niveau d'analyse privilégié, il est malgré tout possible d'identifier les évolutions à un niveau individuel. Néanmoins, d'une part les salariés n'apparaissent pas dans les représentations des trajectoires et d'autre part les évolutions de leurs activités ne sont pas analysées.

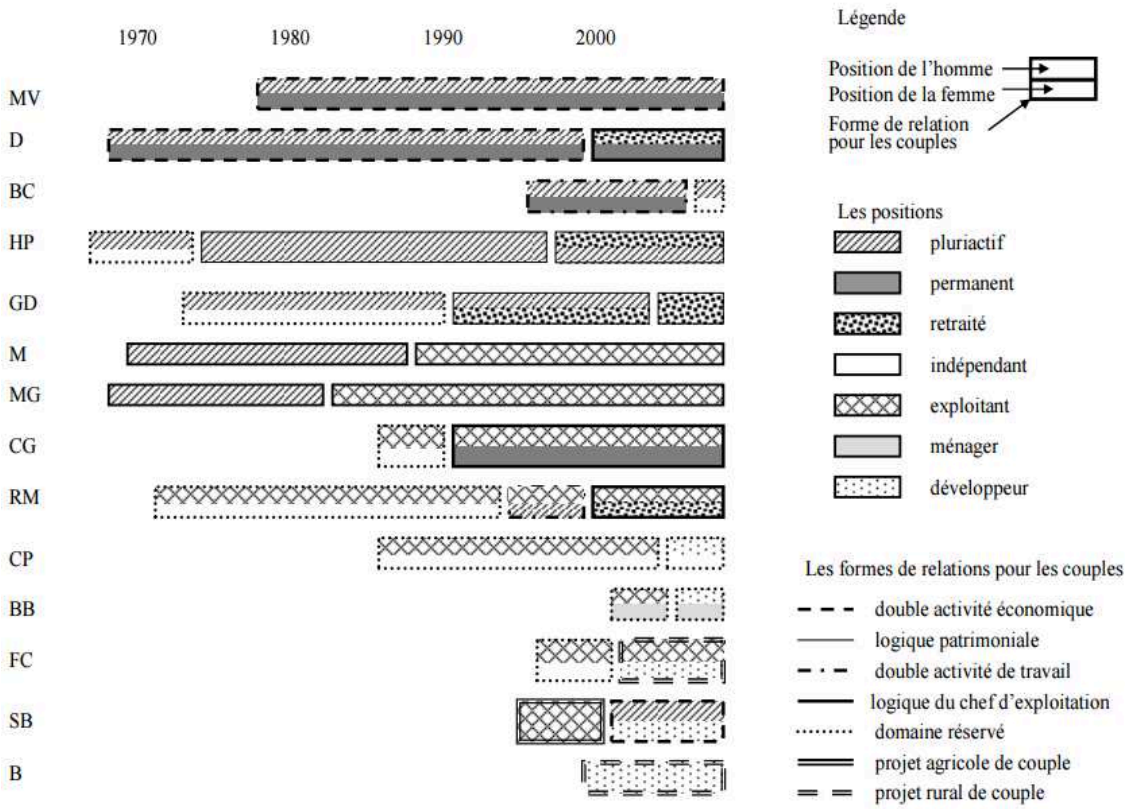


Figure 2. Représentation de la trajectoire des carrières familiales dans 14 exploitations dans les Alpes du Nord. Source : Madelrieux et al. (2010b).

La deuxième démarche d'analyse de trajectoire famille-exploitation est celle proposée par Terrier et al. (2012) qui met en évidence la diversité de rapports entre famille et exploitation et comment ces rapports agissent sur la dimension et la conduite des élevages. En effet, la trajectoire est un moyen de rendre compte à la fois du rôle de chaque membre de la famille sur l'exploitation et du poids de l'exploitation en tant que patrimoine familial à transmettre entre générations. Ainsi, les évolutions de la trajectoire famille-exploitation ne sont pas analysées en tant que telles.

Inspiré des études des sociologues à propos du caractère familial du travail dans les exploitations familiales, le travail est mobilisé comme un des facteurs qui lie la famille à l'exploitation (Barthez, 1996). Les analyses en termes de division du travail entre genres et générations sont utilisées pour identifier le rôle de chaque membre de la famille, comme le père retraité qui a des difficultés à laisser les responsabilités au fils « chef de l'exploitation », la femme qui est salariée hors agriculture et aide le mari exploitant les week-ends (Terrier et al., 2012). Ainsi, le salariat n'est que très peu ou même pas concerné par cette démarche fortement centrée sur les individus de la famille.

1.4 Synthèse : La prise en compte progressive du travail familial et l'invisibilité des salariés

L'analyse des évolutions des exploitations a été fortement développée par les approches « trajectoires » qui prennent en compte des changements passés dans les exploitations et les formalisent sous forme de trajectoires. Cependant, les objectifs d'analyse et les formes de représentations des évolutions sont diverses.

Le travail n'est pas toujours pris en compte dans ces approches. En effet, lors des premiers cadres d'analyse développés en zootechnie système dans les années 1990, le travail est un sujet « invisible » et les évolutions des exploitations sont centrales. Ce sont les cadres d'analyse développés par la suite qui changent ce cas de figure : le travail devient alors « visible » mais faiblement traité et souvent considéré comme une ressource quantifiable, alors que les changements au cours du temps à l'échelle de l'exploitation gardent une place centrale dans les analyses.

Malgré cela, rendre le travail visible est le premier pas qui amène ensuite les chercheurs en zootechnie système à ouvrir la « boite noire » du travail pour comprendre les évolutions des exploitations : c'est la mise en évidence des évolutions par les relations entre travail-famille-exploitation.

Le travail est traité selon différentes approches. Il est d'abord abordé en termes de ressource quantifiable (la force de travail). Ensuite c'est la division sociale du travail qui prend place dans les analyses, notamment par les questions de genre et génération. Le travail reste fortement lié à la famille en raison du caractère familial des exploitations. Le rôle des membres de la famille est défini les uns par rapports aux autres (le mari est le chef de l'exploitation, l'épouse est la co-exploitante qui vient « aider » le mari). Cependant le travail des salariés reste un sujet presque invisible ou faiblement traité dans les évolutions des exploitations. L'ouverture de cette boite noire est donc nécessaire.

2 L'organisation du travail en élevage : absence de la prise en compte des évolutions sur le long terme et la mise à l'écart des salariés

Dans les approches « trajectoire », le travail est mobilisé pour comprendre les évolutions au niveau de l'exploitation. A contrario, dans les approches sur « l'organisation du travail » développées par les zootechniciens des systèmes d'élevage, ce sont les changements dans l'exploitation qui sont mobilisés pour comprendre les formes d'organisation du travail.

En effet, inspirés par Etienne Landais (1987), les cadres d'analyse développés sont destinés à la compréhension du fonctionnement technique des exploitations et des pratiques de conduite d'élevage. Néanmoins, à partir de la moitié des années 1990, les approches sur le travail en élevage renouvellent les cadres d'analyse des systèmes

d'élevage en raison des changements structurels dans l'agriculture (augmentation de la productivité, agrandissement des exploitations, diminution de la main-d'œuvre familiale…) associés à des souhaits des éleveurs/éleveuses pour améliorer leurs conditions de vie et de travail dans les exploitations (prendre des vacances et/ou week-ends, diminuer la charge de travail élevée…) (Dedieu et al., 2006; Dedieu et Servière, 2012). Ainsi, le travail est pris en compte comme une ressource que les éleveurs/éleveuses organisent non seulement en fonction des aspects productifs de l'exploitation, mais aussi en fonction de leurs attentes en termes de qualité de vie au travail (Dedieu et al., 2006; Dedieu et Servière, 2012).

Les approches développées par les zootechniciens des systèmes d'élevage pour analyser et comprendre l'organisation du travail dans les exploitations sont divisées en deux groupes selon la prise en compte ou non de la subjectivité des individus pour organiser leur travail. Les approches extrinsèques mobilisent des cadres d'analyse qui portent un « regard extérieur » sur le travail, avec le point de vue des chercheurs sur la façon dont les éleveurs/éleveuses organisent leur travail. Pour les approches intrinsèques, les cadres d'analyse portent un « regard intérieur » sur le travail : il s'agit du point de vue des éleveurs/éleveuses sur l'organisation de leur propre travail.

2.1 Les approches extrinsèques de l'organisation du travail : des travaux avec des rythmes différents effectués par le collectif de travail au cours de la campagne agricole

2.1.1 *Trois cadres d'analyse développés...*

Les zootechniciens ont développé trois propositions qui partagent le postulat que les changements dans les exploitations impactent le travail, et que le travail est un facteur pris en compte par les éleveurs/éleveuses lors de leurs choix de conduite technique.

Dans la méthode Bilan Travail (Dedieu et al., 1997; Dedieu et al., 1998a), l'organisation du travail en élevage est définie comme la combinaison des décisions et des pratiques qui articulent la main-d'œuvre et la conduite des surfaces et des troupeaux. L'objectif est d'évaluer la marge de manœuvre des éleveurs en termes de temps disponible (pour réaliser d'autres travaux non comptabilisés dans la méthode ou pour prendre du temps libre). L'évaluation est réalisée par la quantification des temps de travaux liés à la conduite des troupeaux et des surfaces pendant une campagne agricole.

Les applications de cette méthode sont diverses. Nous pouvons citer, par exemple, la construction de références en termes de temps de travail d'astreinte et de saison dans huit filières animales en France (Cournut et Chauvat, 2012) ; un diagnostic sur le temps de travail dans les exploitations au Brésil et ses conséquences pour le conseil agricole (Vazquez et al., 2011) ; la variabilité des temps de travail et de la productivité du travail en fonction de la composition de la main-d'œuvre, des conduites techniques et des équipements (Aubron et al., 2009; Sraïri et al., 2013; Sraïri et Ghabiyel, 2017).

La deuxième proposition est le modèle ATELAGE (Activités de Travail en Exploitations d'Elevage) (Madelrieux et al., 2004; Madelrieux et al., 2006). L'organisation du travail est définie comme un système d'activités qui rend compte des interactions entre conduite technique, main-d'œuvre et l'ensemble des activités. A la différence du Bilan Travail, les activités non agricoles sont également prises en compte dans les analyses. L'objectif est de qualifier l'organisation du travail à l'échelle de l'exploitation pour une année. Le modèle est basé sur deux principes (Madelrieux et al., 2009b). Le premier est la relation entre les activités, le collectif de travail et le temps, qui est caractérisée par le « qui fait quoi et quand » (par exemple, le couple fait la traite tous les jours). Le deuxième est la relation d'ordre entre les activités, comme la subordination d'une activité sur l'autre, ou des activités effectuées en parallèle.

Plusieurs usages de cette méthode ont été réalisés : la variabilité des formes d'organisation du travail en élevage porcine selon les niveaux d'autonomie des salariés (Hostiou et al., 2007) ; la diversité des formes d'organiser le travail dans les exploitations caprines fermières en zone de montagne (Calland et Madelrieux, 2010).

La troisième proposition est la méthode QuaeWork (Qualification and Evaluation of Work in Livestock Farms) (Hostiou et Dedieu, 2012). L'organisation du travail est caractérisée par une approche globale de l'exploitation en prenant en compte la main-d'œuvre, la conduite des troupeaux et des surfaces, les équipements et bâtiments et les combinaisons d'activités agricoles et non agricoles. L'objectif est d'évaluer la productivité et la flexibilité du travail pendant un an (Hostiou et Dedieu, 2012). L'évaluation de la productivité du travail est basée sur deux critères. Le premier est la durée du travail et le deuxième est l'efficience du travail selon les types de travaux (astreinte ou saison). L'évaluation de la flexibilité du travail est basée sur la marge de manœuvre des éleveurs/éleveuses en termes de temps libre et les ajustements à des événements internes et externes à l'exploitation.

Dans les analyses où les salariés sont présents, leur main-d'œuvre est surtout indiquée comme source de flexibilité dans l'organisation du travail en fonction de l'attribution ou du partage de tâches (Santos Filho et al., 2012; Hostiou et al., 2012).

2.1.2 *… sur une base conceptuelle commune*

Ces trois propositions ont été déclinées à partir d'un cadre conceptuel de référence constitué de trois principes pour analyser le travail dans les exploitations d'élevage (Dedieu et Servière, 2012).

Le premier concerne la différence entre les travaux (Dedieu et al., 2006; Dedieu et Servière, 2012). Prenant en compte la saisonnalité de l'agriculture et les cycles biologiques des activités d'élevage, les pratiques de conduite technique sont mises en œuvre avec des rythmes différents au cours de l'année. Ainsi, le travail d'astreinte est caractérisé par sa nature constante ou peu variable, et de son rythme (quasi) quotidien,

comme la traite, l'alimentation, les soins aux animaux… Le travail de saison est caractérisé par sa nature variable et son rythme périodique, comme faire les foins, l'entretien des parcelles…

Le deuxième principe concerne la distinction entre travailleurs du fait des différents niveaux d'implication, de leurs fonctions et de leurs responsabilités. Ainsi, les membres du collectif de travail sont classés en deux groupes. Un groupe, désigné par la cellule de base (Dedieu et al., 1998b) ou le noyau organisateur (Madelrieux et al., 2006), est composé par des travailleurs permanents qui organisent le travail et pour lesquels l'activité agricole est prépondérante en temps et en revenu : ce sont les couples, les associés, l'exploitant seul. L'autre groupe, appelé hors cellule de base (Dedieu et al., 1998b) ou hors noyau organisateur (Madelrieux et al., 2006), est composé par les salariés, les bénévoles, les entraides et les entreprises agricoles.

La mise en relation entre les types de travaux et les types de travailleurs conduit à identifier la division du travail entre les différents membres du collectif de travail, c'est l'identification de « qui fait quoi et quand ». Par exemple, en élevage porcin pendant la période de mise-bas, les éleveurs/éleveuses distribuent l'alimentation des truies (travail d'astreint) et surveillent les animaux en mise-bas (travail de saison), tandis que les salariés réalisent l'entretien des bâtiments (nettoyage) et les soins aux animaux (apport d'eau) (travail d'astreinte) (Hostiou et al., 2007).

Le troisième principe concerne l'enchaînement des périodes avec des caractéristiques organisationnelles propres. Ainsi, l'organisation du travail sur l'exploitation est représentée par la succession des combinaisons entre les différents types de travaux et de travailleurs présentées de manière structurée par le temps. Les changements dans le travail sont marqués par le passage d'une période organisationnelle à l'autre.

Par exemple, dans le modèle ATELAGE, l'échelle élémentaire de la modélisation de l'organisation du travail est la Forme Quotidienne d'Organisation du travail (FOQ) (Madelrieux et al., 2006). Une FOQ est constituée par 1) les activités quotidiennes (AQ), qui associent les tâches répétées chaque jour et ceux qui la réalisent ; 2) les activités non quotidiennes (ANQ), qui associent les tâches réalisées pendant une période et ceux qui la réalisent ; 3) la relation entre les activités (subordination...) ; 4) la régulation, constituée par des événements qui font varier l'organisation du travail (météo, disponibilité du personnel...). Un exemple de l'application de cette modélisation est décrit ci-dessous.

Dans une exploitation d'élevage mixte (Figure 3), en semaine, le couple d'exploitants fait la traite et soigne les troupeaux de vaches et de chèvres. Ensuite, l'exploitante fabrique les fromages pendant que l'exploitant soigne les brebis. Puis, selon les conditions météo, l'exploitant réalise des travaux dans les champs ou l'entretien des clôtures, en priorité sur le bricolage. Le week-end, avec les enfants, les activités d'astreinte à rythme quotidien sont réalisées en binôme : la mère et la fille gèrent le troupeau caprin (traite, soins, fromages), le père et le fils s'occupent des troupeaux

bovin laitier et ovin. Puis, selon les conditions météo, le père et le fils font des activités à rythme non quotidien.

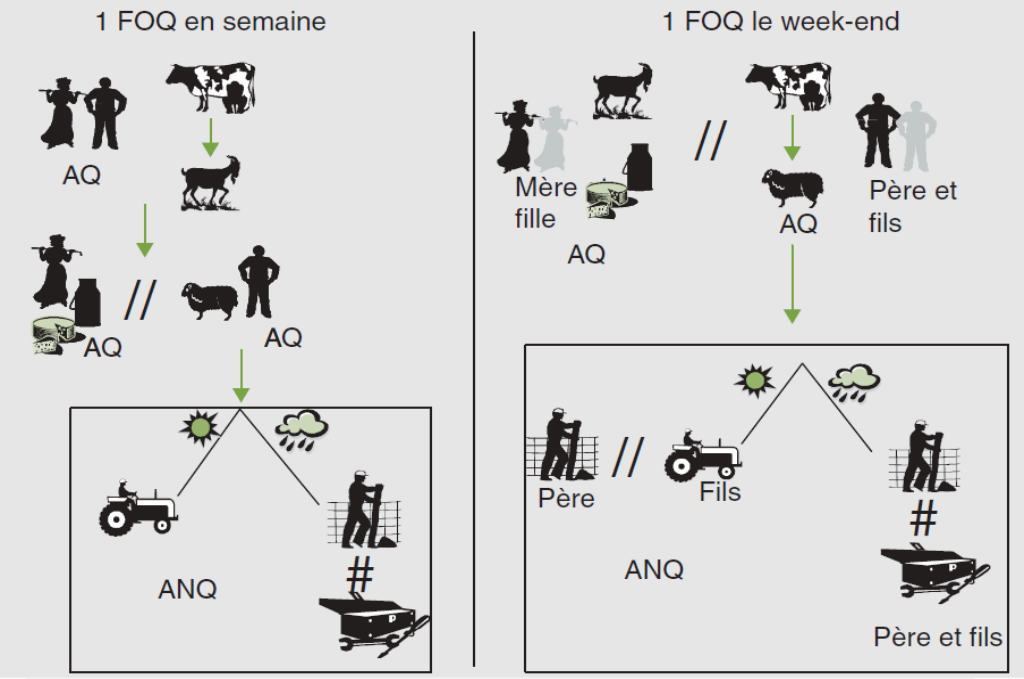


Figure 3. Deux formes d'organisation quotidienne du travail (FOQ) dans une exploitation d'élevage aux Alpes du Nord pendant la période de printemps.
Source : Madelrieux (2004) cité par Dedieu et al. (2006).

L'organisation du travail est représentée par l'enchaînement de séquences organisationnelles (Madelrieux et al., 2009b). Les séquences sont composées par une FOQ ou l'alternance de plusieurs FOQ sur une période. La succession est présentée de façon structurée par le temps. Les changements sont marqués par le passage d'une séquence à l'autre. Les facteurs qui agissent pour faire ce passage ne sont pas représentés, mais il est possible de rendre compte de leurs actions par les changements dans les relations entre activités et les régulations qui définissent l'organisation entre activités.

Par exemple, la représentation des formes d'organiser le travail au cours d'une année dans une exploitation d'élevage (Figure 4). Les séquences organisationnelles changent selon 1) les rythmes des congés scolaires, qui définissent la présence des enfants sur l'exploitation ; 2) la conduite des animaux, qui définit les périodes d'accès au pâturage (animaux dehors) et les périodes où les animaux restent dans les bâtiments (animaux dedans).

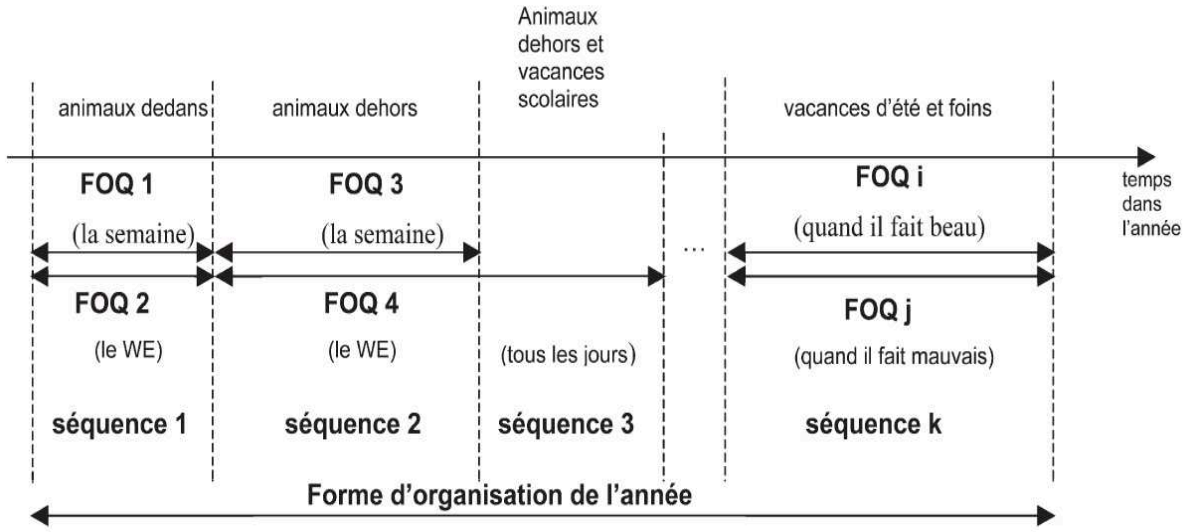


Figure 4. Enchaînement des séquences qui représentent la forme d'organisation du travail dans l'année dans une exploitation. Les séquences changent selon la présence des enfants pendant les congés scolaires (week-ends et vacances) et la conduite des animaux (accès ou non au pâturage).
Source : Madelrieux et al. (2006).

2.2 Les approches intrinsèques de l'organisation du travail : mise en lumière de l'individu et de son rôle actif dans le travail

Dans les approches intrinsèques, l'individu est important dans les analyses du fait de son rapport subjectif au travail. Les aspects techniques et temporels des différentes activités menées sur l'exploitation sont moins prégnants pour définir l'organisation du travail. Les deux propositions présentées partagent le postulat que les individus transforment le travail et en même temps sont transformés par lui.

2.2.1 *Les rationalités des éleveurs/éleveuses et l'organisation du travail*

Fiorelli et al. (2010) proposent un cadre d'analyse qui articule les approches sur l'organisation du travail en zootechnie et la psychodynamique du travail. L'organisation du travail est définie comme un compromis entre des attentes vis-à-vis du travail et des contraintes temporelles. L'objectif est de comprendre l'organisation du travail dans les élevages en tenant compte du rapport subjectif au travail des éleveurs/éleveuses.

Le cadre d'analyse est composé de trois entités qui structurent l'organisation du travail (Figure 5) (Fiorelli et al., 2010). La première entité est le rapport subjectif au travail en élevage, qui est composé par cinq types de rationalités : économique, identitaire, technique, relationnelle et relative à l'engagement du corps au travail. La deuxième entité est l'organisation du travail, composée par quatre facteurs : dimension des activités, conduite d'élevage, collectif de travail et gestion du temps dédié à l'élevage. La troisième entité sont les contraintes temporelles, composées par les plages horaires et calendaires pendant lesquelles les éleveurs/éleveuses ne sont pas disponibles pour l'élevage.

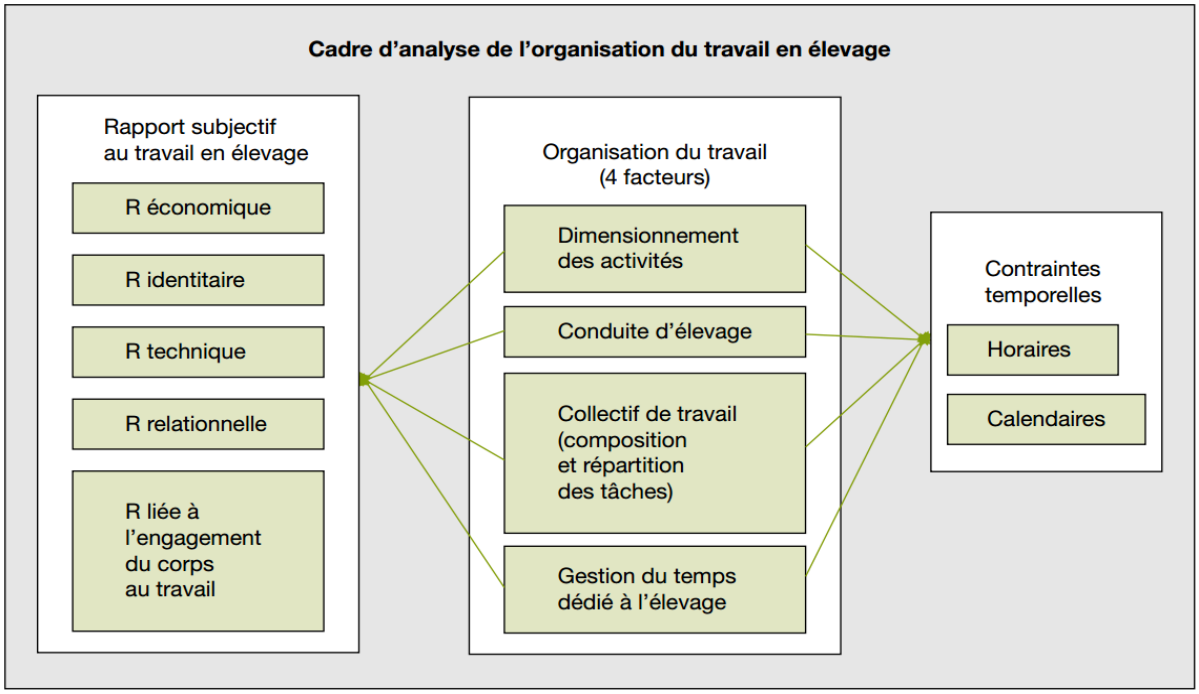


Figure 5. Cadre d'analyse de l'organisation du travail en élevage selon le rapport subjectif des éleveurs/éleveuses au travail.
Source : Fiorelli et al. (2010).

En effet, les changements dans l'organisation du travail ou dans les exploitations d'élevage ne sont pas abordés, il s'agit plutôt de rendre compte et de caractériser la diversité de rationalités que le travail en élevage peut prendre dans la vie personnelle et professionnelle des individus.

Les membres du collectif de travail ne sont pas classés en groupes, comme le préconisent les approches extrinsèques du travail en élevage. Le collectif de travail est défini comme l'ensemble de travailleurs qui interviennent sur l'exploitation, quels que soient le statut ou la fréquence d'intervention. Par contre, tâches et travailleurs sont liés pour rendre compte du « qui fait quoi » (Fiorelli et al., 2010).

Dans les analyses, les salariés sont présentés surtout comme un moyen parmi d'autres mobilisés par les éleveurs/éleveuses pour organiser le travail, et ainsi, réussir leur compromis entre vie au travail et vie en famille (Fiorelli et al,. 2015). Certes la main-d'œuvre des salariés est importante principalement dans les collectifs où la famille est moins investie au travail sur l'exploitation qu'au travail hors exploitation. Même dans ce cas de figure, ce sont les rapports subjectifs des membres de la famille avec le travail qui prévalent sur la division des tâches dans le collectif de travail.

2.2.2 Le monde professionnel et les transformations dans le travail

Une autre proposition est celle de Coquil et al. (2014) qui ont développé un cadre d'analyse sur l'évolution de l'activité de travail des agriculteurs/éleveurs selon leur monde professionnel (Figure 6). L'objectif est de comprendre les changements dans le travail et dans les exploitations en tenant compte des changements dans les normes professionnelles des agriculteurs/éleveurs.

Pour cela les auteurs analysent comment et quand les agriculteurs/éleveurs mobilisent des ressources et les transforment selon leurs besoins et leurs expériences vécues. Les ressources sont des instruments matériels et cognitifs utilisés par les agriculteurs/éleveurs avec une finalité d'action : transformer leur travail et/ou leur exploitation (Coquil et al., 2014a; Coquil, 2014).

Ces transformations font changer les normes professionnelles sur lesquelles les agriculteurs/éleveurs se basent pour prendre leurs décisions, par exemple à propos de leurs pratiques techniques et forme de production (conventionnel ; agro écologique ; autonome...). Le changement dans les normes professionnelles est qualifié en trois catégories : adhérence, distance et difficultés (Coquil et al., 2014b).

A la différence des autres propositions extrinsèques et intrinsèques présentées ci-dessus, les auteurs abordent plus les transformations du travail des agriculteurs/éleveurs que les facteurs structurants de l'organisation du travail (types de travaux, division de tâches, rationalités…). Un autre élément intéressant est la prise en compte de l'individu comme propre source de changement de son travail, notamment à travers l'expérience vécue. Ainsi, les salariés eux-mêmes peuvent faire évoluer leur propre travail.

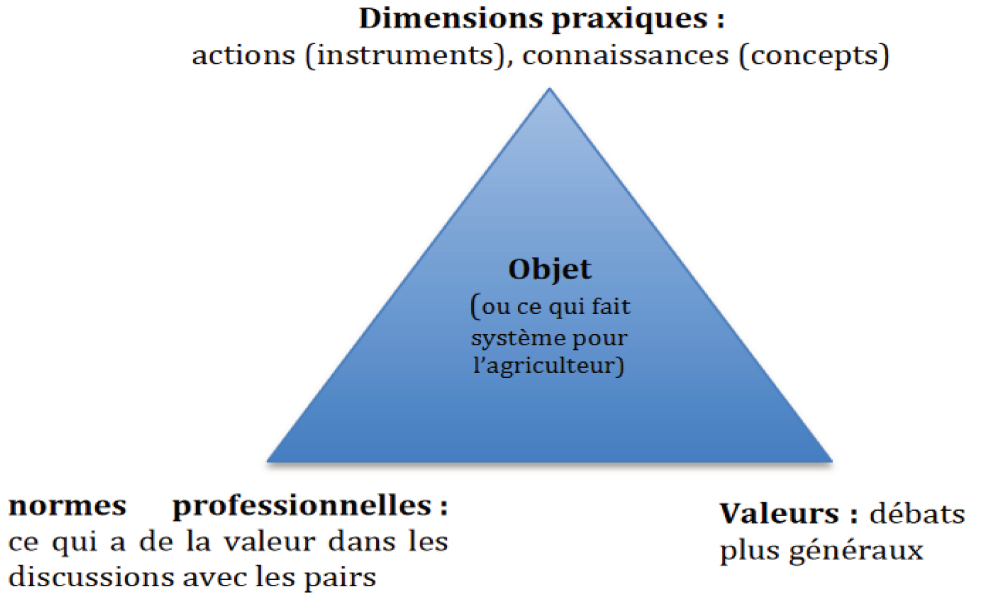


Figure 6. Représentation du cadre d'analyse des mondes professionnels des agriculteurs/éleveurs.
Source : Coquil (2014).

2.3 Synthèse : La division technique et sociale du travail et la mise à l'écart des salariés dans les analyses

Le travail a été intégré dans les analyses des élevages selon différentes approches. Dans les approches extrinsèques le travail est abordé par son aspect organisationnel, tandis que dans les approches intrinsèques le travail est abordé par son aspect relationnel entre l'individu et son travail.

Elles rendent compte de la diversité des travailleurs sur les exploitations avec 1) la classification des travailleurs en groupes (cellule de base/hors cellule de base ; noyau organisateur/hors noyau organisateur) ; 2) la dimension collective du travail (partage et attribution de tâches) ; 3) la dimension individuelle du travail (attentes vis-à-vis de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ; le travail en tant qu'une expérience vécue).

Tout d'abord, le fait de reconnaitre cette diversité de travailleurs permet de rendre compte des différentes attentes en termes de temps de travail, de préférence entre tâches et de la division des tâches entre les différents travailleurs du collectif de travail. Néanmoins, les éléments qui distinguent les travailleurs les uns des autres sont restreints à des critères factuels (statut, revenu…). Des aspects plus liés aux travailleurs eux-mêmes sont peu pris en compte, comme leurs compétences, leurs expériences professionnelles ou personnelles en élevage.

De plus, la classification des travailleurs en groupes entre ceux qui organisent le travail et pilotent l'exploitation et ceux qui ne sont pas concernés, suggère que les salariés sont écartés des responsabilités dans les exploitations. Ainsi, la place des salariés dans les collectifs de travail est reléguée à l'exécution de tâches définies par les membres de la famille qui décident de tout.

Ces approches ont aussi mis en évidence la diversité de tâches à réaliser dans les exploitations d'élevage et que ces tâches ne sont pas prises en charge par tous les membres du collectif de travail en fonction de la division sociale et technique du travail. En outre, les tâches ont différents rythmes, qui sont très marqués dans la campagne agricole (astreinte et saison). Ainsi, l'entrée par les tâches réalisées par le salarié au cours du temps nous paraît pertinente pour rendre compte de l'évolution de leur travail. Par contre, nous proposons de rendre compte du rythme des tâches autrement, afin que cela corresponde seulement aux tâches faites par les salariés.

L'organisation du travail est analysée selon trois dimensions qui sont complémentaires. La première est la dimension technique, prise en compte par les pratiques de conduite et leurs organisations temporelles pendant la campagne agricole. La deuxième est la dimension collective du travail, notamment par le partage et l'attribution de tâches entre les différents travailleurs. La troisième est la dimension individuelle, selon laquelle le travail est organisé par un individu qui appartient à la famille et qui pilote l'exploitation.

De ce fait, les salariés et leur travail ne trouvent pas leur place dans les approches développées par les zootechniciens des systèmes d'élevage car ils sont très peu pris en compte. L'évolution du travail (des membres familiaux et des salariés) est un sujet également peu traité.

En outre, les analyses se basent sur une échelle temporelle très fine (de la journée de travail à l'année agricole) et aboutissent à des formes d'organisation du travail précises. Malgré cela, cette échelle temporelle peut s'avérer peu adaptée lorsque l'intérêt est d'investiguer l'organisation du travail sur le temps long. En effet, lors des entretiens, les informations récupérées par la mémoire des individus sur des situations détaillées (leur journée de travail) passées depuis longtemps (10 ans) sont peu fiables.

Finalement, un « glissement » disciplinaire est nécessaire pour franchir les limites exposées ci-dessus sur l'organisation du travail en élevage en tenant compte de l'évolution du travail des salariés.

3 L'organisation du travail en gestion des ressources humaines et le développement de la carrière des salariés

La gestion des ressources humaines (GRH) est définie comme la gestion des hommes au travail dans les organisations (Martory et Crozet, 2008). Même si elle a été développée en tenant compte des organisations non agricoles, elle a été adaptée à l'agriculture et à l'élevage surtout par des chercheurs en agricultural economics en raison des changements dans les exploitations (agrandissement des surfaces et du troupeau, augmentation du travail salarié…) et dans son environnement (politique agricole, marché…) (Howard et McEwan, 1989; Mugera et Bitsch, 2005; Bitsch et al., 2006; Hyde et al., 2011; Ullah et Zheng, 2014). L'objectif est d'améliorer la performance et la compétitivité des exploitations dans un contexte de plus en plus compétitif (Howard et McEwan, 1989; Hutt et Hutt, 1993; Bitsch et al., 2006). Ainsi, le travail est une ressource à optimiser par la gestion des personnes au profit des organisations.

Les fonctions de la GRH sont 1) opérationnelles, concernent la gestion administrative des salariés (recrutement, rémunération, formation…) ; 2) stratégiques, concernent les améliorations de la performance humaine des organisations (conditions de travail, compétences, motivation…), le développement de la carrière des salariés et leur adaptation en fonction des évolutions dans l'organisation (Martory et Crozet, 2008; Cadin et al., 2012).

Dans cette thèse c'est le développement de la carrière des salariés au sein d'une exploitation et son lien avec des changements dans l'exploitation d'élevage qui nous intéresse. Ainsi, il nous paraît pertinent d'emprunter des concepts de la GRH à propos de l'organisation du travail et de la gestion des salariés, afin de nous outiller pour la construction d'un cadre d'analyse de l'évolution du travail des salariés en élevage. Pour

cela, trois dimensions de la GRH sont prises en compte : la délégation de tâches, la polyvalence/spécialisation et l'autonomie des salariés.

La littérature mobilisée en sciences de gestion concernant ces trois dimensions constitue le fil rouge qui structure cette partie. Néanmoins, la mise en relation de cette littérature avec la littérature en ergonomie et en zootechnie système est construite progressivement. L'objectif est de poursuivre un raisonnement qui amène à la proposition d'un cadre d'analyse à la fin de ce chapitre.

3.1 De l'organisation du travail aux tâches attribuées aux salariés

En sciences de gestion, l'organisation du travail est définie comme la division sociale et technique du travail et sa coordination au cours du temps (Mintzberg, 1979). Cette définition est adaptée aux objectifs de la thèse pour trois raisons : 1) la division sociale du travail correspond aux tâches à la charge de la famille et celles déléguées aux salariés ; 2) la division technique du travail correspond aux différents types de tâches réalisées par les membres de la famille et celles effectuées par les salariés. Ainsi, par exemple, dans les exploitations laitières en Picardie, les tâches les plus déléguées aux salariés sont l'entretien des équipements et des bâtiments, l'alimentation et la traite. Tandis que les tâches les moins déléguées sont les soins des veaux, le semis et les tâches administratives (Beguin, 2008) ; 3) étant donné la perspective dynamique de la définition, la division des tâches entre les membres de la famille et les salariés peut changer au cours du temps.

La délégation des tâches est une action essentielle dans la division du travail car elle définit les tâches et les responsabilités des salariés dans une organisation (Vafaï et Anvar, 1998). Dans la littérature en sciences de gestion, la délégation ne se limite pas à la division du travail. Elle est également un moyen d'augmenter l'autonomie et la responsabilité des salariés en fonction de la distribution du pouvoir de prise de décision (Hutt et Hutt, 1993; Kalleberg et al., 2009). J'aborderai plus précisément la relation entre la délégation et l'autonomie dans les parties qui suivent (voir 3.3 Autonomie des salariés au travail). Pour l'instant, je vais détailler l'association entre la délégation de tâches et la distribution du pouvoir de décision.

Cette association peut prendre deux formes structurées. Il peut s'agir d'une structure centralisée qui est caractérisée par la concentration du pouvoir de prise de décision sur une personne ou un groupe de personnes, généralement du niveau hiérarchique supérieur de l'organisation ; ou alors d'une structure décentralisée, où ce pouvoir est dispersé entre les individus de différents niveaux hiérarchiques (Mintzberg, 1979; Hutt et Hutt, 1993; Vafaï et Anvar, 1998).

Cette approche a été développée pour l'analyse des organisations non agricoles, où les fonctions de gestion et les fonctions opérationnelles ne sont pas ou peu réalisées par les mêmes personnes. En effet, la division entre ces deux fonctions est bien définie par la

hiérarchie entre le niveau de gestion stratégique et le niveau opérationnel (Vafaï et Anvar, 1998).

Des différences avec l'exploitation agricole sont observées. Selon Hutt et Hutt (1993), la structure centralisée est plus fréquente en agriculture que dans les organisations non agricoles. Cette situation est encore plus commune dans des exploitations familiales, où le/la chef de l'exploitation (avec ou sans autres membres de la famille) prend des décisions concernant la gestion de son exploitation (Barthez, 1996). En effet, éleveurs/éleveuses sont en même temps responsables de la prise de décision concernant le pilotage du système d'élevage et acteurs dans la mise en œuvre de leurs pratiques (Landais, 1987). Malgré l'existence des salariés qui sont impliqués dans la prise de décision concernant des aspects techniques de la production (Peltier et al., 2009), ils restent majoritairement sur des tâches très opérationnelles et physiques dans les exploitations familiales (Beguin, 2008; Peltier et al., 2009).

De ce fait, il y a des tâches de natures différentes dans les exploitations, dont certaines sont très liées au fonctionnement opérationnel de l'exploitation et d'autres plutôt liées à la gestion de l'exploitation ou des ateliers. Ainsi, identifier les tâches réalisées par les salariés au cours du temps nous paraît pertinent pour rendre compte de l'évolution de leur travail.

De nombreuses définitions de tâches ont été identifiées selon les disciplines. En ergonomie et en zootechnie système, la définition de tâche est celle empruntée à la psychologie dans l'analyse du travail. La tâche est définie par un résultat à attendre et par des conditions de travail dans lesquelles elle doit être réalisée (Leplat et Hoc, 1983; Barthe et Queinnec, 1999; Leplat, 2004a). Cette définition beaucoup utilisée est pourtant peu précise car les limites d'une tâche ne sont pas très claires. Dans le domaine des sciences sociales appliquées la tâche est définie comme une unité structurée de travail clairement définie comprenant des actions réalisées en continuité en vue d'atteindre un objectif immédiat (Robitaille et Côté, 1994). Ceci est la définition employée dans la thèse car elle précise mieux les contours qui permettent d'identifier une tâche.

3.2 Polyvalence et spécialisation : de l'organisation au travail dans les organisations au poste des salariés

La polyvalence et la spécialisation des salariés sont liées à des formes d'organisation du travail dans les organisations. La forme taylorienne est fondée sur l'organisation scientifique du travail, qui préconise la division verticale et horizontale du travail (Taylor, 1914). La division verticale concerne la distinction entre les tâches d'exécution et les tâches de conception ; la division horizontale concerne le morcellement des activités de production en tâches d'exécution simples et répétitives.

Les conséquences de ces principes sont 1) qu'à l'échelle de l'organisation il y a une division hiérarchique entre le niveau stratégique avec des tâches de gestion, contrôle et évaluation, et le niveau opérationnel avec des tâches d'exécution répétitives ; 2) qu'à l'échelle des ressources humaines il y a une spécialisation des salariés par la liaison tâche-poste-travailleur (Peaucelle, 2009; Everaere, 2008).

Ces principes ont été largement appliqués dans des organisations industrielles, où le profil *d'ouvrier* spécialisé désigne les salariés peu ou pas qualifiés qui sont affectés à un poste contenant une tâche (Everaere, 2008). Ces ouvriers répètent les mêmes gestes et suivent des consignes prescrites pour exécuter leurs tâches, ainsi les opérations de contrôle et d'évaluation peuvent être faites plus facilement (Peaucelle, 2009).

Dans le domaine de l'élevage, une situation similaire est observée dans des grandes exploitations laitières aux Etats-Unis qui recrutent comme milkers de la main-d'œuvre peu qualifiée pour exécuter seulement la traite de vaches (Bewley et al., 2001b; Harrison et Getz, 2015).

Néanmoins, la répétition des tâches et la stabilité du nombre de tâches réalisées par les salariés spécialisés favorise a priori la maîtrise des tâches puis le développement des compétences pour résoudre des problèmes et agir face aux aléas lors de l'exécution des tâches (Everaere, 2008).

La polyvalence est une forme d'organisation du travail post-taylorienne qui préconise la flexibilité du travail dans les organisations (Peaucelle, 2009; Eckert et Monchatre, 2009). A l'échelle de l'organisation, la polyvalence couvre de multiples enjeux, comme diminuer l'absentéisme à cause des troubles musculo-squelettique (Saint-Vincent et al., 2012) et remplacer rapidement un travailleur absent (Eckert et Monchatre, 2009). A l'échelle des ressources humaines, les salariés ne restent plus fixes à un poste de travail, ils sont mobiles (Everaere, 2008).

La polyvalence est définie comme l'affectation successive ou alternative d'un salarié à différentes tâches, postes ou fonctions (Dadoy, 1990; Zarifian, 1999). Il y a trois formes de polyvalence (Sguerzi-Boespflug, 2008; Everaere, 2008; Eckert et Monchatre, 2009). La première est l'élargissement des tâches, qui est définie par le regroupement de tâches de même nature ou de même niveau de complexité sur un même poste ou fonction, ce sont généralement des tâches d'exécution (Everaere, 2008; Eckert et Monchatre, 2009; Everaere, 2012). La deuxième est l'enrichissement des tâches, qui est définie comme le rassemblement de tâches de natures différentes ou de niveaux de complexité différents sur un même poste ou fonction. Ainsi, le salarié effectue des tâches d'exécution ainsi que des tâches plus complexes, comme celles de contrôle et de gestion (Soulié et Mathieu, 2003; Everaere, 2008). La troisième est la rotation de poste, définie par la mobilité du salarié entre postes différents composés généralement par des tâches d'exécution (Everaere, 2008; Eckert et Monchatre, 2009; Everaere, 2012).

Ces formes de polyvalence impliquent différentes formes de compétences et d'autonomie des salariés en fonction des tâches qui leur sont attribuées. Ainsi, les

salariés polyvalents par élargissement des tâches développent des compétences fonctionnelles, comme l'entretien, l'approvisionnement et la maitrise d'outils. Par exemple, dans une fabrique de chaussures en cuir, la « piqure » (tâche composée par l'assemblage des parties en cuir qui forment la partie supérieure de la chaussure) et le « montage » (tâche composée par la couture de la semelle à la partie supérieure de la chaussure) sont des tâches élargies avec objectif d'améliorer la maîtrise des équipements de couture et ainsi d'éviter d'endommager le cuir (Rérat, 1986). Les salariés polyvalents par enrichissement de tâches développent des compétences fonctionnelles et des compétences en diagnostic, en évaluation et en gestion, en ayant l'autonomie pour exercer ses tâches. C'est le cas des techniciens dans les industries (Soulié et Mathieu, 2003), des managers de département dans la grande distribution (Sguerzi-Boespflug, 2008) et des milking managers dans les exploitations laitières (Brasier et al., 2006). Les salariés polyvalents par rotation de poste développent des compétences fonctionnelles et d'adaptabilité pour effectuer de nombreuses tâches d'exécution standardisées. Par exemple les ouvriers dans le secteur de production de la sidérurgie et de l'automobile opèrent sur différentes machines dans différents postes (Eckert et Monchatre, 2009).

Finalement, il nous semble que la polyvalence ou la spécialisation des salariés est davantage liée à la variété des tâches effectuées et à la diversité des postes assumés. Or, les analyses sur le travail en élevage montrent la diversité des tâches réalisées par les membres des collectifs de travail. Dans la thèse, la clé d'entrée pour analyser l'évolution du travail sont les tâches réalisées par les salariés (voir 2.3 Synthèse : La division technique et sociale du travail et la mise à l'écart des salariés dans les analyses). Ces tâches désignent donc le contenu des postes de travail des salariés, ainsi, le poste est défini comme un groupe de tâches qui donne une caractéristique spécifique au poste (Tourmen, 2007).

3.3 Autonomie des salariés au travail

Selon le dictionnaire (Larousse, 2003), l'autonomie est issue du grec « auto » - soi-même et « nomos » - loi. Il s'agit de la « capacité à se donner ses propres lois et à se régir d'après elles ». Cette capacité donne de la liberté à l'individu, qui n'est plus soumis à des lois et ni à des règles d'autrui.

Cette notion d'autonomie a été adaptée au contexte des organisations avec l'objectif de les rendre plus compétitives en augmentant l'efficacité du travail (Everaere, 1999, 2006). A l'échelle des organisations, elle favorise le gain de performance en raison de la résolution de certains problèmes dans des délais plus courts (Everaere, 1999, 2006; Kalleberg et al., 2009). A l'échelle des ressources humaines, les problèmes et les contraintes qui émergent pendant la réalisation des tâches peuvent être résolus par les salariés eux-mêmes (Everaere, 1999).

L'autonomie dans le travail est définie comme un champ de liberté relatif légitimement consentie pour répondre à des besoins dans les organisations (Everaere, 1999). Ainsi, l'autonomie des salariés dans les organisations est considérée comme une forme d'autonomie contrôlée (Maggi et Masino, 1999; Lallement, 2001; Appay, 2005), car les salariés travaillent encadrés par des règles, ils suivent des démarches, des procédures et sont orientés par le plan stratégique (Everaere, 1999; Alexandre-Bailly, 2001).

L'autonomie des salariés dépend donc de l'extension de ce champ de liberté relatif, qui est liée à la responsabilité des salariés, c'est-à-dire le pouvoir de décider et d'agir (Maggi et Masino, 1999; Terssac, 2012). Comme signalé auparavant (voir 3.1 De l'organisation du travail aux tâches attribuées aux salariés), la centralisation ou la décentralisation de ces pouvoirs est régulée par la délégation des tâches (Mintzberg, 1979; Hutt et Hutt, 1993; Maggi et Masino, 1999).

La décentralisation permet deux formes d'autonomie des salariés. La première est l'autonomie procédurale, elle concerne la marge de manœuvre face à la prescription des tâches, en changeant le « comment faire » dans l'action productive (Alexandre-Bailly, 2001; Hamon-Cholet et Yahou, 2002). La seconde est l'autonomie de gestion, elle concerne la gestion de l'unité de travail (organisation, atelier), le salarié participe à la prise de décisions stratégiques (évaluation, niveau de production, rythme de travail …) ainsi qu'à la proposition de règles et de moyens de réguler l'action productive (prescription, contrôle...) (Alexandre-Bailly, 2001; Kalleberg et al., 2009).

Entre ces deux formes d'autonomie, Everaere (1999) propose la classification de quatre niveaux d'autonomie des salariés (entre 0 et 3). Le niveau s'élève à mesure que les compétences augmentent et que les actes du salarié ne sont plus limités par la prescription. Le niveau zéro indique l'incompétence, le salarié ne sait pas comment faire des tâches et demande souvent assistance, il tient à suivre la prescription pour réaliser ses tâches seul. Tandis que le niveau trois indique la force de proposition, le salarié est compétent, il maîtrise ses tâches et est capable d'innover.

De ce fait, la compétence est un facteur qui fait changer le niveau de l'autonomie des salariés. De même, la prescription a une relation importante avec la compétence et l'autonomie. La prescription est définie comme des orientations ou règles sur la façon dont une tâche doit être réalisée en fixant des procédures et des buts (Veyrac, 1998; Leplat, 2004b; Nathanael et Marmaras, 2006).

Le Boterf (2000) identifie deux types de prescription associés à deux types de compétence. Le premier type est la prescription stricte, elle indique le mode opératoire et guide l'action des salariés, la compétence associée est du type savoir exécuter. Il concerne l'exécution des tâches selon la prescription, la répétition stricte des consignes (Le Boterf, 2000). Ce type est généralement observé dans l'exécution de tâches techniques ou de tâches simples de routine avec des procédures standardisées (Mintzberg, 1979), comme les prescriptions de sécurité qui doivent être appliquées sans écart par les salariés dans une entreprise de transport ferroviaire (Mayen et Savoyant, 1999, 2002), ou les prescriptions standards répétées par les ouvriers spécialisés dans les

industries (Hamon-Cholet et Yahou, 2002; Peaucelle, 2009). Le deuxième type est la prescription ouverte, elle indique un point de repère vers lequel aller, il n'y a pas de mode opératoire imposé, cela laisse de la marge de manœuvre aux salariés pour implémenter leurs propres pratiques, la compétence associée est du type savoir agir. Il concerne les actions face à des situations complexes et évènementielles (Le Boterf, 2000). Ce type est observé dans les fonctions de cadre dans le secteur de services et dans l'industrie (Hamon-Cholet et Yahou, 2002), comme les managers de département des grandes surfaces (Sguerzi-Boespflug, 2008).

Finalement, l'autonomie dans les organisations dépend de la marge de manœuvre des salariés. Néanmoins, cette autonomie est contrôlée, d'une part, en fonction de la prescription des tâches, celle-ci ayant des conséquences sur le développement ou non des compétences ; d'autre part, en fonction des responsabilités des salariés (décider et agir).

3.4 Synthèse : atouts et limites de la GRH pour analyser l'évolution du travail des salariés dans les exploitations d'élevage

Une des fonctions de la GRH est le développement de la carrière des salariés et son adaptation en fonction des évolutions dans l'organisation. Malgré cela, la littérature n'aborde pas le travail des salariés dans une perspective dynamique. Or, l'environnement de travail des salariés change au cours du temps, peu importe qu'il s'agisse des organisations agricoles ou non.

Certes, la littérature en GRH présentée auparavant nous offre une solide base de départ pour rendre compte de l'organisation du travail associée à la gestion des salariés. Malgré cela, quelques considérations sont nécessaires avant d'avancer vers la proposition de notre cadre d'analyse.

Un premier point concerne la délégation de tâches. Rendre compte de l'évolution des tâches déléguées aux salariés en tenant compte seulement de la décentralisation du pouvoir de prise de décision ne nous semble pas pertinent. En effet, la majorité des salariés agricoles ne sont pas concernés par ce type de responsabilité, surtout dans les exploitations familiales (Cahuzac et Détang-Dessendre, 2011; Bellit et Détang-Dessendre, 2014). Nous faisons l'hypothèse que l'évolution des tâches déléguées aux salariés n'est pas liée exclusivement au pouvoir de prise de décision, elle est liée à un ensemble de facteurs qui sont en relation avec le salarié lui-même, le collectif de travail et le système d'élevage. Ainsi, les termes « délégation de tâche » ou « tâches déléguées » ne seront plus utilisés pour désigner les tâches à la charge des salariés. Les termes « attribution de tâche » ou « tâches attribuées » seront employés. Ainsi les tâches attribuées aux salariés concernent les tâches qu'ils effectuent.

Néanmoins, distinguer la nature des tâches nous paraît pertinent pour rendre compte des changements qualitatifs dans les tâches attribuées. Nous faisons l'hypothèse que les

salariés qui travaillent à la partie opérationnelle de l'exploitation peuvent également avoir des tâches plutôt liées à la gestion d'un atelier ou concernant un aspect technique de la production.

Le deuxième point concerne la polyvalence ou la spécialisation des salariés. Pour rendre compte de leur évolution, l'association poste-tâche-travailleur nous paraît pertinente. Comme annoncé auparavant, être polyvalent ou spécialisé est d'avantage lié à la diversité des postes assumés. Chaque poste a une certaine variété de tâches attribuées. Ainsi, les changements dans le nombre de poste et dans les tâches peuvent être des moyens pertinents pour rendre compte des évolutions.

La variété des tâches est abordée dans les études sur l'organisation du travail en élevage, alors que les postes assumés par les salariés ne sont pas ou sont moins abordés dans ces études. Malgré cela, le profil polyvalent est employé pour désigner les « salariés à tout faire » dans les exploitations, par exemple, les salariés permanents dans les élevages en zone de montagne qui accomplissent de nombreuses tâches auprès des animaux et des surfaces (la traite, l'alimentation, l'entretien des parcelles, le labour des surfaces et les épandages) (Dupré, 2010). De ce fait, il nous faut mieux caractériser les postes des salariés pour mieux comprendre leurs évolutions.

Le troisième point concerne l'autonomie au travail. Comme pour les salariés dans les organisations, je pose l'hypothèse que les salariés dans les exploitations d'élevage exercent leur autonomie dans la limite de leurs marges de manœuvre. Celles-ci étant contrôlées par des règles et des procédures définies par les éleveurs/éleveuses. Donc, rendre compte de l'évolution de l'autonomie des salariés par les changements dans leur marge de manœuvre nous paraît pertinent.

La marge de manœuvre dépend des moyens de contrôle des éleveurs/éleveuses sur la manière dont les tâches sont réalisées par les salariés, comme la prescription des tâches. Néanmoins, nous faisons l'hypothèse que d'autres formes de contrôle sont aussi employées par les éleveurs/éleveuses. Or, la relation de confiance entre les éleveurs/éleveuses et les salariés se construit au cours du temps (Madelrieux et al., 2009a). En outre, comme indiqué par la littérature, le développement des compétences des salariés peut être un des moyens de changer voire de diminuer le contrôle des salariés. De ce fait, nous faisons l'hypothèse que la fréquence même du contrôle peut changer au cours du temps.

Finalement, les tâches attribuées, la polyvalence/spécialisation et l'autonomie ont chacun des aspects particuliers qui sont intéressants pour rendre compte de l'évolution du travail des salariés. Egalement, les relations entre ces trois dimensions nous aident à comprendre les évolutions. Selon la littérature, l'attribution des tâches est un moyen de rendre les salariés polyvalents, soit par l'élargissement et l'enrichissement des tâches soit par rotation de postes. Néanmoins, la polyvalence ne favorise pas le gain d'autonomie des salariés, malgré leurs multiples compétences, le large champs d'intervention associé à l'affectation dynamique des postes (passage d'un poste à l'autre) rend plus difficile la maîtrise des tâches par le salarié, spécialement dans le cas

de résolution de problèmes et d'aléas (Everaere, 2008). Tandis que la spécialisation offre une stabilité de tâches à réaliser, ce qui favorise la maîtrise des tâches et le développement des compétences, afin de résoudre des problèmes et d'agir face aux aléas (Everaere, 2008). Du fait des différences entre ces deux situations, le même type de prescription des tâches ne peut pas être appliqué. La prescription stricte est adaptée à des tâches simples, techniques et répétitives, généralement à la charge de salariés polyvalents. La prescription ouverte est adaptée à des tâches plus complexes, généralement à la charge de salariés spécialisés avec des responsabilités. Ainsi, les salariés spécialisés augmentent leur autonomie plus facilement que les salariés polyvalents en raison du nombre restreint de leurs tâches et grâce au développement de leurs compétences, les tâches effectuées sont donc plus complexes que celles des salariés polyvalents.

4 Pour aller plus loin : proposition d'un cadre d'analyse

Rappelons que l'objectif de la thèse est de construire un cadre d'analyse qui rend compte des évolutions du travail des salariés dans des exploitations d'élevage. Dans cette partie, la construction conceptuelle du cadre est présentée.

4.1 Un cadre d'analyse de base triangulaire

La construction du cadre d'analyse est posée sur des postulats issus de l'analyse bibliographique menée auparavant. Le premier postulat annonce que les tâches effectuées par le salarié et celles réalisées par les membres de la famille ne sont pas identiques en raison de la division sociale et technique du travail. Le deuxième postulat annonce que le cadre de travail des salariés est défini par le système d'élevage. Ainsi, les tâches qui peuvent être attribuées au salarié et le nombre de postes qu'il peut potentiellement assumer dépendent des activités productives de l'exploitation.

A partir de ces postulats et en accord avec la littérature en GRH, le cadre d'analyse est construit en ayant pour hypothèse de départ que l'évolution du travail des salariés peut être analysée à partir de trois dimensions : l'évolution des tâches attribuées, l'évolution de la polyvalence/spécialisation et l'évolution de l'autonomie.

Ces dimensions forment ensemble la base conceptuelle triangulaire du cadre d'analyse (Figure 7). Ainsi, 1) l'évolution des tâches attribuées concerne les changements au cours du temps des tâches que le salarié effectue sur l'exploitation d'élevage. Une tâche est définie comme l'ensemble d'opérations exécutées par un travailleur avec un objectif à atteindre ; 2) l'évolution de la polyvalence/spécialisation concerne le changement au cours du temps de(s) poste(s) assumé(s) par le salarié. Un poste est 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 ; 3) l'évolution de l'autonomie concerne le

changement au cours du temps de la marge de manœuvre du salarié pour réaliser ses tâches selon sa situation de travail.

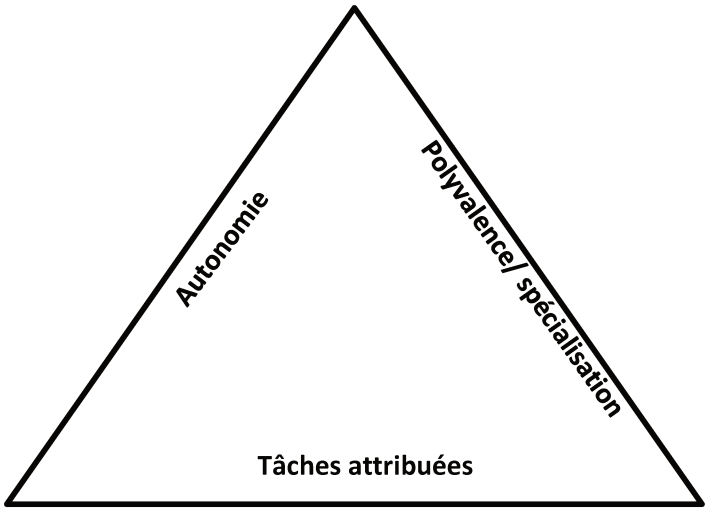


Figure 7. Représentation de la base conceptuelle triangulaire du cadre d'analyse proposé.

Les trajectoires d'évolution du travail du salarié dépendent des relations au cours du temps entre ces trois dimensions. Trois hypothèses sont posées à propos de ces relations :

- Hypothèse 1 : L'évolution de l'autonomie des salariés dépend moins de l'évolution du nombre de tâches des salariés que de l'évolution de la nature des tâches.
- Hypothèse 2 : L'évolution vers la polyvalence ou vers la spécialisation ne détermine pas l'évolution de l'autonomie des salariés.
- Hypothèse 3 : L'évolution du nombre de tâches attribuées a moins de conséquences sur l'évolution du nombre de postes que sur le renforcement ou non de la polyvalence ou de la spécialisation au cours du temps.

4.2 Moteurs de changements et temporalité

L'évolution du travail des salariés n'est pas construite de manière isolée de son contexte interne et externe. Ainsi, le contexte interne concerne l'évolution du salarié dans son propre travail, et le contexte externe concerne l'évolution de son environnement de travail (l'exploitation d'élevage).

Les évolutions sont marquées par le changement et par la stabilité. Les facteurs qui font changer ou qui maintiennent la stabilité des évolutions sont définies comme des moteurs de changements. Ce sont des mécanismes complexes dont l'action entraîne plus ou moins de changements dans une trajectoire (Pérocheau et Correia, 2010; Mendez, 2010;

Brochier et al., 2010). Les synergies entre ces mécanismes peuvent générer du mouvement dans les éléments d'une trajectoire, ou encore, des combinaisons antagonistes entre ces mécanismes peuvent générer de la stabilité dans la trajectoire (Pérocheau et Correia, 2010; Brochier et al., 2010). La littérature montre que les moteurs de changements sont liés au contexte interne et externe de l'objet. Néanmoins, à ce stade je ne préfère pas les définir a priori, mais les révéler par des analyses.

Dans la révision de littérature, il a été montré que la temporalité des évolutions est associée à la qualification des changements qui délimitent une période. Par exemple, le changement de séquence de l'organisation du travail est qualifié par une autre forme d'organisation du travail (qui fait quoi et quand) et le changement de phase de la trajectoire famille-exploitation agricole est qualifié par la transformation de sa cohérence.

Je propose de rendre compte de la temporalité des évolutions en me centrant moins sur le découpage temporel de ces changements mais en la qualifiant par la fréquence des changements et leur étalement au cours du temps. Les changements peuvent donc avoir lieu tout au long de la trajectoire ou à un moment spécifique. Egalement, je ne préfère pas définir a priori les types de temporalités des évolutions, mais les révéler par des analyses.

Pour conclure la construction du cadre d'analyse, il faut identifier 1) des variables et des modalités qui sont pertinentes pour rendre compte des trois dimensions du travail afin de décrire les évolutions du travail des salariés en élevage ; 2) les moteurs de changements qui expliquent les raisons des évolutions ; 3) la temporalité des évolutions pour comprendre la mise en œuvre des changements.

Dans la partie suivante, je vais présenter la démarche méthodologique qui a été mobilisée pour analyser les évolutions du travail dans salariés.

Introduction

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ?

1. L'analyse des changements sur le long terme : les approches trajectoires

2. L'organisation du travail en élevage : approches extrinsèques et intrinsèques

3. L'organisation du travail en gestion de ressources humaines

4. Pour aller plus loin : Proposition d'un cadre d'analyse

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvre de la stratégie de recherche

1. Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?

2. Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux

3. Critères d'échantillonnage

4. Démarche de recueil et d'analyse des données

5. Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte des évolutions du travail des salariés en élevage bovin laitier

CHAPITRE 5. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives

Conclusion

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvre de la stratégie de recherche

1 Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?

Le recrutement d'un salarié, quelle que soit sa forme, peut changer l'organisation du travail au sein d'un collectif de travail. Par exemple, dans l'étude comparative entre Brésil, France, Uruguay et Vietnam sur le travail dans les exploitations d'élevage, le recours au salariat fait changer l'organisation du travail par l'attribution de tâches ou par le partage avec la famille (Cournut et al., 2010). Par contre, la période où ce changement peut avoir lieu est distincte selon le type de salarié. A la différence des salariés saisonniers, les permanents occupent un emploi sur la même exploitation plus longtemps. Cela demande de (ré)organiser le travail dans une période plus longue. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi les salariés permanents pour réaliser cette étude.

Inspiré de la définition statistique du recensement agricole (Agreste, 2015a), nous considérons comme salarié permanent celui qui travaille régulièrement sur la même exploitation pendant un an ou plus avec n'importe quel rythme de travail : temps-plein, mi-temps ou salarié partagé qui travaille au moins un jour par semaine sur l'exploitation pendant tout l'année.

Les changements dans l'organisation du travail suite au recrutement d'un salarié permanent peuvent aussi changer les rapports de travail dans les collectifs familiaux (Dupré, 2009; Dufour, 2009). Or, le travail agricole a une forte liaison historique avec la famille où les rapports de travail font partie des rapports familiaux (Barthez, 1996). Les relations entre eux ont été identifiées dans les règles de division du travail basés sur 1) le genre (Barthez, 1996; Woortmann et Woortmann, 1997; Barthez, 2005; Dahache, 2014; Contzen et Forney, 2016; Nyongesa et al., 2016), 2) l'âge et démographie de la famille (Chaianov, 1986; Delord et Lacombe, 1990), 3) génération et transmission du patrimoine (Terrier et al., 2012).

En raison de la forte imbrication entre famille et travail, ces règles de division du travail ne sont pas appliquées en tant que telles dans le cas des salariés permanents, où les rapports de travail sont des rapports professionnels établis par le contrat de travail avec des impératifs légaux à respecter (salaire, vacances, jours fériés, 35 heures de travail par semaine…) (Dupré, 2009). Cette situation est encore plus évidente dans le cas des salariés permanents non familiaux. Ainsi, le travail de ces salariés est géré par d'autres critères et donc peuvent évoluer de façon particulière.

Les choisir nous parait donc pertinent pour mettre en évidence ces critères particuliers de gestion de leur travail. L'hypothèse est que du fait d'être un travailleur hors de la famille avec un contrat de travail et qui travaille régulièrement sur l'exploitation permet 1) d'identifier plus clairement l'ensemble de tâches qui lui sont attribuées ; 2) de mieux

caractériser cet ensemble de tâches en terme de diversité ; 3) d'expliciter plus précisément les conditions de travail, vu qu'ils ne font pas partie de la famille, il y a moins d'implicite dans les consignes.

La présence des salariés permanents non familiaux est différente selon les filières. Les exploitations de production végétale sont de plus grandes employeuses de cette main-d'œuvre, notamment en maraîchage-horticulture et viticulture, où ils représentent 43 % de la main-d'œuvre dans le premier cas et 32 % dans le second cas (Figure 8) (Agreste, 2015a). Parmi les filières animales, les exploitations de granivores (porc et volaille) sont les employeurs majeurs avec 29 % de la main-d'œuvre salariale permanente non familiale, ensuite, les herbivores monogastriques avec 17 %, et finalement le bovin lait avec 9 % et les bovins allaitant avec 6 % (Figure 8) (Agreste, 2015b).

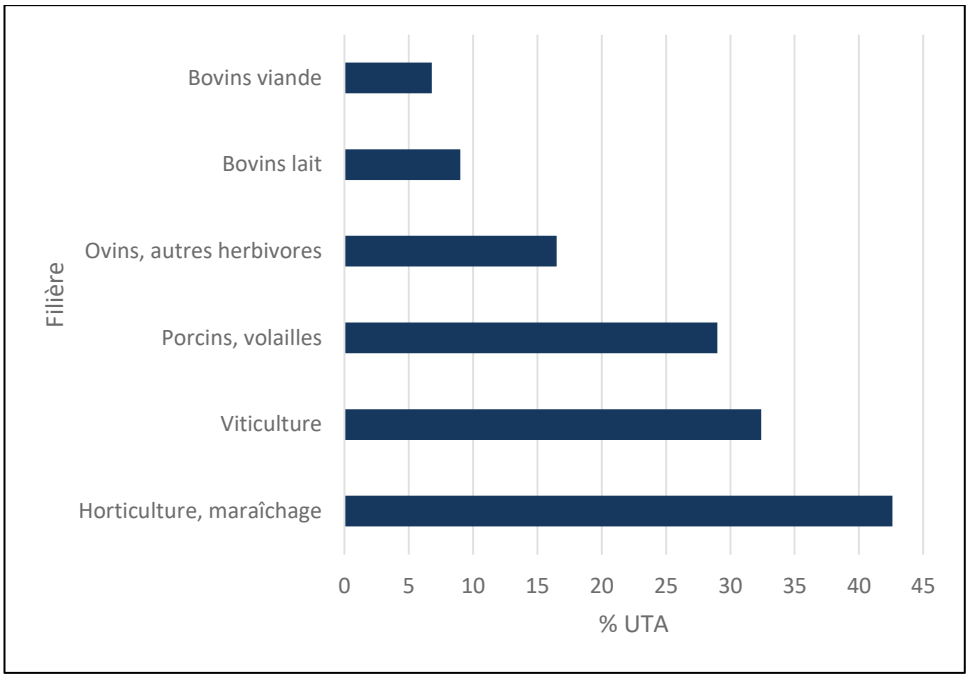


Figure 8. Main-d'œuvre des salariés permanents non familiaux par filière en 2013. Source : Agreste (2015b).

Alors, pourquoi s'intéresser aux exploitations d'élevage bovin laitier si, actuellement, le salariat permanent non familial a une participation assez faible dans le travail par rapport aux autres filières animales ? Les arguments sont liés au développement du salariat, à l'importante charge de travail lié aux différents types de tâches (d'astreinte et de saison) et au développement du salariat permanent non familial.

Le temps moyen de travail dans une exploitation d'élevage bovin laitier est de 3 000 h par an, il est plus élevé en comparaison avec l'élevage bovin viande (2 100 h), ovin viande (2 500 h) et volaille (2 200 h), mais il est plus bas en comparaison avec l'élevage caprin lait (3 500 h), porc (3 500 h) et ovin lait (3 500 h) (Cournut et Chauvat, 2012). A la différence des autres élevages, les exploitations laitières n'ont pas un apport

significatif de la main-d'œuvre salariée pour faire face à cette importante charge de travail (Figure 8), qui dépend donc fortement du travail familial.

Pourtant, dans un contexte de plus en plus concurrentiel en raison de la dérégulation du marché du lait et des changements dans la structure des exploitations, le travail est indiqué comme un facteur important pour le maintien ou la croissance des exploitations agricoles (Perrot et al., 2014; Chatellier, 2015). Ainsi, le salariat permanent non familial se présente comme une option à saisir par les éleveurs/éleveuses afin de soutenir la durabilité des exploitations d'élevage, non seulement en lien avec des questions productives (productivité du travail…), mais aussi en lien avec la vivabilité[2] dans ces exploitations (week-ends de repos, vacances…).

Pour cela, les salariés prennent une partie de l'importante charge de travail, qui se décline en différents types de tâches à accomplir. Les tâches d'astreinte sont réalisées quotidiennement, voire plusieurs fois par jour, comme la traite biquotidienne et l'alimentation des animaux. Ces tâches représentent 70 % du travail d'astreinte dans une exploitation spécialisée bovin lait (Lefevre et al., 2010). Le travail de saison dans les pâturages et dans les champs de culture s'ajoute au travail d'astreinte, ce qui représente un pic de travail d'environ 150 jours par an (Cournut et Chauvat, 2012). Ainsi, les tâches effectuées par les salariés dans les exploitations laitières peuvent être plus diverses que celles réalisées par des salariés en élevage porcin, généralement recrutés pour réaliser des tâches dans des ateliers spécifiques (maternité, sevrage…) (Salaün, 2008; Tricard et al., 2017).

Vu que dans les exploitations laitières la famille est la source majoritaire de la force de travail, la main-d'œuvre salariée a potentiellement plus de marge de manœuvre pour y progresser que dans les autres types de production où le salariat est largement présent, comme dans les élevages porcins (Figure 8). En effet, le taux de développement du salariat permanent non familial en élevage bovin laitier est plus élevé que dans les autres élevages (Tableau 1) (Agreste, 2014).

Tableau 1. Taux d'évolution annuel de l'emploi salarié permanent non familiaux entre 2000 et 2010.

Orientation technico-économique des exploitations	Taux d'évolution annuel de l'emploi salarié permanent non familiaux 2000/21010
Bovin lait	+ 2,3 %
Ovin/Caprin	+ 1,3 %
Porcin	+ 0,9 %
Bovin viande	- 0,8 %
Volailles	- 1,1 %
Elevage hors sol	- 1,7 %

Source : Agreste (2014).

[2] Qualité de vie au travail (Dedieu et Servière, 2012).

Finalement, cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier est une stratégie de recherche que nous avons privilégié pour mieux comprendre la trajectoire d'évolution du travail des salariés dans un type de production contraignant en terme de charge et de rythme de travail mais avec salariat en développement.

2 Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux

Pour choisir le terrain d'étude, nous nous sommes posé la question suivante : comment repérer des salariés permanents non familiaux qui travaillent dans les exploitations d'élevage bovin laitier ? Nous avons opté pour la consultation des acteurs du développement agricole concernés par le travail, par l'emploi des salariés agricoles et qui sont en contact avec des éleveurs/éleveuses.

Nous avons pour cela décidé de participer à la conférence intitulée « Comment pourvoir les besoins d'emploi et de compétences de la production agricole du Massif Central ? » pendant le Sommet de l'Elevage qui a eu lieu à Clermont-Ferrand le 02 octobre 2014. La conférence a été animée par l'Association Nationale pour l'Emploi et Formation Agricole (ANEFA) et la Fédération Régionale des Syndicats des Exploitants du Massif Central (FRSEA Massif Central). C'était l'occasion d'échanger et de prendre des contacts avec de possibles partenaires.

Ensuite nous avons pris rendez-vous avec les représentants de la FRSEA Massif Central, AgriEmploi 63 et le Syndicat Interprofessionnel Saint-Nectaire. La FRSEA Massif Central est la représentante Régionale de la Fédération Nationale des Syndicats des Exploitants Agricoles (FNSEA), qui fait elle-même partie des membres fondateurs de l'ANEFA. Une des missions de l'ANEFA est de « favoriser le développement de l'emploi salarié » à travers des actions de formation pour employeurs et employé(e)s, et de mise en relation entre employeurs et employés (Anefa, 2008). Une des actions menée avec la FRSEA Massif Central est la Bourse d'Emploi. C'est une plateforme en ligne sur le site de la FRSEA où les employeurs publient leur offre d'emploi et les salariés qui cherchent du travail publient leur curriculum vitae. AgriEmploi 63 est une structure subordonnée à la FRSEA Massif Central qui met en relation les groupements d'employeurs qui cherchent des employés agricoles sur le marché du travail. Cette structure s'occupe également des démarches administratives de recrutement et du suivi de la relation entre le groupement d'employeurs et les employés. Le Syndicat Interprofessionnel Saint-Nectaire met quant à lui en avant l'importance de la Zone AOP Saint-Nectaire pour le développement du territoire à travers l'entretien du paysage et la promotion de l'emploi, dont la fabrication fromagère, qui concerne environ 2 000 emplois directs (AOP Saint Nectaire, 2016a). Tous ces agents du développement sont donc concernés par la thématique du travail et de l'emploi en agriculture, avec une attention particulière portée au travail des salariés.

Trois réunions se sont tenues en 2014 avec Laurent Usse, Chargé de mission - Emploi à FRSEA ; David Perret, responsable administratif du Groupement d'employeurs

départementale ; et Marie Paule Chazal, directrice du Syndicat Interprofession Saint-Nectaire afin de présenter l'objectif de la thèse et ses apports potentiels sur le développement de la carrière des salariés. Cela m'a permis de comprendre les besoins des éleveurs identifiés par les agents du développement sur le terrain par rapport au salariat, comme par exemple le besoin en main-d'œuvre qualifiée, surtout pour la traite et la transformation fromagère, la gestion du recrutement, ainsi que la gestion du travail au quotidien (planification, consignes, etc.). Suite aux échanges avec les trois structures (FRSEA, AgriEmploi 63 et le Syndicat Interprofessionnel Saint-Nectaire) le partenariat a pu être établi.

En fonction des critères d'échantillonnage des exploitations qui ont été définis (qui seront présentés par la suite), les partenaires nous ont fourni quatre listes d'exploitations. La FRSEA Massif Central/ AgriEmploi 63 nous a envoyé trois listes organisées par département : Allier, Puy-de-Dôme et Cantal. Le Syndicat Interprofessionnel Saint-Nectaire nous a envoyé une liste avec des exploitations sur la Zone d'Appellation d'Origine Protégée Saint-Nectaire. Les listes étaient composées du statut juridique de l'exploitation, des nom et prénom de l'éleveur/éleveuse, des activités productives principales, de l'adresse de l'exploitation, du numéro de téléphone et du nombre de salariés sur l'exploitation.

3 Les critères d'échantillonnage : peu de cas d'études mais les plus divers possible

Notre objectif n'était pas d'obtenir un échantillon représentatif de la population des salariés ni des exploitations d'élevage. Cela aurait nécessité des effectifs trop importants. L'objectif a été d'obtenir des situations de production et de travail les plus différentes possibles, avec comme hypothèse, d'avoir des trajectoires d'évolution du travail des salariés aussi très différentes.

Nous avons défini les critères suivants pour la sélection des exploitations (Figure 9) :

- Zone géographique : le travail à réaliser est lié à la conduite technique des exploitations, qui à son tour est fortement influencée par la localisation de l'exploitation. Par exemple, les zones de plaine sont plus favorables à la culture du maïs que les zones de montagne, ce qui peut être un facteur décisif de la gestion des systèmes fourragers et de la conduite alimentaire du troupeau, et en conséquence sur les tâches à accomplir par les salariés.
- Niveau de spécialisation/diversification des exploitations avec élevage bovin laitier : les exploitations laitières spécialisées et les exploitations diversifiées ne développent pas les mêmes activités productives, et donc le travail à faire n'est pas le même. Par exemple, dans une exploitation laitière avec transformation fromagère, le salarié peut réaliser des tâches liées à la fois à l'élevage et à la transformation, tandis que dans une exploitation spécialisée, le salarié fera des tâches uniquement liées à l'élevage.

- Composition du collectif de travail : la taille du collectif de travail et la proportion entre salariés et membres de la famille peuvent influencer le travail du salarié. Par exemple, des tâches importantes, comme l'insémination artificielle ou la gestion de l'alimentation, ne sont pas forcément attribuées au salarié dans un collectif de travail où quelqu'un de la famille est en mesure de les prendre en charge. Tandis que dans un collectif restreint, un éleveur seul avec le salarié, ces tâches importantes ont plus de chances d'être attribuées au salarié.

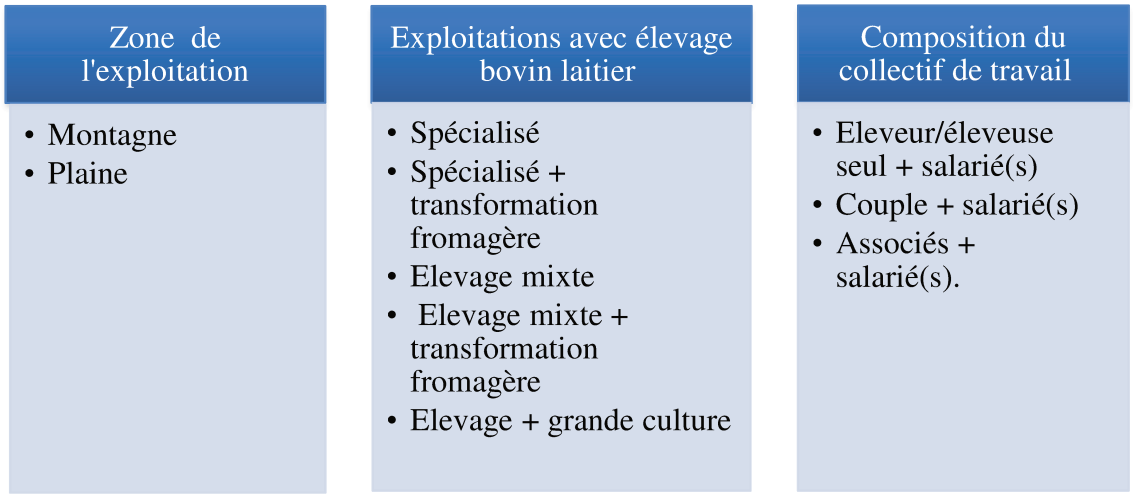


Figure 9. Critères d'échantillonnage des exploitations d'élevage bovin laitier.

Une fois déterminés les critères d'échantillonnage des exploitations, nous avons précisé ceux concernant les salariés, en plus du fait qu'ils devaient être permanents non familiaux (Figure 10) :

- Rythme de présence sur l'exploitation : selon qu'ils soient à temps plein ou à mi-temps sur l'exploitation, les salariés peuvent avoir différents niveaux d'implications/investissements dans le travail en fonction des tâches qui leur sont attribuées. D'autre part, un salarié qui travaille six jours par semaine dans une exploitation (soit à mi-temps, soit à temps plein) et un salarié partagé dans un groupement d'employeur qui travaille deux jours par semaine dans la même exploitation peuvent avoir différentes tâches attribuées et évoluer différemment au cours du temps dans le contenu de leur travail.
- Ancienneté dans l'exploitation : comme l'objectif de la thèse est d'analyser l'évolution du travail dans le temps, l'intervalle temporel d'analyse est très important. Si le salarié est récemment embauché (quelques mois), il y a un risque d'avoir très peu d'informations sur son travail et sur son évolution. Au contraire, si le salarié est très ancien dans l'exploitation, il y a un risque d'avoir des informations peu précises sur la période de recrutement. Le seuil minimum retenu a été un an de travail sur l'exploitation au moment de l'entretien avec le salarié et le seuil maximum a été de 15 ans.

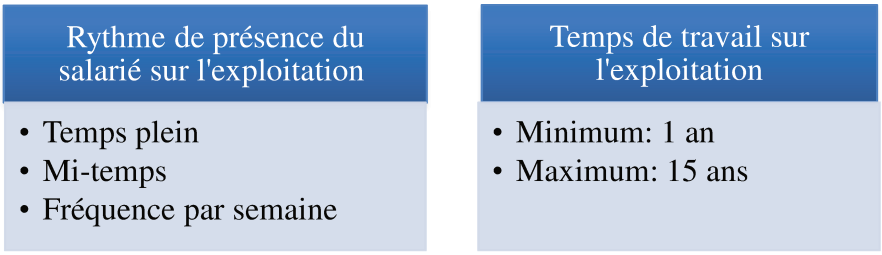


Figure 10. Critères d'échantillonnage des salariés permanents non familiaux.

4 Démarche de recueil et d'analyse des données

L'objectif de la thèse est de concevoir un cadre d'analyse de l'évolution du travail des salariés permanents non familiaux en exploitation d'élevage. Pour comprendre cette évolution, nous avons mis en place une démarche de recueil et d'analyse des données structurée en deux étapes chacune (Figure 11). Le recueil des données a été organisé en deux étapes d'entretien, une avec les éleveurs/éleveuses et une autre avec les salariés permanents non familiaux. L'analyse des données a été organisée en deux étapes. La première étape concerne l'analyse des données individualisées par salarié dans des monographies. La seconde étape concerne l'analyse transversale des données pour l'ensemble des salariés enquêtés avec l'objectif d'identifier les trajectoires d'évolution de leur travail selon les tâches attribuées, la polyvalence/spécialisation et l'autonomie. Dans les parties suivantes chacune des étapes sera détaillée.

4.1 Première étape de recueil de données : entretiens avec les éleveurs/éleveuses

La démarche de recueil des données a démarré avec l'entretien auprès des éleveurs/éleveuses. Ce choix est lié au postulat que le système d'élevage définit le cadre de travail du salarié. Autrement dit, l'évolution du travail des salariés s'inscrit dans la trajectoire du système d'élevage. Donc, avec pour objectif de mieux comprendre le contexte d'évolution du travail du salarié, il fallait d'abord comprendre la trajectoire des exploitations avant et après le recrutement des salariés.

Des entretiens semi-directifs d'environ deux heures ont été réalisés entre novembre 2014 et janvier 2015 auprès de huit éleveurs/éleveuses, qui avaient entre 36 et 54 ans. Cette technique d'entretien est adaptée à l'objectif de mener les entretiens de façon fluide et souple pour favoriser le dialogue et non en alternant question-réponse comme pour un questionnaire, cela permet en même temps à l'enquêteur de couvrir tous les sujets à aborder à l'aide du guide d'entretien (Imbert, 2010).

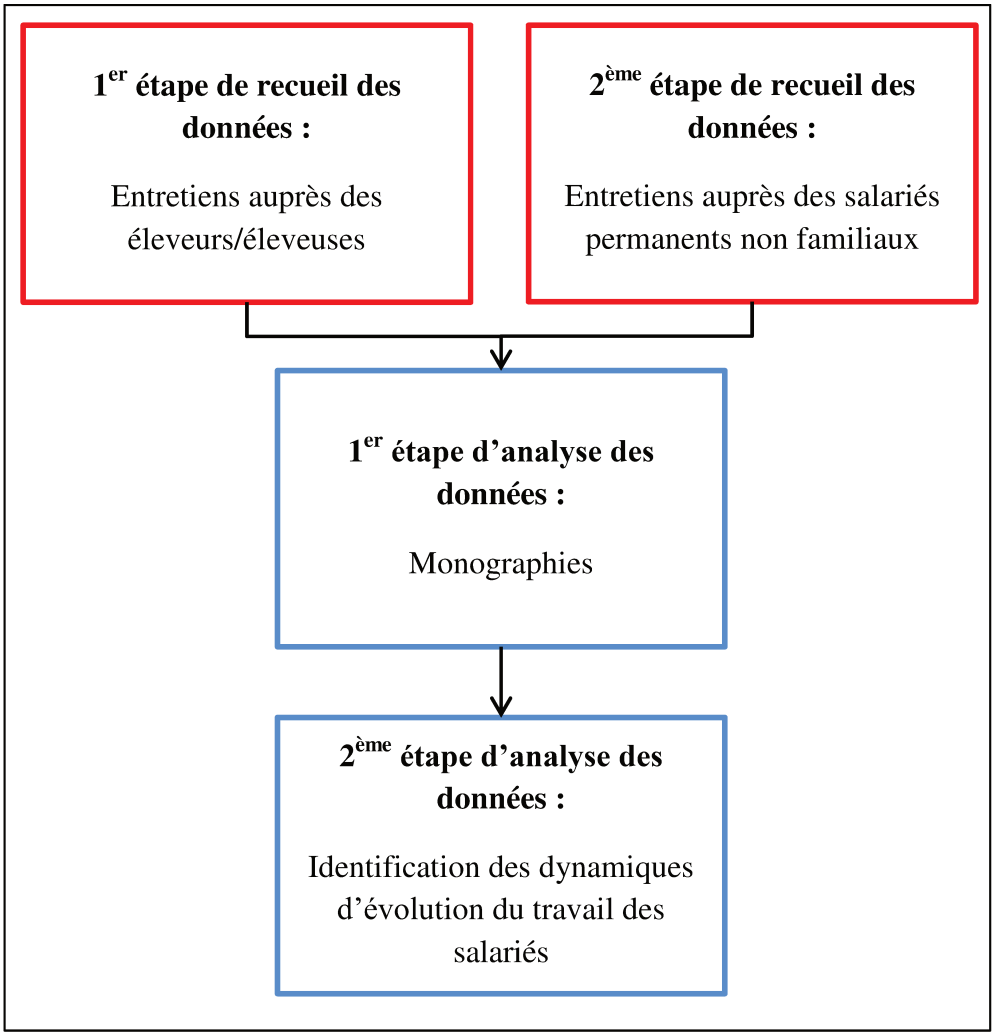


Figure 11. Synthèse de la démarche de recueil et d'analyse des données.

Les entretiens avaient pour objectif de reconstituer les activités réalisées par le salarié depuis son recrutement et de faire le lien avec l'histoire (la trajectoire) de l'exploitation. Cet objectif a été décliné en trois thématiques qui structurent le guide d'entretien :

1) L'histoire de l'exploitation : description de la structure et du fonctionnement actuel et des changements au cours du temps ; évolution de la composition du collectif de travail au cours du temps.
2) L'organisation du travail : répartition des tâches au cours du temps ; rythme de présence des différents membres ; pics de travail ; temps libre.
3) Recrutement du(des) salarié(s) : profil recherché, moyens de recrutement, profil du salarié recruté.

Ces trois thématiques et leurs contenus ont été choisis à l'aide d'une revue de littérature préalable sur la trajectoire des exploitations et l'organisation du travail en élevage (Moulin et al., 2008; Madelrieux et Dedieu, 2008). Cela a permis d'élaborer des questions ouvertes tout en précisant l'objectif assigné à chaque question, ainsi que les types d'informations souhaités.

Une question de départ a été posée à tous les éleveurs/éleveuses : « Pouvez-vous vous présenter et présenter votre exploitation ? ». Les questions ouvertes qui ont été posées ensuite ont suivi le fil de la conversation avec l'éleveur/éleveuse. En conséquence, les questions n'étaient pas forcément posées dans l'ordre affiché dans le guide d'entretien. La possibilité d'adapter la formulation, l'ordre et l'approfondissement des questions à la personne enquêtée est une caractéristique de l'entretien semi-directif qui permet de mieux explorer la particularité d'un cas (Duchesne, 2000). Ainsi, certains sujets sont apparus, alors qu'ils n'étaient pas prévus lors du premier entretien, notamment quand les questions de polyvalence et de spécialisation des salariés ont été évoqués spontanément par les éleveurs.

Les thématiques émergentes du terrain se montraient de plus en plus pertinentes au fur et à mesure que la revue de littérature avançait, alors un autre entretien avec les éleveurs/éleveuses a été nécessaire.

Le deuxième guide d'entretien semi-directif a été élaboré. Les entretiens avec les éleveurs/éleveuses ont porté sur les changements dans l'exploitation entre les deux dates d'enquêtes quant aux tâches attribuées, les arrivées ou départs éventuels, les modalités de passage des consignes, les modalités de vérification du travail effectué par le salarié, les modalités de communication entre les membres du collectif de travail, les raisons d'avoir un salarié polyvalent ou spécialisé, et finalement revenir sur quelques points du premier entretien pour les compléter/éclaircir. Les entretiens ont été réalisés entre décembre 2015 et février 2016 auprès des mêmes éleveurs/éleveuses du premier entretien ou avec un des associés (en raison de l'absence ou l'impossibilité de l'éleveur enquêté).

Les entretiens ont été faits par un binôme composé d'un technicien de notre équipe, Jean-Yves Pailleux, et moi-même. Mon rôle était de conduire l'entretien et le rôle du technicien était de revenir sur les points qui n'étaient pas très clairs. En outre, la participation de Jean-Yves Pailleux, surtout aux premiers entretiens, a été très importante car je ne maitrisais pas totalement la technique de l'entretien semi-directif. De plus, sachant que j'ai suivi ma formation d'ingénieur agronome au Brésil, j'ai appris les techniques d'élevage en milieu tropical. Ainsi, au moment de l'entretien, mes connaissances techniques sur l'élevage en France n'étaient pas suffisantes pour comprendre totalement l'importance de certaines tâches pour l'organisation du travail, ainsi que la maitrise de la langue française, notamment des mots techniques et expressions que je ne connaissais pas mais qui sont importants pour comprendre l'évolution du travail du salarié.

Chaque entretien était enregistré avec l'autorisation des éleveurs/éleveuses, ce qui a permis de 1) alléger la prise de note pendant l'entretien ; 2) favoriser l'écoute ; 3) relancer un sujet peu clair ; 4) reformuler un dire des éleveurs/éleveuses pour valider la compréhension du sujet. Les entretiens ont été réalisés à l'intérieur, soit dans la maison des éleveurs/éleveuses (cuisine, bureau, salle), soit dans leur bureau du bâtiment d'élevage. Une visite de l'exploitation a été réalisée suite à l'entretien. En plus de voir

concrètement l'exploitation, cette visite était un moment privilégié où les éleveurs/éleveuses parlaient plus précisément de la réalisation quotidienne de certaines tâches, par exemple, la description de la distribution du fourrage.

4.2 Deuxième étape de recueil de données : entretiens avec les salariés permanents non familiaux

Dans la deuxième étape de recueil des données, des entretiens semi-directifs ont été réalisés entre novembre 2015 et février 2016 auprès des salariés permanents non familiaux qui travaillent dans les exploitations où ont été faits les entretiens à la première étape de recueil de données. Le choix d'enquêter aussi le salarié/salariée et revenir sur les mêmes exploitations favorise l'approfondissement du sujet pour aboutir à des « analyses plus fines » et compléter les cas.

La deuxième étape a démarré avec la préparation du guide d'entretien pour les entretiens semi-directifs auprès des salariés/salariées. Les sujets abordés ont été choisis en fonction des résultats de la première étape et de la revue de littérature sur les concepts d'attribution de tâches, de polyvalence/spécialisation et d'autonomie. Les entretiens avec les salariés/salariées ont porté sur leur point de vue concernant les changements des tâches attribuées depuis leur recrutement, les formations assurées par les éleveurs sur la ferme, la communication entre les membres du collectif de travail, la prise d'initiative, les modalités d'exécution des tâches (seul ou avec quelqu'un de la famille), les modalités d'exécution des tâches par rapport à la prescription.

Des 14 salariés/salariées qui travaillent sur les exploitations, huit salariés/salariées ont accepté d'être enquêtés. Cela m'a permis d'enquêter un salarié/salariée par exploitation. Les entretiens ont été enregistrés, sauf dans le cas d'un salarié qui ne le souhaitait pas, pour lequel la prise de note a été conséquente. Avec l'objectif d'éviter l'influence des éleveurs/éleveuses sur les réponses des salariés/salariées, toutes les enquêtes ont été réalisées séparément. Les entretiens ont eu lieu soit sur l'exploitation pendant leurs heures de travail, soit à leurs maisons et hors de ses horaires de travail, et même dans un café.

4.3 Première étape d'analyse : construction de la base de données et rédaction des monographies

Dans cette partie est décrite la procédure selon laquelle le cadre d'analyse a commencé à être construit, avec la démarche suivante : 1) interactions entre la construction de la base de données, l'analyse de la trajectoire des exploitations et la revue de littérature ; 2) rédaction des monographies qui donne de la cohérence à l'ensemble des données. Cette démarche est décrite dans les deux sous-parties qui suivent.

4.3.1 *Interactions entre la construction de la base de données, l'analyse de la* trajectoire des exploitations et la revue de littérature

Les entretiens ont été intégralement retranscrits par Jean-Yves Pailleux. La construction de la base de données répond à l'objectif de stocker et organiser un volume conséquent de données textuelles et de les « mettre à plat » de manière structurée pour faciliter l'accès à un ensemble de données plus précis. Pour cela, j'ai mobilisé Nvivo 10, logiciel qui est beaucoup utilisé comme outil dans les analyses thématiques (Fallery et Rodhain, 2007), mais que j'ai utilisé comme support pour construire ma base de donnés structurée par thématiques.

Dans une première étape, les thématiques sont issues d'un cadre théorique ou d'un guide de lecture (Fallery et Rodhain, 2007). Dans notre cas, les thématiques découlent de la revue de littérature préalable et des trois thématiques du guide d'entretien (l'histoire de l'exploitation, l'organisation du travail et le recrutement des salariés). Une fois les thématiques de départ définies, j'ai démarré le processus de codage du corpus. Le codage est réalisé librement au moment de la lecture et de la relecture des retranscriptions et consiste à attribuer une étiquette aux fragments du texte (Beuker et al., 2016). Au fur et à mesure que j'ai avancé dans le codage du corpus, ainsi que dans la revue de littérature, d'autres thématiques ont émergé et certaines ont été séparées afin de mieux organiser la base de données, par exemple, la thématique « attribution de tâches » a été détachée de la thématique « organisation du travail ». Le Tableau 2 montre la structure de ma base de données construite à partir des entretiens du premier passage. Elle est structurée par thématiques pour chaque exploitation.

Le fait d'organiser les données par thématiques déclinées pour chaque exploitation et par salarié m'a permis de faciliter l'accès à des données précises pour un salarié, une exploitation et pour une thématique en regroupant des données des exploitations. Néanmoins, pendant le processus de codage du corpus, je me suis rendue compte que la structuration par thématiques a beaucoup fragmenté les données et que la temporalité des changements dans le travail des salariés et la trajectoire des exploitations ne s'affichaient pas en ordre chronologique. Alors, pour identifier les interactions entre le système d'élevage et l'organisation du travail en prenant en compte la chronologie des événements qui ont modifié l'organisation du travail, et donc le travail du salarié, j'ai reconstitué la trajectoire de chaque exploitation depuis l'installation de l'éleveur/éleveuse enquêté. Les éléments analysés dans les monographies ont été les changements de/du : surface, taille du troupeau, race du troupeau, conduite du troupeau, production, matériel/bâtiment, main-d'œuvre, tâches.

Tableau 2. Contenu de la base de données pour chaque thématique.

Thématique	Contenu
Evolution de l'exploitation	Evolution de la taille du troupeau, des surfaces ; évolution du niveau de production ; achat et changement d'équipement ; changement de statut de l'exploitation
Conduite technique	Conduite technique des animaux et des surfaces, changement dans la conduite
Objectifs techniques	Indicateurs de performance technique (niveau de production, l´âge au premier vêlage, sélection génétique....)
Collectif de travail	Composition du collectif de travail ; l'âge au moment de l'entretien de chaque membre du collectif ; changements : installations, retraite des parents, anciens salariés
Recrutement du salarié	Critères de recrutement ; profil du salarié recruté ; type de contrat
Attribution des tâches	Tâches réalisées par le salarié ; tâches réalisées par les membres de la famille ; avec qui le salarié fait les tâches ; motifs de l'attribution des tâches au salarié ; rythme d'exécution des tâches ; matériel utilisé pour exécuter la tâche
Organisation du travail	Pics de travail ; temps libre et vacances ; remplacements ; travail du week-end ; travail pendant la semaine ; charge de travail
Polyvalence/spécialisation	Avis de l'éleveur/éleveuse sur le profil du salarié ; point de vue des éleveurs/éleveuses sur la polyvalence/ spécialisation ; motifs pour avoir ou non un salarié polyvalent
Autonomie du salarié	Formation ; expérience professionnelle ; expérience personnelle ; formation à la ferme ; contrôle réalisé par l'éleveur/éleveuse ; avis de l'éleveur/éleveuse sur la maitrise des tâches par le salarié

Reconstituer la trajectoire de chaque exploitation était une autre manière de « mettre à plat » les données et de comprendre globalement l'histoire de chaque exploitation. En outre, la reconstitution des trajectoires, le processus de codage et la revue de littérature ont été menés en parallèle mais de façon complémentaire, c'est-à-dire que l'un produit des ajustements sur l'autre et vice-versa. Pour mettre en valeur cette complémentarité tout en avançant sur les analyses, j'ai rédigé une première version des « monographies » (Figure 12).

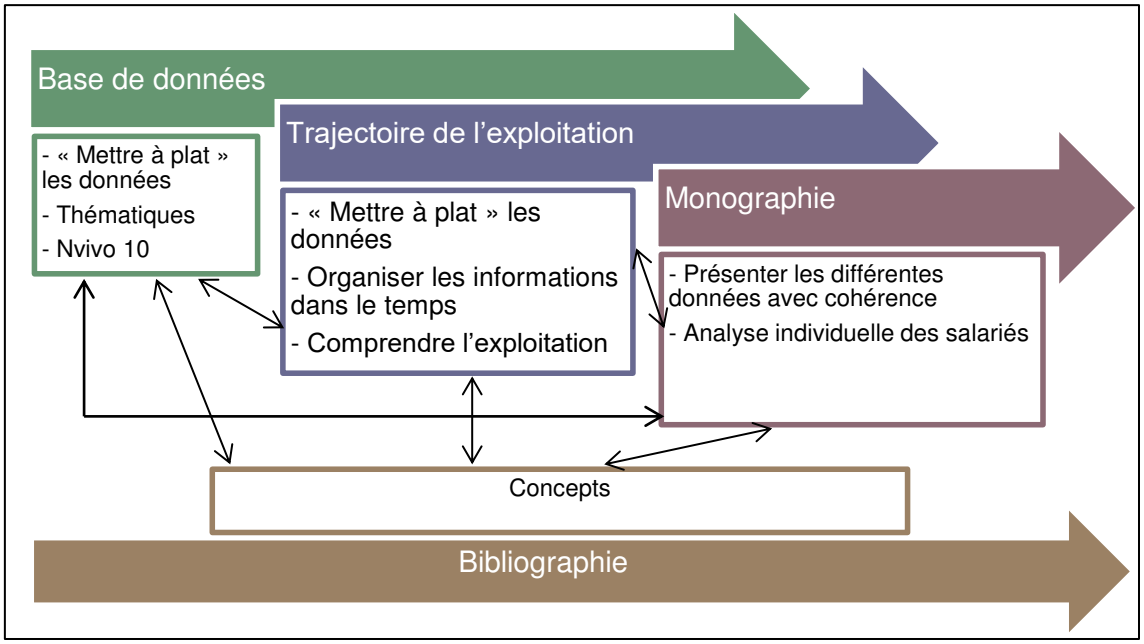


Figure 12. Synthèse des actions mises en place dans la première étape d'analyse de données.

4.3.2 Rédaction des monographies

Une monographie a été écrite pour chaque exploitation avec double objectif : 1) présenter avec cohérence les données qui ont été mises à plat auparavant ; et 2) faire une première analyse individuelle par salarié. Les points de repères chronologiques de la trajectoire ont été mobilisés comme guide de présentation de l'exploitation et de l'organisation du travail tout en m'appuyant sur des données codées pour exemplifier ou justifier mon analyse.

Dans les analyses individuelles du travail des salariés, les données analysées ont produit différents éléments de synthèse :

1. **Encadrés de synthèse :** ils constituent une analyse d'une partie des données codées selon des concepts issus de la revue de littérature. L'Encadré 2 montre l'extrait de la monographie de la salariée 13 sur l'analyse de deux parties de l'entretien avec elle au sujet du passage de consignes pour exécuter une tâche et de son point de vue concernant son autonomie.
2. **Tableaux de synthèse :** ils contiennent plusieurs informations sur les tâches attribuées au salarié/salarié : type de la tâche attribuée ; les opérations qui composent la tâche ; avec qui le/la salarié/salariée réalise la tâche ; type d'équipement utilisé ; fréquence d'exécution de la tâche ; les points favorables et défavorables à l'attribution de la tâche au/à la salarié/salariée ; autres informations importantes. Le tableau 3 montre l'extrait de la monographie de la salariée 13 sur la synthèse de données concernant les tâches attribuées et son exécution.

Encadré 2. Exemple d'encadré de synthèse issue de l'analyse des données codées.

Salarié 13 confirme que l'éleveur H a réalisé des formations à la traite lors du recrutement : « S13 : H*e et bien c'est vrai que… moi j'ai la chance que… enfin* moi ou S12, il (éleveur H) *nous a fait la formation… c'est vrai que pendant je ne* peux pas vous dire combien de temps, mais oui mais enfin tout ce qui est traite, il *m'a appris toute l'organisation… pas l'organisation, toute la... enfin du début à la fin… il était derrière moi quoi pour pouvoir faire toutes les choses… après c'est vrai que j'ai eu vite mon autonomie…*
PM : D*'accord il a montré toutes les étapes de la traite, c'est* ça ?
S13 : C*'est ça* ! Toutes les étapes oui ! ».

La formation lors du recrutement était aussi le moment de passage des consignes précises sur comment elles doivent exécuter la traite.

« PM : V*ous avez parlez d'autonomie*
S13 : Oui
PM : C*'est quoi pour vous l'autonomie* ?
S13 : P*our moi l'autonomie oui enfin, enfin le temps, le temps il nous l'a laissé après… non ce que j'appelle autonomie c'est pouvoir faire du début de la traite à* la fin de la traite les choses sans se tromper, correctement parce que bon, il y a la *traite à faire, il y a l'entretien des machines à faire, il y a la mise en route* justement de la machine, retirer le lait enfin bon ne pas se tromper dans les canes, *ne pas se tromper dans les tanks… bon voilà, une fois que ça ça a pris pour moi* on est autonome derrière vis-à-*vis de ça…* ».

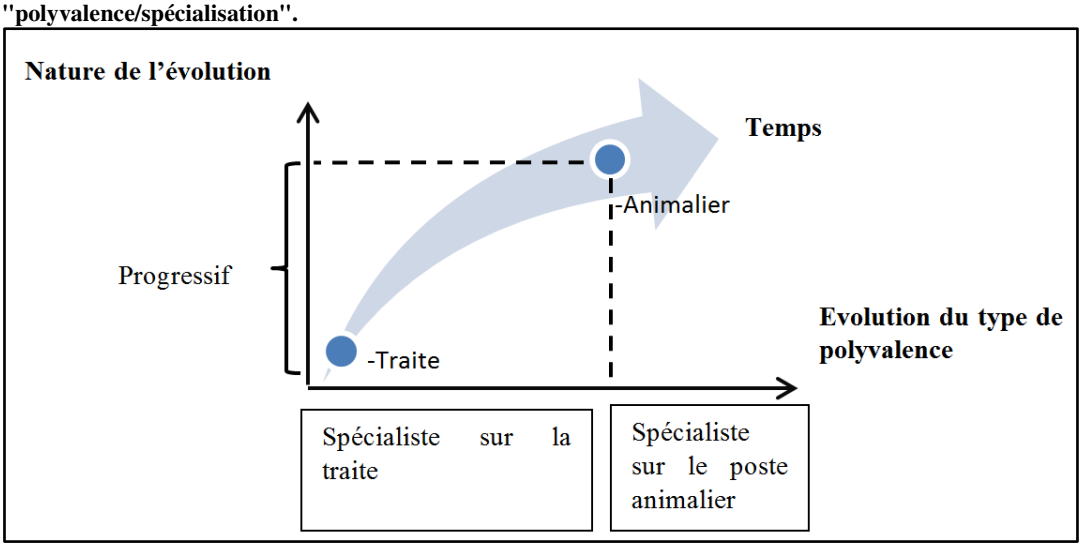
Être autonome à la traite relève de la maitrise de toutes les opérations qui composent la traite, il n'y a pas de place à l'erreur. Si une erreur est commise, l'éleveur 8 vient renforcer la prescription.

Tableau 3. Tableau de synthèse des tâches attribuées à la salariée 13 issue des analyses de la dimension « attribution de tâches ».

Tâches attribuées – salariée 13			Opération	Accompagné	Equipement	Rythme	Points favorables	Points défavorables	Autres informations
Astreinte	Saison	Régulière							
Traite			-Traite en soi -Nettoyer la salle de traite	Par éleveur H pendant le période de formation	Décrochage automatique	-1/j (après-midi) et -1WE/2	Formation avec éleveur H	-Pas de formation -Pas d'expérience	-mono traite le week-end
Alimentation			Distribution du foin, granules, maïs, orge	Par éleveur H pendant le période de formation	Balle de foin au couloir puis distribution manuelle	2/j (après-midi) et -1WE/2	Formation avec éleveur H	-Pas de formation pour les chèvres	Chèvres et vaches laitières
Identifier les chaleurs			Observation / identifier animal	Par éleveur H pendant le période de formation		1/j (après-midi) et -1WE/2	Formation avec éleveur H Formation technique prévue	-Pas de formation -Pas d'expérience	Tâche couplée avec la distribution d'aliment

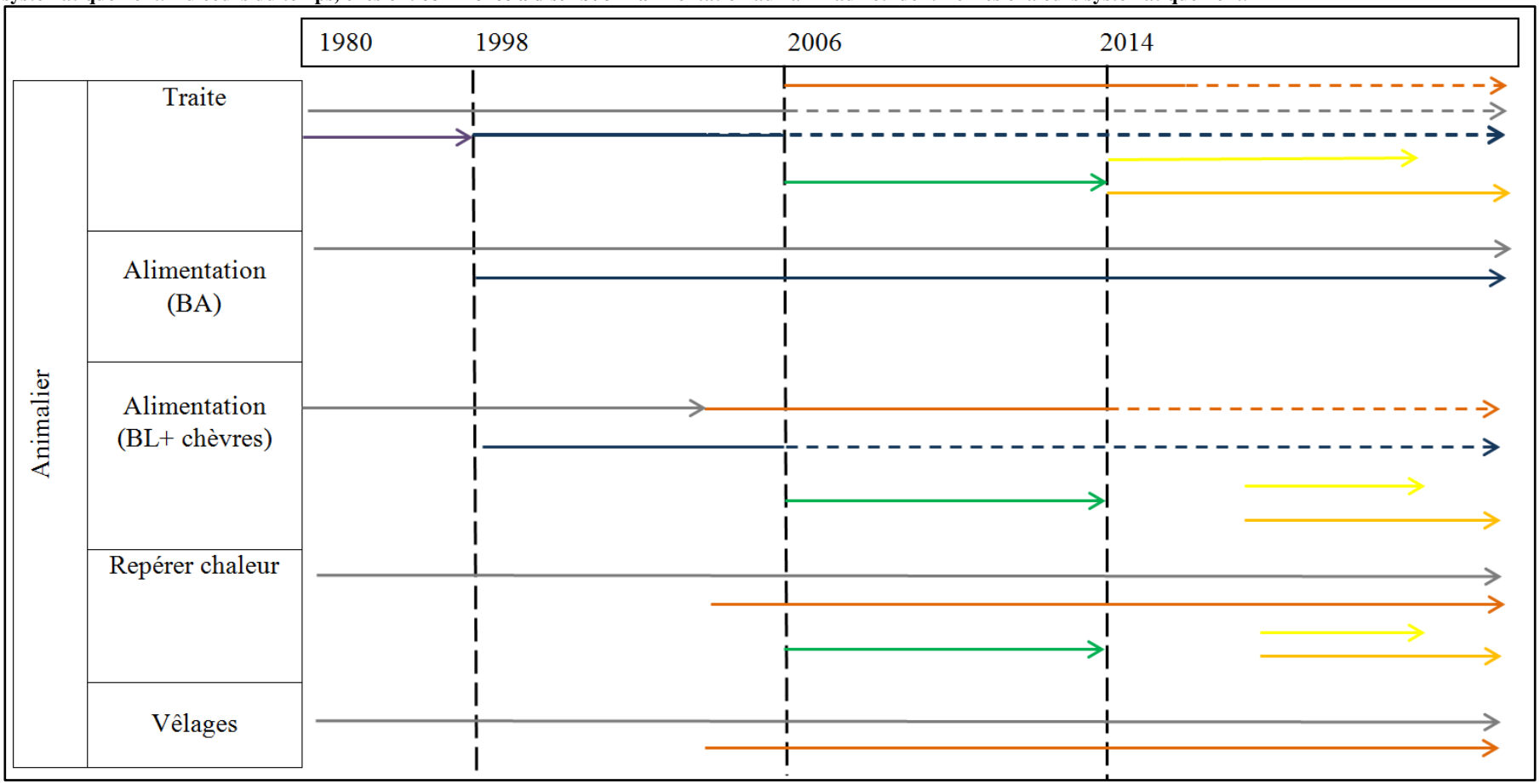
3. **Graphiques d'évolution du profil du salarié :** qui sont une représentation de l'analyse de l'évolution des postes affectés par le salarié et de la nature de l'évolution du changement des postes affectés. L'encadré 3 montre l'extrait de la monographie de la salariée 13 sur l'analyse de l'évolution du profil : évolution progressive du profil « spécialiste sur la traite » à « spécialiste sur le poste animalier ».

Encadré 3. Représentation de l'évolution du profil de la salariée 13 issue des analyses de la dimension "polyvalence/spécialisation".



4. **Synthèse de l'évolution des tâches réalisées par le collectif de travail** : représentation des tâches réalisées par chaque membre du collectif de travail en ordre chronologique. L'encadré 4 montre les tâches réalisées pour chaque travailleur du collectif de travail de l'exploitation H.

Encadré 4. Le collectif de travail de l'exploitation H est composé de l'éleveur H (flèche orange), ses parents (le père représenté par la flèche grise et la mère représentée par la flèche violette) et quatre salariés (salarié 11-flèche bleue foncée ; salariée 12 - flèche jaune claire ; salariée 13 - flèche jaune foncé ; la flèche verte représente un salarié qui ne travaille plus sur l'exploitation). Le trait complet indique que la tâche est réalisée systématiquement par un travailleur avec un rythme de réalisation de la tâche bien défini, le trait pointillé indique que la tâche n'est pas réalisée systématiquement par un travailleur. Les salariées 12 et 13 depuis leurs recrutements en 2014 réalisent la traite systématiquement. Au cours du temps, elles ont commencé à distribuer l'alimentation aux animaux et identifier les chaleurs systématiquement.



Dans le cas des salariés travaillant sur la même exploitation, ils ont été regroupés sur la même monographie avec la description et l'évolution de l'exploitation comme partie commune et dans les autres sections de la monographie l'analyse a été individualisée par salarié (Tableau 4).

Tableau 4. Organisation et contenu des monographies.

Section	Contenu
L'exploitation actuellement	Description de l'exploitation au moment de l'entretien : composition du collectif de travail, composition de la famille qui habite sur l'exploitation ; troupeau (taille, race) ; niveau de production ; transformation ; surface (SAU, nombre de parcelles) ; prairies ; cultures ; bâtiments ; conduite technique des surfaces et des animaux (alimentation, reproductive, sanitaire, génétique) ; objectif de performance ; pics de travail ; contraintes et astuces d'organisation du travail
L'évolution de l'exploitation	Description de la trajectoire de l'exploitation selon un des faits : augmentation du troupeau/ surface/ niveau de production ; agrandissement/ création d'ateliers ; changements dans la conduite technique ; changements d'équipements/ de bâtiments ; installations et/ou départs de travailleurs ; recrutement et démission des salariés ; contraintes et astuces d'organisation du travail
Changements dans l'exploitation entre le premier et le deuxième passage	Changements dans la structure, la taille du troupeau, conduite technique, équipements, installation
L'arrivée du salarié	Par chaque salarié : raisons qui ont mené les éleveurs à chercher un salarié ; objectifs du recrutement ; voie de recrutement ; type de contrat ; fréquence et horaires de travail
Démission du salarié et nouveau recrutement (si c'est le cas)	Date de la démission ; les motifs de la démission ; recrutement d'autre(s) salarié(s) ; objectifs du recrutement
Tâches non déléguées – 1er passage	Tâches réalisées uniquement par l'éleveur/éleveuse ; raisons de non délégation au salarié ou à d'autres membres du collectif de travail
Tâches non déléguées – 2ème passage	Validation ou non de l'analyse du 1er passage ; changements dans les tâches non déléguées et les raisons
Tâches déléguées et formes d'organisation quotidienne du travail (FOQ) – 1er passage	- Tâches que le salarié fait et avec qui il le fait ; raisons de la délégation des tâches ; changements dans les tâches déléguées ; description de l'organisation du travail sous forme de FOQ. - Tableaux de synthèse des tâches réalisées pour

	chaque membre du collectif de travail.
Tâches déléguées – 2ème passage	Changements dans les tâches réalisées par le salarié ; conséquences du départ du salarié sur la répartition des tâches ; conséquences de l'installation sur la répartition des tâches ; changements dans le rythme de travail du salarié
Autonomie – 1er passage	- Par chaque salarié : formation ; expérience professionnelle ; expérience personnelle en élevage/agriculture ; contrôle du travail réalisé par le salarié ; adaptation du salarié à l'exploitation ; avis de l'éleveur/éleveuse sur les changements de la capacité du salarié à faire les tâches au cours du temps.
Autonomie – 2ème passage	Validation des analyses du premier passage ; description de la mise en place des formations du salarié ; communication entre le salarié et les membres du collectif de travail ; description des formes de passage de consigne ; prise d'initiative du salarié et sa marge de manœuvre
Polyvalence/spécialisation – 1er passage	- Par chaque salarié : poste du salarié au recrutement ; changement de poste au cours du temps et raisons des changements. - Tableau de synthèse du nombre et nature de tâches par poste. - Graphique d'évolution du profil de chaque salarié.
Polyvalence/spécialisation – 2ème passage	Validation des analyses du premier passage ; changements dans le profil du salarié ; point de vue du salarié sur sa polyvalence ou spécialisation
Compétences du salarié	Type de compétence du salarié exigé par l'éleveur au recrutement ; marge de manœuvre du salarié ; capacité d'action du salarié ; changements dans le type de compétence du salarié
Synthèse d'évolution des tâches du collectif de travail	Représentation graphique selon l'ordre chronologique des tâches réalisées par chaque membre du collectif de travail et les descripteurs associés.

4.4 Deuxième étape d'analyse : identification des trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux

Pour concevoir le cadre d'analyse de l'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les exploitations d'élevage, il a été nécessaire de comprendre les caractéristiques des trajectoires d'évolution. L'objectif de cette partie est de présenter comment les trajectoires d'évolution du travail des salariés ont été identifiées, ainsi que l'identification des éléments qui orientent la construction de ces trajectoires.

La procédure a démarré avec l'identification des variables et modalités qui caractérisent les trajectoires d'évolution du travail des salariés selon l'attribution de tâches, la polyvalence/spécialisation et l'autonomie. Les variables et leurs modalités ont été identifiées au travers de la méthode de comparaison basée sur la caractérisation structurée et synthétique de la variabilité des cas (Girard et al., 2001). Les premières variables et modalités sont issues de la comparaison entre deux salariés, en utilisant les monographies, qui semblaient avoir des trajectoires d'évolution de leur travail les plus différentes possibles. Les variables et modalités ont été mises au point au fur et à mesure de la prise en compte des autres salariés, soit en créant de nouvelles modalités, soit en effectuant des regroupements avec les modalités existantes, jusqu'à ce que l'ensemble permette de décrire les caractéristiques significatives des trajectoires d'évolution du travail de l'ensemble des 14 salariés.

Les différentes trajectoires d'évolution du travail des salariés ont été identifiées au travers de la méthode de représentation graphique de Bertin (Bertin, 1977). Pour cela, un tableau a été construit et il est composé de lignes représentant chacune un des 14 salariés permanents non familiaux et de colonnes représentant chacune une variable. Chaque cellule du tableau contient une modalité de la variable concernée qui est attribuée à un salarié. Ensuite, les lignes avec les mêmes catégories ont été permutées manuellement, jusqu'à obtenir la typologie la plus cohérente possible, chaque groupe de lignes représentant in fine une forme spécifique de trajectoires d'évolution du travail des salariés concernés.

Ensuite, les éléments qui expliquent les différentes trajectoires d'évolution ont été identifiés, c'est-à-dire identifier les moteurs de changements (Mendez, 2010) qui ont généré les changements ou non dans les trajectoires d'évolution observées. Les moteurs ont été identifiés en répertoriant les raisons du changement ou du non changement des tâches attribuées, de la polyvalence/spécialisation et de l'autonomie des salariés/salariées. La première liste a été construite en répertoriant les raisons identifiées dans une monographie. Ensuite, cette liste a été complétée progressivement avec d'autres monographies. Les interactions entre les moteurs et les trajectoires d'évolution ont été identifiées au travers de la présence ou de l'absence des types de moteurs qui ont agi sur chaque groupe de salarié représentant un type de trajectoire d'évolution.

Finalement, la représentation du cadre d'analyse de la trajectoire d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux a été construite avec l'objectif d'afficher de manière synthétique et claire les interactions entre ces différents composants : les variables, les modalités, la temporalité des changements et les moteurs de changements.

5 Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon

5.1 Les trois départements sélectionnés de la Région Auvergne

L'Auvergne, au centre de la France, est composée par quatre départements : Allier, Puy-de-Dôme, Cantal et Haute-Loire. Parmi eux, notre zone d'étude est composée par les trois premiers départements cités auparavant.

La taille moyenne des exploitations est contrastée. Dans l'Allier, les exploitations sont plus grandes que celles à niveau régional et au niveau national. Tandis, que la taille moyenne des exploitations du Puy-de-Dôme et du Cantal correspondent à la taille moyenne auvergnate et française (Figure 13) (Agreste Auvergne, 2013a).

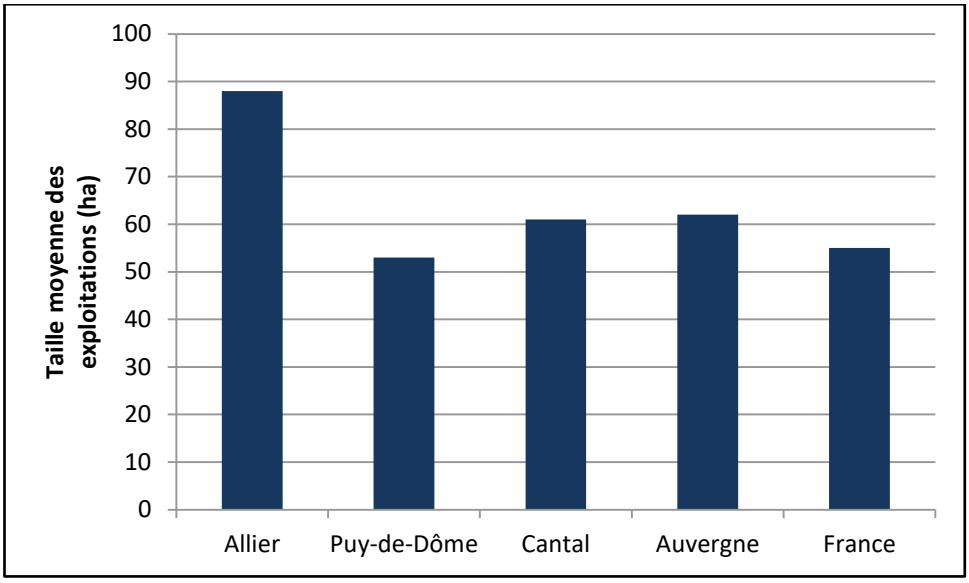


Figure 13. Comparaison de la taille moyenne des exploitations entre les trois départements de la zone d'étude, la Région Auvergne et la France.
Source : Agreste Auvergne (2013a).

L'Auvergne est une région d'élevage, notamment de bovins viande et bovins lait, avec deux bassins laitiers (Figure 14). L'élevage permet de valoriser les prairies qui couvrent la majorité des terres agricoles (80 % de la SAU), spécialement en zone de montagne et demi-montagne, cela caractérise fortement le paysage régional (Agreste Auvergne, 2013b).

D'ailleurs, le relief auvergnat a fortement influencé la localisation des activités agricoles dans le territoire. Les grandes cultures et l'élevage bovin viande se développent en zone de plaine dans de grandes exploitations, surtout dans l'Allier. Tandis que la majorité des élevages surtout bovin lait, se développent en zone de montagne et demi-montagne dans des exploitations de taille moyenne dans le Puy-de-Dôme, le Cantal et la Haute-Loire (Agreste Auvergne Rhône-Alpes, 2015; Agreste, 2015c) (Figure 15).

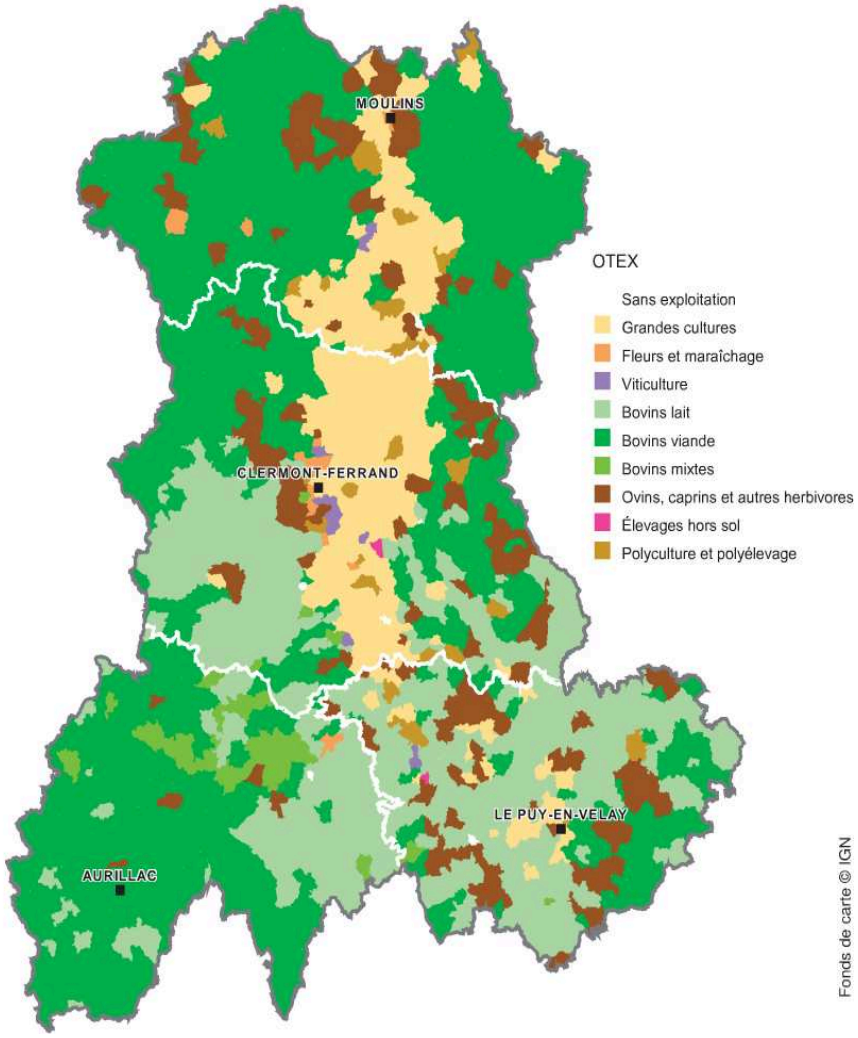


Figure 14. Distribution des exploitations dans la Région Auvergne selon l'Orientation technico-économique.
Source : Agreste (2015c).

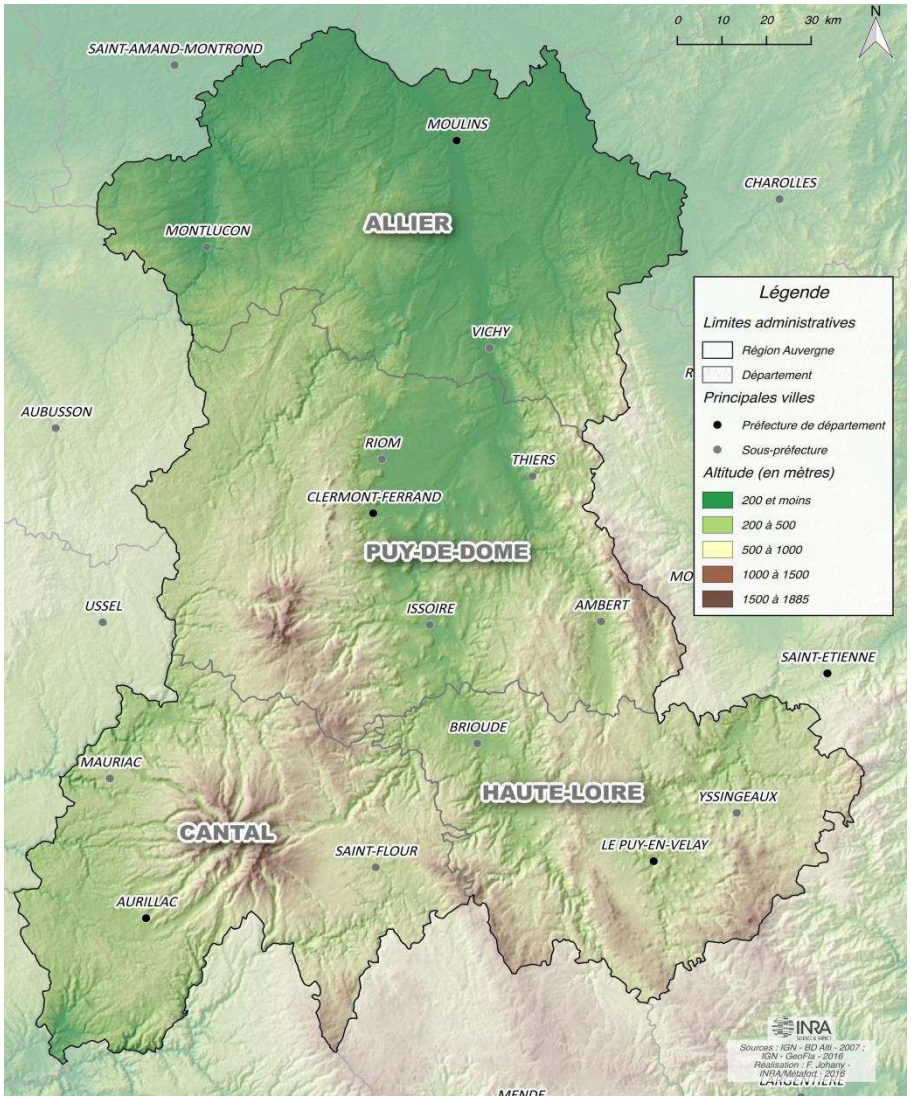


Figure 15. Relief de la Région Auvergne dominé par les montagnes.

Trois grands types de système d'élevage ayant élevage bovin laitier ont été identifiés : les exploitations spécialisées bovin lait, les exploitations d'élevage mixte lait-viande et les exploitations de polyculture-élevage (Agreste Auvergne, 2013a).

Le premier type de système d'élevage est composé par les exploitations spécialisées bovin lait. C'est la deuxième plus importante activité d'élevage en Auvergne avec 21 % des exploitations[3], qui sont majoritairement localisées dans le Puy-de-Dôme, la Haute-Loire et le Cantal (Figure 16). Ces exploitations se déclinent en deux sous-types (Agreste Auvergne, 2013a) :

1. Les bovins laits spécialisés avec livraison du lait à la laiterie (94 % des exploitations). Ils sont encore sous-divisés en deux groupes, selon les pratiques de conduite alimentaire : 1) Système zéro maïs (65 %) : l'alimentation des animaux est à base de fourrage (foin, enrubannage et ensilage). Dans les exploitations avec une stabulation entravée, le quota moyen annuel est de 139 000 litres ; dans les exploitations avec une stabulation libre, le quota moyen annuel est de 218 000 litres. 2) Système avec maïs (35 %) : en plus de l'herbe l'alimentation des animaux est complétée par 5 % à 30 % d'ensilage de maïs.
2. Les bovins laits spécialisés avec transformation du lait en fromage (seulement 6 % des exploitations). Le quota moyen annuel est de 267 000 litres.

Le deuxième type de système d'élevage auvergnat est composé par les exploitations mixtes lait-viande. Ce type représente la troisième plus importante activité d'élevage en Auvergne, avec 14 % des exploitations. Ces exploitations sont subdivisées en trois groupes (Agreste Auvergne, 2013a) :

1. Les bovins lait et viande (87 %) : majoritairement présents dans le Cantal, Haute-Loire et la moitié Ouest du Puy-de-Dôme. Ils sont encore répartis en trois groupes, en comptant un tiers par groupe :
    a. Atelier bovin lait plus important que l'atelier bovin viande : ces exploitations sont essentiellement réparties entre le Cantal, le Puy-de-Dôme et la Haute-Loire, avec en moyenne, 41 vaches laitières Montbéliardes et Prim'Holstein, 13 vaches allaitantes de la race Salers ou Charolaise ; le quota moyen annuel est de 225 000 litres.
    b. Atelier bovin viande plus important que l'atelier bovin lait : ces exploitations sont majoritairement situées dans le Cantal, avec en moyenne, 50 vaches allaitantes de race Charolaise et/ou Salers, 22 vaches laitières de la race Montbéliarde et/ou Prim'Holstein et un quota annuel de 127 000 litres.

[3] La première c'est l'élevage de bovin viande, qui compte 37 % des exploitations auvergnates.

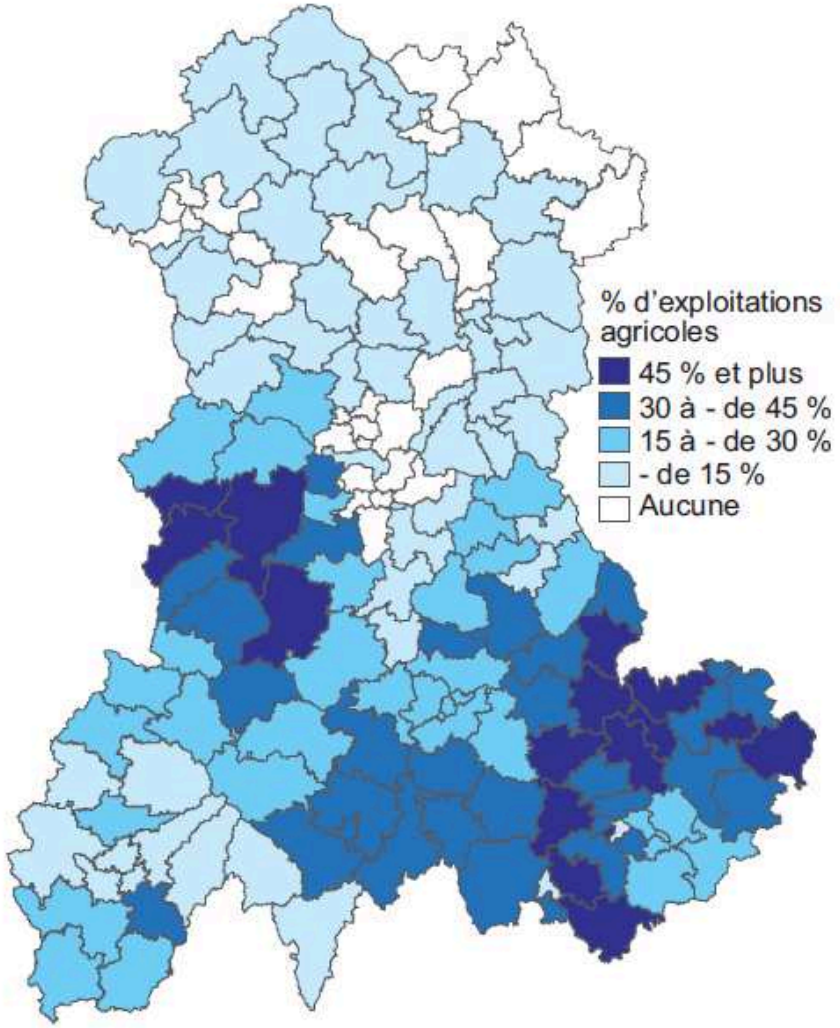


Figure 16. Distribution des exploitations spécialisées bovin lait en Auvergne. Source : Agreste Auvergne (2013a).

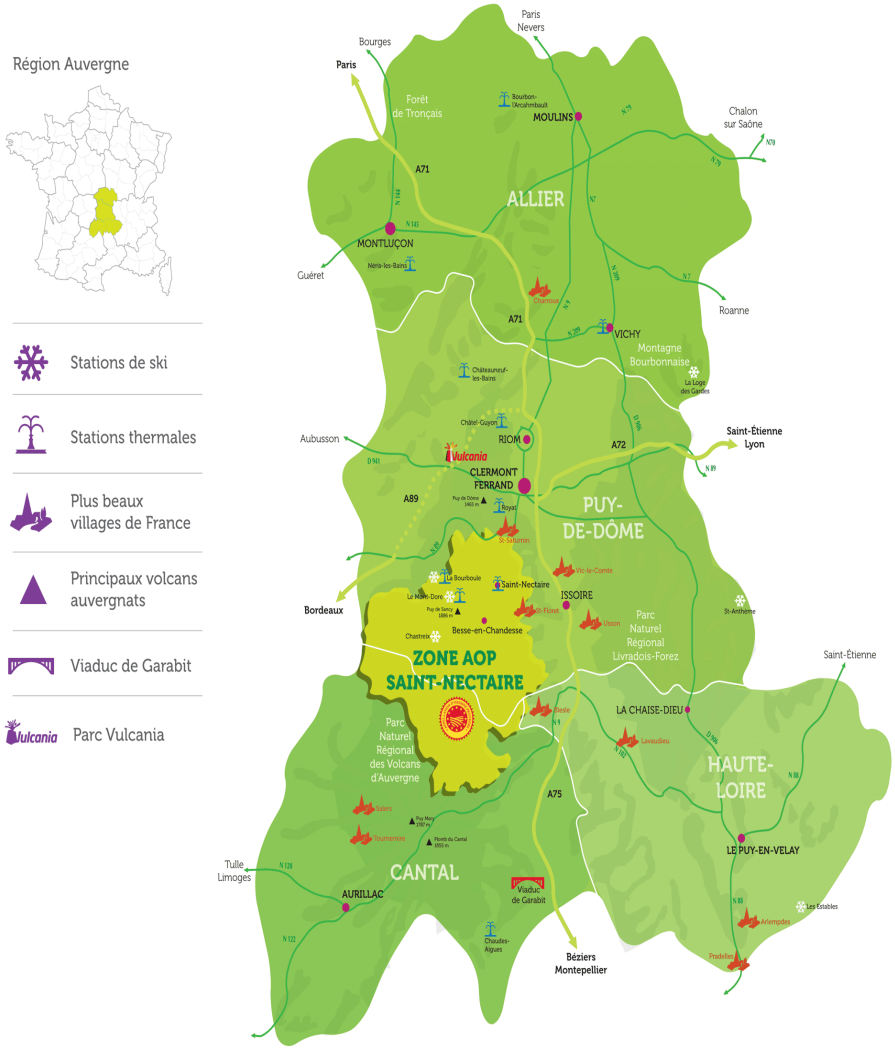


Figure 17. Localisation de la Zone AOP Saint-Nectaire. Source : AOP Saint Nectaire (2016b).

c. Ateliers bovin lait et bovin viande équivalents : ces exploitations sont essentiellement réparties entre le Cantal, le Puy-de-Dôme et la Haute-Loire avec environ 50 vaches laitières et allaitantes confondues, de la race Montbéliarde, Prim'Holstein et Salers ; le quota moyen annuel est de 190 000 litres.

2. Elevages mixtes avec lait + granivores (9 %) : ce sont des grandes exploitations, dont la moitié est composée d'un atelier lait + volaille ou lapin et l'autre moitié d'un atelier lait + porc. La transformation des produits et la vente en circuit local sont souvent identifiées.
3. Elevage mixte d'herbivores (4 %) : ces grandes exploitations comprennent des ateliers caprins ou ovins lait et généralement un atelier bovin viande.

Le troisième type de système d'élevage est composé par les exploitations de polyculture – élevage. Ce type représente la quatrième plus importante activité d'élevage d'Auvergne avec 9 % des exploitations. Les exploitations avec bovin lait sont réparties en deux groupes (Agreste Auvergne, 2013a) :

1. Atelier végétal et bovin lait (17 %) : ces exploitations sont concentrées en Haute-Loire avec 39 vaches laitières en moyenne et 33 ha de grandes cultures.
2. Polyculture et élevage mixte lait-viande (4 %) : ces exploitations sont réparties entre la Haute-Loire, le Puy-de-Dôme et l'Allier avec en moyenne 48 vaches laitières, 31 vaches allaitantes et 58 ha destinés aux cultures.

La relation entre le relief, la prédominance des prairies et la diversité des systèmes d'élevage bovin lait favorisent la production de produits particuliers au terroir auvergnat. Dans la filière laitière, la transformation fromagère est un des moyens de valoriser les produits du terroir. L'Auvergne dispose de cinq zones d'AOP fromagère : Saint-Nectaire, Bleu d'Auvergne, Cantal, Salers et Fourme d'Ambert (Agreste, 2015a).

La Zone AOP Saint-Nectaire a une surface de 1 800 km² répartie sur deux départements, le Puy-de-Dôme et le Cantal (Figure 17) dans une zone de montagne entre 800 m et 1 500 m d'altitude (AOP Saint Nectaire, 2016b). La production du fromage est de l'ordre de 13 000 tonnes par an, dont à peu près la moitié de fromage fermier (Agreste, 2015a).

Cette zone d'AOP compte 586 exploitations, dont 211 exploitations productrices de lait et transformatrices du type Saint-Nectaire fermier et 375 exploitations exclusifs laitiers, huit entreprises pour collecter le lait chez les producteurs, quatre laiteries qui fabriquent du Saint-Nectaire laitier et 23 affineurs qui affinent du Saint-Nectaire fermier (AOP Saint Nectaire, 2016c). Tous ces acteurs doivent suivre le cahier des charges spécifique de la zone AOP Saint-Nectaire, où sont décrites les pratiques d'élevage, de collecte du lait, de transformation et d'affinage (Encadré 5).

Encadré 5. Exigences du Cahier de charges aux éleveurs de la Zone AOP Saint-Nectaire.

Quelques exigences du Cahier des Charges aux éleveurs relatifs à l'exploitation et conduite alimentaire des vaches laitières

- Exploitations d'élevage ayant au minimum 90 % de leur surface en prairies naturelles
- Les vaches sont nées et élevées sur la zone d'AOP Saint-Nectaire
- Les animaux pâturent au moins 140 jours par an
- L'alimentation hivernale contient au moins 50 % de foin
- Il est interdit d'utiliser les cultures et aliments transgéniques

Source : AOP Saint Nectaire (2016b).

Les activités de production et de transformation de la filière laitière en Auvergne contribuent au développement de la région, non seulement par le biais économique, mais aussi par le maintien du tissu social à travers l'emploi agricole. Ainsi, 5 % de la population active auvergnate[4] travaille directement dans le secteur agricole ce qui représente plus de 40 000 personnes (Agreste Auvergne, 2013b). La majorité des actifs travaille en zone de montagne (Figure 18) (Agreste Auvergne, 2013b).

La main-d'œuvre dans les exploitations auvergnates est essentiellement familiale (Figure 19), principalement dans les trois départements où les exploitations bovins laitiers sont localisées (Puy-de-Dôme, Cantal et Haute-Loire) (Agreste Auvergne, 2011a, 2011b, 2011c, 2011d). Une telle concentration est due au besoin constant de main-d'œuvre pour réaliser le travail d'astreinte, notamment la traite et la transformation fromagère fermière (Agreste Auvergne, 2013b).

Le salariat permanent non familial se développe différemment selon les départements. L'Allier est le département qui emploie le plus de salariés permanents non familiaux en Auvergne, tandis que la Haute-Loire est celle qui en emploie le moins. En outre, l'Allier est le département où les « autres actifs familiaux » sont moins présents, le contraire est observé en Haute-Loire, où ils sont plus présents (Figure 19).

Le salariat permanent non familial en Auvergne s'est davantage développé dans les départements où la présence des bénévoles familiaux est moins significative. En plus, selon le recensement agricole, 95 % des salariés permanents non familiaux en Auvergne travaillent dans des moyennes et grandes exploitations (Agreste Auvergne, 2011a, 2011b, 2011c, 2011d).

[4] Les actifs agricoles en France représentent 3 % de la population active national (Agreste Auvergne, 2013b).

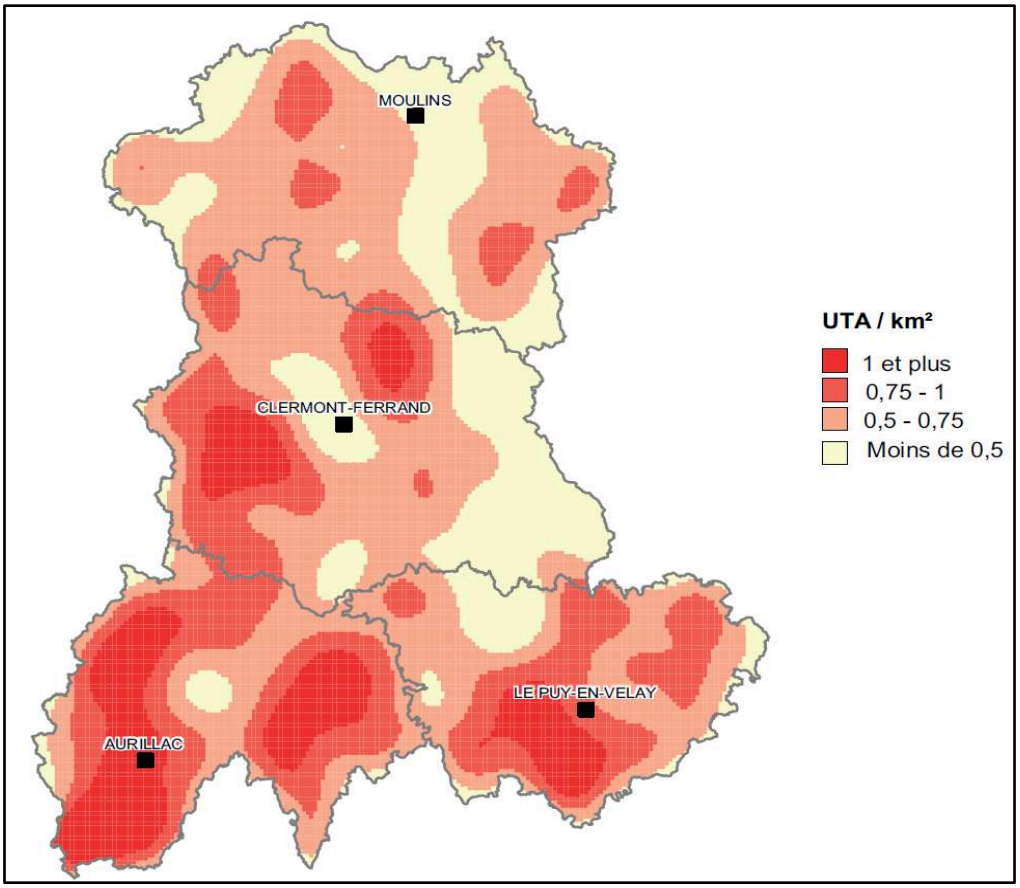
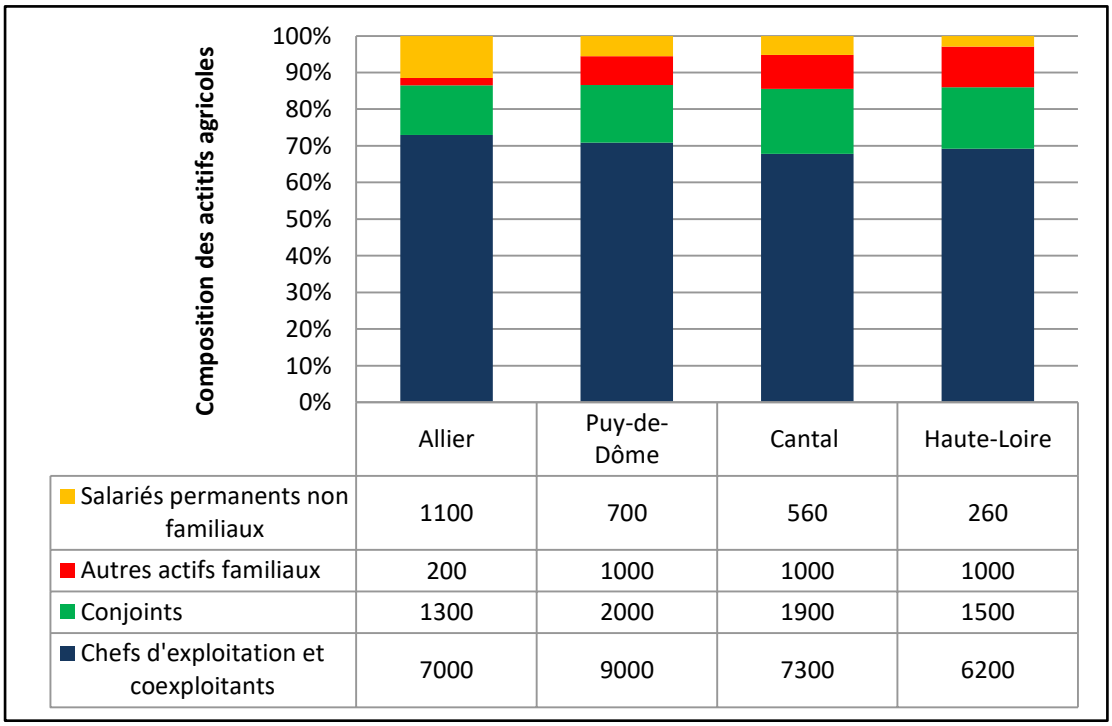


Figure 18. Concentration du travail agricole en Auvergne.
Source : Agreste Auvergne (2013b).



	Allier	Puy-de-Dôme	Cantal	Haute-Loire
Salariés permanents non familiaux	1100	700	560	260
Autres actifs familiaux	200	1000	1000	1000
Conjoints	1300	2000	1900	1500
Chefs d'exploitation et coexploitants	7000	9000	7300	6200

Figure 19. Composition des actifs agricoles dans les départements de la région Auvergne.
Source : Adapté d'Agreste Auvergne (2011a, 2011b, 2011c,2011d.)

5.2 Caractéristiques des exploitations de l'échantillon

Notre échantillon est composé de huit exploitations, localisées sur trois départements de la Région Auvergne, dont deux en Allier, cinq au Puy-de-Dôme et une dans le Cantal (

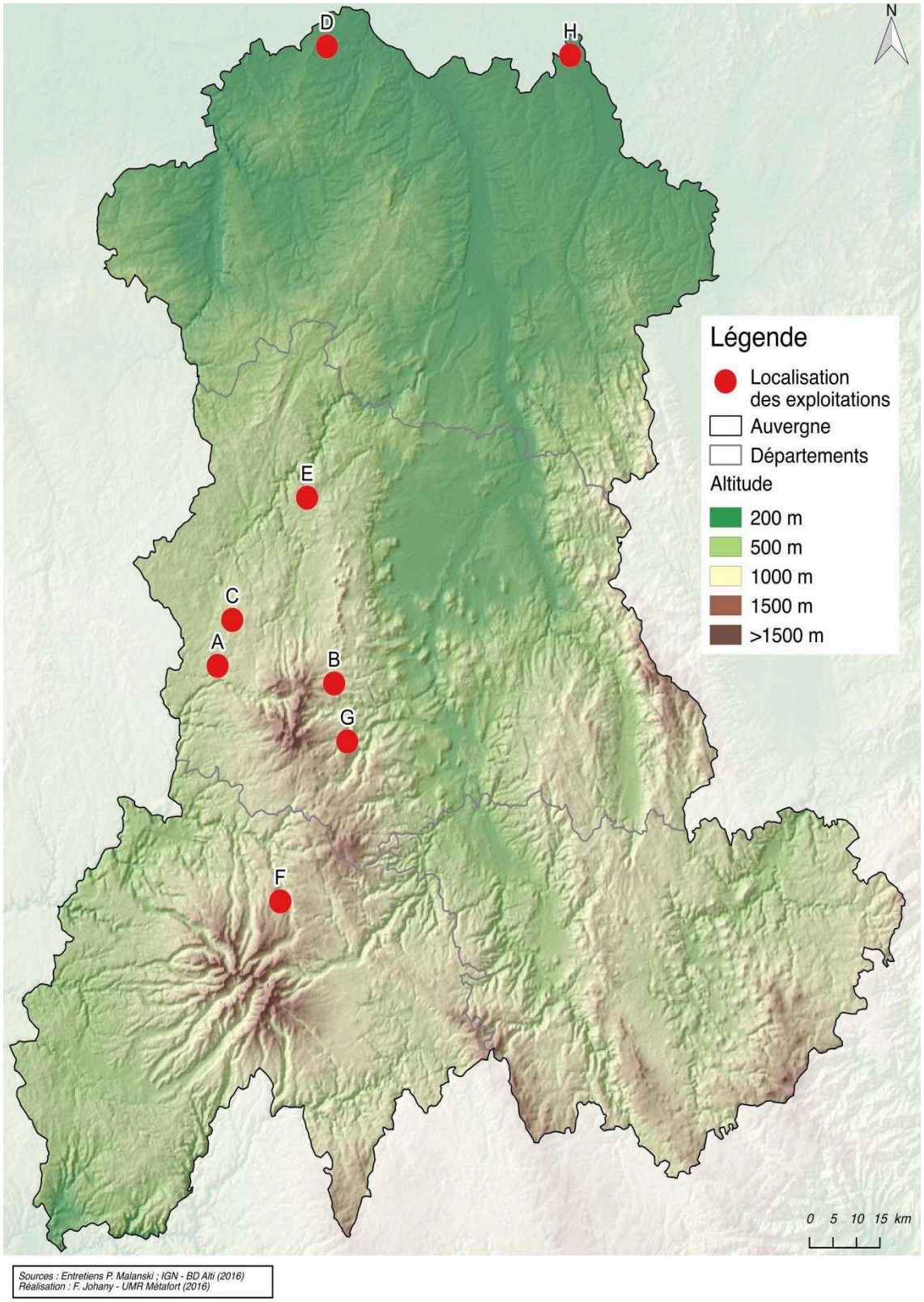


Figure 20). Ces exploitations représentent la diversité des systèmes d'élevage auvergnate par rapport aux trois types : spécialisée lait, élevage mixte herbivore et

polyculture-élevage (voir partie précédente). Néanmoins, les exploitations de l'échantillon correspondent aux grandes exploitations d'élevage en surface, taille du troupeau et volume de production.

Ces huit exploitations se répartissent selon les trois grands types des systèmes d'élevage ayant un atelier bovin lait en Auvergne selon le niveau de spécialisation laitière des exploitations :

1) Exploitations laitières spécialisées (n=4) :
   - Exploitation A - EARL[5] localisée à 880 m d'altitude. Les animaux de la race Prim'Holstein pâturent pendant la période estivale et rentrent en bâtiment pendant la période hivernale. L'alimentation est majoritairement composée de foin. L'ensilage de maïs produit sur place (5 ha) est distribué pendant l'hiver.
   - Exploitation E – GAEC[6] localisée à 720 m d'altitude. Les animaux de la race Prim'Holstein sont élevés en système zéro pâturage. L'alimentation est composée de foin avec apport d'ensilage de maïs (25 ha) et d'ensilage d'herbe produit à la ferme.
   - Exploitation F – GAEC localisée à 1115 m d'altitude. Les animaux de la race Prim'Holstein et Salers pâturent pendant la période estivale et rentrent au bâtiment pendant la période hivernale. L'alimentation est exclusivement à base d'herbe pour respecter le cahier des charges de la production fromagère en zone d'AOP Saint-Nectaire et de la zone d'AOP Salers. Une petite partie des fromages est affinée à la ferme et la majeure partie est prise en charge par une entreprise d'affineur spécialisé.
   - Exploitation G – GAEC localisée à 1 015 m d'altitude. Les animaux de la race Montbéliarde sont nourris et logés en bâtiment en période hivernale. En période estivale, les animaux pâturent et la traite est faite dehors. L'alimentation est exclusivement à base d'herbe pour respecter le cahier des charges de la production fromagère en zone d'AOP Saint-Nectaire. Le foin est séché en grange. La majorité des fromages ne sont pas affinés à la ferme, mais dans les caves d'une entreprise d'affinage spécialisée qui suit aussi le cahier des charges d'affinage de la Zone AOP Saint-Nectaire.

[5] Exploitation Agricole à Responsabilité Limitée
[6] Groupement Agricole d'Exploitation en Commun.

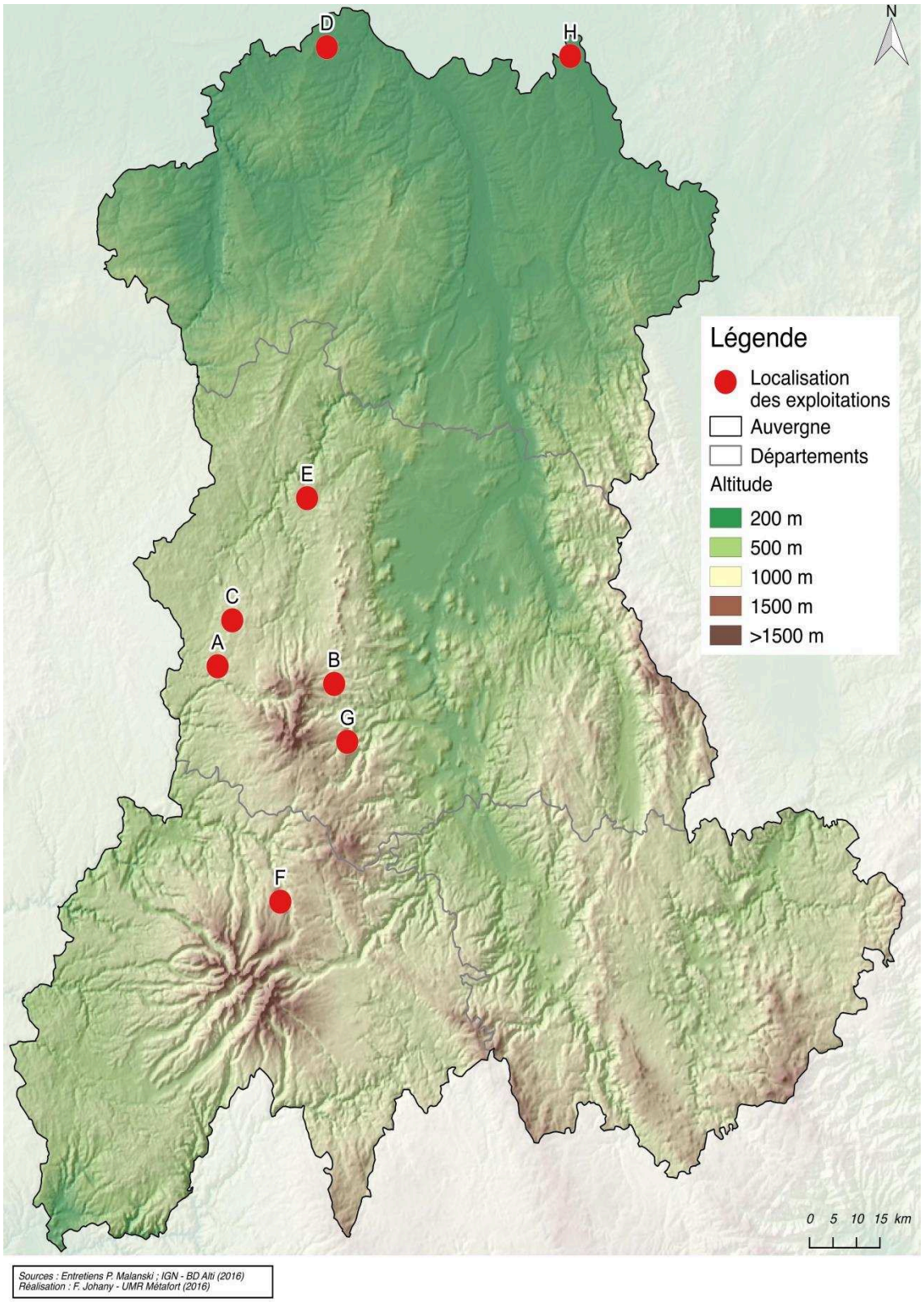


Figure 20. Localisation des 8 exploitations de l'échantillon dans la Région Auvergne.

2) Exploitations mixtes herbivores avec un grand atelier bovin laitier et un petit atelier bovin allaitant (n=2) :
    - Exploitation B – GAEC localisée à 1 040 m d'altitude. Les vaches de la race Prim'Holstein pâturent pendant la période estivale et rentrent au bâtiment pendant la période hivernale. L'alimentation hivernale est à base de foin séché en grange. Cette exploitation est dans la Zone AOP Saint-Nectaire avec un projet d'installation d'une laiterie pour la fabrication de fromage. L'élevage des bovins de la race Charolaise est une activité développée par bénévole familial et la vente d'animaux est souvent liée à un besoin de trésorerie ; la taille du troupeau peut varier de 10 à 20 animaux.
    - Exploitation C – GAEC localisée à 915 m d'altitude. Les animaux de la race Prim'Holstein sont élevés en système zéro pâturage avec un apport d'ensilage de sorgho (35 ha) et d'ensilage d'herbe produits sur place et de la pulpe de betterave achetée. L'atelier bovin laitier est composé par 15 vaches charolaises ; c'est une activité prise en charge par un bénévole familial et la vente d'animaux est souvent liée au dépannage de la trésorerie.
3) Exploitation de polyculture-élevage (n= 2) :
    - Exploitation D - EARL localisée à 220 m d'altitude. Les animaux de la race Prim'Holstein sont élevés en système zéro pâturage avec apport d'ensilage de sorgho et céréales produits à la ferme. En fonction de la haute performance génétique, la vente d'animaux est importante. Les parcelles destinées à la production de céréales et de sorgho sont irriguées.
    - Exploitation H - GAEC localisée à 210 m d'altitude. Composé d'un petit atelier bovin laitier avec 12 vaches de la race Montbéliarde, d'un grand atelier bovin allaitant (Charolais et Salers), d'un atelier caprin (Saanen) en système zéro pâturage, d'un atelier de transformation fromagère (vaches et chèvres), d'une surface en céréales sur parcelles irriguées et d'un gîte.

La surface agricole utile (SAU) varie selon les exploitations de 80 ha à 300 ha. La comparaison entre la SAU moyenne des exploitations de notre échantillon (150 ha) et des exploitations de la région Auvergne (62 ha) (Agreste Auvergne, 2013a) montre que notre échantillon est composé majoritairement de grandes exploitations d'élevage (5 sur 8 ont entre 100 ha et 150 ha). Les 2 exploitations les plus grandes (206 ha et 292 ha) sont localisées dans l'Allier. Elles dépassent largement la SAU moyenne des exploitations de ce département (88 ha) (Agreste Auvergne, 2013a). La plus petite exploitation de l'échantillon est dans le Puy-de-Dôme avec 80 ha, mais dépasse aussi la SAU moyenne du département (53 ha) (Agreste Auvergne, 2013a) (Figure 21).

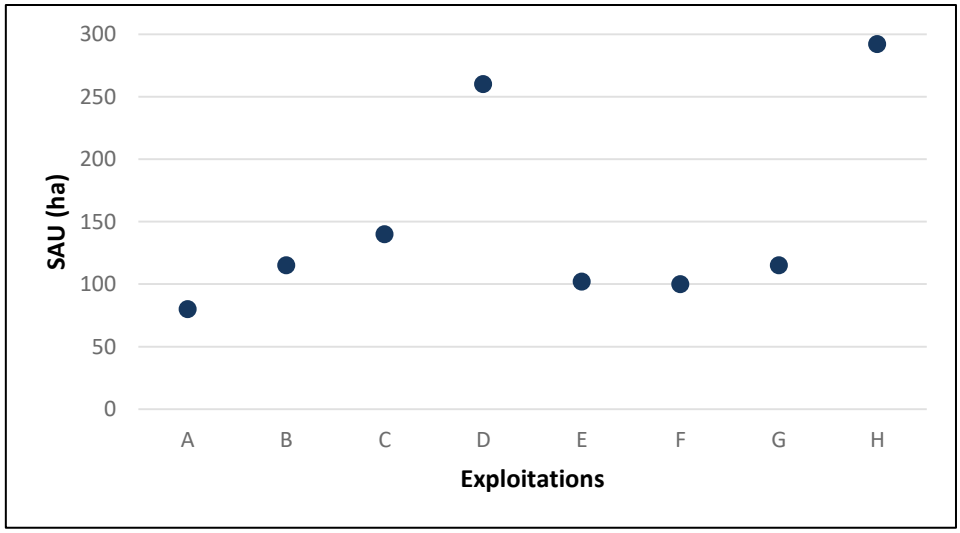


Figure 21. SAU de chaque exploitation d'élevage de l'échantillon.

La valorisation des surfaces est faite grâce aux prairies et aux cultures (blé, orge, maïs et sorgo pour l'ensilage). Les plus grandes exploitations de l'Allier ont une importante partie de la surface en culture (35 % à 40 %). Parmi les trois exploitations avec une surface toute en herbe, deux exploitations produisent du fromage et suivent le cahier des charges de l'appellation d'origine et la troisième exploitation a le projet d'installation d'une fromagerie (Figure 22).

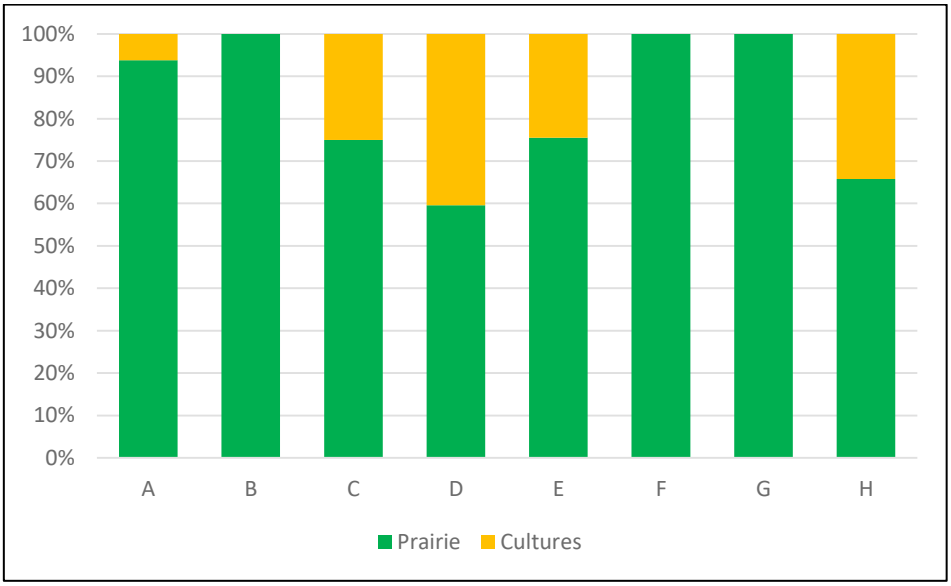


Figure 22. Utilisation de la SAU par exploitation d'élevage de l'échantillon.

La taille du troupeau de vaches laitières varie entre 12 et 160 animaux, mais la moitié des exploitations ont entre 60 et 100 vaches laitières. La taille moyenne de l'échantillon est de 83 vaches laitières, contre 36 vaches laitières en moyenne en Auvergne (Agreste, 2012). Cette comparaison montre que notre échantillon est composé d'exploitations

d'élevage avec de grands troupeaux bovin laitier, hormis le cas de l'exploitation H qui est au-dessous de la moyenne avec une douzaine de vaches (Figure 23). Par contre, cette exploitation a 150 vaches allaitantes et 250 chèvres.

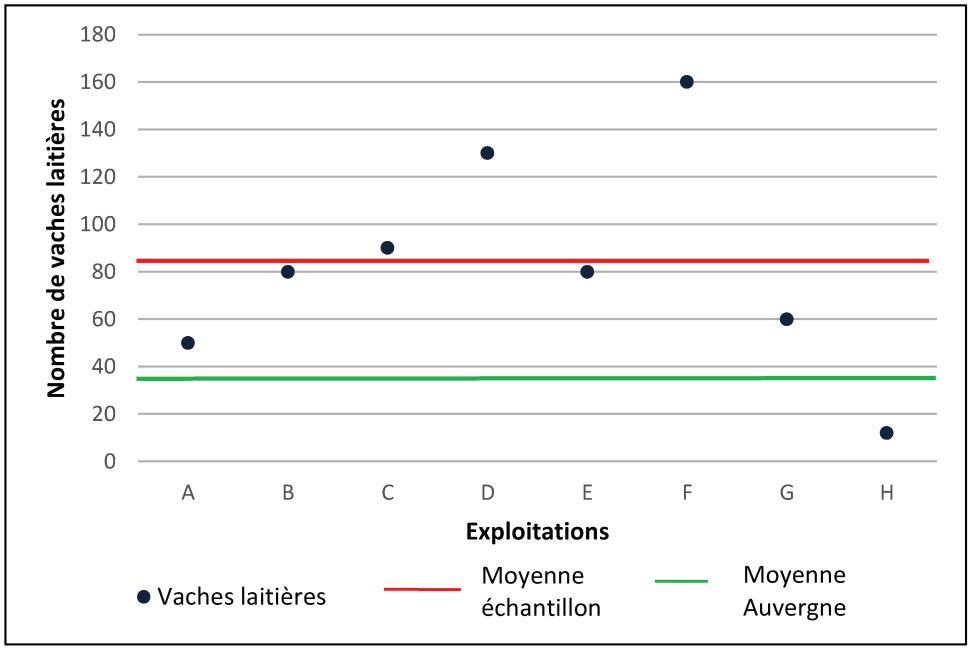


Figure 23. Taille du troupeau bovin laitier des exploitations de l'échantillon et comparaison avec celle de la Région Auvergne.

Même si dans la nouvelle Politique Agricole Commune, les quotas laitiers sont supprimés, nous avons choisi de les indiquer ici pour montrer le volume de production des exploitations. Trois groupes d'exploitation selon le volume de production peuvent être distingués : 1) moins de 300 000 l (bleu clair) ; 2) de 300 000 à 700 000 l (bleu) ; 3) de 700 000 à 1 000 000 l (bleu foncé) (Figure 24).

La taille et la composition des collectifs de travail sont diverses. Il y a des petits collectifs de travail avec deux et trois travailleurs, comme le cas des exploitations E et G ; des collectifs de travail de taille moyenne de quatre et cinq travailleurs, comme le cas des exploitations A et C. Ces deux types représentent la moitié des exploitations de l'échantillon. L'autre moitié est représentée par les grands collectifs de travail avec six travailleurs ou plus, comme le cas des exploitations B, D, F et H (Figure 25).

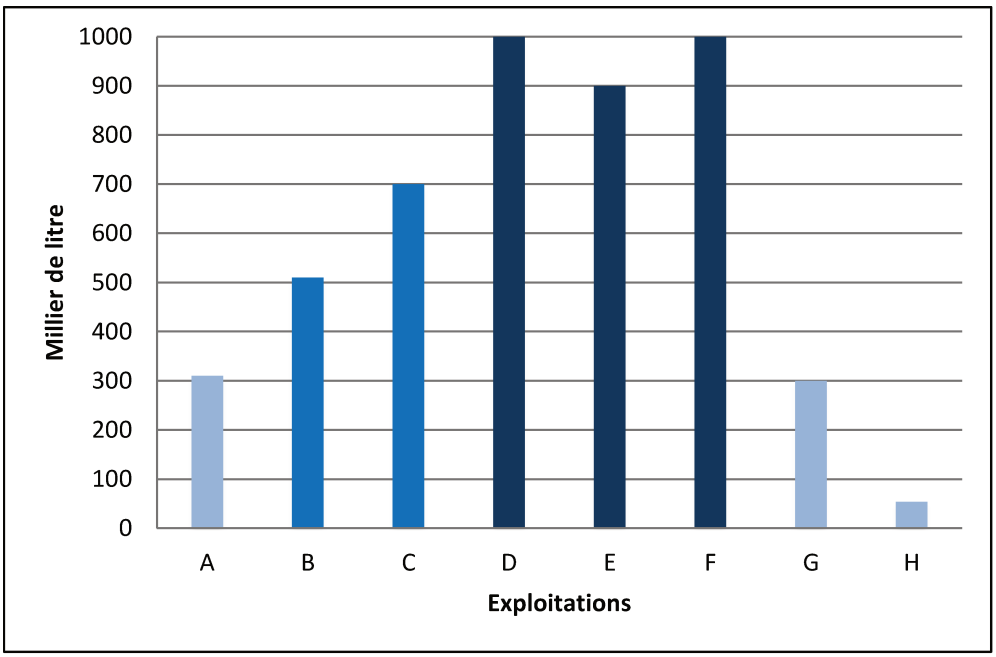


Figure 24. Quota laitier par exploitation d'élevage bovin laitier de l'échantillon.

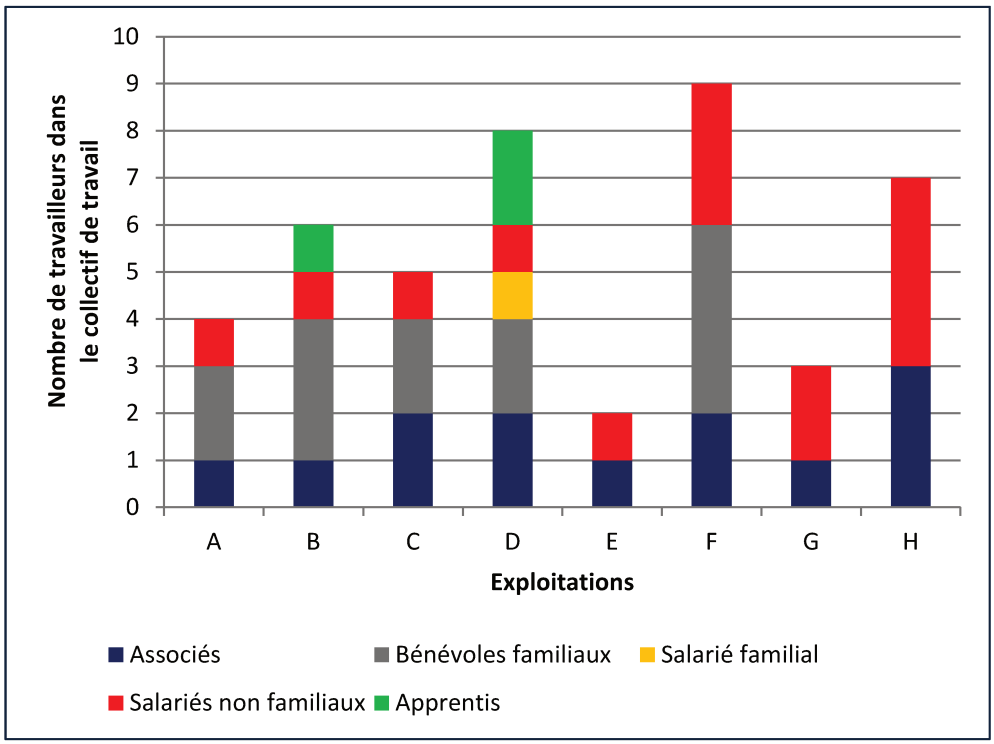


Figure 25. Taille et composition des collectifs de travail dans les huit exploitations et distribution des 14 salariés permanents non familiaux de l'échantillon.

Les collectifs de travail sont majoritairement composés par des membres appartenant à la même famille. Les exploitations familiales sont transmises entre au moins deux générations :

- Exploitation A : l'éleveur de 39 ans est célibataire. Il s'est installé en 1996 sur l'exploitation de ses parents. A présent les parents sont retraités et travaillent comme bénévoles.
- Exploitation B : l'éleveur de 39 ans a récemment divorcé et habite avec sa fille de 7 ans. L'éleveur s'est installé en 2002 en reprenant la ferme familiale suite au départ en retraite des trois frères associés, dont l'un est le père de l'éleveur. Actuellement, les parents et un oncle sont bénévoles, et une apprentie travaille un week-end sur deux depuis 2014.
- Exploitation C : les frères de 36 et 40 ans sont associés depuis 2003 et habitent sur la même exploitation avec leurs familles et les parents retraités.
- Exploitation D : un couple d'éleveurs de 52 ans habite avec leurs deux enfants, dont un salarié familial (22 ans) et un bénévole (15 ans), et le père de l'épouse. L'éleveur s'est installé en 1987 avec ses parents. En 2002 les parents sont partis en retraite et l'épouse s'est installée.
- Exploitation E : l'éleveur de 54 ans est célibataire. Il s'est installé en 1984 pour reprendre la ferme de ses parents. La mère retraitée habite en face de chez lui.
- Exploitation F : les frères de 38 et 41 ans sont associés depuis 2000. Le plus jeune frère habite dans le village à proximité avec sa famille, tandis que l'autre frère habite à la ferme avec sa famille et les parents.
- Exploitation G : l'éleveuse de 50 ans, veuve, habite avec sa fille de 10 ans. Elle s'est installée en 1998 avec son frère, mais en 2007 ce dernier a quitté l'exploitation.
- Exploitation H : l'éleveur de 40 ans s'est installé en 2006 avec ses parents. Des changements sont prévus à l'exploitation en raison du départ à la retraite des parents dans deux ans.

5.3 Caractéristiques des salariés permanents non familiaux de l'échantillon

L'échantillon des salariés est composé de 14 salariés dont neuf hommes et cinq femmes, âgés de 20 à 50 ans (Figure 26). Les salariés sont de nationalités différentes : française (n=10), polonaise (n=3) et iranienne (n=1).

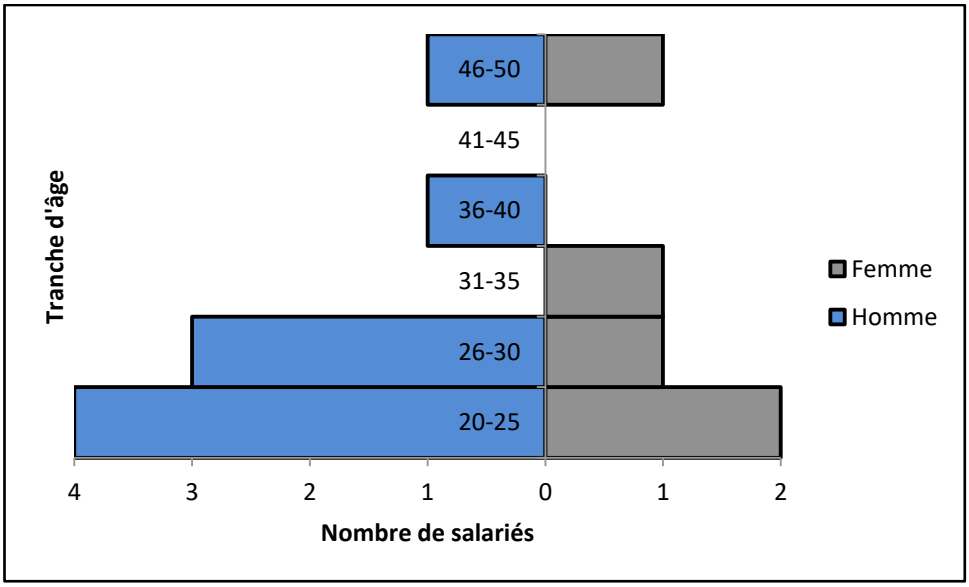


Figure 26. Répartition du nombre et du genre des salariés par tranche d'âge.

Les salariés ont été recrutés entre 1998 et 2014. La majorité des salariés a été recrutée entre 2012 et 2014 (n=10), et parmi eux, un peu plus de la moitié a été recrutée en 2014 (n=6) (Figure 27).

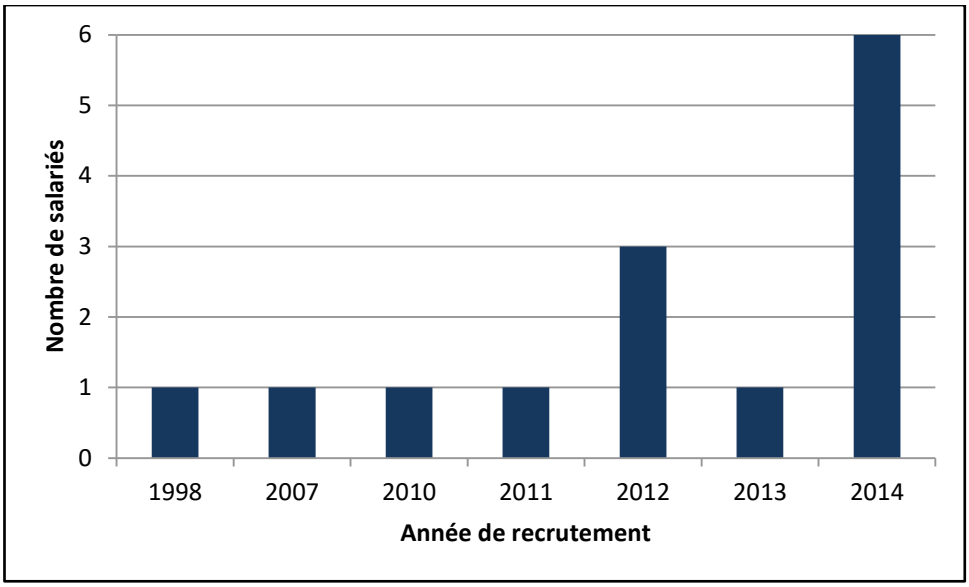


Figure 27. Répartition des salariés permanents non familiaux par année de recrutement.

Le type de contrat de travail des salariés est varié : trois salariés ont un contrat à durée déterminée (CDD), renouvelé chaque année, et travaillent à temps-plein. Pour les contrats à durée indéterminée (CDI), quatre salariés travaillent à temps-plein, trois salariés travaillent dans des groupements d'employeurs (GE) deux jours par semaine dans chaque exploitation et quatre salariés travaillent à mi-temps. Tous les salariés du

sexe masculin travaillent à temps-plein, soit en CDD ou en CDI. Par contre tous les contrats CDI à mi-temps concernent des salariés du sexe féminin (Figure 28).

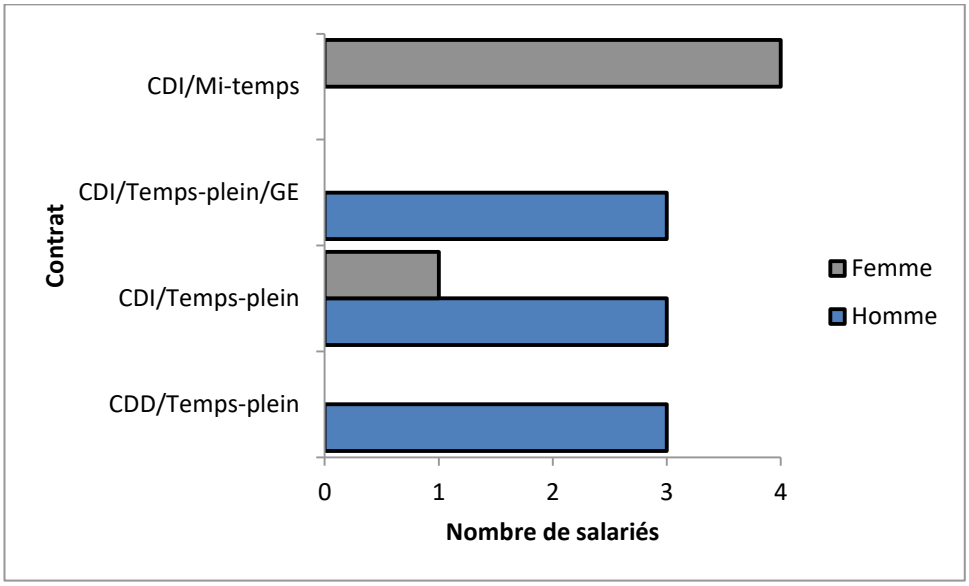


Figure 28. Répartition des salariés permanents non familiaux par type de contrat.

La raison principale du recrutement des salariés est le remplacement d'un travailleur qui est parti de l'exploitation. La moitié des salariés a été recrutée pour remplacer un autre salarié soit parti à la retraite, soit ayant démissionné. Quatre salariés ont été recrutés pour remplacer un associé qui a soit quitté le GAEC, soit est parti à la retraite. Deux salariés ont été embauchés suite à l'agrandissement de l'exploitation. Un salarié a été recruté pour que l'éleveuse puisse se libérer du temps le soir et prendre soin de son enfant de 10 ans.

En résumé, dans mon échantillon, des jeunes salariés ont été recrutés pour travailler dans des grandes exploitations d'élevage auvergnates suite à des changements dans le collectif de travail ou dans l'exploitation (Tableau 5).

Tableau 5. Synthèse des principales caractéristiques des exploitations et des salariés permanents familiaux de l'échantillon.

Exploitation	Type de production	SAU (ha)	Nombre de vaches laitières	Salarié	Âge	Recrutement	Contrat	Autres membres du collectif de travail
A	Spécialisé lait	80	50	**01**	23	2012	CDI/GE	1 éleveur 2 bénévoles familiaux
B	Spécialisé lait	115	80	**02**	50	2014	CDI/GE	1 éleveur 1 apprenti
C	Spécialisé lait	140	90	**03**	23	2012	CDI/GE	2 associés 2 bénévoles familiaux
D	Polyculture-élevage	260	130	**04**	23	2013	CDI/Temps plein	2 associés 1 salarié familial 2 apprentis
E	Spécialisé lait	102	80	**05**	25	2014	CDI/Mi-temps	1 éleveur
F	Spécialisé lait + fromage	110	160	**06** **07** **08**	26 24 30	2014 2013 2010	CDD/Temps plein	2 associés 4 bénévoles familiaux
G	Spécialisé lait + fromage	115	60	**09** **10**	27 48	2007 2014	CDI/Temps plein CDI/Mi-temps	1 éleveur
H	Polyculture-élevage et fromage	292	12	**11** **12** **13** **14**	40 22 27 32	1998 2014 2014 2006	CDI/Temps plein CDI/Mi-temps CDI/Mi-temps CDI/Temps plein	3 associés

Les tâches accomplies par ces salariés sont diverses. Nous avons identifié 21 tâches liées aux animaux, aux travaux dans les champs, à la transformation et des tâches diverses (Encadré 6).

Encadré 6. Ensemble de tâches réalisées par les salariés de l'échantillon.

Animaux	Champs	Transformation	Divers
•Traite •Alimentation •Identification des chaleurs •Identification d'animaux malades •Soins vétérinaires •Suport aux vêlages •Support aux inséminations artificielles •Déclaration des naissances •Déclaration des inséminations artificielles •Sélection des reproducteurs	•Entretien des parcelles •Préparation du sol •Sémis •Traitement phytosanitaire •Récolte •Fenaison •Ensilage maïs/herbe •Epandage du lisier/fumier	•Fromage	•Vente •Entretien du matériel agricole

Au cours du déroulement de la thèse, il y a eu des changements parmi les 14 salariés :

- Un salarié s'est installé : le salarié 09 est devenu associé dans l'exploitation où il était salarié.
- Trois salariés ont démissionné : le salarié 02 a quitté son poste de salarié partagé en CDI à temps plein sur l'exploitation B pour travailler dans une des exploitations du groupement d'employeur avec un contrat en CDI à temps plein. le salarié 06, polonais en CDD à temps plein qui travaillait à l'exploitation F, est rentré dans son pays à la fin du contrat pour des raisons personnelles. La salariée 10 qui travaillait sur l'exploitation G a préféré quitter son poste et mettre fin à son contrat de CDI à mi-temps plutôt que de passer à temps plein (relation tendue avec les éleveurs).

En contrepartie, quatre salariés ont été recrutés : un salarié a été recruté comme CDD à mi-temps avec possibilité de passer en CDI à temps complet dans l'exploitation G. Trois salariés ont été recrutés en CDD pour travailler dans l'exploitation F, dont deux salariés à temps-plein et une salariée à mi-temps ; enfin un ancien salarié qui travaillait depuis 30 ans à temps plein est revenu après un arrêt maladie de huit mois, pour maintenant travailler à mi-temps avant sa retraite dans deux ans. En fonction des critères d'échantillonnage, ces salariés ne font pas partie de notre échantillon. Finalement, la salariée familiale de l'exploitation D s'est installée comme associé de ses parents.

Introduction

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ?

1. L'analyse des changements sur le long terme : les approches trajectoires

2. L'organisation du travail en élevage : approches extrinsèques et intrinsèques

3. L'organisation du travail en gestion de ressources humaines

4. Pour aller plus loin : Proposition d'un cadre d'analyse

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvre de la stratégie de recherche

1. Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?

2. Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux

3. Critères d'échantillonnage

4. Démarche de recueil et d'analyse des données

5. Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte des évolutions du travail des salariés en élevage bovin laitier

CHAPITRE 5. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives

Conclusion

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte de l'évolution du travail des salariés permanents en élevage bovin laitier : variables, temporalité et moteurs de changements

Ce chapitre est organisé en deux sous-parties. La première est consacrée à la présentation du cadre d'analyse, composé par les variables et leurs modalités, la temporalité des changements et les moteurs de changements. Ces éléments permettent de décrire la variabilité observée entre les salariés de l'échantillon pour les trois dimensions de l'évolution de leur travail : tâches attribuées, polyvalence/spécialisation et autonomie. Dans la seconde sous-partie, les liens entre les composantes du cadre d'analyse sont présentés sous forme d'une représentation de l'évolution du travail des salariés en élevage.

1 Eléments constituant le cadre d'analyse : variables, temporalité et moteurs de changements

1.1 Tâches attribuées

Trois variables ont été identifiées pour rendre compte de la variabilité dans notre échantillon de l'évolution au cours du temps des tâches attribuées au salarié : 1) évolution du nombre de tâches attribuées ; 2) évolution de la fréquence de réalisation des tâches ; 3) évolution de la nature des tâches.

La première variable est le nombre de tâches qui sont attribuées au salarié : ce nombre varie entre les salariés lors du recrutement et ainsi que l'évolution de ce nombre après le recrutement. La deuxième variable est la fréquence de réalisation des tâches. Ainsi, deux salariés peuvent se voir attribuer les mêmes tâches, mais de façon systématique dans certains cas et de façon plus occasionnelle dans d'autres cas (la tâche en question n'étant ainsi pas toujours effectuée par la même personne, cette situation évoluant au cours du temps). La troisième variable est l'évolution de la nature des tâches qui sont attribuées au salarié, en particulier selon le niveau de responsabilité associé. Ainsi, les salariés peuvent avoir de plus en plus de tâches à réaliser, mais avec des niveaux de responsabilités différents.

1.1.1 Evolution du nombre de tâches attribuées

La première variable, « évolution du nombre de tâches attribuées », indique la variation du nombre de tâches réalisées par le salarié depuis son recrutement.

1.1.1.1 Description des deux modalités

L'évolution du nombre des tâches attribuées est décrite par deux modalités : 1) augmentation du nombre de tâches attribuées et 2) pas de variation du nombre de tâches attribuées.

La première modalité, « augmentation du nombre de tâches attribuées », indique que plus de tâches ont été attribuées au salarié au cours du temps. Onze salariés ont été identifiés (01, 02, 03, 04, 05, 09, 10, 11, 12, 13, 14) (Figure 29). Par exemple les salariées 12 et 13 ont été recrutées en 2014 à mi-temps sur l'exploitation H. Lors du recrutement seule la tâche « traite » leur a été attribuée : « Eleveur de l'exploitation H : *Les filles ne s'occupent pas de la partie vaches allaitantes ni cultures… Elles ne vo*nt pas à la laiterie, uniquement la traite ». Mais, au cours du temps, 4 autres tâches leur ont été attribuées : l'alimentation, l'identification des chaleurs, l'identification des animaux malades et les soins aux animaux : « Salariée 13 : *(…) je faisais l*a traite des *vaches (…) moi je m'occupais de tout ce qui était soins des chèvres donc tout ce qui était nourriture, foin tout ce qui était he… les médicaments à donner, la surveillance des animaux, les chevreaux… ça m'occupait déjà les 3 heures* ».

La deuxième modalité, « pas de variation du nombre de tâches attribuées », indique que les salariés continuent avec le même nombre de tâches attribuées depuis le recrutement. Trois salariés sont identifiés (06, 07, 08) (Figure 29). Le salarié 08, recruté en 2010 pour travailler sur l'exploitation F, réalise uniquement la transformation fromagère : « Eleveur de l'exploitation F : *Alors, uniquement le fromage… Que le fromage, il n'a* jamais touché une vache ».

Le nombre de tâches attribuées aux salariés lors du recrutement varie d'une tâche à huit tâches, mais la distribution des salariés selon le nombre de tâches est polarisée en deux groupes : le groupe formé par la majorité des salariés avec de 1 à 2 tâches attribuées lors du recrutement (02, 05, 06, 07, 08, 10, 12, 13, 14) ; le groupe formé par la minorité des salariés (01, 03, 04, 09, 11) avec 6 à 8 tâches attribuées lors du recrutement.

Cette polarisation des salariés est expliquée par les besoins et conditions de recrutement qui sont déterminés par l'éleveur/éleveuse lors de l'offre de travail. Par exemple, l'éleveur de l'exploitation E recherchait un salarié pour travailler à la traite suite à la dissolution du GAEC et au départ volontaire d'un éleveur associé. Lors du recrutement de la salariée 05, seulement la traite lui a été attribuée car c'était la priorité de l'éleveur : « Eleveur de l'exploitation E : *Bon la priorité et bien déjà comme je disais c'était d'avoir quelqu'un qui maîtrise bien les vaches laitières, donc déjà c'était u*ne grosse part de boulot hein je pense hein *? (…) là ce que j'avais besoin en fait c'était quelqu'un* qui soit intéressé en production laitière, qui aime la traite en fait ». Egalement, l'éleveur de l'exploitation A recherchait un salarié pour s'occuper de la conduite et de l'entretien du matériel agricole suite à la retraite du père. Lors du recrutement du salarié 01, les tâches liées à la conduite et à l'entretien du matériel agricole lui ont été attribuées (fenaison, entretien des parcelles, entretien du matériel, préparation du sol,

Modalités	Salariés	Recrutement	Années de travail du salarié sur l'exploitation															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	1 tâche	+ 2 tâches															
	5	1 tâche	+ 12 tâches															
	10	1 tâche	+ 1 tâche															
	12	1 tâche	+ 4 tâches															
	13	1 tâche	+ 4 tâches															
	1	6 tâches	+ 2 tâches															
	3	6 tâches	+ 2 tâches															
	4	8 tâches	+ 1 tâche	+ 2 tâches														
	14	1 tâche					+1 tâche											
	9	8 tâches	+2 tâches							+ 2 tâches								
	11	6 tâches				+ 1 tâche						+ 3 tâches						
2	6	2 tâches																
	7	2 tâches																
	8	1 tâche																

Figure 29. Illustration de l'évolution du nombre de tâches attribuées aux salariés lors du recrutement et après le recrutement. Salariés classés selon la modalité d'appartenance, puis ordonnés selon de nombre croissant des années de travail sur l'exploitation.

l'ensilage du maïs, épandage du lisier/fumier). « Eleveur de l'exploitation A : Après sa retraite (père de l'éleveur) *on a envisagé un salarié et l'occasion s'est présentée (…) J'essaye de faire un planning, de garder les travaux de conduite pour utiliser mieux les heures qu'il* est *là (salarié 01). (…) Les jours où il y a de la fenaison c'est sûr c'est plus ça, le travail de fenaison avec le matériel, l'ensilage, sinon après il fait l'entretien de la pâture. (…) il fait des* grands travaux de conduite, il fait pas mal de tracteur quand il est à la ferme ».

1.1.1.2 Temporalité des changements

La temporalité de l'augmentation du nombre de tâches est aussi polarisée en deux groupes : le groupe formé par la majorité des salariés qui ont eu plus de tâches attribuées lors de leur première année de travail sur l'exploitation (01, 02, 03, 04, 05, 09, 10, 12, 13) ; le groupe formé par la minorité des salariés (11 et 14) qui ont eu plus de tâches attribuées après quelques années de travail sur l'exploitation. Le nombre de tâches attribuées aux salariés au cours du temps varie entre une et douze tâches. A l'exception du salarié 05, tous les autres salariés de la modalité 1 ont eu entre une et quatre tâches en plus attribuées au cours du temps. Aucune tâche n'a été enlevée aux salariés une fois qu'elles ont été attribuées.

1.1.1.3 Moteurs des changements

Le nombre de tâches attribuées a évolué en fonction de l'action de neuf moteurs de changements, qui sont liés à différents éléments de l'exploitation, du collectif de travail et du salarié.

Deux moteurs de changements ont été identifiés à l'échelle de l'exploitation. Ils sont relatifs à des changements dans la structure de l'exploitation. Le premier moteur, « augmentation du troupeau », est actif quand l'augmentation du nombre d'animaux[7] amène à l'attribution de plus de tâches au salarié au cours du temps. Ce moteur de changement concerne quatre salariés (04, 11, 12, 13). Pour les salariés 04 et 11, l'augmentation du troupeau a conduit à l'attribution de la traite. Ces salariés ont été recrutés pour réaliser principalement des tâches liées à la conduite et l'entretien du matériel agricole. Au cours du temps, en fonction de l'augmentation du troupeau, la traite leur a été attribuée : « Eleveur de l'exploitation H : mes parents donc ils ont débuté avec 3 chèvres (en 1986) et puis au fur et à mesure (de l'augmentation des ventes de fromage transformé à la ferme)… ils ont voulu développer ça (l'atelier caprin laitier) donc ils ont commencé par 3 chèvres et puis après 10 chèvres, 15 *chèvres et puis on en est rendu là quoi… à 250 chèvres* (en 2016). (…) (Ma mère) *elle l'a eu* fait (la traite)… *ça fait bien longtemps qu'ils ont débuté donc forcément (…) he elle était plus sur la partie fromagère mais à l'heure actuelle elle ne touche absolument plus du tout à cette* partie-là (traite)… *elle fait vraiment que le fromage (…) mais à partir du moment où… (…) il* (salarié 11) *n'avait pas un profil agricole, il avait un profil horticulture… et donc et bien c'est*

[7] Notamment à travers l'achat des animaux ou par croissance endogène du troupeau.

mon père qui l'a formé, il a tout appris aussi sur le tas voilà, il a tout appris sur le tas : la traite, les chèvres, les vaches ». La charge de travail d'astreinte s'accroît avec l'augmentation du nombre d'animaux, donc attribuer la traite aux salariés permet de soulager le travail d'astreinte des autres membres du collectif de travail. Les salariés travaillent sur deux exploitations parmi les trois exploitations de l'échantillon avec les plus grands troupeaux : exploitation D (salarié 04) avec 130 vaches laitières ; exploitation H (salariés 11, 12, 13) avec 12 vaches laitières et 250 chèvres laitières.

Le deuxième moteur, « augmentation des surfaces », est actif quand l'augmentation de la surface cultivée[8] amène à attribuer plus de tâches au salarié au cours du temps. Deux salariés ont eu plus de tâches attribuées en fonction de l'action de ce moteur (04 et 11). Pour le salarié 04 qui travaille sur exploitation D, lors du premier entretien en 2014, l'éleveur a indiqué lui avoir attribué des tâches avec les cultures : « Eleveur de l'exploitation D : Au niveau des cultures, il (salarié 04) fait plutôt les préparations de sols et moi je fa*is les semis… moi je fais les semis et les traitements phytos…* ». En 2015, la taille de l'exploitation augmente : « Eleveur de l'exploitation D *: (…) on a racheté 105 ha là de foncier donc on passe de 160 ha* à 265 quoi ». Suite à cette augmentation, d'autres tâches sur les cultures ont été attribuées au salarié 04, comme le semis et le traitement phytosanitaire : « Eleveur de l'exploitation D : Et là, il (salarié 04) *sème les blés, il a semé le colza… il n'avait jamais traité, il a traité…Il avait* commencé *par en faire un petit peu l'année dernière* (2015) et semble en avoir fait beaucoup plus cette année (2016) ». L'augmentation des surfaces cultivées a augmenté la charge de travail de saison, et donc attribuer cette tâche aux salariés permet de réduire la concurrence entre le travail de saison et le travail d'astreinte des autres membres du collectif de travail et assurer ainsi que le semis soit exécuté à la bonne période : « Salarié 04 : Et bien moi le matin quand on arrive souvent dans les grosses périodes *de travail, c'est moi qui prépare le matériel et puis je démarre avant les autres dans les champs pendant que… bien il faut donner à manger aux vaches, il faut traire les vaches donc he on s'organise pour que le boulot se fasse à côté et puis qu'on attaqu*e assez tôt dans les champs pour pouvoir en faire *assez dans la journée aussi… Avec les surfaces qu'on a maintenant*[9] il faut arriver à jongler entre tous les travaux pour arriver à avancer un peu partout ». Les salariés travaillent sur les deux exploitations de polyculture-élevage, qui sont les plus grandes exploitations de l'échantillon : exploitation D (salarié 04) avec 260 ha dont 40% destinés aux cultures ; exploitation H (salarié 11) avec 280 ha dont 35% destinés aux cultures.

Quatre moteurs de changements ont été identifiés en lien avec le collectif de travail concernant la quantité de travailleurs et les situations de travail. Le premier moteur, « départ d'un travailleur », comme le départ à la retraite d'un exploitant, est actif quand un travailleur qui compose le collectif de travail arrête de travailler sur l'exploitation. Il concerne trois salariées (12, 13, 14). Elles ont été recrutées pour travailler sur l'exploitation H, les salariées 12 et 13 pour faire la traite et la salariée 14 pour la transformation fromagère. Deux des trois associés vont partir à la retraite en 2018. Les tâches attribuées aux salariés au cours du temps

[8] Notamment à travers de l'achat ou de la location des parcelles qui sont principalement destinées à la culture des céréales.
[9] 100 ha achetés lors de l'installation d'un associé familial pour cultiver des céréales.

résultent de la (re)division des tâches dans le collectif de travail en fonction de ces départs prévus à court terme. La salariée 14 a été recrutée pour la transformation fromagère, mais du fait du départ à la retraite de l'associée responsable de la vente de fromages au marché local, cette tâche lui a été attribuée : « Eleveur de l'exploitation H : *C'est ma mère qui le fait* le *marché… ça fait depuis les années 80 qu'elle fait le marché. (...)* La salariée 14 donc elle, elle *fait le marché éventuellement, c'est pas souvent oui… c'est pas souvent mais après, à terme justement, quand ma mère va sortir au fur et à mesure c'est cer*tainement elle qui va faire le plus souvent ».

Le deuxième moteur, « arrivée d'un travailleur », est actif quand un nouveau travailleur intègre le collectif de travail, notamment lors d'une installation. Deux salariés ont eu plus de tâches attribuées en fonction de l'action de ce moteur (04 et 11). Ils ont été recrutés pour réaliser l'alimentation et surtout les travaux dans les champs (préparation du sol, ensilage, fenaison, épandage du lisier/fumier). En fonction de l'installation d'un associé familial, d'autres tâches leur ont été attribuées, comme semer et épandre des produits phytosanitaires. Les tâches attribuées aux salariés résultent de la (re)division des tâches dans le collectif de travail en fonction de l'arrivée du nouvel associé. Par exemple, l'alimentation a été attribuée au salarié 04, mais suite à l'installation c'est l'associé qui réalise le plus souvent cette tâche pendant la semaine, pendant que le salarié réalise d'autres tâches dans les champs, comme le semis : « Salarié 04 : Et bien dan*s la semaine c'est rare parce que moi justement maintenant* comme l'associé installé *se débrouille avec la machine, avec l'automotrice et bien c'est elle* qui le fait comme ça moi ça me libère pour faire autre chose pendant que les autres 2 associés ils trai*ent comme ça on arrive à se libérer plus de temps pour avancer des trucs… je peux travailler en parallèle pendant qu'eux ils font la routine quoi* » ; « Eleveur de l'exploitation D : *Le salarié, s'il faut semer du blé il va falloir qu'il sème du blé. Il ne va pas falloir qu'il ne fasse que le labour et qu'il n'est pas capable de semer sinon he* ! ».

Le troisième moteur, « travailleur avec des problèmes de santé », est actif quand des problèmes de santé restreignent la possibilité d'un membre du collectif pour exécuter des tâches plus physiques ou répétitives[10]. Quatre salariés ont eu plus de tâches attribuées en fonction de l'action de ce moteur (01, 03, 04, 05). Par exemple, la traite a été attribuée au salarié 01 du fait des problèmes de santé du père retraité de l'éleveur qui réalisait jusqu'alors la traite: « Eleveur de l'exploitation A : *C'était pas non plus mon objectif de lui* (salarié 01) *faire faire la traite (...)* (Mais) *Mon père baisse physiquement parce qu'il a Parkinson, donc je sais bien que même s'il veut m'aider ça vient de plus en plus difficile* ».

Le quatrième moteur, « indisponibilité d'un travailleur », est actif quand des tâches sont attribuées au salarié au cours du temps avec l'objectif de remplacer un travailleur qui est indisponible, soit en fonction d'un imprévu (maladie), soit en fonction d'un évènement prévu à l'avance (réunion professionnelle). Cinq salariés ont eu plus de tâches attribuées en fonction de l'action de ce moteur (01, 03, 05, 10, 14). Par exemple la salariée 10 travaille sur l'exploitation G à la transformation fromagère mais peut remplacer l'éleveuse ou le salarié 09 en cas d'imprévu : « Eleveuse de l'exploitation G : *Au départ je l'ai fixé sur he la fabrication*

[10] Notamment les parents bénévoles.

fromagère (…) Après je la mets un peu à la traite… et bien, la traite justement pour… en principe elle fait la traite et la fabrication fromagère quand j'ai besoin (…). Si un jour, pour *une raison ou pour une autre, qu'elle puisse débuter la traite quoi… qu'elle puisse traire… voilà… si jamais moi je suis en retard*, que le salarié 09 *est ailleurs, il faut qu'elle puisse arriver à attaquer la traite quoi…. Voilà, je veux la garder à la traite parce qu'au cas où j'ai besoin qu'elle puisse faire quoi* ».

Trois moteurs de changements sont liés au salarié, car ils sont relatifs à des changements souhaités par eux-mêmes ou impulsés par les éleveurs/éleveuses. Le premier moteur, « demande du salarié de faire des tâches », est actif quand des demandes sont issues du salarié même avec l'accord de l'éleveur. Il concerne une salariée (05), qui a demandé à réaliser par exemple la déclaration de naissance des veaux et la déclaration d'insémination artificielle : « Salariée 05 : *C'est moi qui me suis proposée parce que soit il n'avait pas forcément le temps… et puis moi ça ne me dérange pas de le faire… je pianote plus vite que lui sur l'ordinateur donc ça gagne du temps à* ce niveau-là » ; « Eleveur de l'exploitation E : *(…) aujourd'hui elle est capable de faire les entrées et les sorties, les naissances, d'enregistrer via* Internet e*t compagnie donc ça ce n'est pas des choses que j'aurai demandé dès le départ, donc le poste… en fait son travail évolue* ».

Le deuxième moteur, « mobiliser les compétences techniques du salarié », est actif quand le salarié mobilise ses compétences techniques « acquises » avant son recrutement[11] pour réaliser des tâches attribuées après le recrutement. Cinq salariés ont eu plus de tâches attribuées au cours du temps en fonction de l'activité de ce moteur (02, 05, 09, 12, 13). Par exemple, le salarié 02 a été recruté pour réaliser la traite sur l'exploitation B, mais au cours du temps il mobilise ses compétences techniques pour identifier les animaux malades et identifier des animaux en chaleur : « Salarié 02 : (je vais chercher les animaux dans le pré à pied) *c'est meilleur de marcher parce que tu as le contact avec les vaches… comme ça, tu vois les vaches qui sont malades, qui boitent… quand tu es dans le tracteur tu es fermé et moi quand je marchais c'était la seule façon de voir bien… combien de malades* ? Combien boitaient *? (…)* Tu le vois (l'animal malade) au moment où il rentre, tu le vois à la façon de se tenir de la *vache qui reste… quand elle a une indigestion, tu le vois… vous voyez tout et après tu t'adaptes… on va la déplacer dans un parc, on ne méla*nge pas, on jette (le lait) *s'il y a des* antibiotiques ».

Le troisième moteur, « augmenter la responsabilité », est actif quand l'éleveur/éleveuse attribue plus de tâches au salarié au cours du temps avec l'objectif de rendre le salarié de plus en plus responsable. Il concerne quatre salariés (05, 09, 12, 13). Le salarié 09 a été recruté pour travailler à l'exploitation G suite à la dissolution du GAEC et au départ volontaire d'un éleveur. Au cours du temps l'éleveuse donne plus de responsabilités au salarié et ainsi assurer la pérennisation de l'exploitation : « Eleveuse de l'exploitation G : *Je lui dis 'déclare les veaux, déclare ci'… au départ c'était moi, c'était moi qui commandait* (l'aliment), qui *machinait… après petit à petit je lui ai donné les numéros, je lui ai dit 'tu appelles l'aliment,*

[11] Ce sont des compétences développées par les salariés par de la formation technique, de l'expérience professionnelle et/ou de l'expérience personnelle (fils d'éleveurs ou agriculteurs qui travaillent à la ferme).

tu fais ci tu fais ça t'appelles la paille voilà… Il faut trouver de la paille, il faut trouver ci'… voilà je l'ai impliqué dedans hein, petit à petit je l'ai impliqué hein (…) et bien après j'ai un peu… comment on dit *? Lâcher un peu le lest (…) donc* (l'objectif) *c'était de l'impliquer dans l'exploitation, que l'exploitation reste viable voilà et qu'elle puisse être pérennisée dans le* temps quoi ».

1.1.2 Evolution de la fréquence de réalisation des tâches

La deuxième variable, « évolution de la fréquence de réalisation des tâches », indique la fréquence d'exécution des tâches par le salarié après le recrutement. La fréquence de réalisation des tâches n'est pas différenciée selon leur périodicité, comme les tâches d'astreinte ou les tâches de saison, mais est basée sur le rythme avec lequel le salarié exécute les tâches. En effet une tâche d'astreinte ne sera pas réalisée tous les jours par le salarié.

Deux fréquences de réalisation des tâches ont ainsi été identifiées. Les tâches de fréquence systématique sont réalisées par le salarié en raison d'évènements prévus et réguliers, comme surveiller les animaux à chaque traite ou faire l'entretien du matériel agricole après utilisation. Les tâches de fréquence occasionnelle sont effectuées par le salarié en raison d'évènements imprévus et irréguliers, comme le salarié qui fait la traite pour remplacer un éleveur malade.

1.1.2.1 Description des deux modalités

L'évolution de la fréquence de réalisation des tâches par les salariés est décrite par deux modalités : 1) évolution de tâches systématiques vers des tâches systématiques et des tâches occasionnelles ; et 2) stabilité avec des tâches systématiques depuis le recrutement.

La première modalité, « de tâches systématiques vers des tâches systématiques et des tâches occasionnelles », indique que lors du recrutement le salarié réalise exclusivement des tâches systématiques. Au cours du temps, cette fréquence change, le salarié réalise en plus des tâches occasionnelles. C'est le cas de cinq salariés (01, 03, 05, 10, 14) (Figure 30), dont le salarié 03 qui travaille sur l'exploitation C depuis 2012. Lors du recrutement, il prend en charge uniquement des tâches systématiques, qui sont prévues et régulières, comme par exemple l'ensilage d'herbe entre fin avril et mai : « Eleveur de l'exploitation C : Sur le mois de mai *j'impose un peu de séjour quoi* (au salarié partagé) *c'est l'été qu'on a plus de travail, c'est mai avec l'herbe et les ensilages, le plus compliqué c'est mai, du 20 avril… il faut attaquer de faire le… il faut sortir les vaches, le semis après il faut enchaîner dans l'ensilage d'herbe. C'est moi que conduit l'ensileuse avec le salarié, on est deux à conduire l'ensileuse* ».

Au cours du temps, en plus des tâches systématiques, le salarié 03 effectue aussi des tâches occasionnelles. La traite lui a été attribuée lors des absences des éleveurs pour des raisons variées (maladie ou réunions en tant que représentant professionnel) : « Salarié 03 : Je

Modalités	Salariés	Recrutement	Années de travail du salarié sur l'exploitation															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	5	1 TS	+ 11 TS + 1 TO															
	10	1 TS	+ 1 TO															
	1	6 TS	+ 1 TS + 1 TO															
	3	6 TS	+ 1 TS + 1 TO															
	14	1 TS	+ 1 TO															
2	12	1 TS	+ 4 TS															
	13	1 TS	+ 4 TS															
	2	1 TS	+ 2 TS															
	6	2 TS																
	7	2 TS																
	4	8 TS	+ 1 TS		+ 2 TS													
	8	1 TS																
	9	8 TS	+ 2 TS							+ 2 TS								
	11	6 TS				+ 1 TS					+ 3 TS							

Figure 30. Illustration de l'évolution de la fréquence d'exécution des tâches par les salariés lors du recrutement et après le recrutement. Salariés classés selon la modalité d'appartenance, puis ordonnés selon de nombre croissant des années de travail sur l'exploitation. Tâches Systématiques (TS)/ Tâches Occasionnelles (TO).

touchais à peu près à tout… sauf à la traite au début… he… oui enfin je donne un coup de main disons… et bien si vous voulez je m'en vais à 6 heures -6 h ½ le soir donc ils attaquent de traire à 5 h 30 – 6 *h donc je reste… je reste jusqu'à… s'ils* me demandent, *s'il y a besoin je reste, je viens ou… mais c'est tout sinon je ne serai pas tous les soirs jusqu'à 8 heures… voilà… pour moi ça s'a*ppelle donner un coup de main ». Normalement du lundi au vendredi la traite est réalisée par deux frères associés et le week-end par leurs parents bénévoles.

La deuxième modalité, « tâches systématiques depuis le recrutement », indique que la fréquence de réalisation des tâches par le salarié dès le recrutement dépend d'évènements prévus et réguliers. Neuf salariés sont identifiés (02, 04, 06, 07, 08, 09, 11, 12, 13) (Figure 30), comme le cas du salarié 02 qui travaille deux jours par semaine comme salarié partagé sur l'exploitation B. Au cours du temps, la tâche « identifier les chaleurs » lui a été attribuée et il l'effectue à chaque fois qu'il fait la traite (deux jours/semaine lors de ces jours de présence sur l'exploitation) : « Eleveur de l'exploitation B : Lui il était très compétent pour la *traite parce que c'est quelqu'un qui avait vraiment le contact très bien avec les animaux… il avait bien le sens de l'observation et puis il n'hésitait pas à me faire un rapport à me dir*e *'tient il y a celle-*là, celle-*là elle est un peu bidard, elle n'a pas trop de lait ou celle-*là elle est *en chaleur'* ».

La fréquence d'exécution des tâches par le salarié relève de l'organisation du travail de celui-ci en interaction avec l'organisation du travail des autres membres du collectif. Ainsi, les tâches occasionnellement accomplies par les salariés sont habituellement effectuées par les associés ou par l'éleveur/éleveuse dans le cas des exploitations individuelles. C'est par exemple le cas de la traite sur l'exploitation C : « Eleveur de l'exploitation C : Il (salarié 03) *n'est pas embauché pour ça, il n'est pas vacher, il est ouvrier polyvalent. (…) parce que ça ne faisait pas partie de sa mission à la base… bon il était en CS-Machinisme, il n'*était pas là *pour traire. (...) la traite c'est papa, moi et* mon frère*… pas* le salarié ». Ainsi, normalement les tâches occasionnelles ne font pas partie du travail du salarié, ce sont des tâches « accessoires ». Les tâches d'astreinte sont les plus attribuées occasionnellement aux salariés. Parmi les sept salariés concernés par la modalité 1, trois réalisent la traite (01, 03, 10) et la salariée 05 effectue l'alimentation.

Les tâches systématiques sont prévues et régulières, ce qui permet aux éleveurs/éleveuses de planifier l'organisation du travail des salariés sans perdre le lien avec l'organisation du travail au niveau du collectif de travail. Par exemple, la traite est une tâche systématique pour trois salariés de l'exploitation H. Du lundi au vendredi, le salarié 11 (plein temps) réalise la traite du matin avec l'éleveur. Celle du soir est accomplie par les salariées 12 et 13 (mi-temps). Puis pour la traite du week-end l'éleveur explique comment ils s'organisent : « On fait 1 week-end sur 2 he donc moi je fais un week-end avec une mi-temps et le salarié à plein temps fait un week-*end avec l'autre mi-temps, ça permet de faire les roulements… nos salariés font 1 week-*end sur 2 : tac ! ». Alors, les tâches systématiques indiquent les tâches principales des salariés, c'est-à-dire le contenu de leur travail.

1.1.2.2 Temporalité des changements

Les tâches systématiques ont été attribuées lors du recrutement et continuent à être attribuées au fil des années de travail des salariés sur l'exploitation. Tandis que les tâches occasionnelles ont été attribuées aux salariés peu de temps après le recrutement (Figure 30).

1.1.2.3 Moteurs des changements

La fréquence de réalisation des tâches a évolué en fonction de l'action d'un moteur de changement lié au collectif de travail. Le moteur « indisponibilité d'un travailleur » est actif quand les tâches sont accomplies ponctuellement par le salarié pour remplacer un travailleur qui est absent en fonction d'un événement imprévu (maladie) ou en fonction d'un événement prévu (réunion professionnelle). Il concerne cinq salariés (01, 03, 05, 10, 14). Par exemple le salarié 01 fait la traite pour remplacer l'éleveur ou le bénévole familial quand ceux-ci sont absents pour des raisons personnelles ou professionnelles : « Eleveur de l'exploitation A : *C'était pas non plus mon objectif de lui faire faire la traite parce que ça convient… ça ne me gêne pas de traire, c'est pas une contrainte pour moi… il a fait la traite une fois ou deux quand je n'étais pas là, mais il a moins l'habitude de le faire* ».

1.1.3 Evolution de la nature des tâches

La troisième variable, « évolution de la nature des tâches », indique l'évolution du type de tâches attribuées au salarié depuis son recrutement. Les tâches d'exécution concernent les tâches qui font fonctionner de manière opérationnelle l'exploitation laitière, comme la traite, l'alimentation, la fenaison, l'ensilage, l'épandage du lisier/fumier. Les tâches de responsabilité concernent les tâches qui régulent, ajustent et orientent le fonctionnement opérationnel de l'exploitation, comme la sélection des reproducteurs, l'identification des animaux malades, l'identification des chaleurs, la déclaration des inséminations artificielles et la déclaration de naissance des veaux.

1.1.3.1 Description des deux modalités

L'évolution de la nature des tâches est décrite par deux modalités : 1) vers des tâches d'exécution et de responsabilité ; 2) vers des tâches d'exécution.

La première modalité, « vers des tâches d'exécution et de responsabilité », indique que les tâches attribuées après le recrutement concernent le fonctionnement opérationnel de l'exploitation et/ou de responsabilité qui concernent la régulation, l'ajustement et l'orientation du fonctionnement de l'exploitation. Cinq salariés sont identifiés dans cette modalité (02, 05, 09, 12, 13) (Figure 31). Par exemple, la salariée 05 sur l'exploitation E réalisait uniquement la

Modalité	Salariés	Recrutement	Années de travail du salarié sur l'exploitation															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	1 TE	+ 2 TR															
	5	1 TE	+ 4 TE + 8 TR															
	12	1 TE	+ 1 TE + 3 TR															
	13	1 TE	+ 1 TE + 3 TR															
	9	8 TE	+ 2 TR							+ 2 TR								
2	6	2 TE																
	10	1 TE	+ 1 TE															
	7	2 TE																
	1	6 TE	+ 2 TE															
	3	6 TE	+ 2 TE															
	4	8 TE	+ 1 TE	+ 2 TE														
	8	1 TE																
	14	1 TE					+ 1 TE											
	11	6 TE				+ 1 TE					+ 3 TE							

Figure 31. Illustration de l'évolution de la nature des tâches réalisées par les salariés lors du recrutement et après le recrutement. Salariés classés selon la modalité d'appartenance, puis ordonnés selon de nombre croissant des années de travail sur l'exploitation. Tâches d'exécution (TE)/ Tâches de responsabilité (TR).

traite à son recrutement en 2014, qui est une tâche d'exécution importante pour faire fonctionner une exploitation laitière au quotidien. Au cours du temps, l'éleveur de l'exploitation E a attribué plus de tâches à la salariée 05, dont des tâches d'exécution comme l'alimentation et l'épandage du lisier/fumier et des tâches de responsabilité comme la sélection du taureau reproducteur : « Eleveur de l'exploitation E : le suivi aussi du troupeau, la surveillance des chaleurs m*ême s'il y a un détecteur sur les vaches et tout bon il faut enregistrer… aujourd'hui elle est capable de faire les entrées et les sorties, les naissances, d'enregistrer via Internet et compagnie donc ça ce n'est pas des choses que j'aurai demandé* dès le d*épart donc le poste en fait… son travail évolue* » ; « Salariée 5 : *Quand l'inséminateur vient pour faire un plan de monte parce que bon c'est* l'éleveur qui insémine mais le plan de *monte c'est quand même l'inséminateur extérieur qui le fait… moi je vais pa*rticiper à dire ce *que je pense de telle vache, au niveau morphologie, au niveau lait, au niveau tout ça… avec* l'éleveur *quoi… on est tous les 2 et on discute avec l'inséminateur de telle ou telle vache, il faudrait mettre tel ou tel taureau quoi… on est tous les 3 en fait… on est tous les 3 autours d'une table… l'inséminateur il propose le taureau et puis nous deux on lui dit quels défauts on pense qu'a la vache et qu'est-ce qu'il faudrait améliorer quoi* ».

La deuxième modalité, « vers des tâches d'exécution », indique que les tâches attribuées concernent le fonctionnement opérationnel de l'exploitation. Neuf salariés sont identifiés dans cette modalité (01, 03, 04, 06, 07, 08, 10, 11, 14). Par exemple le salarié 03 effectue seulement des tâches d'exécution depuis son recrutement en 2012 sur l'exploitation C : « Eleveur de l'exploitation C : *C'est mon frère qui s'occupe de ça* (décider de la composition et la quantité de la ration)*… c'est marqué sur un bout de papier sur la machine… (…)* Après si on dit au salarié 03 *'tu cale*s la ration, tu *calcules le stock et tout' il* est capable de le faire *mais il n'est pas embauché pour ça, il n'est pas vacher, il est ouvrier polyvalent (…) C'est pas son objectif, il n'est pas employé pour décider la ration (…) Le gros du* boulot du salarié 03 *c'est de* bruler du gasoil ».

1.1.3.2 Temporalité des changements

Lors du recrutement, toutes les tâches accomplies par les salariés sont des tâches d'exécution. Néanmoins, les tâches de responsabilité leur sont attribuées peu de temps après le recrutement et continuent à être réalisées au cours du temps. Le nombre de tâches de responsabilité attribuées au cours du temps varie entre deux et huit tâches (Figure 31).

1.1.3.3 Moteurs de changement

La nature des tâches attribuées a évolué au cours du temps en fonction de l'action de trois moteurs de changements, qui sont liés au salarié et au collectif de travail.

Deux moteurs sont liés au salarié. Le premier, « augmenter la responsabilité », est actif quand l'éleveur/éleveuse attribue plus de tâches de responsabilité au salarié afin de le rendre de plus

en plus responsable. Il concerne quatre salariés (05, 09, 12, 13). Les associés de l'exploitation H ont attribué des tâches de responsabilité auprès des animaux au cours du temps (identification d'animaux malades, identification des chaleurs, soins vétérinaires) aux salariées 12 et 13, afin qu'elles soient les responsables techniques du suivi des animaux (vaches et chèvres) : « Eleveur de l'exploitation H : Je ne p*eux pas mettre moi… je ne* pourrais *pas être en train d'être he d'avoir un œil sur ce qui se passe à la laiterie, avoir un œil sur ce qui se passe à la traite, un œil sur ce qui se passe au niveau des bovins… ça ne va* pas être possible quoi ».

Le deuxième moteur, « devenir associé », est actif quand l'éleveur/éleveuse attribue plus de tâches de responsabilité au salarié pour tester/préparer le salarié afin qu'il devienne lui-même associé. Il concerne deux salariés (05 et 09). Ils ont été recrutés suite à la dissolution du GAEC et du départ volontaire d'un éleveur. Après le recrutement, des tâches de responsabilité surtout auprès des animaux leur ont été attribuées : « Eleveur de l'exploitation E : Quand il a *quitté le GAEC (…) donc j'ai décidé… rentrer soit un autre salarié soit un autre associé (…) Dans un premier temps j'embauche (…) et* le salarié 05 *peut s'installer aussi hein. (…) Là on fonctionne presque… presque comme un associé quoi…. Je veux dire elle se sent autant* responsable que moi quoi » ; « Salariée 05 : Mon travail ça a évolué parce que, *bien, j'ai été embauchée pour la traite à la base, c'est ce qu'il pensait faire mais il cherchait aussi un jeune pour pouvoir s'installer avec lui à l'avenir éventuellement quoi… et il a agi comme tel avec moi (…) Il m'a appris le fonctionnement de la traite ici déjà parce que je connaissais déjà la traite avant et puis après, petit à petit, au fur et à mesure, il m'a montré d'autres* choses bien pour que je puisse gérer au cas où quoi ».

Le troisième moteur, « départ d'un travailleur », est lié au collectif de travail et est actif quand un travailleur qui compose le collectif de travail arrête de travailler sur l'exploitation, par exemple dans le cas d'un départ à la retraite. Deux salariées ont eu plus de tâches de responsabilité attribuées en fonction de l'action de ce moteur (12 et 13). Elles ont été recrutées pour travailler sur l'exploitation H pour faire la traite. Parmi les trois associés, deux vont partir à la retraite en 2018. Les tâches attribuées aux salariés au cours du temps résultent de la (re)division des tâches dans le collectif de travail en fonction des départs : « Eleveur de l'exploitation H : *de toute façon, le but… ce que je vais essayer de mettre en place c'est que ça tourne sans mes parents… si ça ne tourne pas sans mes parents, ce n'est pas la peine quoi… C'est pas la peine de continuer…. Ça veut dire qu'il y a quelque chose qui ne* fonctionne pas quoi ».

1.2 Polyvalence/spécialisation

Deux variables rendent compte de la variabilité au sein de l'échantillon sur l'évolution de la spécialisation ou de la polyvalence des salariés : 1) évolution du nombre de postes ; 2) évolution du poste.

La première variable est l'évolution du nombre de postes. Ce nombre varie entre salariés lors du recrutement et peut augmenter au cours du temps ou rester stable. La deuxième variable est l'évolution du poste. Ainsi, des salariés avec les mêmes postes au recrutement peuvent avoir différents rythmes de changement dans le poste.

1.2.1 Evolution du nombre de postes

La première variable, « évolution du nombre de postes », montre l'évolution du nombre de postes du salarié depuis son recrutement. Un poste est défini comme une tâche ou un groupe de tâches qui a des caractéristiques particulières. Cinq types de postes ont été identifiés : 1) trayeur : poste composé par la tâche « traite »; 2) animalier : poste qui regroupe les tâches liées aux animaux, comme la traite, l'alimentation, les soins vétérinaires, l'identification des chaleurs ; 3) opérateur des engins agricoles : poste qui regroupe les tâches liées au matériel agricole, comme l'entretien du matériel, la conduite du tracteur et les réglages des engins pour préparer le sol, le semis, la récolte, l'enrubannage et la fenaison ; 4) fromager : poste composé par la tâche « transformation fromagère » ; 5) commercialiser : poste qui regroupe les tâches liées à la vente des produits de la ferme, comme la livraison et la vente au marché.

1.2.1.1 Description des deux modalités

L'évolution du nombre de postes est décrite par deux modalités : 1) d'un poste à plus d'un poste ; 2) pas de variation du nombre de poste.

La première modalité, « d'un poste à plus d'un poste », indique que le salarié effectue des tâches d'un même poste au recrutement. Au cours du temps, il exécute aussi des tâches d'un autre poste. Cinq salariés sont identifiés dans cette modalité (01, 03, 05, 10, 14) (Figure 32). La salariée 10 a été recrutée en 2014 pour travailler sur l'exploitation G sur le poste fromager : « Eleveuse de l'exploitation G : *Je cherchais quelqu'un pour me soulager he au* niveau du travail, de la fabrication (fromagère) ». Lors de sa première année, la traite lui a été attribuée afin de remplacer l'autre salarié ou l'éleveuse en cas de besoin : « Eleveuse de l'exploitation G : *Et bien, la traite justement, pour voir ce qu'elle valait un peu à la traite et voir si un jour, pour une raison ou pour une autre, qu'elle puisse débuter la traite quoi… qu'elle puisse traire… il faut qu'elle sache…. Voilà… si jamais mo*i je suis en retard, que le salarié 09 *est ailleurs, il faut qu'elle puisse arriver à attaquer la traite quoi…. Voilà, je veux la garder à la traite parce qu'au cas où j'ai besoin qu'elle puisse faire quoi* ». La traite est une tâche qui fait partie du poste trayeur. Ainsi, la salariée 10 a été recrutée pour

Modalités	Salariés	Recrutement	Années de travail du salarié sur l'exploitation															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	5	1 poste	2 postes															
	10	1 poste	2 postes															
	1	1 poste	2 postes															
	3	1 poste	2 postes															
	14	1 poste					2 postes											
2	2	1 poste																
	6	1 poste																
	12	1 poste																
	13	1 poste																
	7	1 poste																
	4	2 postes																
	8	1 poste																
	9	2 postes																
	11	2 postes																

Figure 32. Illustration de l'évolution du nombre de postes affectés par les salariés lors du recrutement et après le recrutement. Salariés classés selon la modalité d'appartenance, puis ordonnés selon de nombre croissant des années de travail sur l'exploitation.

le poste fromager et au cours du temps, elle réalise des tâches des postes fromager et trayeur.

La deuxième modalité, « pas de variation du nombre de poste », indique que le salarié continue à réaliser des tâches du/des même(s) poste(s) depuis le recrutement. Neuf salariés sont identifiés dans cette modalité (02, 04, 06, 07, 08, 09, 11, 12, 13) (Figure 32). Le salarié 08 travaille sur l'exploitation F au poste fromager depuis son recrutement en 2001 : « Eleveur de l'exploitation F : Mon fromager quand il est parti à la retraite, il faisait le même travail que le salarié 08, *il ne touchait pas les vaches et c'est depuis longtemps que c'est comme ça,* que le fromager il ne touche pas les vaches ça fait au moins 25-*30 ans. (…) il* (salarié 08) *n'a jamais branché une vache de sa vie, ce n'est pas sa mission* ».

1.2.1.2 Temporalité des changements

Lors de leur recrutement, les salariés sont majoritairement spécialisés car ils travaillent sur un poste comme trayeur, animalier, opérateur des engins agricoles ou fromager. Le nombre de postes a évolué peu de temps après le recrutement, à l'exception de la salariée 14. Au cours du temps presque la moitié des salariés spécialisés de notre échantillon sont devenus plus polyvalents, surtout dans des exploitations avec d'autres activités que la production de lait, telles que les céréales en zone de plaine (opérateur des engins agricoles + animalier) et la transformation fromagère en zone de montagne (fromager + trayeur). Les membres de la famille restent quant à eux plutôt polyvalents au cours du temps. Ainsi, nous avons observé que les éleveurs travaillent surtout sur le poste animalier et opérateur des engins agricoles et les éleveuses font surtout des tâches du poste animalier et fromager. Donc, les évolutions vers la polyvalence des salariés et aussi des membres de la famille sont les plus courants dans notre échantillon : « Eleveur de l'exploitation H : Moi ce que je recherche vraiment à terme *c'est d'avoir des gens polyvalents… il me faut des gens polyvalents mais bon, des gens* formés… *professionnels aussi mais avec de la polyvalence parce que moi le premier, je suis* polyvalent... je sais faire des fromages, je sais faire des vêlages, je sais faire de la culture je *sais… je veux dire je n'ai que deux* bras et deux *jambes je ne suis pas… donc j'estime que le*s autres peuvent le faire aussi quoi ».

1.2.1.3 Moteurs des changements

Le nombre de postes a évolué en fonction de l'action de deux moteurs de changements liés au collectif de travail.

Le premier moteur, « indisponibilité d'un travailleur », est actif quand l'augmentation du nombre de postes du salarié est motivée par le remplacement d'un membre du collectif de travail qui est indisponible pour des raisons personnelles ou professionnelles. Cinq salariés sont concernés (01, 03, 05, 10, 14). Ainsi, le salarié 01 a été recruté à l'exploitation A pour effectuer les tâches du poste opérateur des engins agricoles : « Eleveur de l'exploitation A : On a vraiment pris (le salarié) *pour soulager plutôt les grands travaux… on était parti plutôt*

sur cette option ». Mais au cours du temps il a commencé à faire aussi des tâches du poste animalier, dont la traite qu'il réalise lors de remplacements : « Salarié 01 : Il y a son père qui l*'aide… et du coup des fois, s'il y en a un qui s'en va, qui ne peut pas être là pour la traite et bien j'y vais* ».

Le deuxième moteur, « devenir associé », est actif quand l'augmentation du nombre de postes du salarié amène à tester/préparer celui-ci afin qu'il devienne lui-même associé. La salariée 05 a vu son nombre de postes augmenter en fonction de l'action de ce moteur. Lors du recrutement, elle était sur le poste trayeur, et au cours du temps, elle est passée sur deux postes : animalier et opérateur des engins agricoles : « Salariée 05 : (...) mon travail ça a *évolué parce que bien j'ai été embauchée pour la traite à la base, c'est ce qu'il pensait faire* mais il cherchait aussi un jeune po*ur pouvoir s'installer avec lui à l'avenir éventuellement quoi… et il a agi comme tel avec moi (...) Il m'a appris le fonctionnement de la traite ici déjà* parce que je connaissais déjà la traite avant et puis après, petit à petit, au fur et à mesure, il *m'a montré d'autres choses (...) de toute façon c'est ce qui me va bien… je n'ai jamais été* très bonne excellente dans un truc et plutôt polyvalente quoi donc moi ça me va très bien (...) *donc l'agriculture, ça me plait à ce niveau là parce que tu fais de tout, tu t'occupes des animaux, tu t'occupes du matériel, tu peux faire un peu de jardinage pour embellir l'exploitation enfin tu fais du bricolage, tu fais de la mécanique… tu peux faire de la couture* des fois si tu as une manche à air par exemple sur le broyeur à grains qui ne marche plus *enfin… tu fais de tout en agriculture donc c'est ça qui me plait dans ce boulot… t'as pas une tâche… tu as forcément des tâches répétitives comme la traite ou nourrir les vaches mais tu* as aussi des tâches qui sont différe*ntes et oui… c'est toujours varié quoi* ».

1.2.2 Evolution du poste

La deuxième variable, « évolution du poste », qualifie l'évolution du poste du salarié selon la récurrence des changements depuis le recrutement. Deux types d'évolution ont été identifiés. L'évolution soudaine représente un changement du poste qui a eu lieu en une fois depuis que le salarié a été recruté. L'évolution progressive représente plusieurs changements du poste depuis le recrutement.

1.2.2.1 Description des trois modalités

L'évolution du poste est décrite par trois modalités : 1) progressive ; 2) soudaine ; 3) pas de variation du poste.

La première modalité, « progressive », indique que les changements dans le poste ont été faits en plusieurs fois au cours du temps. Trois salariés sont identifiés dans cette modalité (04, 09, 11) (Figure 33). Le salarié 04 a été recruté en 2012 pour réaliser des tâches du poste opérateur des engins agricoles et du poste animalier sur l'exploitation D. Au cours du temps, ce salarié a eu deux changements dans les postes de façon à renforcer sa polyvalence.

Modalités	Salariés	Recrutement	Années de travail du salarié sur l'exploitation															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	4	Animalier et OPE	+ Animalier + OPE		+ Animalier + OPE													
	9	Animalier et OPE	+ Animalier + OPE							+Animalier + OPE								
	11	Animalier et OPE					+ Animalier + OPE											
2	2	Trayeur	Animalier															
	5	Trayeur	+ Animalier + OPE															
	10	Fromager	+ Trayeur															
	12	Trayeur	Animalier															
	13	Trayeur	Animalier															
	1	OPE	+ Animalier															
	3	OPE	+ Animalier															
	14	Fromager					+Comm											
3	6	Animalier																
	7	Animalier																
	8	Fromager																

Figure 33. Illustration de l'évolution du poste des salariés lors du recrutement et après le recrutement. Salariés classés selon la modalité d'appartenance, puis ordonnés selon de nombre croissant des années de travail sur l'exploitation. Opérateur des engins agricoles (OPE) ; Comm (commercialiser).

Le premier changement a renforcé les tâches du poste animalier avec la traite : « Eleveur de l'exploitation D : *C'est quand même pas facile mais c'est vrai que si tu t'en vas en* exploitation agricole, que tu embauches un salarié et que le gars il ne trait pas, je pense que *c'est un canard à* trois pattes, ça ne va pas ». Le deuxième changement a renforcé les tâches du poste opérateur des engins agricoles avec le semis : « Eleveur de l'exploitation D : Le *salarié, s'il faut semer du blé il va falloir qu'il sème du blé. Il ne va pas falloir qu'il ne fasse que le labour et qu'il n'est pas capable de semer sinon he… (…) il faut quand même que les travaux se fassent hein… dans l'organisation, ça doit êt*re comme ça hein ».

La deuxième modalité, « soudaine », indique que le changement du poste a eu lieu en une seule fois depuis le recrutement. Huit salariés ont été identifiés dans cette modalité (01, 02, 03, 05, 10, 12, 13, 14) (Figure 33). Par exemple le salarié 02 a été recruté pour faire la tâche du poste trayeur : « Eleveur de l'exploitation B : *Moi, ma stratégie elle a été plutôt d'aller chercher quelqu'un pour m'aider à traire les vache (…) la traite c'est quelque chose que j*e *suis capable de déléguer… de déléguer au moins une traite par jour, la traite du soir quoi* ». Peu de temps après le recrutement, ce salarié a eu un changement de poste. Il est passé du poste trayeur au poste animalier avec l'identification des animaux malades et des chaleurs : « Eleveur de l'exploitation B : *Il avait bien le sens de l'observation et puis il n'hésitait pas à me faire un rapport à me dire 'tient il y a celle*-là, celle-*là elle est un peu bidard, elle n'a pas* trop de lait ou celle-là elle est *en chaleur tout ça'».*

La troisième modalité, « pas de variation du poste », indique qu'il n'y a pas eu de changement du poste depuis le recrutement. Trois salariés sont identifiés dans cette modalité (06, 07, 08) (Figure 33) qui ont été recrutés sur l'exploitation F : « Eleveur de l'exploitation F : On fait bien attention de ne pas déborder sur les missions parce que souvent dans le monde agricole, on veut toujours plus ou même si on ne veut pas, on le fait instinctivement parce *qu'on est habitué historiquement nous d'arrêter jamais jamais… il faut bien comprendre que si vous* voulez ils sont là pour travailler mais si on déborde, ça se fera au détriment peut-être de ce *qu'on souhaite sur sa tâche initiale* ».

1.2.2.2 Temporalité des changements

Les changements sont majoritairement identifiés peu de temps après le recrutement. Neuf salariés ont eu des changements dans le poste à la première année de travail sur les exploitations (01, 02, 03, 04, 05, 09, 10, 12, 13). Parmi ces neuf salariés, deux ont eu encore des changements au cours du temps (04 et 09). D'autre part, il y a deux salariés (11 et 14) dont les changements du poste ont eu lieu plusieurs années après le recrutement.

1.2.2.3 Moteurs des changements

Le(s) poste(s) a(ont) évolué en fonction de l'action de trois moteurs de changements liés à l'exploitation et au collectif de travail.

Les deux moteurs liés à l'exploitation, « augmentation des surfaces » et « augmentation du troupeau », sont actifs quand l'agrandissement des surfaces et troupeau amènent à des changements dans le(s) poste(s) des salariés. Il concerne quatre salariés (04, 11, 12, 13). Le salarié 11 a été recruté en 1998 pour réaliser des tâches du poste « opérateur des engins agricoles » et du poste « animalier » sur l'exploitation H. Au cours du temps sa polyvalence a été renforcée par des changements progressifs dans les postes motivés par l'agrandissement de l'exploitation : « Eleveur de l'exploitation H : (...) *l'exploitation n'était pas comme ça. A l'époque* (du recrutement du salarié 11), il y avait moins de chèvres, il y avait moins de *céréales, il y avait moins de bovins… il* (salarié 11) *a toujours été polyvalent aussi bon… Il* pa*nse les vaches, il sait labourer, il sait semer, l'engrais, il sait faire les foins, il sait f*aire la *traite, il sait donner à manger aux chèvres bon je dirai c'est quand même déjà pas mal* quoi ».

Le moteur lié au collectif de travail, « indisponibilité d'un travailleur », est actif quand le(s) changement(s) de(s) poste(s) du salarié est(sont) motivé(s) par le remplacement d'un membre du collectif de travail. Cinq salariés ont vu augmenter leur nombre de postes en fonction de l'action de ce moteur (01, 03, 05, 10, 14). La salariée 10 a été recrutée en 2014 sur l'exploitation G sur le poste fromager, et soudainement son poste a évolué à fromager et trayeur : « Eleveuse de exploitation G : *Au départ je l'ai fixé sur he la fabrication fromagère (...) Après je la mets un peu à la traite… et bien, la traite justement pour… en principe elle* fait la traite et *la fabrication fromagère quand j'ai besoin (...).* Si un jour, pour une raison ou *pour une autre, qu'elle puisse débuter la traite quoi… qu'elle puisse traire… voilà… si* jamais moi je suis en retard, que le salarié 09 *est ailleurs, il faut qu'elle puisse arr*iver à *attaquer la traite quoi…. Voilà, je veux la garder à la traite parce qu'au cas où j'ai besoin qu'elle puisse faire quoi* ».

1.3 Autonomie

Trois variables ont été identifiées pour rendre compte de la variabilité dans notre échantillon de l'évolution au cours du temps de l'autonomie des salariés : 1) évolution du travail en binôme ; 2) évolution du type de consigne ; 3) évolution de la fréquence du contrôle des tâches.

La première variable montre que les salariés travaillent en binôme surtout lors du recrutement mais au cours du temps le travail en binôme peut évoluer différemment, soit il reste fortement présent, soit il est réduit. La deuxième variable montre que les consignes précises sont communes lors du recrutement, mais le type de consigne peut varier au cours du temps selon le niveau de responsabilité des salariés. La troisième variable est l'évolution de la fréquence du contrôle des tâches. Ainsi, des salariés avec la même fréquence de contrôle lors du recrutement peuvent la voir régresser, de façon ponctuelle ou régulière.

1.3.1 Evolution du travail en binôme

La première variable, « évolution du travail en binôme », indique le changement dans le nombre de tâches que le salarié effectue seul ou en binôme. Il est considéré comme « travail en binôme » lorsque le binôme est composé essentiellement par « le ou les salariés + un(des) membre(s) de la famille ». L'objectif est d'indiquer que le(s) salarié(s) peut(peuvent) réaliser des tâches sans être accompagné par quelqu'un de la famille.

1.3.1.1 Description des deux modalités

L'évolution du travail en binôme est décrite par deux modalités : 1) surtout au recrutement et après sur quelques tâches ; 2) depuis le recrutement sur la majorité des tâches.

La première modalité, « surtout au recrutement et après sur quelques tâches », indique que lors du recrutement le salarié et au moins un membre de la famille travaillent en binôme sur l'ensemble des tâches attribuées au salarié, puis son nombre diminue au cours du temps. Huit salariés sont identifiés dans cette modalité (01, 02, 05, 08, 09, 10, 12, 13) (Figure 34). Le salarié 01 sur l'exploitation A a été recruté en 2012 pour effectuer les travaux dans les champs. Au départ éleveur et salarié travaillaient en binôme, surtout dans les parcelles les plus distantes du siège de l'exploitation (10 km) : « Eleveur de l'exploitation A : Acquérir un *peu d'autonomie et d'initiative sur l'exploitation demande un peu du temps, maintenant je pense qu'il ait. (...) Maintenant il connait bien les parcelles pas de problème… j'ai pris le soin de faire le tour dans l'exploitation avec lui* ». Au cours du temps, des tâches comme l'entretien des parcelles et l'alimentation ne sont plus faites en binôme, par contre certaines sont encore effectuées avec l'éleveur, notamment celles liées à la manipulation des animaux : « Salarié 01 : *(...) parce que déjà, il est tout seul enfin bon avec son père mais... (...) je fais* plus de travail tout seul là-*bas pff... je suis bien… enfin comment dire* ? Quand je fais quelque *chose, lui il fait autre chose… le matin j'arrive, je balaie les crèches par exemple… s'il part faire autre chose, je donne la mélangeuse et puis après, je vais dérouler le foin aux génisses et mettre la paille et puis voilà… et après, la journée c'est variable… soit c'est broyeur, mécanique… ça dépend… le parage des vaches mais bon pour les tâches de la* journée, on est deux *bien sûr si c'est des tâches… si c'est passer du broyeur, je suis tout seul… dans un tracteur je suis tout seul et si c'est* pour faire autre chose on est deux... *quand* il faut être deux *pour la contention ou pour n'importe quoi c'est plus facile* ».

La deuxième modalité, « depuis le recrutement sur la majorité des tâches », indique que lors du recrutement le salarié et un membre de la famille travaillent en binôme sur toutes les tâches qui lui sont attribuées. Dans les années suivant le recrutement, ils continuent toujours à travailler en binôme sur la majorité des tâches. Six salariés sont identifiés dans cette modalité (03, 04, 06, 07, 11, 14) (Figure 34). Le salarié 04, travaillant sur l'exploitation D depuis 2012, réalise la majorité des tâches souvent avec quelqu'un de la famille, comme la traite : « Eleveur de l'exploitation D : *(...) à la traite il faut toujours qu'il y* ait un responsable : soit *c'est mon épouse, soit moi soit*, *c'est ma fille et après se greffent les autres personnes* (salarié 04 et les stagiaires) ».

Modalité	Salariés	Recrutement	Années de travail du salarié sur l'exploitation															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	Travail en binôme	-Travail binôme															
	5	Travail en binôme	-Travail binôme															
	10	Travail en binôme	-Travail binôme															
	12	Travail en binôme	-Travail binôme															
	13	Travail en binôme	-Travail binôme															
	1	Travail en binôme	-Travail binôme															
	9	Travail en binôme	-Travail binôme															
	8	Travail en binôme	-Travail binôme															
2	6	Travail en binôme																
	7	Travail en binôme																
	4	Travail en binôme																
	3	Travail en binôme																
	14	Travail en binôme																
	11	Travail en binôme																

Figure 34. Illustration de l'évolution du travail en binôme avec un membre de la famille lors du recrutement et après le recrutement. Salariés classés selon la modalité d'appartenance, puis ordonnés selon de nombre croissant des années de travail sur l'exploitation.

Tous les salariés ont travaillé avec au moins un membre de la famille lors du recrutement. Cela est expliqué par deux raisons : 1) l'adaptation des salariés au travail à l'exploitation, même pour ceux qui ont une expérience professionnelle en élevage ou dans la conduite des engins agricoles ; 2) le besoin des salariés d'apprendre à réaliser des tâches qu'ils ne connaissent pas, dans ce cas, les éleveurs/éleveuses pratiquent les tâches avec les salariés. Les salariées 12 et 13 recrutées sur l'exploitation H ont travaillé en binôme avec un des éleveurs pour apprendre à traire : « Eleveur de l'exploitation H : Et bien (rire) je les ai formées toutes *(…) je les ai toutes pris*es *chacune avec moi, avec observations, ce qu'il faut faire enfin oui ça prend enfin comme je vous ai dit, la formation ça prend du temps quoi… voilà maintenant* elles maî*trisent la partie traite (…) si parce que je vous ai dit, c'est la pendule le juge de paix,* elles se rapprochent vraiment très proche de moi en terme de temps de traite donc ça veut *dire qu'elles commencent à bien maîtriser voilà… la propreté, la traite fa*ite, le lavage des *quais tout ça c'est… c'est pas mal, c'est bien.* ».

1.3.1.2 Temporalité des changements

Les changements sur le travail en binôme ont eu lieu peu de temps après le recrutement. Onze salariés ont eu des changements lors de la première année de travail sur l'exploitation (01, 02, 03, 04, 05, 09, 10, 11, 12, 13, 14). Néanmoins, la situation reste stable dans les années suivantes. Pour les autres salariés, il n'y a pas de changement et donc travailler avec quelqu'un de la famille s'est maintenu au cours du temps.

1.3.1.3 Moteurs des changements

Le travail en binôme a évolué en fonction de l'action d'un moteur de changement lié au salarié, « développer les compétences du salarié ». Ce moteur est actif quand le développement des compétences techniques des salariés[12] au cours du temps permet de réduire le travail en binôme. Il concerne quatre salariés (05, 08, 12, 13). Le salarié 08 n'a jamais travaillé sur la transformation fromagère avant d'être recruté sur l'exploitation F. Lors du recrutement, un des éleveurs et le salarié ont travaillé en binôme. En raison des démonstrations de l'éleveur et de la pratique, le salarié 08 développe des compétences techniques qui permettent la réduction du travail en binôme : « Eleveur de l'exploitation F : Il ne fait que les fr*omages depuis qu'il est arrivé, oui. Que le fromage, il n'a jamais touché une vache, non jamais, il ne sait pas traire une vache…. Pourquoi j'ai voulu comme ça* ? Si vous *voulez, c'est des gens qui n'étaient pas compétents au départ si vous voulez dans l'ag*riculture *en général (…). Alors souvent, c'était moi qui* a décaillé, qui découpe le caillé. Bon, *décaillage je viens parce que c'est trop technique mais (…) Maintenant, il en fait une belle* partie des décaillages mais par contre, il faut que je le recale d*es fois… mais c'est* compliqué ».

[12] Cela est fait notamment par la pratique des salariés avec le propre éleveur/éleveuse.

1.3.2 Evolution du type de consigne

La deuxième variable, « évolution du type de consigne », indique la variation du type de consignes pour exécuter les tâches attribuées aux salariés lors du recrutement et au cours du temps. Deux types ont été identifiés. Les consignes précises sont très techniques et détaillent la procédure d'exécution des tâches, les salariés doivent alors les répéter. Les consignes ouvertes expriment l'objectif des tâches, mais n'indiquent pas comment les exécuter, ce qui laisse au salarié une marge de manœuvre pour les faire.

1.3.2.1 Description des trois modalités

L'évolution du type de consigne est décrite par trois modalités : 1) consignes ouvertes sur la majorité des tâches depuis le recrutement ; 2) consignes précises au recrutement et après consignes ouvertes sur les tâches de responsabilité ; 3) consignes précises sur les tâches d'exécution depuis le recrutement.

La première modalité, « consignes ouvertes sur la majorité des tâches depuis le recrutement », caractérise les consignes définissant l'objectif des tâches, mais n'indiquant pas comment les exécuter, ce qui laisse au salarié une marge de manœuvre pour le faire. Seulement un salarié a été identifié dans cette modalité (Figure 35). Le salarié 09 a été recruté en 2007 pour travailler sur l'exploitation G suite à la dissolution du GAEC et au départ volontaire d'un des éleveurs. En raison des compétences techniques du salarié, les consignes ouvertes lui ont été données dès le recrutement : « Salarié 9 *: En fait, j'étais ouvrier, j'ai pris mon CDI et au bout de 2*-3 mois je suis passé directement le grade au-*dessus… elle* (l'éleveuse) *m'a nommé responsable quoi, c'est moi qui prenait les décisions de mon travail quoi… j'*allais vider le lisier dans telle *parcelle, telle parcelle c'est pas elle qui me disait tu vides le lisier, tu fais ça he… j'avais les responsabilités, c'était moi qui était responsable des choses… j'étais avec un apprenti. S'il faisait une connerie, c'est moi qui prenait quoi… j'étais à hauteur de ma responsabilité quoi (…) alors que quand on est ouvrier pur et dur, c'est tu fais ci tu fais ça et on n'a rien à dire donc (…) je lui disais j'ai fait ci, j'ai fait ça, je vais faire ça… chaque matin au café el*le me *demandait à peu près ce que j'allais faire quoi… je n'étais pas non plus libre de tout ce que je voulais mais… Après elle a vite vu de toute façon ça sent vite ou… oui après elle me faisait* entièrement confiance voilà » ; « Eleveuse de l'exploitation G *: Vu qu'il était fils d'agriculteur et tout, il s'est très vite adapté… je lui ai parlé un peu du fonctionnement de l'exploitation, il a pris ses repères et après voilà quoi donc il n'y a pas eu de souci hein… il n'y a jamais eu de souci… il savait conduire un tracteur, il savait tout faire donc voilà… il savait donner la ration aux animaux… ça n'a pas été compliqué de ce côté-là c'est pour ça que je vous ai dit je suis quand même tombé sur quelqu'un de valable quoi* ».

La deuxième modalité, « consignes précises au recrutement et après consignes ouvertes sur les tâches de responsabilité », indique que lors du recrutement les consignes sont très techniques et détaillent la procédure d'exécution des tâches que les salariés doivent répéter.

Modalité	Salariés	Recrutement	Années de travail du salarié à l'exploitation															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	9	CP et CO																
2	2	CP	CP et CO															
	5	CP	CF et CO															
	12	CP	CF et CO															
	13	CP	CF et CO															
3	6	CP																
	10	CP																
	7	CP																
	1	CP																
	3	CP																
	4	CP																
	8	CP																
	14	CP																
	11	CP																

Figure 35. Illustration de l'évolution du type de consignes passées aux salariés lors du recrutement et après le recrutement. Salariés classés selon la modalité d'appartenance, puis ordonnés selon de nombre croissant des années de travail sur l'exploitation. Consignes Précises (CP)/ Consignes Ouvertes (CO).

Au cours du temps, des consignes ouvertes sont données pour les tâches de responsabilité technique. C'est le cas de quatre salariés (02, 05, 12, 13) (Figure 35). Pour les salariées 12 et 13 qui ont été recrutées à mi-temps en 2014 pour faire la traite des vaches et des chèvres à l'exploitation H, un des associés leur a donné des consignes précises sur comment traire : « Salariée 13 : *Et bien c'est vrai que… moi j'ai la chance que… enfin moi ou* la salariée 12, il (éleveur) nous a *fait la formation… enfin tout ce qui est traite, il m'a appris toute l'organisation… pas l'organisation, toute la... il a montré toutes les étapes de la traite, enfin du début à la fin… il était derrière moi quoi pour pouvoir faire toutes les choses (…) e*n fait, tout est organisé par rapport au rythme de l'éleveur *en général (…) on n'a pas le choix, on* est obligé de faire comme l'éleveur *he… oui tout se fait un peu comme* l'éleveur nous a *montré parce qu'au final he… c'est là-dessus qu'on se base (…) après* on rentre dans le *rythme… bon après, on ne réfléchit même plus, on fait les choses machinalement après* ». Au cours du temps, des consignes ouvertes ont été données aux salariées 12 et 13, comme « surveiller les animaux » et « soigner les animaux malades ». Par contre sur le comment les surveiller (points à observer, temps d'observation, comment identifier les maladies…) ou le comment les soigner (médicaments, posologie, période de traitement selon la maladie…) ne sont pas prescrits par les éleveurs, les salariées ont de la marge de manœuvre sur comment réaliser ces tâches : « Salariée 13 : Donc on me dit *'il faudrait garder un œil, il faudrait regarder si elles ruminent bien, il faut regarder' (…) on est quand même obligé d'avoir un peu l'œil… je peux détecter une petite chose mais… enfin, il y a beaucoup de maladies enfin* de maladies comme le rhume, comme un problème de boiterie tout ça simplement des *antidouleurs… c'est quelque chose qu'on connait je veux dire… il y a certaines maladies,* certaines choses c*omme ça qu'on peut déterminer tout de suite… c'est comme nous quand on a un enfant qui tombe malade, qui a tout simplement une fièvre et bien bon on sait qu'on donne un petit peu de doliprane, ça va aller mieux derrière. Pour une chèvre, ça va être…* derrièr*e, ça va être un autre médicament, un petit traitement et puis c'est bon… voilà* ».

La troisième modalité, « consignes précises sur les tâches d'exécution depuis le recrutement », indique que le type de consigne ne change pas au cours du temps et que les salariés la répètent depuis le recrutement. La majorité des salariés sont identifiés dans cette modalité, avec neuf salariés sur quatorze (01, 03, 04, 06, 07, 08, 10, 11, 14) (Figure 35). Le salarié 08, recruté en 2011 pour la transformation fromagère sur l'exploitation F, doit suivre exactement les consignes passées par un des associés qui fixe les horaires et le temps passé à chaque opération : « Eleveur de l'exploitation F : Alors le matin, que je vous dise exactement, à 6 h du matin, il met ses ferments et il repart au lit[13] *(rires) enfin je vous dis la vérité hein…* il attaque à 7 h-7 *h ¼ le matin pour retourner les fromages… On part sur la fabrication du saint nectaire (…) Après, c'est hebdomadaire, c'est de la routine, c'est de la technique. (…) l'après*-midi, il met les ferments à 3 *h ¼ oui mais par contre ce n'est pas 3 h ½, c'est pas 3* h 25 *! C'est 3* h ¼ *! Moi je veux qu'il mette les ferments parce que j'ai un intérêt bactérien… après, qu'il veuille attaquer de* retourner les fromages à 4 h, à 4 *h ½, ça m'est égal… moi, il* faut que le boulot soit fait ».

[13] Le salarié habite sur l'exploitation dans un appartement au-dessus de la fromagerie.

1.3.2.2 Temporalité des changements

Les changements de type de consigne reçue par les salariés ont lieu peu de temps après le recrutement. Quatre salariés ont eu des changements la première année de travail sur l'exploitation (02, 05, 12, 13). Néanmoins, la situation reste stable les années suivantes. Pour les autres salariés il n'y a pas eu de changement et donc le type de consigne est maintenu au cours du temps.

1.3.2.3 Moteurs des changements

Le type de consigne donnée aux salariés a évolué en fonction de l'action d'un moteur de changement lié au salarié. Le moteur « mobiliser des compétences techniques des salariés » est actif quand les salariés commencent à avoir de la marge de manœuvre pour réaliser les tâches en fonction de leurs compétences techniques[14]. Quatre salariés ont eu des consignes ouvertes au cours du temps en fonction de l'activité de ce moteur (02, 05, 12, 13). Lors du recrutement de la salariée 05, l'éleveur de l'exploitation E lui a passé une consigne précise pour exécuter la traite : « Salariée 05 : Il (éleveur) *m'a passé des consignes, comment il faisait la traite en fait… donc comment il nettoyait les pis, dans quel ordre il faisait les* vaches, dans quel *ordre il rentre les vaches… les consignes vis*-à-*vis des antibiotiques aussi… faire attention à ne pas les envoyer au tank avant le délai d'attente voir un jour de plus donc voilà… oui… je les ai suivies et puis je les suis toujours… ça c'est des consignes* élémentaires *et obligatoires donc he… après ça rentre dans le mouvement quoi… c'est instinctif après…* ». Au cours du temps, les soins vétérinaires lui ont été attribués. Du fait de la formation technique du salarié (Brevet de Technicien Supérieur – Equin) et de ses expériences professionnelles dans des centres équins, les consignes données par l'éleveur ont été ouvertes : « Salariée 05 *: (…) parce que j'avais les chevaux déjà… donc sur les chevaux j'avais travaillé dans un élevage équin… il y avait un vétér*inaire qui passait pour faire les *vaccins et il m'a appris comment faire les piqures et tout, il m'a même montré comment faire les vaccins donc ça, ça m'a déjà servi aussi… donc* l'éleveur il a vu que je savais faire donc il *me laisse faire quoi (…) si je vois qu'il y a un souci sur un veau par exemple en ce moment on a un veau bon, c'est mal barré mais bon qui avait un abcès aux genoux en fait… bon je lui ai fait une piqure quoi… bon, j'ai dit à* l'éleveur, je lui ai dit *'il y a tel antibiotique, est*-ce que tu penses que ça marche *?' Il m'a dit oui. J'ai pris la piqure et puis paf quoi* ».

1.3.3 Evolution de la fréquence du contrôle des tâches

La troisième variable, « évolution de la fréquence du contrôle des tâches », indique les différences dans la régularité du contrôle des tâches par les éleveurs ou d'autres membres de la famille. Les types de contrôle pris en compte sont ceux effectués personnellement par un

[14] Ce sont des compétences développées par les salariés via formation technique et/ou expérience professionnelle.

membre de la famille lors de l'exécution d'une tâche avec le salarié ou après la réalisation de la tâche par le salarié. Ces deux types ont été retenus car ils sont utilisés par tous les éleveurs/éleveuses enquêtés. Ainsi, d'autres types de contrôle non réalisés personnellement par un membre de la famille peuvent être utilisés en complémentarité.

Trois fréquences de contrôle ont été identifiées : 1) systématique : le contrôle est réalisé par un membre de la famille à chaque fois que le salarié réalise les tâches ; 2) ponctuelle : le contrôle est réalisé par un membre de la famille aléatoirement et sans être planifié ; 3) régulière : le contrôle est réalisé par un membre de la famille périodiquement.

1.3.3.1 Description des trois modalités

L'évolution de la fréquence du contrôle des tâches est décrite par trois modalités : 1) systématique vers ponctuelle ; 2) systématique vers régulière ; 3) systématique depuis le recrutement.

La première modalité, « systématique vers ponctuelle », indique que lors du recrutement le contrôle était réalisé par un des membres de la famille à chaque réalisation des tâches par le salarié. Au cours du temps, le contrôle est devenu ponctuel et sans être planifié à l'avance. Quatre salariés sont identifiés dans cette modalité (02, 09, 12, 13) (Figure 36). Les salariées 12 et 13 ont été recrutées pour réaliser la traite sur l'exploitation H. Le contrôle a été réalisé systématiquement surtout parce que les salariés avaient besoin d'apprendre à traire : « Eleveur de l'exploitation H : Et bien (rire) je les ai formées toutes… *enfin elles sont loin… c'es*t loin *d'être fini d'être formé mais je les ai toutes pris chacune avec moi, avec observations, ce qu'il* faut faire enfin oui ça prend enfin comme je vous ai dit, la formation ça prend du temps quoi ». Au cours du temps, la fréquence du contrôle est devenue ponctuelle : « Eleveur de l'exploitation H : *(…) de toute façon il faut avoir un peu un œil partout mais bon on est souvent présent un peu partout… ils ne sont pas... oui oui on est relativement* présents hein *que ça soit mon père ou moi oui oui (…)* on es*t des chefs d'entreprise mais on n'est pas des chefs d'entreprise qui restons dans le bureau à savoir… enfin à donner des ordres* » ; « Salariée 13 : Il (éleveur) *passe de temps en temps il passe je le vois passer, je pense qu'il* doit *jeter un œil quand mêm*e sur les choses parce que quand il y a des choses qui ne vont *pas, il nous… enfin, il nous le dit* ! ».

La deuxième modalité, « systématique vers régulière », indique que lors du recrutement le contrôle était réalisé à chaque exécution des tâches par le salarié. Au cours du temps, le contrôle est passé à une fréquence régulière sur la majorité des tâches, par exemple, une fois par semaine. Six salariés ont été identifiés dans cette modalité (01, 03, 04, 05, 08, 11) (Figure 36).

Modalité	Salariés	Recrutement	Années de travail du salarié à l'exploitation															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	Systématique	Ponctuelle															
	12	Systématique	Ponctuelle															
	13	Systématique	Ponctuelle															
	9	Systématique	Ponctuelle															
2	5	Systématique	Régulière															
	1	Systématique	Régulière															
	3	Systématique	Régulière															
	4	Systématique	Régulière															
	8	Systématique	Régulière															
	11	Systématique								Régulière								
3	6	Systématique																
	10	Systématique																
	7	Systématique																
	14	Systématique																

Figure 36. Illustration de l'évolution de la fréquence du contrôle des tâches réalisées par les salariés lors du recrutement et après le recrutement. Salariés classés selon la modalité d'appartenance, puis ordonnés selon de nombre croissant des années de travail sur l'exploitation.

Le salarié 08 a été recruté en 2010 pour réaliser la transformation fromagère sur l'exploitation F. Lors du recrutement, l'éleveur responsable du suivi de la transformation fromagère contrôle systématiquement le salarié car c'est aussi la période où l'éleveur lui apprend le travail à la fromagerie : « Salarié 08 : Il (éleveur) *est bon chef… l'apprentissage a été plus* facile car il a travaillé avec moi 3,4,5 mois ». A cours du temps, la fréquence du contrôle est devenue régulière : « Eleveur de l'exploitation F : Je passe bien deux *fois par semaine (…) je* ne suis pas *là toujours dans la complainte en disant 'il faut…' Non ! C'est pas du tout ça hein… de toute façon, ce n'est pas parce qu'il est polonais, qu'il n'a pas de maîtrise… c'est* que moi je veux un produit fini comme je le veux *! (…) Je suis très exigeant… vous* allez voir *je suis chiant… (…) si un lait bouge, s'il y a une modification des molécules de lait qui fait que le fromage sera différent j'anticipe à peu près une fois sur deux hein* ».

La troisième modalité, « systématique depuis le recrutement », indique que depuis le recrutement le contrôle est fait à chaque fois qu'une tâche est réalisée. Quatre salariés sont identifiés dans cette modalité (06, 07, 10, 14) (Figure 36). Par exemple, la salariée 10 a été recrutée à mi-temps en 2014 pour faire la transformation fromagère sur l'exploitation G. Cette salariée travaille seule les soirs du lundi au vendredi. Le contrôle est réalisé le lendemain matin par l'éleveuse responsable de la fromagerie : « Eleveuse de l'exploitation G : Le lendem*ain quand j'arrive dans la fromagerie d'un coup d'œil j'ai vu le travail qu'elle m'a* fait *! C'est moi qui démoule ses fromages (…) donc dès qu'elle arrive le soir, je lui dis hop, t'as fait ci t'as fait ça, il y a eu un problème, il y a eu ci il y a eu là* ».

Tous les salariés ont été sous fort contrôle lors du recrutement car ils travaillent avec au moins un membre de la famille. Cela est expliqué soit par le besoin des salariés de s'adapter, de connaitre ses tâches et l'exploitation, soit par le manque de compétence des salariés et donc leur besoin d'apprendre à réaliser ces tâches. Dans ce cas, les salariés apprennent à les faire par observation et pratique avec les éleveurs/éleveuses. Les salariés 06 et 07 n'ont pas de formation technique en agriculture ou en élevage et ne sont pas issues du milieu agricole. Ils ont été recrutés en 2014 pour réaliser la traite et l'alimentation des animaux sur l'exploitation F : « Eleveur de l'exploitation F : *(…) c'est surtout qu'on travaillait avec eux et ils* regardai*ent (…) Je préfère dire '* écoute, fais-*moi ça comme il faut, fait moi ça comme il faut' (…) c'est du coaching! (…) malheureusement, il n'y a qu'une solution, c'est d'y être hein… donc le matin he le matin… honnêtement, ça m'était compliqué d'en enlever un*[15]*…* Cette question est judicieuse : pourquoi en enlever un et surtout, il était plus simple si vous voulez de me rajouter moi le matin que de dire (tout expliquer)*… en fin de compte, le matin j'y suis pour traire (…)* ».

Même si les salariés ont des compétences lors du recrutement, les éleveurs/éleveuses continuent à contrôler « Eleveuse de l'exploitation G : (…) *il n'y a jamais eu de souci… il* (salarié 09) *savait conduire un tracteur, il savait tout faire donc voilà… il savait donner la ration aux animaux… ça n'a* pas été compliqué de ce côté-*là c'est pour ça que je vous ai dit je suis quand même tombé sur quelqu'un de valable quoi… bon ça ne m'empêche pas d'aller*

[15] La traite du matin est réalisée par trois travailleurs : l'éleveur de l'exploitation F et les salariés 06 et 07. Ils sont trois à travailler dans une salle de traite qui comporte 2 personnes (2 x 8).

suivre mes animaux et d'aller regarder si tout s'est bien passé (rires) surtout quand on a un sala*rié au départ… on surveille derrière hein (…) je faisais mon travail et après j'allais le* rejoindre voir si tout avait été bien fait et voilà quoi ».

1.3.3.2 Temporalité des changements

La fréquence du contrôle des tâches a évolué peu de temps après le recrutement pour la majorité des salariés (01, 02, 03,04, 05, 09, 10, 11, 12, 13, 14). Le salarié 11 est l'exception avec un changement qui a eu lieu plusieurs années après le recrutement. Pour les autres salariés (06, 07, 08) il n'y a pas eu de changement et donc le contrôle des tâches est maintenu au cours du temps.

1.3.3.3 Moteurs des changements

La fréquence du contrôle des tâches a évolué en fonction de l'action de deux moteurs de changements liés au collectif de travail et au salarié.

Le moteur « charge de travail » est lié au collectif de travail et est actif quand la réduction de la fréquence de contrôle des tâches est due à la charge de travail des membres de la famille. Neuf salariés ont été moins contrôlés en fonction de l'action de ce moteur (01, 03, 04, 05, 08, 09, 11, 12, 13). Le salarié 04 à l'exploitation D a été moins contrôlé au cours du temps en fonction de la charge de travail de l'éleveur dû à ses multiples activités : « Eleveur de l'exploitation D : (…) souvent, quand tu es débordé, tu arrives moins à cadrer et comme tu *cadres moins, c'est encore plus dur hein ! (…) et puis notre atelier génétique, c'est comme si on avait un atelier de plus voilà… la pression elle s'encadre dans ce sens-là… tu fais juste du* lait point barre avec du renouvellement, nous, *je veux dire, c'est du lait, de la sélection, de la génétique, des ventes, des visiteurs…* ».

Le deuxième moteur, « développer les compétences techniques du salarié », est actif quand le développement des compétences techniques des salariés[16] au cours du temps permet de réduire la fréquence de contrôle des tâches. Quatre salariés ont ainsi été moins contrôlés (05, 08, 12, 13). Les salariées 12 et 13 à l'exploitation H ont été moins contrôlées suite à la maîtrise de la traite : « Eleveur de l'exploitation H : (…) la formation ça prend du temps *quoi… voilà maintenant elles maîtrisent la partie traite (…) parce que je vous ai dit, c'est la* pendule le juge de paix, elles se rapprochent vraiment très proche de moi en terme de temps *de traite donc ça veut dire qu'elles commencent à bien maîtriser voilà… la propreté, la traite faite, le lavage des quais tout ça c'est… c'est pas mal, c'est bien* ».

Même si le contrôle des tâches réalisées personnellement par les membres de la famille est le type le plus commun identifié dans toutes les exploitations de l'échantillon, d'autres moyens

[16] Notamment au travers de l'observation et de la pratique avec les éleveurs/éleveuses.

de contrôle peuvent être mis en place de façon complémentaire. Trois types ont été identifiés, comme le compte-rendu oral pendant la pause-café ou à la fin de la journée, ou encore le temps de traite et le cahier de traite[17] rempli par les salariés. Dans l'exploitation H, un des associés utilise ces deux derniers « outils » pour contrôler chaque traite faite par les salariés 11, 12, et 13 : « Eleveur de l'exploitation H : ça existe toujours ! Moi le premier, quand je fais la traite, je sais à quelle heure je commence, combien de temps on met pour faire la traite, le *lavage tout ça voir… c'est bien d'avoir des repères moi je veux dire ce n'est pas fliquer les gens mais savoir… surtout quand vous* avez, je veux dire, des personnes qui font 3 heures les après-*midi, si elles mettent ¼ d'heure de plus et bien ¼ d'heure sur 3 heures de temps de* travail effectif, ça commence à causer quoi » ; « Salariée 13 : En général, si on veut pouvoir faire tout le *travail, le temps est compté on va dire (…) enfin si je veux pouvoir rentrer dans les temps, he…. Je courre* ! (rires) on va dire ça comme ça, je courre *! he… Oui en fait, tout* est organisé par rapport au rythme de l'éleveur *en général. En général il dit 'b*on je mets tant *de temps pour faire ça, il faut essayer'… bon, il ne te demande pas dans la journée ou dans la première semaine mais d'arriver au final, à faire dans les mêmes temps que lui* ! Et bien moi *je me mets vite en pression (…) c'est vrai que c'est* assez dur pour moi parce que je parle au *tout tout tout début, c'est-*à-*dire pour la traite, c'était la traite des chèvres et il me semble que c'était une heure pour tout faire… he donc oui au départ, on est tout le temps là en train de regarder l'heure, en tant dire 'bon, il me reste encore tant de lots, il faut pouvoir avancer,* il faut faire c*i' et oui, oui ça a mis une pression au départ…* ».

En plus de servir comme un moyen de contrôle, les formes complémentaires de contrôle sont aussi des moyens de communication entre les membres du collectif de travail : « Salariée 13 : *(…) si j'ai un problème, par exemple une chèvre qui a une mammite, je peux tout simplement aller en parler… bon après, j'ai un cahier pour pouvoir aussi noter… si il y a quelque chose* qu*i ne va pas, je peux le noter aussi sur le cahier… le cahier, c'est tout ce qui est traite. (…) Après, chez les vaches, ça va être juste le temps de traite et si un animal va pas bien… donc voilà, on le note… on note, si o*n a pris une vache a un pot parce que voilà il y avait des *grumeaux, c'est quelque chose qu'on note… ça c'est quotidien* ! ».

2 Synthèse : la représentation graphique du cadre d'analyse

Le cadre d'analyse proposé au final est structuré par :

- Les trois dimensions de la description du travail réalisé par les salariés : les tâches attribuées, la polyvalence/spécialisation et l'autonomie.
- Des variables et leurs modalités qui permettent de décrire la trajectoire d'un salarié pour chaque dimension (Tableau 6).
- Les évolutions dans le travail des salariés ont lieu selon différents rythmes qu'il convient de différencier pour rendre compte des trajectoires. Ainsi, trois types de

[17] Cahier destiné à la prise de note sur le temps de traite (début et fin), nombre d'animaux traités, production, mammites identifiées, animaux en traitement.

temporalités des changements ont été identifiés : 1) progressif - indiquant plusieurs changements étalés au cours du temps ; 2) soudain – indiquant un seul changement au cours du temps, notamment lors de la première année de travail sur l'exploitation ; 3) stable – indiquant une absence de changements au cours du temps.

- Les moteurs des changements qui permettent de comprendre les changements dans le travail réalisé et l'évolution de la trajectoire au cours du temps (Tableau 7). Les moteurs de changements sont liés à l'exploitation d'élevage, au collectif de travail et au salarié.

Tableau 6. Variables et modalités pour les trois dimensions du travail réalisé par les salariés, et nombre de salariés par modalité dans l'échantillon.

Dimensions	Variables	Modalités	Nombre de salariés par modalité
Tâches attribuées	Evolution du nombre de tâches attribuées	1 - Augmentation du nombre de tâches attribuées	11
		2 - Pas de variation du nombre de tâches attribuées	3
	Evolution de la fréquence de réalisation des tâches	1 – De tâches systématiques à des tâches systématiques et tâches occasionnelles	5
		2 - Tâches systématiques depuis le recrutement	9
	Evolution de la nature des tâches	1 - Vers tâches d'exécution et tâches de responsabilité	5
		2 - Vers tâches d'exécution	9
Polyvalence/ spécialisation	Evolution du nombre de poste	1 - D'un poste à plus d'un poste	5
		2 – Pas de variation du nombre de poste	9
	Evolution du poste	1 –Progressive	3
		2 - Soudaine	8
		3 - Pas de variation du poste	3
Autonomie	Evolution du travail en binôme	1 – Surtout au recrutement et après sur quelques tâches	8
		2 – Depuis le recrutement sur la majorité des tâches	6
	Evolution du type de consigne	1 – Consignes ouvertes sur la majorité des tâches depuis le recrutement	1
		2 – Consignes précises au recrutement et après consignes ouvertes sur les tâches de responsabilité	4
		3 – Consignes précises sur les tâches d'exécution depuis le recrutement	9
	Evolution de la fréquence du contrôle des tâches	1 – Systématique vers ponctuelle	4
		2 – Systématique vers régulière	6
		3 – Systématique depuis le recrutement	4

Tableau 7. Moteurs : niveau, description et nombre de salariés.

Niveau	Moteur	Description du moteur	Nombre de salariés par moteur
Exploitation d'élevage	Augmentation du troupeau	Actif quand le nombre d'animaux augmente	4
	Augmentation des surfaces	Actif quand la taille des surfaces augmente	2
Collectif de travail	Départ d'un travailleur	Actif quand un travailleur arrête de travailler sur l'exploitation du fait de son départ (retraite)	3
	Arrivée d'un travailleur	Actif quand un nouveau travailleur intègre le collectif de travail (installation d'un associé)	2
	Travailleur avec problèmes de santé	Actif quand des problèmes de santé restreignent la possibilité d'un membre du collectif pour exécuter des tâches plus physiques ou répétitives	4
	Indisponibilité d'un travailleur	Actif lorsque le salarié remplace un des membres du collectif en fonction d'absence	5
	Charge de travail	Actif en fonction de la charge de travail des membres du collectif de travail	9
	Devenir associé	Actif quand les éleveurs/éleveuses souhaitent tester le salarié avec la perspective d'installation	2
Salarié	Demande à faire plus de tâches	Actif quand le salarié demande à faire plus de tâches (avec l'accord d'éleveur/éleveuse)	1
	Mobiliser les compétences techniques	Actif quand le salarié mobilise ses compétences acquises avant le recrutement	5
	Développer les compétences techniques	Actif en fonction du développement des compétences des salariés après le recrutement	4
	Augmenter la responsabilité	Actif quand les éleveurs souhaitent rendre les salariés plus responsables	4

Nous proposons une représentation graphique du cadre d'analyse en associant tous les éléments présentés ci-dessus : les dimensions de la gestion du travail, les variables et leurs modalités, la temporalité des changements et les moteurs de changement (Figure 37).

Les trois dimensions de la gestion du travail sont la base de la construction du cadre d'analyse. Ces trois dimensions sont liées, mais à la différence des approches en gestion des ressources humaines, notre hypothèse est que leurs évolutions sont indépendantes. Ainsi, chacune des dimensions est représentée par un axe. Les trois axes sont représentés sous forme d'un triangle.

Les variables indiquent ce qui évolue dans le travail des salariés. Les huit variables sont distribuées et associées par deux ou par trois selon leur dimension d'appartenance (Tableau 6). Chaque variable est ainsi intégrée dans un cercle formant un ensemble qui rend compte de la trajectoire pour une des trois dimensions.

Ainsi, les modalités sont représentées par une couleur différente, pour chaque variable, en référence aux indications fournies aux extrémités de chaque axe.

La temporalité des changements est représentée par une flèche qui part du cercle de variables vers l'une ou l'autre des extrémités des axes. L'épaisseur de la flèche indique le type de rythme des évolutions, qu'il soit stable, soudain ou progressif.

Les moteurs des changements sont représentés par un rectangle et une flèche. Le rectangle est positionné proche du cercle avec des variables sur lesquelles les moteurs agissent. L'action des moteurs sur les variables est représentée par une flèche. Les interactions entre les moteurs de changements sont représentées par une flèche de ligne pointillée qui les relie.

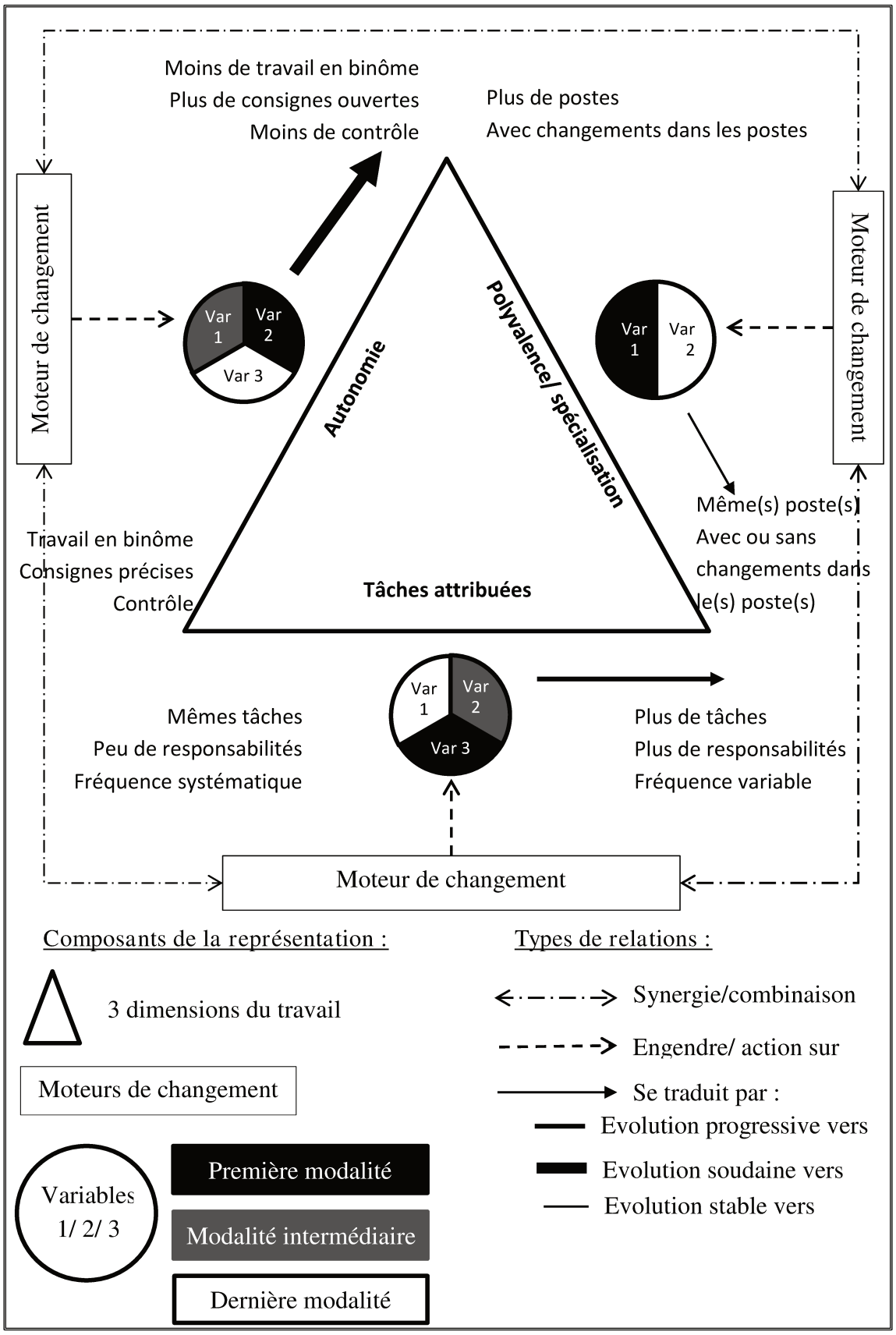


Figure 37. Représentation du cadre d'analyse : ses composants et ses types de relations. La combinaison des moteurs de changements agit sur les variables de chaque dimension (les cercles), qui se traduit par l'évolution du travail des salariés. La trajectoire d'évolution est décrite par les modalités (le texte au bout des axes est associé aux couleurs dans les cercles). La direction de la trajectoire est indiquée par des flèches et les différentes temporalités des évolutions sont indiquées par l'épaisseur des flèxes : progressive (épaisse) ; soudaine (plus épaisse) ; stable (fine).

Pour rendre plus claire la compréhension de cette représentation, deux types fictifs de trajectoire d'évolution du travail des salariés seront présentés ci-dessous.

Le premier type de trajectoire fictif correspond à l'évolution des salariés pour lesquels le travail sur l'exploitation a changé progressivement vers plus de tâches d'exécution et de responsabilité associées au renforcement progressif de leur spécialisation. Leur niveau d'autonomie qualifié comme faible reste constant depuis le recrutement.

Ainsi, dans cette trajectoire, le nombre de tâches réalisées systématiquement augmente progressivement. Ce sont d'abord des tâches d'exécution, mais après quelques années de travail et puis de façon récurrente au long de la trajectoire, des tâches d'exécution et de responsabilité lui sont aussi attribuées. Parmi ces tâches, il y a celles effectuées occasionnellement, lors des absences d'un membre du collectif de travail.

Ces évolutions sont liées à l'action des moteurs de changements actifs au niveau de l'exploitation d'élevage, du collectif de travail et du salarié. La charge de travail des membres du collectif de travail a augmenté du fait de l'agrandissement progressif du troupeau.

En conséquence, la trajectoire de spécialisation dans le travail auprès des animaux s'est progressivement renforcée. Par contre, la trajectoire d'autonomisation est restée stable depuis le recrutement. En effet, les éleveurs/éleveuses ont géré l'augmentation de la charge de travail par le partage de tâches avec les salariés, ainsi, ils travaillent toujours en binôme. Cela a été également une manière de développer les compétences techniques des salariés, qui apprennent par la pratique avec les éleveurs/éleveuses et en appliquant les consignes précises lors de l'exécution des tâches. Ainsi, malgré ces compétences développées, la charge de travail limite l'augmentation de l'autonomie du salarié (Figure 38).

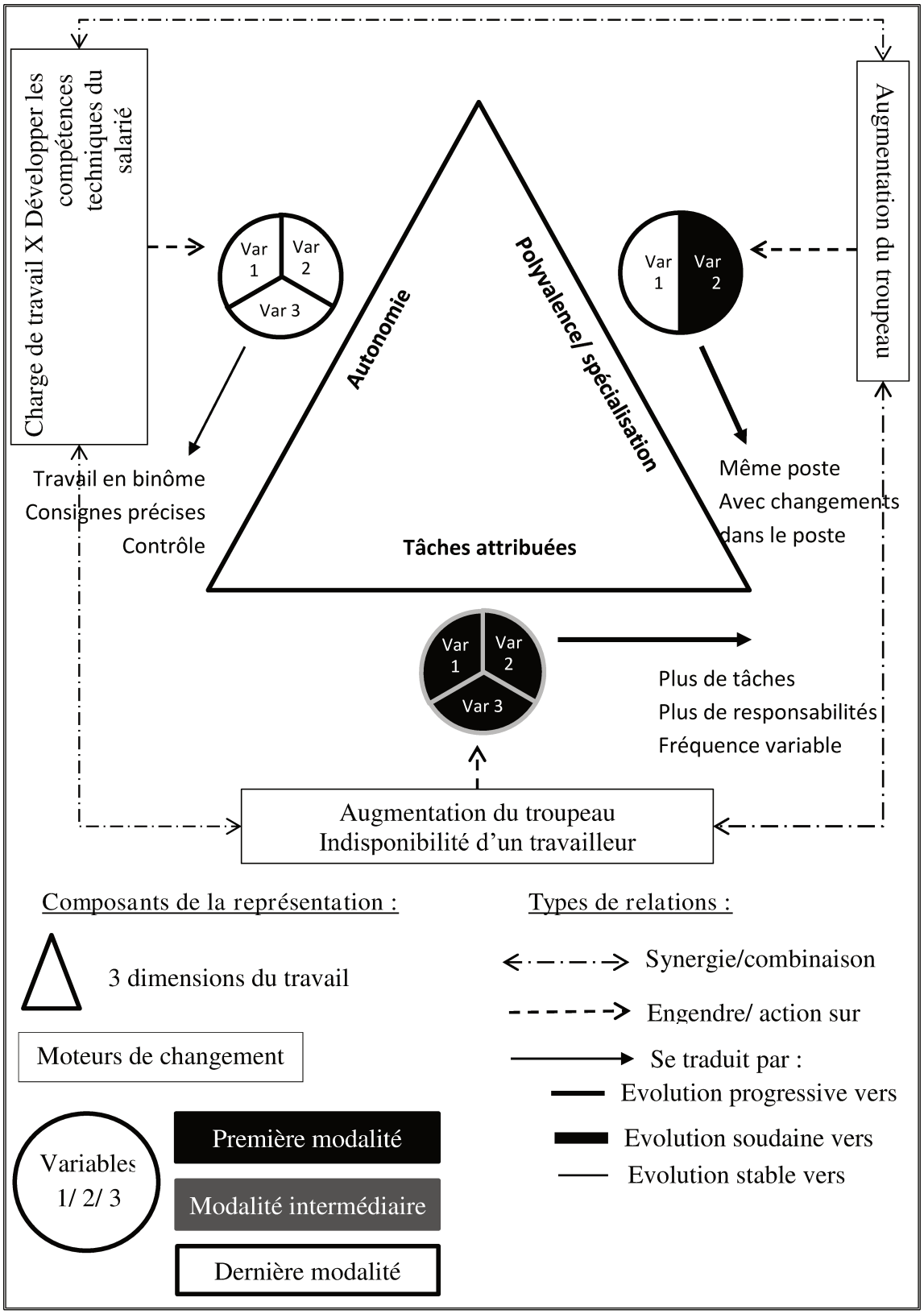


Figure 38. Illustration d'une trajectoire fictive. Les moteurs de changements liés à l'exploitation, au collectif de travail et au salarié agissent simultanément sur les variables des dimensions « tâches attribuées », « polyvalence/spécialisation » et « autonomie ». Cela se traduit par 1) l'évolution progressive vers plus de tâches d'exécution et de responsabilité, qui sont réalisées systématiquement ou occasionnellement ; 2) le renforcement progressif de la spécialisation. Cependant la combinaison entre les moteurs liés au collectif de travail et au salarié engendre la stabilité d'un faible niveau d'autonomie avec du travail réalisé en binôme , le suivi des consignes précises et le contrôle systématique.

Le deuxième type de trajectoire fictif correspond à l'évolution des salariés pour lesquels le travail sur l'exploitation a changé de manière soudaine avec de nombreuses tâches d'exécution associées au passage de la spécialisation à la polyvalence, ainsi que l'augmentation progressive du niveau d'autonomie.

Ainsi, dans cette trajectoire, le nombre de tâches d'exécution augmente soudainement après quelques années de travail sur l'exploitation. Ces tâches sont effectuées systématiquement depuis le recrutement.

Ces évolutions sont liées à l'action des moteurs de changements actifs au niveau du collectif de travail et du salarié. Le départ des travailleurs entraine la redivision de tâches entre les membres du collectif de travail. En conséquence, la trajectoire de spécialisation change soudainement vers la polyvalence car les tâches attribuées sont diverses et correspondent à différents postes.

En conséquence, la trajectoire d'autonomie des salariés change progressivement vers un niveau plus élevé. Ainsi, les salariés mobilisent d'abord leurs compétences techniques pour effectuer une partie de leurs tâches, c'est-à-dire celles qui correspondent à leur poste au recrutement. Pour les autres tâches, qui correspondent au nouveau poste confié, les salariés ont dû développer des compétences techniques par des formations. Ainsi, au fur et à mesure que les salariés ont maitrisé l'exécution des tâches selon des consignes précises, le travail en binôme avec quelqu'un de la famille a diminué et la fréquence de contrôle sur les tâches a également diminué de systématique à régulière (Figure 39).

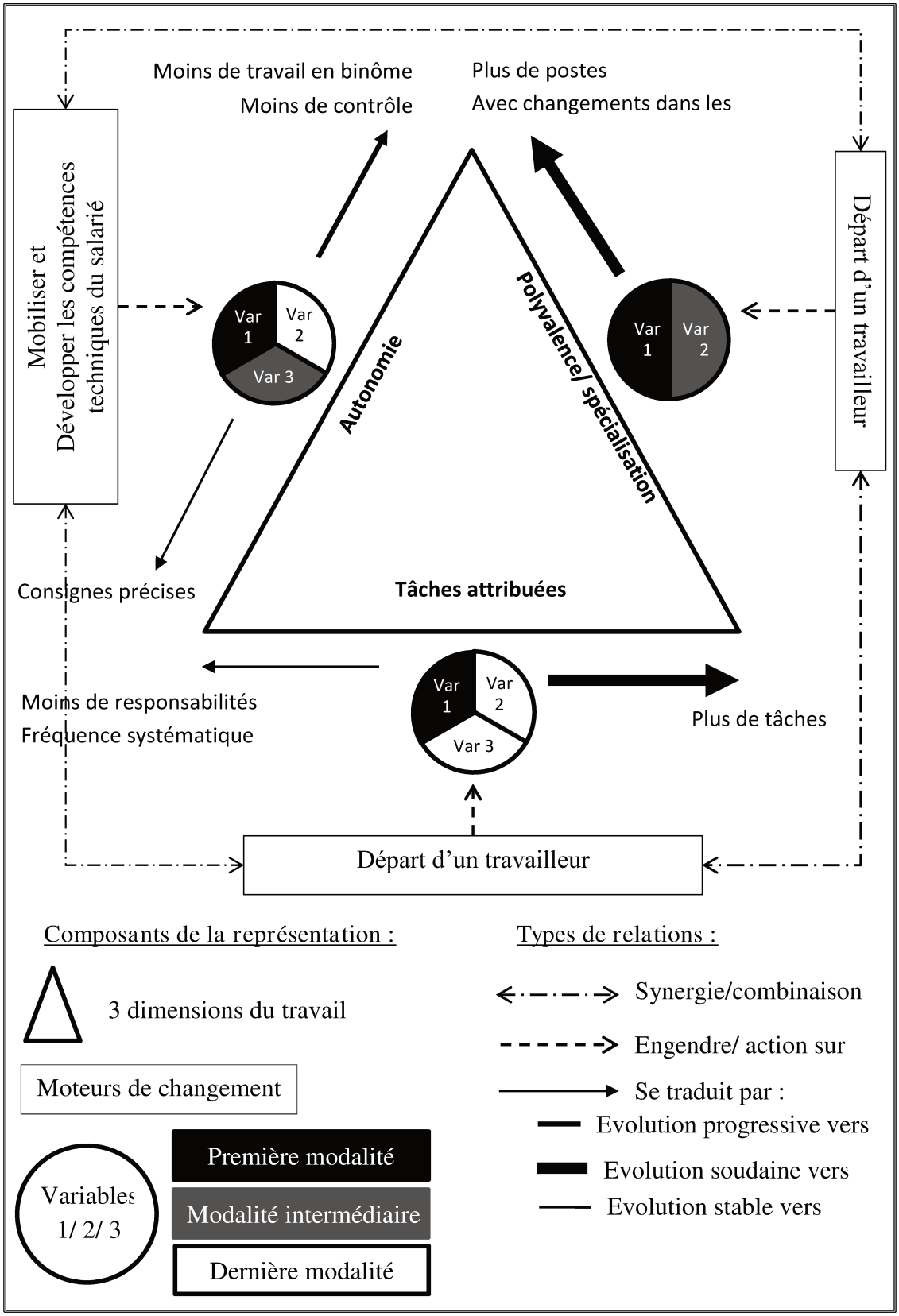


Figure 39. Illustration d'une trajectoire fictive. Les moteurs de changements liés au collectif de travail et au salarié agissent simultanément sur les variables des dimensions « tâches attribuées », « polyvalence/spécialisation » et « autonomie ». Cela se traduit par 1) l'évolution soudaine vers plus de tâches d'exécution faites systématiquement depuis le recrutement; 2) le passage de la spécialisation vers la polyvalence par le changement soudain vers plus de postes ; 3) l'augmentation progressive du niveau d'autonomie en raison de la diminution du travail en binôme et de la fréquence de contrôle (de systématique à régulier), malgré le maintien des consignes précises.

Introduction

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ?

1. L'analyse des changements sur le long terme : les approches trajectoires

2. L'organisation du travail en élevage : approches extrinsèques et intrinsèques

3. L'organisation du travail en gestion de ressources humaines

4. Pour aller plus loin : Proposition d'un cadre d'analyse

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvre de la stratégie de recherche

1. Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?

2. Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux

3. Critères d'échantillonnage

4. Démarche de recueil et d'analyse des données

5. Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte des évolutions du travail des salariés en élevage bovin laitier

CHAPITRE 5. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives

Conclusion

CHAPITRE 5. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne

Ce chapitre est consacré à la description des cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés identifiés : 1) Rester un exécutant des tâches d'astreinte ; 2) Renforcer la polyvalence pour exécuter de nombreuses tâches sur l'exploitation ; 3) Devenir polyvalent pour le remplacement ; 4) Devenir un technicien d'élevage ; 5) Salarié qui devient éleveur (Tableau 8).

Pour chaque trajectoire, l'ensemble des caracteristiques d'évolution des trois dimensions du travail sont décrites : tâches attribuées, polyvalence/spécialisation et autonomie. Différents moteurs de changement permettent d'expliquer les différents types de relations entre ces dimensions et de déterminer ainsi les différents trajectoires d'évolution. Ces moteurs sont actifs au niveau de l'exploitation d'élevage, du collectif de travail et du salarié. La temporalité de la mise en œuvre des changements est également mobilisée afin de mieux comprendre les évolutions (progressivité, soudaineté, stabilité). En outre, des caracteristiques particulières observés sur chaque trajectoire sont mises en avant comme des facteurs determinants du son « parcours ». Ensuite, les caracteristiques des salariés, des collectifs de travail et des exploitations sont présentés afin de remettre les évolutions dans leur contexte.

Tableau 8. Cinq trajectoires d'évolution du travail identifiées pour les 14 salariés de l'échantillon.

Trajectoire d'évolution du travail	Salarié(e)	Tâches attribuées			Polyvalence/ spécialisation		Autonomie		
		Evolution du nombre	Evolution de la fréquence de réalisation	Evolution de la nature	Evolution du nombre de postes	Evolution du poste	Evolution du travail en binôme	Evolution du type de consigne	Evolution de la fréquence de contrôle des tâches
Trajectoire 1	8	2	2	2	2	3	1	3	2
	6	2	2	2	2	3	2	3	3
	7	2	2	2	2	3	2	3	3
Trajectoire 2	4	1	2	2	2	1	2	3	2
	11	1	2	2	2	1	2	3	2
Trajectoire 3	1	1	1	2	1	2	1	3	2
	10	1	1	2	1	2	1	3	3
	3	1	1	2	1	2	2	3	2
	14	1	1	2	1	2	2	3	3
Trajectoire 4	9	1	2	1	2	1	1	1	1
	2	1	2	1	2	2	1	2	1
	12	1	2	1	2	2	1	2	1
	13	1	2	1	2	2	1	2	1
Trajectoire 5	5	1	1	1	1	2	1	2	2

1 Trajectoire 1 : Rester un exécutant des tâches d'astreinte

Lors du recrutement, le salarié effectue un faible nombre de tâches d'exécution avec une fréquence systématique 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. Ces évolutions sont fortement marquées par la stabilité du fait de l'action des moteurs de changements liés au collectif de travail et au salarié. Leurs combinaisons freinent la mise en œuvre de changements au cours du temps.

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. Ainsi, le travail en binôme est obligatoire lors du recrutement.

Dès le recrutement il n'a pas d'autonomie. Le travail en binôme est maintenu au cours des années de travail du fait de la charge de travail. En effet, un éleveur/éleveuse est fréquemment indisponible pour le travail sur l'exploitation en fonction d'un mandat professionnel impliquant des jours sans travail sur la ferme. L'association de ces moteurs avec le manque de compétences techniques du salarié favorisent aussi le contrôle systématique des tâches et le suivi des consignes précises depuis le recrutement.

La particularité de cette trajectoire est sa forte stabilité dûe à la combinaison de moteurs de changements qui freinent la mise en œuvre des changements. Les moteurs liés à l'exploitation d'élevage ne sont pas actifs car il n'y a pas de changements dans la taille du troupeau et des surfaces (Figure 40).

Les trois salariés identifiés dans ce type de trajectoire travaillent à temps complet avec des CDD renouvelés. Ceux sont des étrangers qui font un détour provisoire dans leur carrière professionnelle par l'agriculture. Ils font partie du même collectif de travail, qui est aussi composé de deux associés familiaux et des nombreux bénévoles familiaux. Ils travaillent sur une grande exploitation laitière spécialisée avec de la transformation fromagère en zone AOP Saint-Nectaire et Salers, localisée en montagne.

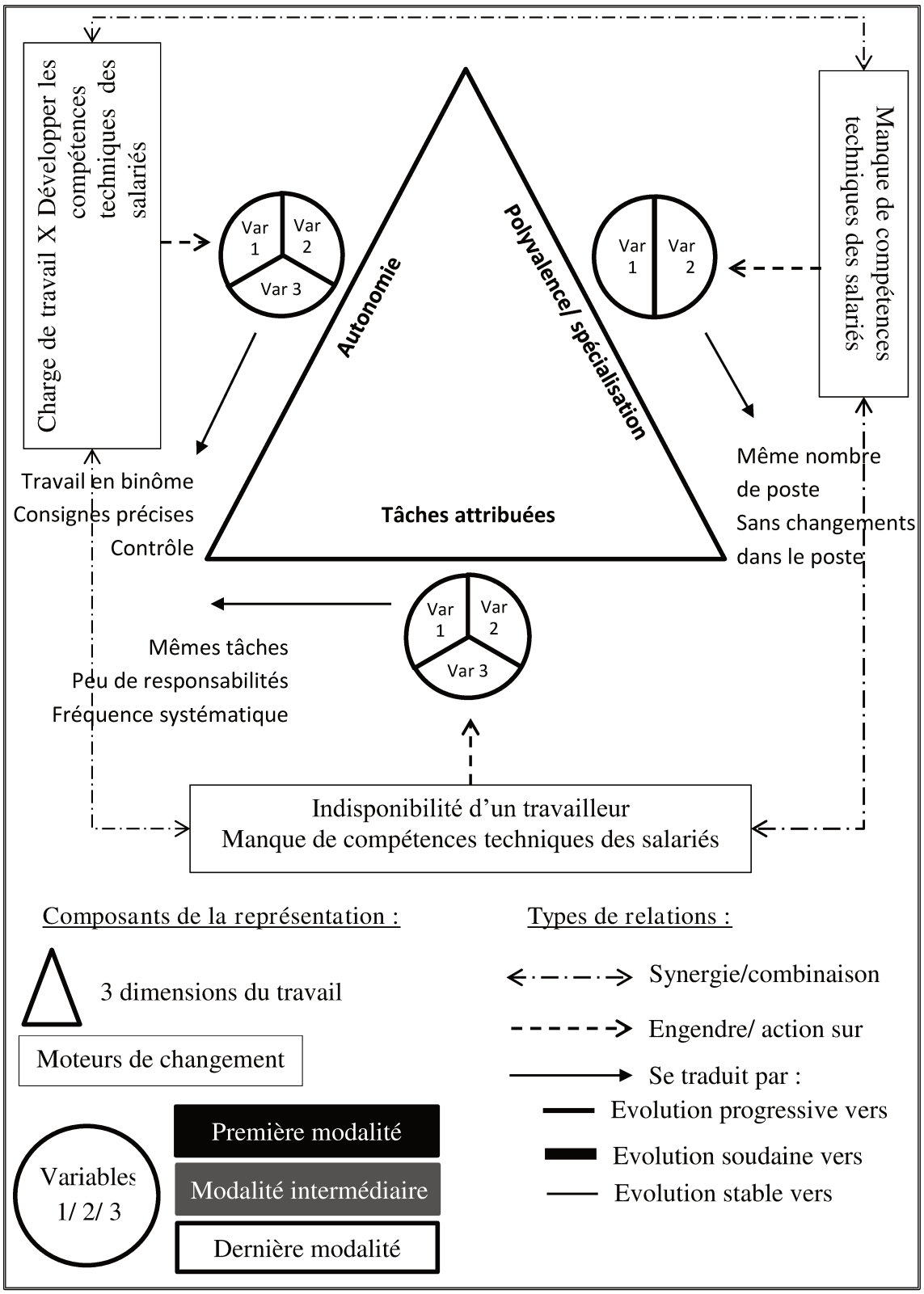


Figure 40. Représentation de la trajectoire d'évolution 1. Les moteurs de changements liés au collectif de travail et au salarié agissent sur les variables des dimensions « tâches attribuées », « spécialisation » et « autonomie ». Cela se traduit par 1) l'évolution stable des tâches d'exécution qui sont toujours réalisées systématiquement ; 2) la stabilité des postes confiés ; 3) l'entretien du travail sans autonomie en raison du partage de la charge de travail au travers du travail en binôme depuis le recrutement et du manque de compétences techniques des salariés.

2 Trajectoire 2 : Renforcer la polyvalence pour exécuter de nombreuses tâches sur l'exploitation

Lors du recrutement, le salarié effectue de nombreuses tâches d'exécution avec une fréquence systématique afin d'accomplir des tâches d'astreinte, comme la traite et l'alimentation, et des tâches de saison, comme la fenaison pendant l'été et l'épandage de fumier/lisier pendant l'hiver. Leur nombre augmente progressivement au cours des années de travail sur l'exploitation. Néanmoins, leur nature et leur fréquence restent stables. Ces évolutions sont liées à l'action des moteurs de changements actifs au niveau de l'exploitation agricole et du collectif de travail.

Lors du recrutement, le salarié est polyvalent. Au cours du temps, sa polyvalence est progressivement renforcée par la variété des tâches attribuées et la stabilité du nombre de postes confiés. L'agrandissement progressif du troupeau entraîne l'attribution des tâches liées aux animaux (alimentation). Tandis que l'agrandissement des surfaces est associé à l'attribution des tâches liées aux travaux dans les champs (semis et traitement phytosanitaire).

En outre, l'arrivée d'un autre travailleur dans le collectif de travail est également associée à l'agrandissement des exploitations. Il s'agit des investissements réalisés lors de l'installation d'un associé. En raison de l'augmentation de la structure, la charge de travail du collectif est encore augmentée, ce qui maintient le rythme d'exécution systématique des tâches par le salarié au long des années de travail.

Dans cette trajectoire, le faible niveau d'autonomie est stable depuis le recrutement. Le travail est principalement réalisé en binôme avec des consignes précises et un contrôle systématique. Au cours du temps, le partage de la charge de travail et « l'effet taille » favorisent le maintien du travail en binôme sur la majorité des tâches avec des consignes précises à respecter. Malgré cela, la fréquence de contrôle diminue un peu (de systématique à régulière) en raison de la charge de travail des éleveurs/éleveuses.

La particularité de cette trajectoire est « l'effet taille » associée à l'absence des moteurs de changements liés au salarié. Les changements sont engendrés par l'agrandissement lors de l'installation d'un associé et entre ces installations, qui engendrent la redivision des tâches entre les membres du collectif de travail. Certes le salarié mobilise et développe des compétences techniques pour réaliser ses tâches, surtout lors du recrutement, mais du fait de « l'effet taille », il effectue toujours des tâches d'exécution avec quelqu'un de la famille et sous fort contrôle (Figure 41).

Les deux salariés identifiés sur ce type d'évolution travaillent à temps plein en CDI et font partie de grands collectifs de travail formés par plus de 6 travailleurs, dont 3 associés familiaux. Ils travaillent dans des grandes exploitations de polyculture-élevage situées en zone de plaine. Ce sont les deux plus grandes exploitations de l'échantillon avec 256 ha et 292 ha.

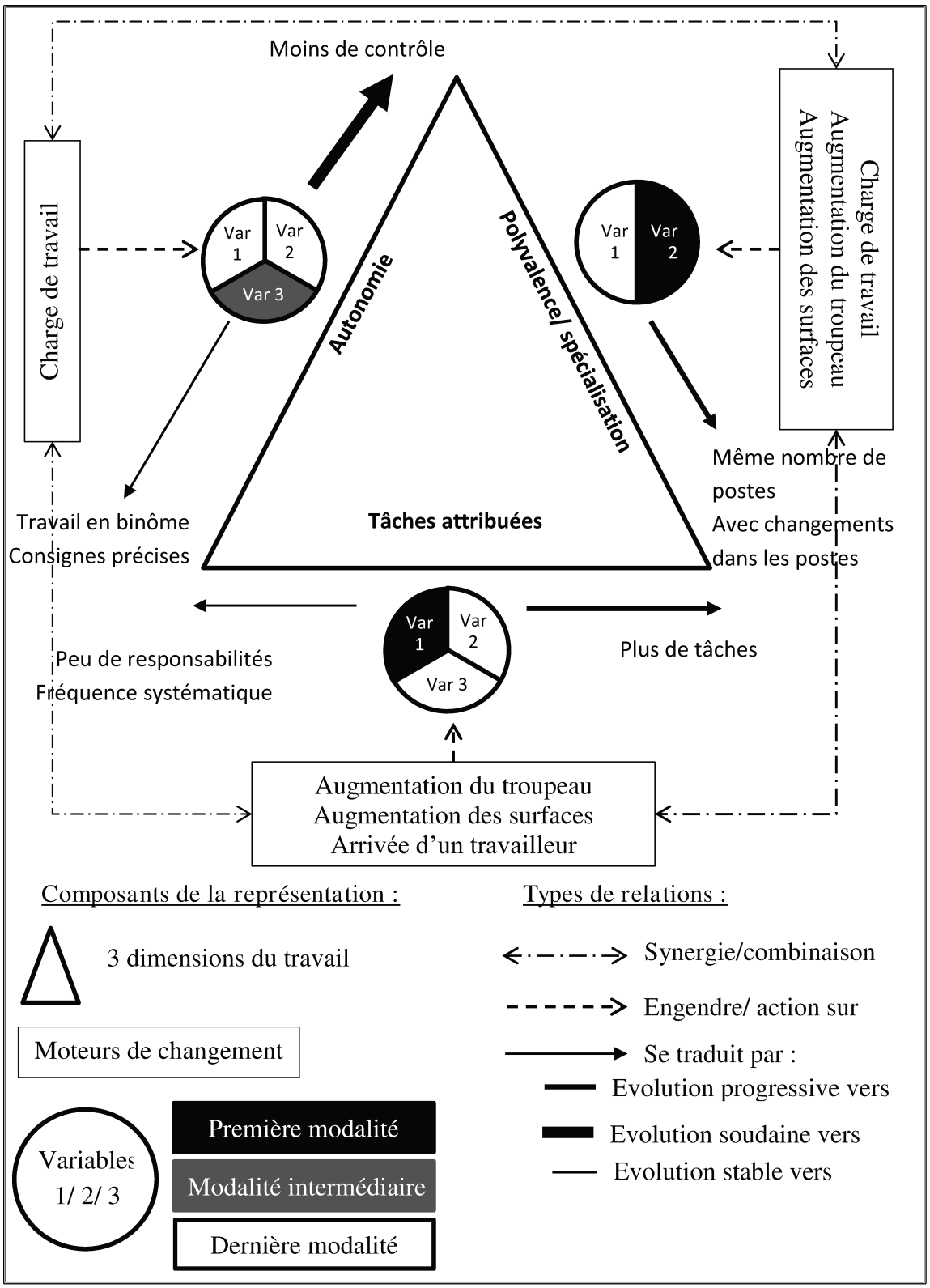


Figure 41. Représentation de la trajectoire d'évolution 2. Les moteurs de changements liés à l'exploitation et au collectif de travail agissent simultanément sur les variables des dimensions « attribution des tâches », « polyvalence » ; « autonomie ». Cela se traduit par 1) l'évolution progressive vers plus de tâches d'exécution qui sont réalisées systématiquement depuis le recrutement ; 2) le renforcement progressif de la polyvalence ; 3) l'évolution du niveau d'autonomie qualifié comme faible surtout en raison de la charge de travail générée par l'augmentation des dimensions de l'exploitation.

3 Trajectoire 3 : Devenir polyvalent pour le remplacement

Lors du recrutement, le salarié effectue un faible nombre de tâches d'exécution avec une fréquence systématique afin d'accomplir soit des tâches d'astreinte, comme la transformation fromagère, soit des tâches de saison pendant l'année, comme la fenaison pendant l'été et l'épandage de fumier/lisier pendant l'hiver.

En effet, la majorité des tâches réalisées pendant sa carrière de travail sur l'exploitation sont attribuées lors du recrutement. Ainsi, il effectue systématiquement des tâches d'exécution. Cependant, cela change lors de l'attribution de quelques tâches soit dès la première année de travail, soit après plusieurs années de travail sur l'exploitation en fonction de l'action des moteurs de changements liés au collectif de travail.

Des changements dans le collectif de travail provoquent la diminution de la main-d'œuvre disponible sur l'exploitation. Cette diminution se manifeste de deux manières selon la combinaison des moteurs de changement, soit par un impact important dans la main-d'œuvre à cause du départ des travailleurs (retraite des parents), soit par des impacts moins importants mais plus ou moins récurrents à cause des problèmes de santé et de l'indisponibilité d'un travailleur (surtout pour des compromis professionnels).

L'action de ces moteurs stimule principalement l'attribution d'une faible quantité de tâches d'exécution réalisées occasionnellement par le salarié lors des remplacements. Ce sont des tâches d'astreinte (traite et alimentation) ou des tâches régulières (vente des fromages sur le marché les week-ends).

Lors du recrutement, le salarié est spécialisé. Cette situation reste stable jusqu'au premier remplacement de l'éleveur, quand il effectue une ou deux tâches qui ne correspondent pas à son poste. Ainsi, il devient polyvalent du fait de l'augmentation du nombre de postes et de la diversité des nouvelles tâches. Ces changements sont mis en œuvre de manière soudaine en raison de l'indisponibilité des travailleurs pour diverses raisons, dont des problèmes de santé et des activités hors de la ferme (réunions en tant que représentant professionnel). Il devient alors polyvalent en raison des remplacements occasionnels, qui changent ses journées habituelles de travail sur l'exploitation.

Ces évolutions sont marquées par le très faible gain d'autonomie. Le salarié exécute toujours des tâches selon les consignes précises données par les éleveurs/éleveuses. Tout au long de la 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 n'a pas les compétences techniques pour maîtriser les tâches réalisées lors des remplacements. Malgré cela, la fréquence de contrôle baisse faiblement (de systématique à régulière) sur les tâches exécutées depuis le recrutement. Cela est liée à la charge de travail et ce sont des tâches qu'il maîtrise.

La particularité de cette trajectoire est la soudaine augmentation de la flexibilité du travail du salarié en raison des remplacements occasionnels qu'il réalise afin de gérer la baisse de la main-d'œuvre sur l'exploitation. En outre, seul les moteurs liés au collectif de travail sont

actifs dans cette trajectoire. Les moteurs liés à l'exploitation d'élevage ne sont pas actifs car il n'y a pas de changements ni dans la taille du troupeau ni des surfaces. Les moteurs liés au salarié ne sont pas actifs non plus car il n'y a pas d'investissements dans la formation des salariés afin de maîtriser les tâches réalisées lors des remplacements (Figure 42).

Les quatre salariés identifiés sur ce type d'évolution travaillent en CDI mais ils ont différents rythmes de travail sur les exploitations : à mi-temps, à temps plein, ou encore comme salariés partagés. Ils font partie de collectifs de travail de différentes tailles (petits, moyens et grands), et dans des moyennes et grandes exploitations laitières spécialisées avec ou sans transformation fromagère en zone de montagne ou dans des exploitations diversifiées en zone de plaine.

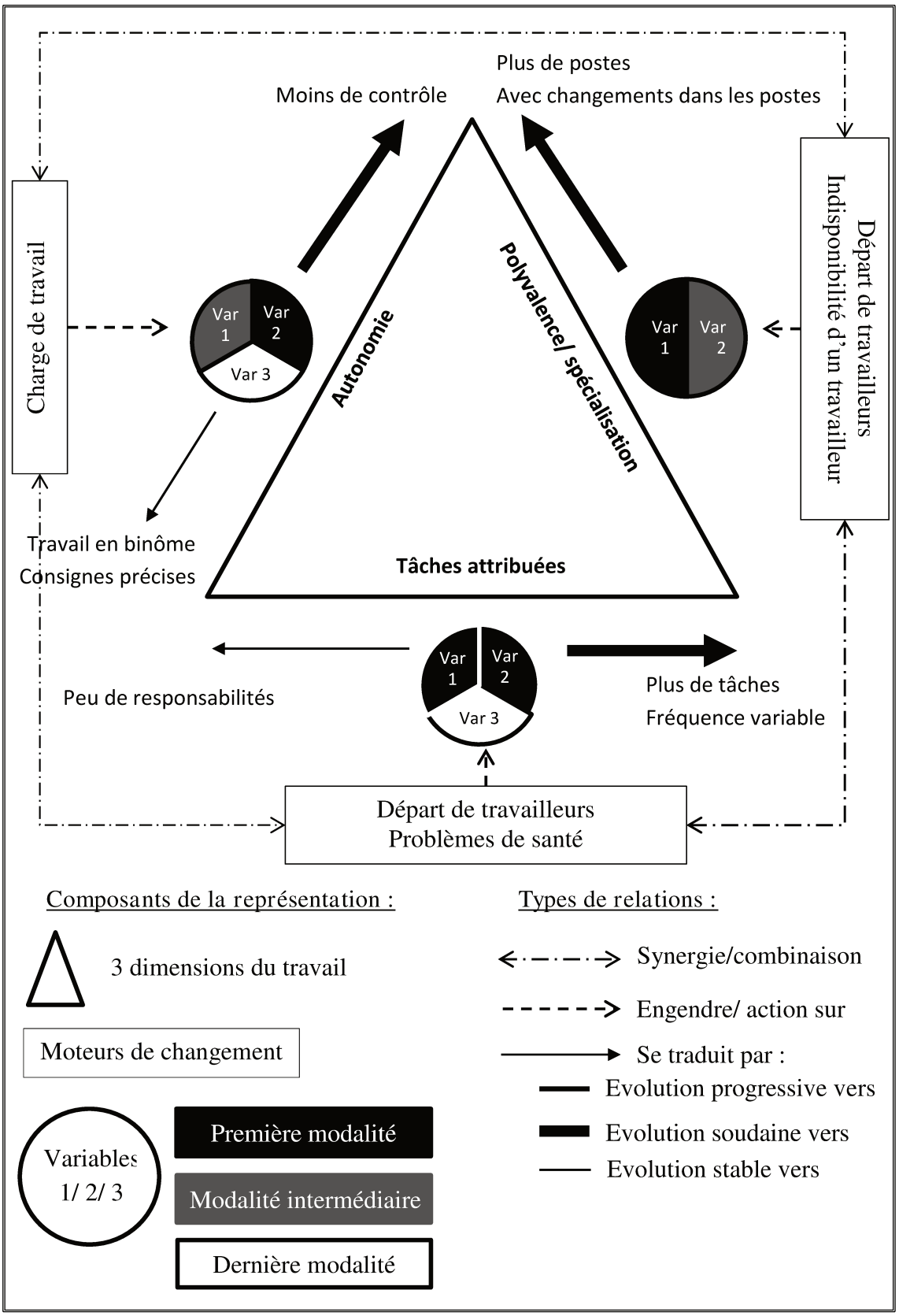


Figure 42. Représentation de la trajectoire d'évolution 3. Les moteurs de changements liés au collectif de travail agissent simultanement sur les variables des dimensions « tâches attribuées », « polyvalence/spécialisation » et « autonomie ». Cela se traduit par 1) l'évolution soudaine vers plus de tâches d'exécution qui sont réalisées systématiquement ou occasionnellement ; 2) le passage soudain de la spécialisation vers la polyvalence ; 3) l'évolution faible du niveau d'autonomie en raison de la charge de travail et de la diminution de la main-d'œuvre.

4 Trajectoire 4 : Devenir un technicien d'élevage

Lors du recrutement, le salarié réalise systématiquement un faible nombre de tâches d'exécution afin d'entretenir la partie opérationnelle de l'élevage, comme la traite. Puis, dès la première année de travail sur l'exploitation, le nombre de tâches de différents natures augmente progressivement ou soudainement selon l'action des moteurs de changements liés à l'exploitation d'élevage, au collectif de travail et au salarié.

A la différence de la trajectoire 5, peu de tâches d'exécution sont attribuées après le recrutement, comme l'alimentation. Cependant des tâches de responsabilité sont effectuées à partir de la première année de travail, comme identifier les chaleurs, identifier les animaux malades et faire des soins vetérinaires. Toutes les tâches sont réalisées systématiquement depuis le recrutement.

En effet, la disponibilité en main-d'œuvre dans l'exploitation est faible (cas des petits collectifs de travail) ou elle diminue fortement suite au départ des travailleurs (retraite des parents). L'association de ces moteurs avec l'agrandissement du troupeau rend encore plus tendue la situation en termes de charge de travail.

Face à ces changements, la responsabilité du salarié augmente pour qu'il soit responsable technique du soins des animaux. De ce fait, les éleveurs/éleveuses peuvent se dédier à d'autres activités sur l'exploitation. En conséquence, ces évolutions ne changent pas le nombre de postes confiés, mais renforcent la trajctoire de spécialisation sur l'élevage.

Le niveau d'autonomie augmente peu de temps après le recrutement. Au départ, le travail est réalisé en binôme, avec des consignes précises et sous contrôle systématique. 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 selon la maîtrise des 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.

Finalement, la particularité de cette trajectoire est la diminution de la main-d'œuvre associée à l'augmentation des compétences techniques du salarié pour qu'il devienne un technicien d'élevage (Figure 43).

Les quatre salariés identifiés dans ce type de trajectoire travaillent soit à temps plein en CDI et font partie de petits collectifs de travail (2 travailleurs), soit à mi-temps en CDD ou comme salarié partagé en CDI. Malgré les départs, ils font partie de grands collectifs de travail avec une forte présence de salariés ou de bénévoles familiaux. Ils travaillent dans des exploitations laitières spécialisées avec ou sans transformation fromagère en zone AOP et en montagne ou dans de grandes exploitations de polyculture-élevage en zone de plaine.

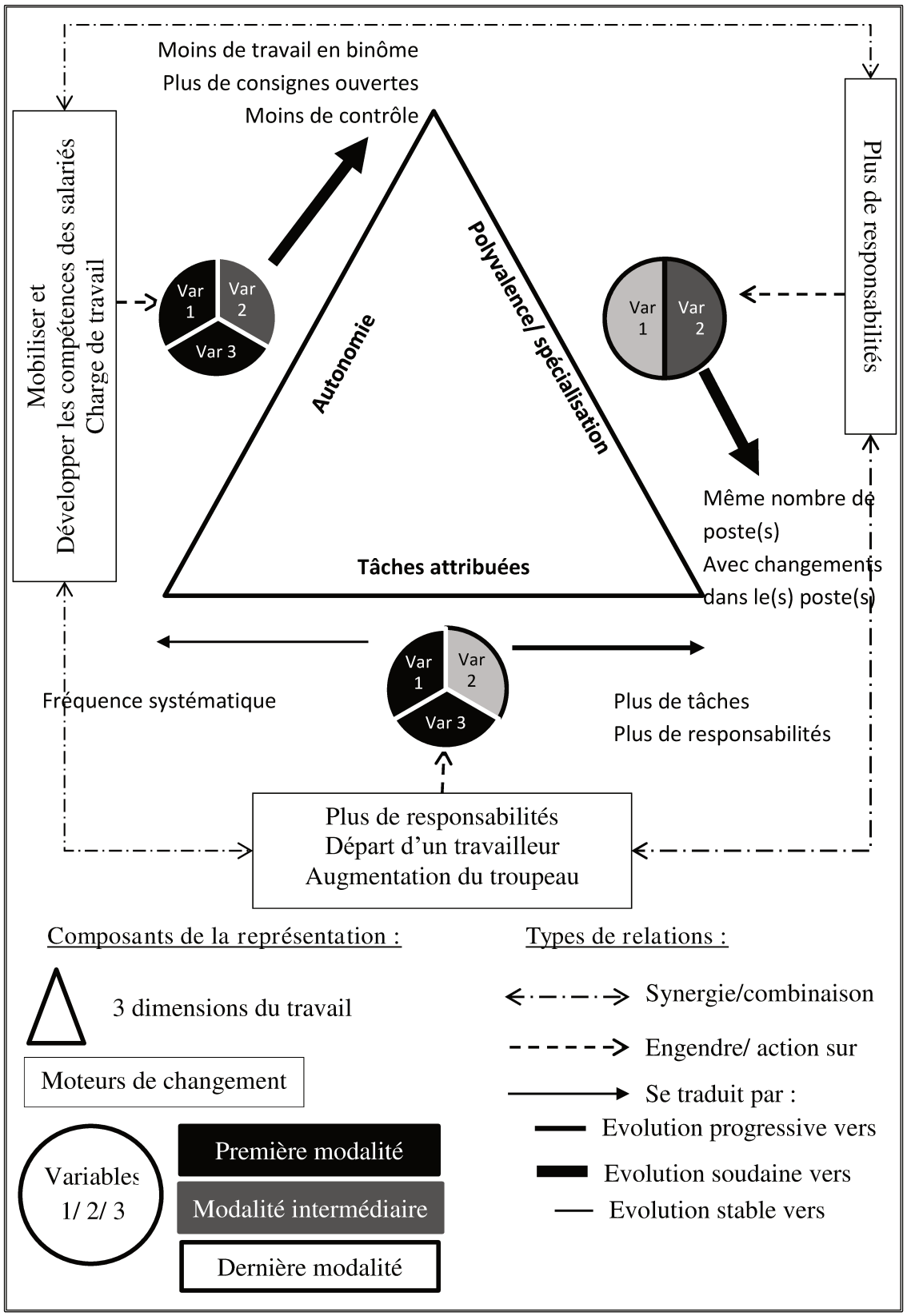


Figure 43. Représentation de la trajectoire d'évolution 4. Les moteurs de changements liés à l'exploitation, au collectif de travail et au salarié agissent simultanément sur les variables des dimensions « tâches attribuées », « polyvalence/spécialisation » et « autonomie ». Cela se traduit par 1) l'évolution progressive ou soudaine vers plus de tâches d'exécution et de responsabilité, qui sont réalisées systématiquement depuis le recrutement ; 2) le renforcement soudain de la spécialisation ; 3) l'augmentation soudaine du niveau d'autonomie en raison des compétences du salarié et de l'augmentation de la charge de travail.

5 Trajectoire 5 : Devenir un éleveur

Lors du recrutement, le salarié effectue systématiquement un faible nombre de tâches d'exécution afin d'entretenir la partie opérationnelle de l'élevage, comme la traite. Puis, dès la première année de travail sur l'exploitation, de nombreuses nouvelles tâches de diffèrentes natures lui sont attribuées. Ces évolutions sont provoquées par l'action des moteurs de changements liées au collectif de travail et au salarié.

La disponibilité des éleveurs/éleveuses pour réaliser le travail diminue pour différentes raisons, dont des problèmes de santé. Ces moteurs stimulent l'attribution de nombreuses tâches d'exécution concernant les animaux et les travaux dans les champs, qui sont également réalisées avec une fréquence systématique.

Lors des absences occasionnelles des éleveurs/éleveuses (maladies et congés), le salarié les remplace surtout pour les tâches d'astreinte auprès des animaux (traite et alimentation). Ces tâches sont davantage attribuées afin que le travail indispensable soit réalisé. Cela est observé dans des situations contraignantes en main-d'œuvre, comme dans un petit collectif de travail composé de deux ou trois travailleurs.

Une des conséquences est que le salarié s'investit fortement dans le travail et se voit concerné par la pérennité de l'exploitation d'élevage. Ainsi, lors de la première année de travail, il demande plus de tâches à faire, principalement des tâches de responsabilité. D'abord, il réalise celles pour lesquelles il a déjà des compétences techniques, comme les soins aux animaux. Ensuite, il développe des compétences techniques par l'observation et la pratique avec les éleveurs/éleveuses afin d'effectuer d'autres tâches de responsabilités, telles que l'aide aux vêlages et aux inséminations artificielles. De même, il apprend à faire certaines tâches administratives, comme les déclarations des naissances des veaux et les déclarations des inséminations artificielles.

Ces nombreuses et diverses tâches attribuées au cours de la première année de travail permettent au salarié de bien connaître les animaux du troupeau (production, santé, reproduction...). Ces connaissances sont mises en valeur par la participation des salariés à la prise de décision concernant la gestion du troupeau, comme la sélection des reproducteurs.

Spécialisé lors du recrutement, il devient polyvalent en raison de l'augmentation du nombre de postes confiés. Cette polyvalence est mise en œuvre de manière soudaine parce que les moteurs de changements sont actifs dès la première année de travail sur l'exploitation, comme les problèmes de santé des éleveurs/éleveuses et la demande du salarié à faire plus de tâches.

D'une part, cette augmentation soudaine de la polyvalence demande qu'il développe des compétences sur des tâches qu'il ne maîtrise pas, comme atteler un engin agricole sur le tracteur puis faucher pour faire du foin. D'autre part, ses compétences techniques sont testées par les éleveurs/éleveuses en fonction de leurs souhaits de trouver un associé. Les éleveurs/éleveuses sont ainsi encourager à lui attribuer des tâches liées à la partie opérationnelle de l'exploitation d'élevage et augmenter ses responsabilités techniques jusqu'au point de l'intégrer aux décisions de la gestion du troupeau.

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 contrôle systématique. Par la suite, le travail en binôme diminue lorsque le salarié est capable de réaliser les tâches selon les consignes précises pour les tâches d'exécution, comme la traite, et des consignes ouvertes pour les tâches de responsabilité, comme les soins aux animaux. Egalement, la fréquence de contrôle des tâches diminue un peu (de systématique à régulière), car cela concerne principalement les nouvelles tâches attribuées, puis en raison de la quantité réduite de main-d'œuvre dans un petit collectif de travail et de l'importante charge de travail.

La particularité de cette trajectoire est le souhait des éleveurs/éleveuses seul(es) d'avoir un associé, ainsi que la volonté du salarié de s'installer en élevage (pas forcément sur l'exploitation où il travaille). L'action de ce moteur associé au fait que la main-d'œuvre est très limitante sur l'exploitation sont déterminants dans cette évolution. En outre, aucun moteur de changement lié à l'exploitation n'est pas actif, car les dimensions de l'exploitation sont stables au cours du temps (troupeau et surfaces) (Figure 44).

La salariée identifiée dans ce type d'évolution fait partie d'un petit collectif de travail formé par un éleveur et elle-même. Ils travaillent à temps plein dans une moyenne exploitation laitière spécialisée en zone de demi-montagne.

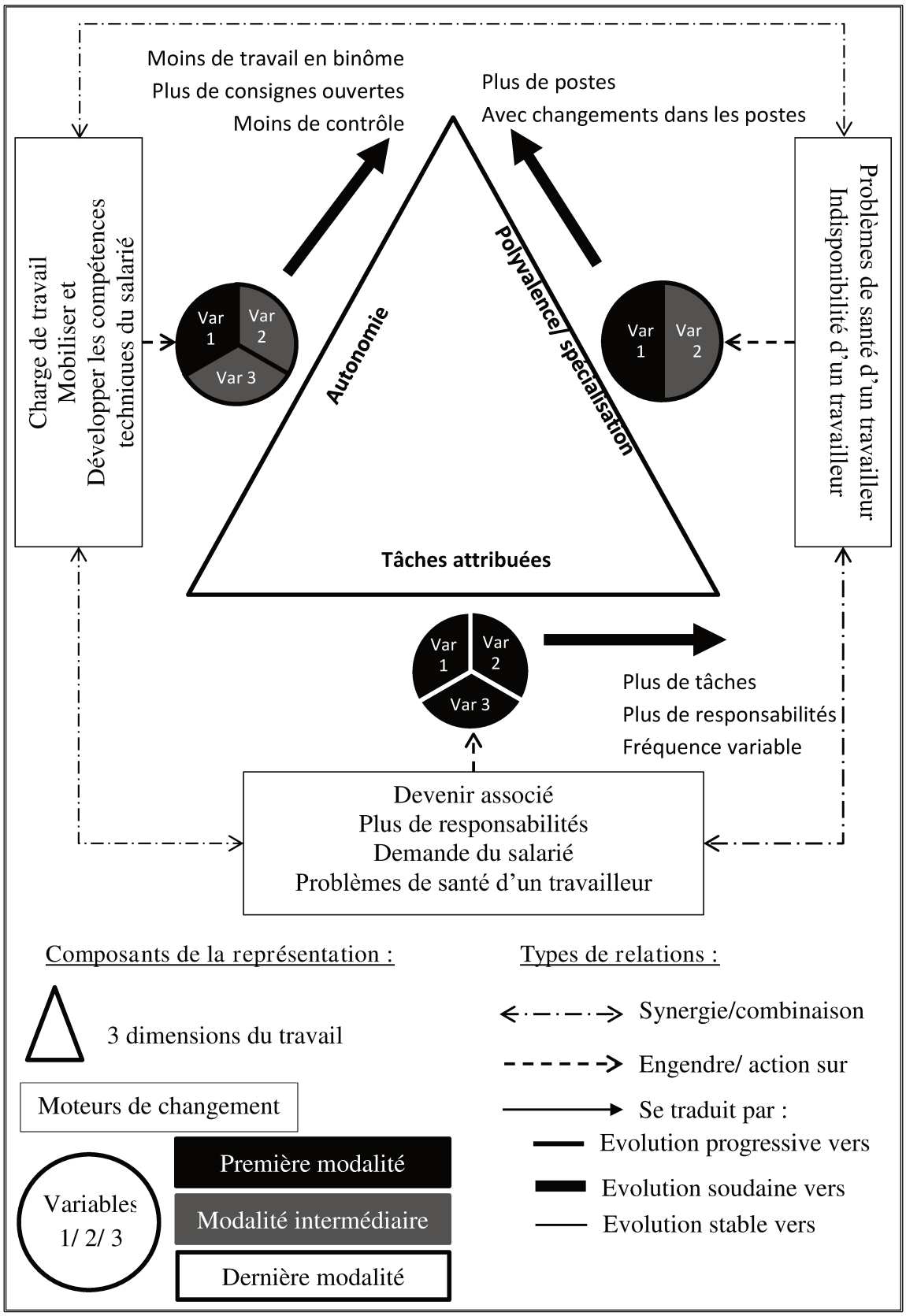


Figure 44. Représentation de la trajectoire d'évolution 5. Les moteurs de changements liés au collectif de travail et au salarié agissent simultanément sur les variables des dimensions « tâches attribuées », « polyvalence/spécialisation » et « autonomie ». Cela se traduit par 1) l'évolution soudaine vers plus de tâches d'exécution et de responsabilité, qui sont réalisées avec des fréquences variables ; 2) le passage soudain de la spécialisation vers la polyvalence ; 3) la croissance soudaine de l'autonomie en raison des compétences du salarié et de l'augmentations de ses responsabilités.

Introduction

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ?

1. L'analyse des changements sur le long terme : les approches trajectoires

2. L'organisation du travail en élevage : approches extrinsèques et intrinsèques

3. L'organisation du travail en gestion de ressources humaines

4. Pour aller plus loin : Proposition d'un cadre d'analyse

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvre de la stratégie de recherche

1. Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?

2. Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux

3. Critères d'échantillonnage

4. Démarche de recueil et d'analyse des données

5. Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte des évolutions du travail des salariés en élevage bovin laitier

CHAPITRE 5. Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives

Conclusion

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives

Ce chapitre est consacré à la discussion et mise en perspective de nos résultats. Dans la première partie, je présente les apports du cadre d'analyse à la zootechnie des systèmes d'élevage, ainsi que ses limites. Ensuite, je montre les élements que les trajectoires d'évolution du travail des salariés en Auvergne apportent pour réfléchir les rôles des salariés dans les exploitations. Dans la troisième partie, je présente des considérations concernant ma stratégies de recherche. En quatrième partie, je propose la transformation du cadre d'analyse et des trajectoires en outils d'appui dans le cadre du conseil.

1. Intérêts et limites du cadre d'analyse pour la discipline zootechnie des systèmes d'élevage

Mettre notre cadre d'analyse à l'épreuve de la littérature permet d'identifier son originalité et ses limites. D'abord, je mets en avant les éléments originaux tout en démontrant leur pertinence afin de faire progresser les connaissances sur l'analyse du travail en zootechnie des systèmes d'élevage, qui est ma discipline d'ancrage (en référence à la zootechnie des fonctions). Ensuite, les limites du cadre d'analyse sont discutées.

1.1. L'originalité du cadre d'analyse : le recours aux concepts mobilisés en gestion des ressources humaines

La première originalité est la proposition d'un cadre d'analyse du travail en élevage avec une base conceptuelle empruntée à la GRH. En effet, les approches sur le travail en zootechnie des système d'élevage ont été développées en ayant recours à d'autres disciplines comme l'ergonomie (Madelrieux et al., 2006; Coquil et al., 2014a) ou la psychodynamique du travail (Fiorelli et al., 2010).

La deuxième originalité concerne les trois dimensions du travail mobilisées dans cette thèse (tâches attribuées ; polyvalence/spécialisation ; autonomie), qui permettent d'accéder à des aspects quantitatifs (nombre de tâches, nombre de postes...), mais aussi des aspects qualitatifs (nature des tâches, type de consignes...) du travail, qui n'étaient pas pris en compte dans les précédents cadres d'analyse de l'organisation du travail en élevage (Dedieu et al., 1998b; Madelrieux et Dedieu, 2008; Fiorelli et al., 2010; Hostiou et Dedieu, 2012; Coquil et al., 2014b).

Cela apporte un nouveau regard sur le travail en élevage, en dépassant la division sociale et technique du travail (Mintzberg, 1979). Pourtant, nous nous sommes appuyés sur ces aspects dans la construction du cadre d'analyse, notamment en ce qui concerne la dimension « tâches attribuées ». En effet, d'autres aspects que les tâches effectuées sont aussi importants pour analyser le travail, comme le développement de la carrière professionnelle des travailleurs (McDonald et Hite, 2005; Foong-Ming, 2008; Saleem et Amin, 2013; Wesarat et al., 2014).

Analyser le travail dans les élevages à l'échelle de l'individu est une spécificité de notre cadre d'analyse par rapport à ceux développés dans l'approche extrinsèque du travail, où il est analysé au niveau du collectif de travail tout en distinguant les groupes de travailleurs (cellule de base/hors cellule de base ; noyau organisateur/hors noyau organisateur) (Madelrieux et Dedieu, 2008). Pourtant, des auteurs ont montré la pertinence d'analyser le travail au niveau de l'individu afin de mieux comprendre l'organisation du travail dans les exploitations d'élevage (Fiorelli et al., 2010; Coquil et al., 2014b). Néanmoins, leurs analyses sont basées sur les éleveurs/éleveuses et non sur les salariés.

Prendre en compte le travail des salariés comme objet central est un point de rupture par rapport aux cadres d'analyse du travail en élevage, ce qui constitue la troisième originalité. La construction de notre cadre d'analyse est basée sur les évolutions de leur travail et les résultats (trajectoires d'évolution) les concernent directement, alors que les autres analyses accordent beaucoup d'importance aux membres de la famille. De ce fait, les salariés restaient excentrés dans les analyses, malgré la reconnaissance de la diversité de travailleurs (Dedieu et al., 2006). En outre, les résultats concernaient plutôt les membres de la famille que les salariés : marge de manœuvre des éleveurs/éleveuses en termes de temps libre (Dedieu et al., 1998a) ; différentes formes d'organisation du travail sur l'exploitation (Madelrieux et al., 2006) ; flexibilité en terme de rythme et de pic de travail sur l'exploitation (Hostiou et Dedieu, 2012) ; différents rapports des éleveurs/éleveuses entre leur travail et leur vie au travail (Fiorelli et al., 2010) ; apprentissages des éleveurs/éleveuses et transformation de leur propre travail (Coquil et al., 2014a).

Dans notre approche, les salariés eux-mêmes ont un rôle actif dans le développement de leur carrière sur l'exploitation, autrement dit, ils sont acteurs de l'évolution de leur propre travail. Cela est mis en évidence notamment au travers des moteurs de changements liés à leur propre volonté de changer leur travail et à leurs compétences, soit en mobilisant celles déjà acquises, soit en développant de nouvelles. Ils sont des travailleurs passifs dans les autres approches, vu qu'ils sont présentés comme des exécutants qui font ce que les membres de la famille décident (noyau organisateur ou cellule de base). En effet, les salariés sont considérés comme des leviers d'action mobilisés par les éleveurs/éleveuses, et des moyens pour résoudre des problèmes liés au travail (Cournut et Hostiou, 2010; Sraïri et al., 2013; Hostiou et al., 2014).

La quatrième originalité est l'intérêt de notre approche pour les aspects évolutifs du développement de la carrière des salariés dans les exploitations. Ces aspects sont indiqués principalement par les huit variables qui expriment elles-mêmes des évolutions (évolution du nombre de tâches, évolution du travail en binôme...). Cela permet de prendre en compte la temporalité pluriannuelle des changements qui sont mis en œuvre ou alors d'identifier les périodes de stabilité (Moulin et al., 2008). D'ailleurs, trois types de temporalité ont été identifiés : progressif, soudain et stable. Dans la littérature, ils sont associés à la classification des types de changements. Ainsi, la temporalité progressive qualifie les changements mineurs et graduels qui peuvent devenir importants par leur accumulation dans le temps, ce sont des changements évolutionnaires (Pettigrew, 1990) ou construits (Vandangeon-Derumez, 1998). Cela concerne par exemple, les changements dans les pratiques d'alimentation liés à l'augmentation du troupeau (Aubron et al., 2016). La temporalité soudaine qualifie les

changements majeurs qui bouleversent plus ou moins une trajectoire, ce sont des changements révolutionnaires (Pettigrew, 1990) ou precrits (Vandangeon-Derumez, 1998) : par exemple, les changements dans les pratiques de gestion des parcelles liés à des contraintes de main-d'œuvre (Madelrieux et al., 2002). La temporalité stable qualifie l'absence de changements, ou encore l'inertie dans une trajectoire, ce sont les invariants (Moulin et al., 2008) : par exemple, le pâturage tournant qui est utilisé depuis l'installation de l'éleveur (Alves et al., 2012a).

Ainsi, nous nous sommes moins intéressés à l'emprise des aspects techniques des pratiques d'élevage sur le travail. Ceci est une différence importante par rapport aux approches où les aspects techniques structurent fortement les analyses sur l'organisation du travail à l'échelle de l'année agricole, comme les pratiques qui sont définies par les rythmes des travaux (astreinte et saison) (Dedieu et al., 1998a; Madelrieux et al., 2006).

Sachant que ma discipline d'ancrage est une discipline bio-technique, l'absence d'aspects techniques dans les élements qui constituent notre cadre d'analyse peut être une faiblesse. Malgré cela, notre cadre d'analyse montre qu'il y a des moyens autres que les aspects techniques pour rendre compte des changements du travail dans les élevages. Cependant, on peut envisager la combinaison entre les cadres d'analyses comme un moyen de surmonter cette faiblesse. Par exemple, il serait possible de combiner l'évolution du travail avec ATELAGE (Madelrieux et al., 2009b) pour obtenir les séquences d'organisation du travail à différents moments de la trajectoire de travail des travailleurs : lors du recrutement ou d'une installation, lors de l'action des moteurs de changements... Ainsi, nos variables et modalités pourraient décrire les conséquences des changements dans l'organisation du travail sur la carrière des travailleurs. Il pourrait également être combinér avec Quaework (Hostiou et Dedieu, 2012) pour analyser les changements techniques et la charge de travail qui accompagnent ou non les évolution du travail des salariés qui travaillent depuis peu de temps sur la même exploitation (un à cinq ans par exemple).

1.2. La généricité du cadre d'analyse et ses limites

Notre cadre d'analyse a été construit à partir de salariés permanents en élevage bovin laitier en Auvergne. Certaines caractéristiques des salariés de notre échantillon correspondent à celles du niveau national : 1) ils sont en majorité des hommes plutôt jeunes qui travaillent dans des moyennes et grandes exploitations ; 2) les femmes ont des contrats plus précaires que les hommes (CDD à mi-temps) ; 3) parmi les hommes, ceux d'origine étrangère ont des contrats plus précaires (CDD à temps plein) que les français (CDI à temps plein) (Cahuzac et Détang-Dessendre, 2011; Bellit et Détang-Dessendre, 2014). Ces caractéristiques communes démontrent la pertinence de notre échantillon dans la construction du cadre d'analyse et renforcent sa généricité.

Des spécificités sont aussi identifiées. Concernant des salariés, le temps de travail sur la même exploitation est de quatre ans et demi en moyenne (prenant en compte l'année de recrutement et l'entretien en 2016), légèrement plus long que la moyenne nationale de trois

ans (Cahuzac et Détang-Dessendre, 2011; Bellit et Détang-Dessendre, 2014). Cependant, la durée de présence des salariés sur les exploitations (1 à 15 ans) n'est pas un facteur déterminant du « parcours » des évolutions. Ceux recrutés depuis peu de temps (un à deux ans) ont autant de changements dans leur trajectoire que ceux recrutés depuis plus longtemps (plus de cinq ans).

L'autre spécificité est la présence des étrangers (quatre sur 14). En effet, dans les zones de montagnes françaises, le recrutement de salariés permanents dépend souvent de la proximité géographique et sociale entre éleveurs/éleveuses et salariés (Dupré, 2010). En Méditerranée, la présence des étrangers saisonniers est plus importante, que ce soit en élevage ovin (Nori, 2017), ou dans le secteur des fruits et légumes (Roux, 2006; Mésini, 2009). Pourtant, la présence de migrants dans les exploitations laitières spécialisées est observée dans d'autres pays, comme l'Australie (Nettle et al., 2010), la Nouvelle-Zélande (Searle, 2002; Tipples et al., 2010) et les Etats-Unis (Krissman, 1995; Bewley et al., 2001b; Harrison et Getz, 2015; Martin et al., 2016; Sexsmith, 2016).

L'Auvergne est caractérisée par un élevage herbager en zone de montagne avec une importante stratégie de valorisation des produits laitiers, notamment dans les zones AOP productrices de fromage (Martin et al., 2014). En outre, les zones de montagne ont une saison hivernale marquée, ce qui induit des périodes de travail et des types de travaux particuliers dans l'année, comme l'intense travail de récolte et de stockage du foin pendant l'été, et les fortes charges en travail dans les bâtiments d'élevage pendant l'hiver, dues à la distribution de l'alimentation et à l'entretien des bâtiments (Dobremez et al., 1990; Reviron et al., 2008).

Ce sont des caractéristiques qui distinguent l'Auvergne des zones d'élevage plus intensives avec une stratégie de production basée sur la productivité et le volume, comme la Bretagne (Perrot et al., 2013). La production intensive requiert des travaux spécifiques liés par exemple à la production de l'ensilage de maïs, ou alors à l'usage d'autres types d'équipements de travail, comme le robot de traite (Merlhe et al., 2015; Chambre d'Agriculture de Bretagne, 2015).

Tenant compte de ces spécificités, des adaptations dans notre cadre d'analyse peuvent être faits pour analyser le travail dans d'autres situations. Cependant, les définitions des dimensions du travail devraient être en accord avec celles qui constituent la base conceptuelle triangulaire du cadre d'analyse. En effet, les définitions sont des directives pour l'identification des variables, qui indiquent ce qui évolue dans le travail. Pourtant, des modifications dans les modalités pourraient être envisagées afin de mieux décrire la façon dont le travail évolue selon le(s) cas analysé(s), à l'exemple de ceux discutés ensuite.

Malgré les différents rythmes de travail des salariés de l'échantillon sur les exploitations (temps-plein, mi-temps et salariés partagés), le fait qu'ils soient permanents a des implications sur la mobilisation de notre cadre d'analyse pour d'autres types de salariés. Par principe, les évolutions sont observées au cours du temps, et dans le cas des salariés permanents, on suppose qu'ils travaillent longtemps sur une exploitation. De ce fait, concernant les salariés qui restent peu de temps, l'analyse des évolutions s'avère inadéquate, par exemple, les salariés journaliers qui travaillent quelques jours dans des activités spécifiques, comme ceux

qui récoltent le tabac en Inde (Aubron et al., 2015) ; qui font les labours des surfaces ou la récolte du riz à Madagascar (Andriamanohy et al., 2016) ; qui nettoyent les bâtiments avicoles (Martel et al., 2012), ou ceux qui entretiennent les prairies permanentes en Amazonie Brésilienne (Malanski et Ferreira, 2012).

Notre cadre d'analyse pourrait pourtant être utilisé dans le cas des salariés saisonniers qui enchainent des contrats temporaires sur une même exploitation, dont certains pourraient aboutir à un CDI, comme dans les exploitations spécialisées en culture de fleurs (Fauvy et Arnaud, 2012), de légumes ou de grandes cultures (Bellit et Détang-Dessendre, 2014). Des adaptations pourraient être envisagées sur les modalités, par exemple celle qui décrit l'évolution du travail en binôme, afin de mieux identifier les tâches exécutées avec plus ou moins de marge de manœuvre. Par exemple agriculteurs et salariés pourraient décider d'augmenter ou non l'autonomie selon les objectifs envisagés lors du passage au CDI.

En outre, le cadre d'analyse pourrait être mobilisé pour analyser l'évolution du travail d'autres types de travailleurs, car l'attribution de tâches, la polyvalence/spécialisation et l'autonomie ne concernent pas que les salariés. Ces trois dimensions du travail sont également pertinentes pour les travailleurs familiaux. Par exemple, dans un collectif de travail composé par le couple et les deux enfants, mère et fille renforcent leur polyvalence suite à une formation, et elles peuvent ainsi exécuter des tâches qui étaient réservées au mari et au fils (labour des champs) (Dahache, 2014). Dans ce cas, le cadre d'analyse pourrait servir à comprendre les changements dans le rôle des femmes suite à des changements dans le collectif de travail, comme le départ des parents à la retraite.

Egalement, des modifications pourraient être envisagées pour analyser l'évolution du travail du fait de l'évolution des statuts de travailleurs dans l'exploitation, comme les parents qui travaillent pendant des années en tant qu'exploitants, puis qui suite à la retraite, continuent à travailler comme bénévoles familiaux. Ce changement de statut est souvent accompagné de la diminution du nombre de tâche et de la fréquence à laquelle elles sont effectuées (Manoli et al., 2014), vu que ce travail est souvent qualifié de « coups de main » ou « d'aide » (Cournut et Hostiou, 2010). Ainsi, de nouvelles modalités sont nécessaires afin de décrire la réduction du nombre de tâches et du nombre de postes.

Concernant l'élevage, notre cadre d'analyse pourrait être utilisé pour analyser l'évolution du travail dans d'autres types d'élevage que le bovin laitier. Or, les spécificités techniques des pratiques d'élevage dans les exploitations laitières ne sont pas comprises dans les éléments qui décrivent les évolutions, notamment les huit variables et les 19 modalités. Par exemple, les tâches qui composent les pratiques techniques ne sont pas classifiées en travail d'astreinte ou travail de saison (Dedieu et al., 1998b). De même, en élevage porcin, les tâches ne sont pas classifiées comme des tâches d'astreinte ou des tâches hebdomadaires (mise bas, sevrage, insémination...) propres à la conduite en bandes (Hostiou et al., 2007). Mais les modalités qui décrivent l'évolution de la fréquence de réalisation des tâches par les salariés pourraient être adaptées pour mieux rendre compte de ces tâches hebdomadaires.

Certes, les changements dans les pratiques impliquent des changements dans la durée d'exécution des tâches, le contenu des tâches, l'organisation de la journée de travail (Dedieu

et al., 2006). Néanmoins, une des limites de notre cadre d'analyse est qu'il ne rend pas compte des évolutions à une échelle plus « fine » que la tâche. Ainsi, les pratiques techniques spécifiques aux élevages auraient pu être identifiées à condition qu'elles fassent évoluer les tâches attribuées aux salariés (nombre, rythme d'exécution ou la nature).

Ainsi, une des perspectives est de mettre à l'épreuve notre cadre d'analyse dans des situations variées en termes de type de main-d'œuvre et d'élevage afin de le valider et de mieux évaluer sa généricité.

1.3. Validation du cadre d'analyse et des trajectoires : une étape envisagée

La validation est une phase importante dans la recherche qualitative ou quantitative afin de vérifier la généricité et/ou la transferabilité des résultats (David, 2003). Deux types différents et complémentaires sont identifiés. La validation interne concerne la capacité des résultats à articuler les concepts théoriques et les observations empiriques (Ayerbe et Missonier, 2007). Dans le cadre de la thèse, il s'agit de vérifier la capacité et la pertinence de notre cadre d'analyse pour rendre compte des évolutions du travail des salariés de l'échantillon et pour décrire les trajectoires d'évolution. La validation externe concerne la capacité à utiliser les connaissances produites pour analyser d'autres situations, et donc de vérifier la généricité des résultats (Leplat, 2002; Ayerbe et Missonier, 2007). Il s'agit donc de tester l'applicabilité de notre cadre d'analyse à des situations autres que celle où il a été développé.

Sans nul doute, la validation interne et externe du notre cadre d'analyse et des trajectoires identifiées est une étape nécessaire et importante. Malgré cela, nous n'avons pas eu l'occasion de le faire jusqu'à présent. Cependant, la validation interne de nos résultats auprès des éleveurs/éleveuses et des salariés enquêtés est envisagée. Elle pourrait être faite par la présentation de la trajectoire du salarié sous forme graphique, inspirée de Moulin et al. (2008), avec des fiches synthétiques à l'appui (liste des tâches, description du poste, liste de consignes, description des temporalités et des moteurs de changements). De même, la validation externe est envisagée auprès de nos partenaires locaux à priori.

2. Les trajectoires d'évolution du travail des salariés en élevage

Dans cette partie, les résultats concernant les trajectoires d'évolution sont discutés afin de mettre en lumière leurs caractéristiques et de montrer dans quelles autres situations elles sont identifiées.

Du fait de la taille restreinte de notre échantillon (14 salariés et huit exploitations laitières) nous n'avons pas les moyens (ni l'objectif) d'indiquer des tendances d'évolutions du travail selon les types d'exploitation (taille et niveau de spécialisation), ou les compositions de collectifs de travail (salariés nombreux ou non ; éleveur seul ; associés...), ou encore d'indiquer une trajectoire idéale vers laquelle il faut aller.

2.1. Les trajectoires d'évolution auvergnates : des élements qui invitent à réflechir aux rôles des salariés sur les exploitations

Cinq types de trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents dans des exploitations laitières en Auvergne ont été identifiés. Dans trois trajectoires la polyvalence des salariés a augmenté, ce qui confirme que la polyvalence est recherchée par certains éleveurs/éleveuses, surtout dans des exploitations laitières dans les zones de montagne (Dupré, 2010). En effet, cette polyvalence favorise la flexibilité dans l'organisation du travail (Mundler et Laurent, 2003), soit par le partage de la charge de travail liée au travail d'astreinte (trajectoires 2 et 5) (Madelrieux et al., 2009a), soit par le remplacement des éleveurs/éleveuses ou d'autres membres de la famille lors des évenements imprévus (maladie) ou prévus (réunion professionnelle, congés, week-ends) (trajectoire 3) (Hostiou et al., 2014) .

Deux trajectoires rendent compte de la spécialisation du travail des salariés (trajectoires 1 et 4). La majorité des salariés dans des exploitations laitières sont recrutés pour effectuer la traite (Porter, 1993; Bewley et al., 2001a; Mugera et Bitsch, 2005). Un moyen de développer leur carrière est d'améliorer leurs compétences techniques pour les soins aux animaux (trajectoire 4). Dans des grandes exploitations laitières spécialisées, cela est une opportunité pour les milkers (ceux qui exécutent la traite) de changer de grade et passer à herd manager (ceux qui sont responsables du suivi des animaux) (Harrison et Getz, 2015). Cependant, les salariés peu qualifiés ou avec peu de compétences techniques exécutent souvent les tâches de routine (trajectoire 1). Des cas similaires sont identifiés pour les immigrants qui effectuent la traite dans des grandes exploitations laitières spécialisées (Krissman, 1995; Hyde et al., 2011).

Les trajectoires d'autonomisation sont celles où les salariés ont eu plus de marge de manœuvre pour réaliser des tâches à responsabilité technique avec des consignes ouvertes (trajectoires 4 et 5). Néanmoins, les études montrent qu'orienter l'exécution des tâches de routine avec des consignes précises augmente la qualité du travail des salariés, comme les procédures de traite standardisées afin de contrôler la qualité du lait (niveau de cellules somatiques) (Bewley et al., 2001a; Hyde et al., 2008; Harrison et Getz, 2015). Ainsi, les trajectoires des salariés exécutants avec un faible niveau d'autonomie (trajectoires 1, 2 et 3) n'ont pas forcément de mauvaises conditions de travail, selon l'objectif de leur travail et leur perspective de carrière (Kalleberg et al., 2009). Malgré cela, les éleveurs/éleveuses doivent être attentifs à d'autres conditions afin d'entretenir l'attractivité du travail, de limiter la pénibilité physique, les horaires trop étendus, et les troubles musculo-squelettiques (Lundqvist et al., 1997; Pinzke et al., 2001; Stal et al., 2003; Coutarel et al., 2003; Kolstrup et al., 2006; Kolstrup et al., 2008)

La trajectoire 5 est particulière comparée aux quatre autres. En effet, c'est une transition dans la carrière professionnelle des salariés afin qu'ils deviennent des éleveurs/éleveuses associé(e)s dans les exploitations où ils travaillent. C'est une trajectoire observée dans les exploitations d'élevage lorsque les éleveurs/éleveuses cherchent un nouvel associé, ainsi recruter des salariés permanents leur permet d'identifier et tester le futur associé (Madelrieux et al., 2009a; Madelrieux et al., 2010a; Dupré, 2010; Nettle, 2012). Développer les compétences techniques des salariés et leur apprendre les procédures administratives de

gestion de l'exploitation, est un moyen de transmettre des règles, des codes, des gestes et des connaissances du métier d'éleveur/éleveuse, et de reproduire une identité professionnelle (Madelrieux et al., 2009a; Dupré, 2010).

Les moteurs qui font évoluer le travail des salariés sont liés à de nombreux changements à l'échelle de l'exploitation d'élevage, du collectif de travail et du salarié. Les changements dans les dimensions des exploitations (augmentation du troupeau et des surfaces) impactent le travail par des modifications dans les tâches de routine (trajectoire 2), comme l'alimentation (Aubron et al., 2016) et la gestion du pâturage (Moulin et al., 2004).

Les changements dans le collectif de travail dus au départ de travailleurs sont des opportunités pour qu'augmentent les responsabilités des salariés (Madelrieux et al., 2009a), à l'image des trajectoires 4 et 5. L'indisponibilité temporaire des éleveurs/éleveuses, en raison d'événements prévus ou imprévus, stimule le remplacement par les salariés (trajectoire 3). Ceci est une pratique commune entre membres de groupements d'employeurs et des salariés partagés (Chabanet et al., 2000; Zimmermann, 2006; Artis, 2013).

D'autre part, les changements liés à l'installation d'un associé famillial maintiennent au cours du temps le rôle d'exécutant des salariés (trajectoire 2). Ainsi, ils peuvent travailler en élevage sans avoir les contraintes d'être exploitant (gestion techno-économique, gestion de la trésorerie, gestion administrative...) (Madelrieux et al., 2009a). Le besoin des éleveurs/éleveuses de trouver un associé ajouté à la volonté des salariés d'être exploitant sont des conditions favorables à l'installation (trajectoire 5). Ainsi, l'attribution de quelques responsabilités techniques et administratives est un indice du processus d'installation, qui démarre avant même l'installation (Manoli et al., 2014), ou encore le début d'un processus d'intégration d'un membre hors cadre famillial (Barthez, 1999).

La charge de travail est largement répertoriée dans la littérature comme un des motifs du recours au salariat (Chabanet et al., 2000; Darpeix et al., 2008; Madelrieux et al., 2009a; Cournut et Hostiou, 2010; Dufour et Giraud, 2012; Sraïri et al., 2013; Andriamanohy et al., 2016). Nos résultats montrent qu'elle est également un des moteurs qui font évoluer le travail des salariés, et c'est d'ailleurs le seul moteur commum aux cinq trajectoires.

En accord avec la littérature en GRH (Everaere, 2006; Abdallah et Ammar-Mamlouk, 2011; Wesarat et al., 2014), améliorer les compétences des salariés est un levier important pour développer leurs carrières (trajectoires 4 et 5). Nous avons identifié qu'ils développent des compétences techniques par la pratique avec les éleveurs/éleveuses, et qu'ils peuvent ainsi apprendre en faisant de nouvelles tâches pendant leur carrière sur l'exploitation (Gaudart et Weill-Fassina, 1999). Cela renforce leur implication dans le travail sur l'exploitation et favorise leur maintien dans le poste, surtout quand cela s'accompagne d'un gain d'autonomie (Foong-Ming, 2008; Barel et al., 2009; Saleem et Amin, 2013; Wesarat et al., 2014).

A la différence de ces derniers auteurs, les trajectoires avec un faible niveau d'autonomie, où les compétences des salariés n'ont pas un rôle actif dans les évolutions (trajectoire 2 et 3) ou dans le cas où elles freinent les évolutions (trajectoire 1), n'indiquent pas nécessairement des situations avec une haute probabilité de départ des salariés. Certains salariés ne veulent

assumer de responsabilités, comme ceux qui travaillent en élevage par défaut, par faute de trouver d'autres offres plus intéressantes (Madelrieux et al., 2010a). Par contre, attribuer des responsabilités ou développer des compétences sans que le salarié soit partie prenante de ces changements, peut dégrader ses conditions de travail (charge de travail, moins de motivation, stress...) (Kalleberg et al., 2009), et ainsi favoriser son départ (Zhang, 2016; Nabi et al., 2017).

2.2. Mise en perspective des trajectoires d'évolution : différences et similarités selon les filières

Globalement, les trajectoires identifiées démontrent des évolutions vers un travail plus opérationnel (trajectoires 1, 2 et 3), plus technique (trajectoire 4), ou plus opérationnel et technique (trajectoire 5). Néanmoins, aucune ne montre d'évolution vers un travail de gestion du personnel, notamment quand les salariés sont nombreux dans les collectifs de travail. Par exemple, dans les grandes exploitations laitières spécialisées, au sein du groupe des milkers (ceux qui exécutent la traite), certains peuvent devenir lead milkers, c'est-à-dire responsables du suivi du travail des groupes de milkers (Brasier et al., 2006; Harrison et Getz, 2015).

Par rapport à d'autres types de production, des similarités sont identifiées dans les élevages porcins, comme des salariés qui remplacent les éleveurs/éleveuses pendant les week-ends (trajectoire 3), mais ils travaillent seuls et de façon autonome (Hostiou et al., 2007) ; ou encore des salariés spécialisés dans l'atelier de naissage ou d'engraissement travaillant dans des grandes exploitations spécialisées au Danemark et aux Pays-Bas (trajectoire 4) (Martel et al., 2012). Cependant, être salarié en élevage porcin est une vraie carrière professionnelle (Madelrieux et Depoudent, 2015), à la différence des élevages herbivores, où le salariat est envisagé plutôt comme une phase transitoire à l'installation (Madelrieux et al., 2009a; Dupré, 2010) ou un moyen pour les agriculteurs défavorisés d'avoir un salaire complémentaire (Bassett 1994; Adriansen, 2006; Webb, 2017).

Dans les élevages ovins ou avec des troupeaux mixtes ovins et caprins, les bergers sont des salariés importants. Ils sont responsables de la surveillance du troupeau, des soins aux animaux (trajectoire 4) et de leurs suivis pendant les déplacements de la transhumance (Nori, 2017). Le niveau d'autonomie du berger peut varier selon ses compétences et la taille du troupeau. Par exemple en Algérie, un berger expérimenté peut surveiller seul un troupeau de taille moyenne (100 brebis + 20 chèvres), tandis que dans les grands troupeaux (200 brebis + 40 chèvres) il travaille avec un ou deux membres de la famille (Bencherif, 2013).

Les trajectoires les plus stables sont également présentes dans les exploitations productrices de fleurs, de fruits et horticoles, comme dans le cas des travailleurs saisonniers qui enchainent des périodes de récolte (trajectoire 1), ou des travailleurs permanents qui s'occupent des divers travaux pendant le cycle productif (entretien des installations et des équipements, semis, traitements, récolte...) (trajectoire 2) (Roux, 2006; Hanson et Bell, 2007; Darpeix et al., 2008; Fauvy et Arnaud, 2012).

3. Retour sur ma stratégie de recherche

Lors des entretiens, les discours des salariés et des éleveurs ont été plutôt en concordance à propos du travail réalisé par les uns et les autres. Néanmoins, des points de vue divergents ont été observés concernant la communication entre les membres du collectif de travail, l'investissement au travail, la rigueur exigée par les éleveurs pour exécuter certaines tâches et la pression ressentie par les salariés. Les divergences étant variées selon les cas, j'ai été conseillée lors du comité de pilotage de ma thèse de prendre du recul par rapport aux spécificités des cas et de m'appuyer sur la littérature afin de décider la place à donner aux divergences. Ainsi, j'ai décidé de ne pas les traiter en tant que tels, mais de prendre en compte la manière dont elles se manifestent dans l'organisation du travail, comme les tâches attribuées et leur nature, les situations de travail en binôme et de contrôle des tâches. Certes les divergences et même les conflits sont des sujets importants à traiter afin de maintenir les salariés sur les exploitations. Cependant, ce sont des sujets délicats et difficiles à aborder, et ils mériteraient un recueil de données spécifiques et des analyses approfondies.

En outre, nous n'avons pas interrogé de salariés et éleveurs/éleveuses à propos de ce qu'ils considérent comme une « trajectoire idéale ». Cela pourrait être utilisé, par exemple, comme un point de comparaison entre elles et entre les trajectoires observées afin de démarrer la discussion de validation des résultats. Ensuite, salarié et éleveur pourraient discuter ensemble la trajectoire qui leur conviendraient le mieux. Pourtant, ils ont exprimé certains souhaits, par exemple, des éleveurs/éleveuses qui souhaitent des salariés plus autonomes, ou encore des salariés qui souhaitent être de plus en plus polyvalents.

Nous n'avons pas conduit d'analyses afin de repérer et de mettre en évidence les moments clés qui déterminent l'évolution du travail vers une trajectoire ou une autre. Cependant nous avons identifié 1) des moteurs de changements qui représentent des changements spécifiques à l'échelle de l'exploitation (augmentation du troupeau et des surfaces), du collectif de travail (arrivée et départ d'un travailleur ; indisponibilité et problèmes de santé d'un travailleur ; charge de travail et recherche d'un associé), et du salarié (mobiliser et développer des compétences techniques ; augmenter les responsabilités techniques ; demander à faire plus de tâches) ; 2) des synergies entre les moteurs de changements qui se révèlent « puissants », comme la combinaison entre le départ de travailleurs (retraite) et le développement des compétences techniques des salariés ; l'arrivée de travailleurs (installation) et l'augmentation des dimensions de l'exploitation (troupeau et surfaces) ; la demande du salarié pour avoir plus de responsabilités et la recherche d'un associé.

4. Mobilisation du cadre d'analyse et des trajectoires comme un outil d'aide à la réfléxion conjointe entre éleveurs, salariés et conseillers

Dans le cadre des recherches où l'objectif ou la perspective est de produire des résultats avec une application opérationnelle, il est nécessaire de transformer les connaissances en outil afin d'être ensuite mobilisé par d'autres (Leplat, 2002; Barthe, 2003; Avenier, 2010).

L'enjeu opérationnel de la thèse est de contribuer à pérenniser les salariés sur les exploitations et ainsi limiter le turnover en faisant l'hypothèse que les trajectoires identifiées seront des outils pour réfléchir à la carrière des salariés dans les exploitations, et donc aux moyens de les pérenniser. Cependant, nos résultats ne sont pas opérationnels en tant que tels et ne peuvent pas être directement mobilisés par les éleveurs/éleveuses, salariés et conseillers. En effet, notre objectif n'était pas de développer un outil, mais de produire un cadre d'analyse afin d'enrichir les connaissances théoriques et méthodologiques sur l'analyse du travail en élevage.

Malgré cela, transformer le cadre d'analyse et les trajectoires en outils d'appui à la réflexion conjointe entre éleveurs/éleveuses, salariés et conseillers sur la carrière des travailleurs lors de changements dans l'exploitation peut être envisagé. Pour cela, il faut consacrer du temps afin d'aboutir à une version simplifiée, intelligible et opérationnelle des composants du cadre d'analyse. De même, la représentation actuelle du cadre d'analyse est complexe. Elle doit être simplifiée afin d'afficher les changements du travail au cours du temps et, en même temps, rendre la lecture des évolutions plus « intuitive », c'est-à-dire, indiquer vers où les changements amènent.

Ces outils, qui seraient issus de la transformation du cadre d'analyse et des trajectoires, pourraient être mobilisés dans l'accompagnement de changements prévus dans les exploitations (augmentation du troupeau, départ d'un travailleur...), les perspectives des salariés et des éleveurs à propos du rôle du salarié dans le collectif de travail (plutôt responsable d'un atelier ou être en appui aux membres de la famille). Le conseiller pourrait discuter avec eux des scénarios d'évolution possibles afin de choisir la trajectoire qui correspondrait le mieux aux attentes selon les situations. Il serait également possible de comparer la situation actuelle et l'avenir souhaité et ainsi identifier les similarités et différences entre les évolutions du travail des salariés. A partir de ces éléments, le conseiller pourrait aider les éleveurs et salariés à construire un « plan d'action » à mettre en œuvre.

Ce plan pourrait indiquer de forme hiérarchique les actions à faire, les ressources nécessaires et les outils ou moyens à mobiliser, qui peuvent déjà exister. En effet, il existe de nombreuses sources de formation et de conseil sur l'organisation du travail et la gestion de ressources humaines dans les exploitations, par exemple : organisation du travail et relations humaines en agriculture (Chambre d'Agriculture de Bretagne, 2017) ; gérer ses ressources humaines (Chambre d'Agriculture du Cher, 2017), ainsi que de nombreuses informations sur les salariés agricoles et leur travail (vidéos « portraits de salariés »[18]). L'outil issu de notre cadre d'analyse et des trajectoires pourrait donc indiquer aux éleveurs et salariés lesquelles utiliser et à quels moments. Par exemple, si un besoin de développer les compétences techniques du salarié est identifié pour qu'il soit le responsable du suivi des animaux, il s'agit plutôt d'indiquer le type de formation envisagé (contenu, coût, durée, etc.). S'il est identifié des

[18] Témoignage de deux salariés en élevage bovin laitier. Le cas de Noémie : https://www.youtube.com/watch?v=EnJR_PO3x7g&list=PL4_zqZTBkwginnJ0TuZx_-gBZLoc7tNNi ; le cas de Julien : http://www.dailymotion.com/video/xznly3_julien-salarie-agricole-en-vaches-laitieres-dans-le-segala-aveyronais_news

difficultés de l'éleveur pour mieux définir le travail du salarié, ses responsabilités ou alors des difficultés pour gérer le travail, des formations peuvent également être envisagées sur l'organisation du travail sur l'exploitation ou la gestion des salariés.

Introduction

CHAPITRE 1. Comment pérenniser les salariés dans les exploitations d'élevage ?

CHAPITRE 2. Quels cadres d'analyse pour rendre compte et comprendre les évolutions du travail des salariés dans les exploitations d'élevage ?

1. L'analyse des changements sur le long terme : les approches trajectoires

2. L'organisation du travail en élevage : approches extrinsèques et intrinsèques

3. L'organisation du travail en gestion de ressources humaines

4. Pour aller plus loin : Proposition d'un cadre d'analyse

CHAPITRE 3. Construction et mise en œuvrede la stratégie de recherche

1. Pourquoi cibler les salariés permanents non familiaux en élevage bovin laitier ?

2. Identifier les situations à enquêter avec des partenaires locaux

3. Critères d'échantillonnage

4. Démarche de recueil et d'analyse des données

5. Présentation de la zone d'étude et des caractéristiques de l'échantillon

CHAPITRE 4. Un cadre d'analyse pour rendre compte des évolutions du travail des salariés en élevage bovin laitier

CHAPITRE 5. Cinq types trajectoires d'évolution du travail des salariés permanents non familiaux dans les élevages bovins laitiers en Auvergne

CHAPITRE 6. Discussion et perspectives

Conclusion

Conclusion

Dans cette thèse, nous nous sommes interrogés sur les moyens de pérenniser les salariés dans les exploitations agricoles. Ce sujet est de grande importance suite aux profondes transformations qui ont eu lieu ces dernièrs quarant ans dans le secteur agricole en France. Ma contribution porte sur les déterminants et les formes des trajectoires d'évolution du travail des salariés en élevage, qui est au cœur de ma question de recherche.

Orienté par cette question, j'ai conduit mon travail de thèse en développant une approche multidisciplinaire pour décrire les évolutions du travail des salariés. D'abord, j'ai identifié les potentialités et les limites des cadres d'analyse développés en zootechnie des systèmes d'élevage à propos du travail en élevage et de l'analyse des trajectoires des exploitations d'élevage. Ensuite, afin de contribuer à l'amélioration de ces cadres, j'ai emprunté des concepts issus de la gestion de ressources humaines (GRH) sur l'organisation du travail et le développement de la carrière des salariés.

Cette approche multidisciplinaire a été pertinente dans cette thèse car la seule prise en compte des aspects du travail liés aux conduites techniques d'élevage ne sont pas en mesure de rendre compte des évolutions du travail des salariés. En outre, cela m'a permis de construire un cadre d'analyse original articulant le travail en élevage et le développement de la carrière des salariés afin de rendre compte et comprendre les évolutions de leur travail dans les exploitations. Cette étape était nécessaire pour traiter au mieux ma question en permettant une analyse au niveau de l'individu dans une perspective dynamique.

Les concepts d'attribution de tâche, de polyvalence/spécialisation et d'autonomie composent la base triangulaire conceptuelle du cadre d'analyse. A partir de données empiriques, j'ai complété et mis à l'épreuve ce cadre pour répondre à ma question de recherche. Cette démarche m'a permis de construire un cadre d'analyse que je considère le plus adapté possible à la richesse et à la complexité du terrain, d'autant que la perspective opérationnelle de ce travail est d'identifier des trajectoires qui pourraient être utiles dans le cadre du conseil.

Le cadre d'analyse proposé est composé de huit variables, 19 modalités, trois types de temporalités des changements et 12 moteurs de changements liés à l'exploitation d'élevage, au collectif de travail et au salarié. Une représentation graphique du cadre d'analyse est proposée en exposant les articulations entre ses composants, comme la synergie entre moteurs de changements et leurs actions sur les variables et modalités, qui se traduisent par des évolutions de différentes temporalités des trois dimensions du travail (tâches attribuées ; polyvalence/spécialisation ; autonomie).

Cinq grands types de trajectoires d'évolution du travail des salariés dans les élevages bovins laitiers ont été identifiés : 1) rester un exécutant des tâches d'astreinte ; 2) renforcer la polyvalence pour exécuter de nombreuses tâches sur l'exploitation ; 3) devenir polyvalent pour le remplacement ; 4) devenir un technicien d'élevage ; 5) devenir un éleveur.

Les facteurs déterminants des évolutions du travail des salariés sont liés à l'exploitation d'élevage (augmentation de la taille du troupeau et des surfaces), au collectif de travail (départ ou arrivée d'un travailleur, des problèmes de santé d'un travailleur, la recherche d'un nouvel

associé...), et au salarié lui-même (volonté de changer son travail et ses responsabilités, les compétences acquises avant le recrutement et celles développées après le recrutement). Les résultats permettent de distinguer des rythmes différents dans les évolutions de carrière des salariés. Les évolutions progressives indiquent des nombreux changements mis en œuvre au long de la carrière et qui renforcent les caractéristiques du travail des salariés. A l'inverse, des évolutions soudaines, avec des changements mis en œuvre à un moment donné, généralement un ou deux ans suite au recrutement, et qui déterminent une sorte de basculement dans la carrière du salarié. Certaines carrières de salariés sont, quant è elles, caractérisées par l'absence de changements. Un point important est que ces cas extrêmes ne s'opposent pas en termes d'objectifs à atteindre, que ce soit pour les salariés, mais aussi pour les employeurs.

Sur le plan scientifique, le cadre d'analyse de l'évolution du travail des salariés est une proposition originale qui permet d'enrichir les approches sur le travail en zootechnie des systèmes d'élevage. Grâce aux emprunts conceptuels à la GRH, cette thèse apporte un nouveau regard sur le travail en élevage 1) à travers le développement de la carrière des salariés, qui dépasse la division sociale et technique du travail (qui fait quoi) ; 2) en prenant en compte les dynamiques temporelles pour rendre compte des évolutions pluriannuelles ; 3) en plaçant le travail des salariés au cœur de la construction du cadre d'analyse. Malgré cela, le valider est une étape importante qui reste à accomplir afin d'évaluer sa capacité à traiter les évolutions du travail dans diverses situations en termes de type de main-d'œuvre et de type d'exploitation.

Sur le plan opérationel, à l'état actuel, les trajectoires identifiées qualifient le rôle des salariés dans les exploitations selon le niveau de responsabilité associé aux tâches effectuées, les tendances vers la polyvalence ou vers la spécialisation et le niveau d'autonomie associé aux conditions d'exécution des tâches. Ainsi, les trajectoires apportent des éléments qui, dans le cadre du conseil, pourraient aider à identifier la trajectoire la plus adaptée selon les situations et ainsi contribuer à maintenir le salarié sur l'exploitation.

Afin d'aller au-délà de ces apports, je propose la transformation du cadre d'analyse et des trajectoires en outils mobilisables dans le cadre du conseil à propos de l'évolution de la carrière des travailleurs dans l'exploitation. Pour cela, il est sans doute nécessaire de simplifier le cadre d'analyse afin de le rendre plus accessible sur le terrain et donc plus opérationnel, par exemple en indiquant de façon plus intuitive les changements du travail au cours du temps, et les situations vers lesquelles ces changements conduisent.

L'outil issu de notre cadre d'analyse et des trajectoires pourrait donc être utilisé pour la réflexion conjointe des éleveurs, salariés et conseillers sur des scénarios d'évolution du travail des salariés lorsque des changements sont prévus. Ensuite, un plan d'action pourrait être construit entre ces acteurs sur les ressources à mobiliser.

Références

Abdallah, L. B., Ammar-Mamlouk, Z. B. 2011. Changement organisationnel et évolution des compétences. La Revue des Sciences de Gestion 226-227 : 133-146.

Adriansen, H. K. 2006. Continuity and Change in Pastoral Livelihoods of Senegalese Fulani. Agriculture and Human Values 23 (2) : 215-229. Doi:10.1007/s10460-005-6108-3.

Agostini, C. 2013. *Concevoir des cadres pour agir et faire agir: l'*activité de prescription dans une entreprise horticole. Conservatoire national des arts et métiers-CNAM. En ligne : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01126830/.

Agreste. 2011. Structures et moyens de production agricoles. GraphAgri.

Agreste. 2012. Recensement agricole 2010. Deux vaches nourrices pour une vache laitière sur les herbages auvergnats. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/R8312A17.pdf.

Agreste. 2013. Population agricole, formation et recherche. GraphAgri.

Agreste. 2014. Le *bilan annuel de l'emploi agricole selon l'orientation technico*-économique de l*'exploitation : Résultats 2012*. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/partie1cd225bspca.pdf.

Agreste. 2015a. Enquête sur la structure des exploitations agricoles en 2013: Les salariés contribuent à un tiers du volume de travail agricole. Agreste Primeur. En ligne: http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/primeur327.pdf.

Agreste. 2015b. *Atlas agricole de l'Auvergne*. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/R8313A19.pdf.

Agreste. 2015c. Enquête structure et recensement agricole: Population agricole, formation et recherche. GraphAgri.

Agreste Auvergne. 2011a. Premières tendances Allier: 9800 emplois permanents avec un salariat développé pour la région. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_D0312A01.pdf.

Agreste Auvergne. 2011b. Premières tendances Cantal: Avec 10600 actifs permanents, le Cantal est le 2ème employeur agricole de la région. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_D1512A01.pdf.

Agreste Auvergne. 2011c. Premières tendances Haute-Loire: Une agriculture essentiellement familiale composée de 9000 permanents. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_D4312A01.pdf.

Agreste Auvergne. 2011d. Premières tendances Puy-de-Dôme: 12800 emplois permanents dont un tiers de femmes, le plus fort taux de la région. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_D6312A01.pdf.

Agreste Auvergne. 2013a. La typologie INOSYS en Auvergne: Une nouvelle lecture de la diversi*té des systèmes d'exploitation*. En ligne : http://www.myinosys.fr/fileadmin/images_inosys/image_colonne_de_droite/Plaquette_INOSYS_22_11_13.pdf.

Agreste Auvergne. 2013b. Les actifs agricoles, un maillon fort de la structuration de *l'économie locale*. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/R8313A21.pdf.

Agreste Auvergne. 2013c. Portrait de la ferme Auvergne en 2010: Des structures de production moins nombreuses mais plus différenciées. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/R8313A04.pdf.

Agreste Auvergne Rhône-Alpes. 2015. *L'agriculture, l'agroalimentaire, la forêt, l'enseignement a*gricole en Auvergne Rhône-Alpes. En ligne : http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/R8215A12.pdf.

Alexandre-Bailly, F. 2001. *L'autonomie des individus dans l'entreprise: essai de* conceptualisation et regard sur les pratiques. Thèse de Doctorat : Gestion et management, Paris : HCE Paris.

Alves, L. N., Poccard-Chapuis, R., Ferreira, L., Moulin, C-H. 2012a. Transformações nas práticas de criação de bovinos mediante a evolução da fronteira agrária no sudeste do Pará. Cadernos de Ciência & tecnologia 29 (1) : 243–268.

Alves, L. N., Poccard-Chapuis, R., Huguenin, J., Ferreira, L. A., Moulin, C.H. 2012b. Grassland Deterioration Linked to Farm Trajectories in the Eastern Amazon. Outlook on Agriculture 41 (3) : 195-201. Doi:10.5367/oa.2012.0100.

Andriamanohy, F., Bélières, J-F., Rakotondravelo, J-C., Razafimahatratra, H. M., Emilson, N. F. H. 2016. Production agricole, travail salarie, et revenu dans les exploitations agricoles de la zone du lac Alaotra a Madagascar. In : Colloque Les Observatoires Ruraux de Madagascar, un système d'information pour le développement rural. Antananarivo - Madagascar. En ligne : http://agritrop.cirad.fr/583030/1/Travail%20lacAlaotra_Colloque_ROR_Dec2016_VF.pdf.

Anefa. 2008. *ANEFA: Promotion de l'emploi et* de la formation en agriculture. En ligne : http://anefa.org/system/files/3Volets%20ANEFA%20bdef2.pdf.

AOP Saint Nectaire. 2016a. La filière AOP Saint-Nectaire sur de bons rails !. Fromage AOP Saint-Nectaire. En ligne : http://www.aop-saintnectaire.com/wp-content/uploads/2016/06/CP_Saint_Nectaire_Juin.pdf.

AOP Saint Nectaire. 2016b. Le territoire de l'AOP: L'Aire d'appellation. Fromage AOP Saint-Nectaire. En ligne : http://www.aop-saintnectaire.com/le-territoire-aop/aire-appellation/.

AOP Saint Nectaire. 2016c. AOP Saint-Nectaire: L'Interprofession. Fromage AOP Saint-Nectaire. En ligne : http://www.aop-saintnectaire.com/interprofession/roles-et-missions/.

Appay, B. 2005. L'autonomie contrôlée. In : La dictadure du succès: le paradoxe de *l'autonomie controlée et de la précarisation*, L'Harmattan, Paris. 69-87.

Artis, A. 2013. Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi. Revue Interventions économiques. 47. En ligne : http://interventionseconomiques.revues.org/1982.

Aubron, C., Cochet, H.,Brunschwig, G., Moulin, C-H. 2009. Labor and Its Productivity in Andean Dairy Farming Systems: A Comparative Approach. Human Ecology 37 (4) : 407-419. Doi:10.1007/s10745-009-9267-9.

Aubron, C., Lehoux, H., Lucas, C. 2015. Pauvreté et inégalités en Inde rurale. EchoGéo 32. Doi:10.4000/echogeo.14226.

Aubron, C., Noël, L., Lasseur, J. 2016. Labor as a Driver of Changes in Herd Feeding Patterns : Evidence from a Diachronic Approach in Mediterranean France and Lessons for Agroecology. Ecological Economics 127 : 68-79. Doi:10.1016/j.ecolecon.2016.02.013.

Avenier, M-J. 2010. Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. Management & Avenir 30 : 188-206.

Ayerbe, C., Missonier, A. 2007. Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. Finance Contrôle Stratégie 10 (2) : 37–62.

Barel, Y, Salladarre, F., Fremeau, X. 2009. Autonomie du salarié et intention de départ. La Revue des Sciences de Gestion 237-238 (3) : 27-34.

Barthe, B., Queinnec, Y. 1999. Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'année psychologique* 99 (4) : 663-86. Doi:10.3406/psy.1999.28501.

Barthe, B. 2003. Élaboration, mise en œuvre et apport classificatoire d'un cadre d'analyse des aspects collectifs du travail. In : Actes du 38ème Congrès de la SELF. Paris 181-188.

Barthelemy, D., Blanc, M. Perrier-Cornet, P. 1975. Les conditions du travail agricole et la substitution familiaux-salariés. Économie rurale 105 (1) : 45-46. Doi:10.3406/ecoru.1975.2331.

Barthez, A. 1996. Les relations de l'agriculteur avec son travail. Une longue histoire de forts changements actuels. Travaux et Innovations 25 : 15-18.

Barthez, A. 1999. Installation « hors du cadre familial » et relation d'adoption. Économie rurale 253 (1) : 15-20. Doi:10.3406/ecoru.1999.5109.

Barthez. A. 2005. Devenir agricultrice : à la frontière de la vie domestique et de la profession. Économie rurale 289-290 : 30-43. Doi:10.4000/economierurale.102.

Bassett, T. J. 1994. Hired Herders and Herd Management in Fulani Pastoralism (Northern Côte d'Ivoire). *Cahiers d'études africaines* 34 (133) : 147-73. Doi:10.3406/cea.1994.2045.

Beguin, E. 2008. Composition et organisation des collectifs de travail des exploitations laitières de Picardie. Résultats. Picardie - France : Institut de l'Elevage.

Bellit, S, Détang-Dessendre, C. 2014. Les salariés agricoles. Entre ancrage sectoriel et précarité. Économie rurale 342 : 87-106.

Bencherif, S. 2013. L'élevage agropastoral de la steppe algérienne dans la tourmente : enquêtes et perspectives de développement. Mondes en développement 161 : 93-106.

Bertin, J. 1977. *La graphique et le traitement graphique de l'information*. Paris: Flammarion.

Beuker, L., Cia, J., Dervaux, A., Orianne, J-F, Pichault, F., Travaglianti, F. 2016. Analyse qualitative interdisciplinaire du discours de travailleurs à l'aide d'un logiciel collaboratif : le cas de la flexicurité. Recherches Qualitatives 35 (1) : 29.

Bewley, J., Palmer, R. W., Jackson-Smith, D. B. 2001a. An overview of experiences of Wisconsin dairy farmers who modernized their operations. Journal of Dairy Science 84 (3) : 717–729.

Bewley, J., Palmer, R. W., Jackson-Smith, D. B. 2001b. Modeling Milk Production and Labor Efficiency in Modernized Wisconsin Dairy Herds. Journal of Dairy Science 84 (3) : 705-716. Doi:10.3168/jds.S0022-0302(01)74525-0.

Bisson, J-M. 2002. *L'agriculture touchée par* les difficultés de recrutement. En ligne: http://doc.pilote41.fr/fournisseurs/observatoire/Chronic/ChE32.pdf.

Bitsch, V., Kassa, G. A., Harsh, S. B., Mugera, A. W. 2006. Human Resource Management Risks: Sources and Control Strategies Based on Dairy Farmer Focus Groups. Journal ongricultural and Applied Economics 38 : l23–l36.

Bizais, F. 2013. Acquisition et développement des compétences en TPE. In :Le travail dans les Très Petites Entreprises (TPE/TPI), 42-44. Lyon : RMT-Travail en élevage.

Blanc, M., Perrier-Cornet, P. 1999. Emploi agricole : les cadres d'analyse à l'épreuve des dynamiques actuelles. Économie rurale 253 (1) : 8-14. Doi:10.3406/ecoru.1999.5107.

Blanc, M., Cahuzac, E., Elyakime, B., Tahar, G. 2008. Demand for on-Farm Permanent Hired Labour on Family Holdings. European Review of Agricultural Economics 35 (4) : 493-518. Doi:10.1093/erae/jbn032.

Brasier, K., Hyde, J., Stup, R. E., Holden, L. A. 2006. Farm-Level Human Resource Management: An Opportunity for Extension. Journal of Extension 44 (3). En ligne : http://www.joe.org/joe/2006june/rb3.php.

Brochier, D., Garnier, J., Gilson, A., Longo, M. A., Mendez, A., Mercier, D., Pascal, A. 2010. Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations. Management & Avenir 36 (6) : 84-107. Doi:10.3917/mav.036.0084.

Brunet, L., Coquil, X., Trommenschlager, J. M. 2016. Elever des veaux laitiers sous des vaches nourrices : entre réduction du travail et amélioration des performances animales. In : 23ème Rencontres Recherches Ruminants, Paris. 269.

Buffington, R. E., Reaves, P. M. 1968. Labor Study on Virginia Dairy Farms Employing Full Time Workers. Journal of Dairy Science 51 (8) : 1313-1317. Doi:10.3168/jds.S0022-0302(68)87183-8.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., Pralong, J. 2012. *Gestion des ressources humaines :* Pratiques et éléments de théorie. 4ème éd. Dunod.

Cahuzac, É., Détang-Dessendre, C. 2011. Le salariat agricole. Une part croissante dans l'emploi des exploitations mais une précarité des statuts. Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires 323 : 82-92. Doi:10.4000/economierurale.3050.

Calland, B., Madelrieux, S. 2010. Le travail dans les exploitations d'élevage fermier. Cahiers Agricultures 19 (5) : 331-337.

Capillon, A., Tagaux, M-J. 1984. Evolution récente et diversité des exploitations agricoles du Marais Poitevin de Vendée. Bull. Tech. Inf. Min. Agric 389 : 229-237.

Capillon, A., Legendre, J., Simier, J-P., Vedel, G. 1988. Typologie et suivis technico-économiques d'exploitations: quels apports pour l'amélioration des systèmes fourragers. In : *Journées de l'AFPF,* Paris. 33–55.

Carvalho, D. M. de, Prévot, F., Machado, J. A. D. 2014. O uso da teoria da visão em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. Revista de Administração 49 (3) : 506-518. Doi:10.5700/rausp1164.

Chabanet, G., Dedieu, B., Servière, G., Tchakérian, E., Lémery, B. 2000. Le salariat partagé : caractéristiques et fonctionnement des groupements d'employeurs en région d'élevage d'Auvergne et du Limousin. Cahiers Agricultures 9 (1) : 23-28.

Chaĭanov, A. V. 1986. Theory of Peasant Economy. University of Wisconsin Press.

Chambre d'Agriculture de Bretagne. 2015. Le salariat en production laitière en Bretagne: Emplois, compétence et conditions de travail. En ligne : http://draaf.bretagne.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Salaries_lait_0415_VF_cle877995.pdf.

Chambre d'Agriculture de Bretagne. 2017. Organisation du travail et relations humaines. En ligne: http://www.bretagne.synagri.com/synagri/organisation-du-travail-et-relations-humaines-dans-les-exploitations.

Chambre d'Agriculture du Cher. 2017. Gérer ses ressources humaines. En ligne : http://www.cher.chambagri.fr/menu-horizontal/je-suis-agriculteur/gestion-de-lexploitation/gerer-ses-ressources-humaines.html.

Charroin, T., Veysset. P., Devienne, S., Fromont, J. L., Palazon, R., Ferrand, M. 2012. Productivité du travail et économie en élevages d'herbivores : définition des concepts, analyse et enjeux. INRA Productions Animales 25 (2) : 193.

Chatellier, V. 2015. La fin des quotas laitiers, entre craintes et espoirs. Pour 225 (1) : 7. Doi:10.3917/pour.225.0007.

Chmieliński, P., Karwat-Woźniak, B. 2015. Changes in population and labour force in family farming in Poland. Studies in Agricultural Economics 117 (3) : 140-46. Doi:10.7896/j.1511.

Civam. 2012. *L'emploi au coeur de la durabilité*. CIVAM.

Contzen, S., Forney, J. 2016. Family Farming and Gendered Division of Labour on the Move: A Typology of Farming-Family Configurations. Agriculture and Human Values 34 : 27-40. Doi:10.1007/s10460-016-9687-2.

Coquil, X., Dedieu, D., Beguin, P. 2010. How do livestock and crop sciences represent evolutions of farming systems ? A review. In : 9th International Farming Systems Association.

Coquil, X. 2014. *Transition des systèmes de polyculture élevage laitiers vers l'autonomie.* Une approche par le développement des mondes professionnels. Thèse de Doctorat : ABIES-AgroParisTech, Paris, 228.

Coquil, X., Béguin, P., Dedieu, B. 2014a. Transition to self-sufficient mixed crop–dairy farming systems. Renewable Agriculture and Food Systems 29 (3) : 195-205. Doi:10.1017/S1742170513000458.

Coquil, X., Beguin, P., Lusson, J-M., Dedieu, B. 2014b. Ressources pour une transition vers des systèmes de polyculture-élevage plus autonomes. Fourrages 219 : 203–212.

Cournut, S., Dedieu, B. 2005. Simplification des conduites d'élevage en bovins laitiers. Cahiers Agricultures 14 (6) : 541-547.

Cournut, S., Hostiou, N. 2010. Adaptations des systèmes bovin laitier pour réduire la contrainte travail : une étude en Ségala (France). Cahiers Agricultures 19 (5) : 348-353. Doi:10.1684/agr.2010.0418.

Cournut, S., Servière, G., Hostiou, N., Chauvat, S., Dedieu, B. 2010. L'organisation du travail en exploitations familiales d'élevage. Cahiers Agricultures 19 (5) : 338-347. Doi:10.1684/agr.2010.0420.

Cournut, S., Chauvat, S. 2012. L'organisation du travail en exploitation d'élevage : analyse de 630 Bilans Travail réalisés dans huit filières animales. INRA Productions Animales 25 (2) : 101-112.

Coutarel, F., Daniellou, F., Dugué, B. 2003. Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement. La rotation est-elle une solution aux TMS ?. Conception et organisation du travail dans les abattoirs en France. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé 5-2 . Doi:10.4000/pistes.3328.

Dadoy, M. 1990. La polyvalence et l'analyse du travail. Collection des études CEREQ 54: 125–136.

Dahache, S. 2014. L'évolution de la place des femmes en agriculture au prisme des rapports familiaux de production. In : Gasselin P. (Ed.) *L'agriculture en famille: travailler,* réinventer, transmettre. INRA/SAD. 165-82.

Darpeix, A., Bignebat, C., Perrier-Cornet, P. 2008. La saisonnalité du travail dans l'agriculture: travail familial et salarié dans le secteur des fruits et légumes. In : 2ème Journées de recherches en sciences sociales. Lille - France. 1-36.

Darpeix, A. 2013. La main-*d'oeuvre salariée en agriculture: histoire d'une invisibilité*. En ligne:http://www.clubdemeter.com/pdf/ledemeter/2013/la_main_d_oeuvre_salariee_en_agriculture_histoire_d_une_invisibilite.pdf.

David, A. 2003. Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. Sciences de Gestion 39 : 139-166.

Dedieu, B., Chabanet, G., Josien, E., Bécherel, F. 1997. Organisation du pâturage et situations contraignantes en travail: démarche d'étude et exemples en élevage bovin viande. Fourrages 149: 21-36.

Dedieu, B., Chabosseau, J-M., Willaert, J., Benoît, M., Laignel, G. 1998a. L'organisation du travail dans les exploitations d'élevage : une méthode de caractérisation en élevage ovin du Centre-Ouest. Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement 63-80.

Dedieu, B., Chabosseau, J-M., Willaert, J., Benoît, M., Laignel, G. 1998b. Organisation du travail dans les systèmes d'activités complexes : Intérêt et limites de la méthode Bilan Travail. Etud. Rech. Syst. Agraires Dév. 28-35.

Dedieu, B, Servière, G., Madelrieux, S., Dobremez, L., Cournut, S. 2006. Comment appréhender conjointement les changements techniques et les changements du travail en élevage ? Cahiers Agricultures 6 : 506–513. Doi:10.1684/agr.2006.0028.

Dedieu, B., Servière, G. 2012. Vingt ans de recherche-développement sur le travail en élevage: acquis et perspectives. INRA Productions animales 25 (2) : 85–100.

Delord, B, Lacombe, P. 1990. Dynamique des structures agricoles: exploitation ou famille ? Economie rurale 199 : 19-25.

Depoudent, C., Moan, L. 2011. Déterminants de la fidélisation d'une équipe de salariés en élevage porcin. Journ. Rech. Porcine 43 : 255-256.

Depoudent, C., David, S., Glehello, A., Lucas, D. 2011. *Faciliter l'intégration d'un nouveau* salarié. Rennes - France : Chambre d'Agriculture de Bretagne. En ligne: http://www.agriculteurs35.com/ca1/PJ.nsf/TECHPJPARCLEF/16120/$File/FaciliterIntegration_Synthese_v3.pdf?OpenElement.

Depoudent, C. 2013. Conséquences de l'embauche de salariés sur le métier et les compétences des éleveurs de porcs. In : Le travail dans les Très Petites Entreprises (TPE/TPI). Lyon - France. 52-53.

Dobremez, L., Lienard, G., Barret, M. 1990. Systèmes de production laitiers en montagne : Evolutions récentes et adaptation possibles : Exemple d'exploitations en Haute-Loire. INRA Productions animales 3 (5) : 329–345.

Duchesne, S. 2000. Pratique de l'entretien dit "non-directif". In : Bachir, M. (Ed.) Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique. Presses Universitaires de France. 9-30.

Dufour, A. 2009. Le travail en élevage sous l'influence de transformations sociétales : représentations, reconnaissance et identité. In : 3ème Rencontres nationales Travail en élevage : D*es acteurs du développement, de la recherche et de la formation : recueil* des contributions. Rennes - France : Réseux Miste Technologique Travail en Elevage. 49-55.

Dufour, A., Dedieu, B. 2010. Rapports au temps de travail et modes d'organisation en élevage laitier. Cahiers Agricultures 19 (5) : 377-382.

Dufour, A, Giraud, C. 2012. Le travail dans les exploitations d'élevage bovin laitier est-il toujours conjugal ? INRA Productions Animales 25 (2) : 169-80.

Dupraz, P., Latruffe, L. 2015. Trends in Family Labour, Hired Labour and Contract Work on French Field Crop Farms: The Role of the Common Agricultural Policy. Food Policy 51 : 104-118. Doi:10.1016/j.foodpol.2015.01.003.

Dupré, L. 2009. Quand le salariat permanent questionne le travail agricole: Regard ethnosociologique. In : 3ème Rencontres nationales Travail en élevage : Des acteurs du développement, de la recherche et de *la formation : recueil des contributions*, 147. Rennes - France : RMT-Travail en élevage.

Dupré, L. 2010. Spécificités du salariat permanent en élevage laitier de montagne : une première approche dans les Alpes du Nord. Cahiers Agricultures 19 (5) : 366-370. Doi:10.1684/agr.2010.0423.

Eckert, H., Monchatre, S. 2009. Les carrières ouvrières à l'épreuve de la polyvalence, analyse de deux cas français. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le* travail 4 (2) : 104. Doi:10.7202/037429ar.

Everaere, C. 1999. L'autonomie dans le travail : sens et contresens. In : Les Actes de l'AGRH : La GRH: contrôle et autonomie. Paris. 469-480.

Everaere, C. 2006. Pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le travail. Revue internationale sur le travail et la société 4 (2) : 105-123.

Everaere. C. 2008. La polyvalence et ses contradictions. Revue française de gestion Industrielle 27 (4) : 89–104.

Everaere. C. 2012. Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions. Revue française de gestion 2 : 13–32.

Fallery, B., Rodhain, F. 2007. Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitif, thématique. In : *XVIème Conférence de l'Association* Internationale de Management Stratégique. Montréal - Canada. 1-16

Fauvy, S., Arnaud, N. 2012. Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin. Management & Avenir 56 (6) : 54. Doi:10.3917/mav.056.0054.

Fiorelli, C., Dedieu, B., Porcher, J. 2010. Un cadre d'analyse des compromis adoptés par les éleveurs pour organiser leur travail. Cahiers Agricultures 19 (5) : 383-390.

Fiorelli, C., Porcher, J., Dedieu, B. 2015. Famille et élevage: sens et organisation du travail. In : Gasselin, P. (Ed.) *L'agriculture en famille* : travailler, réinventer, transmettre, 183-200. Les Ulis - France: EDP sciences.

Foong-Ming, T. 2008. Linking Career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. Journal of Business and Public Affairs 2 (1) : 1–16.

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

Gaudart, C, Weill-Fassina, A. 1999. L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : Une approche ergonomique. Formation Emploi 67 (1) : 47-62. Doi:10.3406/forem.1999.2361.

Girard, N., Bellon, S., Hubert, B., Lardon, S., Moulin, C-H., Osty, P-L. 2001. Categorising combinations of farmers' land use practices: an approach based on examples of sheep farms in the south of France. Agronomie 21 (5) : 435–459.

Guillaumin, A., Kling-Eveillard. F., Marty, M. 2004. Attentes des éleveurs laitiers d'Aquitaine en matière de qualité de vie et de conditions de travail ». In : 11éme Rencontres Rech. Ruminants. 208.

Gutiérrez-Brocano, S., Rubio-Andrés, M., Jiménez-Estévez, P. 2014. Effective human resource practices in family businesses. In : Machado, C., Davim, J. P. Work organisations and human resource management. Cham - Portugal : Springer International Publishing. 93-104

Hamon-Cholet, S., Yahou, N. 2002. Entre autonomie et prescription, quelles contraintes pour les salariés. In : 37ème Congrès de la SELF : Les évolutions de la prescription. Aix - en -Provance - France.

Hanson, J., Bell, M. 2007. Harvest Trails in Australia: Patterns of Seasonal Migration in the Fruit and Vegetable Industry. Journal of Rural Studies 23 (1) : 101-117. Doi:10.1016/j.jrurstud.2006.05.001.

Harff, Y., Lamarche, H. 1998. Le travail en agriculture: nouvelles demandes, nouveaux enjeux. Économie rurale 244 (1) : 3–11.

Harff, Y., Lamarche, H. 2007. La réorganisation du travail en agriculture: Quels rapprochements avec l'industrie ? In : Luginbuhl Y. (Ed.) Nouvelles urbanités, nouvelles ruralités en Europe. Bruxelles : Peter Lang. 165-74.

Harrison, J. L., Getz, C. 2015. Farm Size and Job Quality: Mixed-Methods Studies of Hired Farm Work in California and Wisconsin. Agriculture and Human Values 32 (4) : 617-34. Doi:10.1007/s10460-014-9575-6.

Hostiou, N., Dedieu, B., Pailleux, J. 2007. Le salariat en élevage porcin et les régulations du travail. Journées de la Recherche Porcine en France 39 : 193.

Hostiou, N., Dedieu, B. 2012. A Method for Assessing Work Productivity and Flexibility in Livestock Farms. Animal 6 (05) : 852-562. Doi:10.1017/S1751731111002084.

Hostiou, N, Khanh, P. D., Duteurtre, G., Binh, V. T., Dedieu, B. 2012. Relationships between Work Organisation and Size of Dairy Farms: A Case Study Based in Vietnam. Tropical Animal Health and Production 44 (7) : 1709-1716. Doi:10.1007/s11250-012-0128-y.

Hostiou, N., Chauvat, S., Cournut, S. 2014. Faire face à des questions de travail: Les leviers mobilisés par des éleveurs laitiers. In : Gasselin, P. (Ed.) *L'agriculture en famille* : travailler, réinventer, transmettre INRA/SAD, 125-44.

Howard, W. H., McEwan, K. A. 1989. Human resource management: a review with applications to agriculture. Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue *canadienne d'agroeconomie* 37 (4) : 733–742.

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 (7) : 2069-2079.

Hyde, J., Stup, R., Holden, L. 2008. The effect of human resource management practices on farm profitability: an initial assessment. Economics Bulletin 17 (12) : 1–10.

Hyde, J., Cornelisse, S. A., Holden, L. A. 2011. Human resource management on dairy farms: Does investing in people matter?. Economics Bulletin 31 (1) : 208–217.

Imbert, G. 2010. L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. Recherche en soins infirmiers 102 : 23-34. Doi:10.3917/rsi.102.0023.

International Labour Office. 2007. Agricultural Workers and Their Contribution to Sustainable Agriculture and Rural Development. Genève: ILO-FAO.

Jago, J., Ohnstad, I., Reinemann, D. J. 2007. Labor Practices and Technology Adoption on New Zealand Dairy Farms. In : 6th American Society of Agricultural and Biological Engineers. Doi:10.13031/2013.22798.

Jegouzo, G. 1981. Une durée de travail souvent excessive en agriculture. Économie rurale 145 (1) : 38-47. Doi:10.3406/ecoru.1981.2803.

Johnsen, S. 2004. The Redefinition of Family Farming: Agricultural Restructuring and Farm Adjustment in Waihemo, New Zealand. Journal of Rural Studies 20 (4) : 419-32. Doi:10.1016/j.jrurstud.2004.07.002.

Kalleberg, A. L., Nesheim, T., Olsen, K. M. 2009. Is Participation Good or Bad for Workers?: Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. Acta Sociologica 52 (2) : 99-116. Doi:10.1177/0001699309103999.

Kolstrup, C., Stal, M., Pinzke, S., Lundqvist, P. 2006. Ache, pain, and discomfort: the reward for working with many cows and sows? Journal of agromedicine 11 (2) : 45–55.

Kolstrup, C., Lundqvist, P., Pinzke, S. 2008. Psychosocial work environment among employed Swedish dairy and pig farmworkers. Journal of agromedicine 13 (1) : 23–36.

Krissman, F. 1995. Farm Labor Contractors: The Processors of New Immigrant Labor from Mexico for Californian Agribusiness. Agriculture and Human Values 12 (4) : 18-46. Doi:10.1007/BF02218565.

Lacroix, A, Mollard, A. 1990. Durée du travail : pas de réduction pour les agriculteurs. Travail et Emploi 43 : 56-64.

Lallement, M. 2001. Daedalus Laborans. Revue du MAUSS 18 (2) : 29-49.

Landais, E. 1987. *Recherches sur les systèmes d'élevage: questions et perspectives*. INRA.

Larousse. 2003. Grand dictionnaire de la philosophie. En ligne : http://aefe-madagascar.histegeo.org/IMG/pdf/grand_dictionnaire_de_la_philosophie.pdf.

Le Boterf, Guy. 2000. Construire les compétences individuelles et collectives. Paris : Ed. d'Organisation.

Le Moan, L., Pineau, C., Grimaud, P. 2007. Conséquences techniques, économiques et sociales de l'embauche d'un premier salarié en élevage porcin. Ra*pport d'étude*. Chambre d'Agriculture de Bretagne.

Lefevre, L, Beaudeau, J., Coueffe, D., Lavedrine, F. 2010. Le travail d'astreinte en élevage laitier. In : 17ème Rencontre Recherches Ruminants. Paris.

Leplat, J., Hoc. J-M. 1983. Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. Cahiers de Psychologie Cognitive 3 (1) : 49-63.

Leplat, J. 2002. De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé 4-2. Doi:10.4000/pistes.3658.

Leplat, J. 2004a. L'analyse psychologique du travail. Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology 54 (2) : 101-118. Doi:10.1016/j.erap.2003.12.006.

Leplat, J. 2004b. Éléments pour l'étude des documents prescripteurs. Activités 01 (2). Doi:10.4000/activites.1293.

Lips, M., Schmid, D., Jan, P. 2013. Labour-use pattern on Swiss dairy farms. Agricultural Economics 59 (4) : 149-159.

Lobao, L., Meyer, K. 2001. The Great Agricultural Transition : Crisis, Change, and Social Consequences of Twentieth Century US Farming. Annual Review of Sociology 27 (1) : 103-24. Doi:10.1146/annurev.soc.27.1.103.

Lobley, M., Potter, C., 2004. Agricultural Change and Restructuring: Recent Evidence from a Survey of Agricultural Households in England. Journal of Rural Studies 20 (4) : 499-510. Doi:10.1016/j.jrurstud.2004.07.001.

Lundqvist, P., Stal, M., Pinzke, S. 1997. Ergonomics of cow milking in Sweden. Journal of Agromedicine 4 (1-2) : 169-176.

Madelrieux, S., Dedieu, B., Dobremez, L. 2002. Modifications de l'utilisation du territoire lorsque des éleveurs cherchent à résoudre leurs problèmes de travail. Fourrages 172 : 355-368.

Madelrieux, S., Girard, N., Dedieu, B., Dobremez, L. 2004. Modéliser une activité collective combinant différentes échelles de temps : l'organisation du travail en élevage. In : Ingénierie des Connaissances. Lyon - France: Presses universitaires de Grenoble. 115-26.

Madelrieux, S., Dedieu, B., Dobremez, L. 2006. ATELAGE: un modèle pour qualifier l'organisation du travail dans les exploitations d'élevage. INRA Productions Animales 19 (1) : 47-58.

Madelrieux, S., Dedieu B. 2008. Qualification and Assessment of Work Organisation in Livestock Farms. Animal 2 (03). Doi:10.1017/S175173110700122X.

Madelrieux, S., Dupré, L., Rémy, J. 2009a. Itinéraires croisés et relations entre éleveurs et salariés dans les Alpes du Nord. Économie rurale 313-314 : 6-21. Doi:10.4000/economierurale.2367.

Madelrieux, S., Dedieu, B., Dobremez, L., Girard, N. 2009b. Patterns of work organisation in livestock farms : The ATELAGE approach. Livestock Science 121 (1) : 28-37. Doi:10.1016/j.livsci.2008.05.014.

Madelrieux, S., Dupré, L., Hostiou, N., Barbosa, T., Bendahan, A. B., Tourrand, J-F. 2010a. Liens entre salariat et activité agricole : itinéraires professionnels de salariés d'élevage. Cahiers Agricultures 19 (5) : 354–358.

Madelrieux, S., Nettier, B., Dobremez, L. 2010b. L'exploitation agricole, la famille et le travail: nouvelles formes, nouvelles régulations ? In : Journées *d'étude INRA*-CIRAD : *le travail en agriculture dans les sciences pour l'action*. Parent - France.

Madelrieux, S., Depoudent, C. 2015. Le salariat en élevage: évolutions, formes, et relations entre éleveurs et salariés. In 4ème Recontre Nationales Travail en Elevage : Recueil des contributions. Dijon - France.

Maggi, B., Masino, G. 1999. Niveaux de décisions et modes de régulation: l'autonomie et la discretion dans le processus de travail. In : Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations. Paris. 25-49.

Malanski, P. D., Ferreira, L. A. 2012. Da técnica à pratica : A introdução de leguminosas forrageiras em sistemas de criação leiteiros em São Domingos do Araguaia-PA. In : IX CSBSP - Congresso da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção. Lusiânia – Brésil : EMBRAPA Cerrados. 1-15.

Manoli, C., Choisis, J-P., Ladet, S., Gibon, A. 2014. Transmissions de l'exploitation en moyenne montagne pyrénéenne: ruptures et continuités. In : Gasselin, P. (Ed.) *L'agriculture en famille: travailler,réi*nventer, transmettre, 339-59. Les Ulis - France : EDP Sciences.

Marchand, O. 1998. Salariat et non-salariat dans une perspective historique. Economie et statistique 319 (1): 3-11. Doi:10.3406/estat.1998.2666.

Martel, G., Depoudent, C., Roguet, C., Gallot, S., Pineau, C. 2012. Le travail des éleveurs avicoles et porcins : une grande diversité de stratégies, d'attentes, de durée et de productivité. INRA Productions Animales 25 (2) : 113-126.

Martin, B., Lherm, M., Béranger, C. 2014. Evolutions et perspectives de l'élevage des ruminants dans les montagnes françaises. INRA productions Animales 27 (1) : 5–16.

Martin, P., Hooker, M., Aktar, M., Stockton, M. 2016. How Many Workers Are Employed in California Agriculture? California Agriculture 1-5. Doi:10.3733/ca.2016a0011.

Martory, B., Crozet. D. 2008. *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et* performances. 7ème éd. Dunod.

Mayen, P, Savoyant, A. 1999. Application de procédures et compétences. Formation Emploi 67 (1) : 77-92. Doi:10.3406/forem.1999.2363.

Mayen, P, Savoyant, A. 2002. Formation et prescription: une réflexion de didactique professionnelle. In : 37ème Congres da SELF: Les évolutions de la prescription. Toulouse - France.

Mazoyer, M., Roudart, L. 2002. Histoire des agricultures du monde. Bruxelles: ULB - Universite Libre de Bruxelles. 574.

McDonald, K. S., Hite, L. M. 2005. Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. Human Resource Development Review 4 (4) : 418-439. Doi:10.1177/1534484305281006.

Mendez, A. 2010. *Processus: concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences* sociales. Academia-Bruylant.

Merlhe, M., Sicot, I., Tirard, S., Queffelec, A., Pierre, P. 2015. Repères techniques et *économiques en élevage laitier : Résultats 2014*. Rennes: Chambre d'Agriculture de Bretagne.

Mésini, B. 2009. Enjeux des mobilités circulaires de main-d'œuvre : l'exemple des saisonniers étrangers dans l'agriculture méditerranéenne. Méditerranée, 113 : 105-12. Doi:10.4000/mediterranee.3753.

Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Mishra, A. K., Morehart, M. J. 2001. Factors Affecting Returns to Labor and Management on U.S. Dairy Farms. Agricultural Finance Review 61 (2) : 123-140. Doi:10.1108/00214790180001120.

Moffatt, J. 2016. Understanding Career Pathways in Agriculture: Theorising the Farmhand Career. Australian Journal of Career Development 25 (3) : 129-38. Doi:10.1177/1038416216676605.

Moulin, C-H., Pluvinage, J., Bocquier, F. 2004. Les relations entre agrandissement des troupeaux et changements de conduite : exemple des élevages d'ovins allaitants en Crau. In : Rencontres Recherche Ruminant. Paris. 145-148.

Moulin, C-H, Ingrand, S., Lasseur, J., Madelrieux, S., Napoleone, M., Pluvinage, J., Thenard. V. 2008. Comprendre et analyser les changements d'organisation et de conduite de l'élevage dans un ensemble d'exploitations : propositions méthodologiques. In : Dedieu, B., Chia, E., Leclerc, B., Moulin, C-H., Tichit, M. (Eds.) *L'élevage en* mouvement. Flexibilité et adaptat*ion des exploitations d'herbivores.* Update Sciences et Technologies. Paris : Editions Quae. 23-36.

Mugera, A. W., Bitsch, V. 2005. Managing labor on dairy farms: a resource-based perspective with evidence from case studies. International Food and Agribusiness Management Review 8 (3) : 79–98.

Mundler, P., Laurent, C. 2003. Flexibilité du travail en agriculture : méthodes d'observation et évolutions en cours. Ruralia. Sciences sociales et mondes ruraux contemporains 12 (12/13) : 239-57.

Mundler, P., Rémy, J. 2012. L'exploitation familiale à la française : une institution dépassée ? *L'Homme et la société* 183-184 (1) : 161-179. Doi:10.3917/lhs.183.0161.

Nabi, M. N., Ahmed, A. A. T., Rahman, M. S.2017. The Empirical Study on Human Resource Management Practices with Special Reference to Job Satisfaction and Employee Turnover at Investment Corporation of Bangladesh. Human Resource Management Research 7 (1) : 54-64.

Nathanael, D., Marmaras, N. 2006. The interplay between work practices and prescription: a key issue for organizational resilience. In : 2nd Resilience Eng. Symp, 229–237.

Nettle, R., Paine, M., Petheram, J. 2005. The Employment Relationship : a conceptual model developed from farming case studies. New Zealand Journal of Employment Relations 30 (2) : 19-35.

Nettle, R., Brightling, P., Williamson, J. 2010. Building capacity in collective action: learning from dairy industry workforce planning and action in Australia. In : 9th IFSA - International Farming Systems Association. Vienna – Austria : International Farming Systems Association. 207–217.

Nettle, R. 2012. Farmers Growing Farmers: The Role of Employment Practices in Reproducing Dairy Farming in Australia. In : IFSA - International Farming Systems Association. Aarhus, Denmark : International Farming Systems Association. En ligne : http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2012/IFSA2012_WS3.2_Nettle.pdf.

Nicourt, C. 1992. Contribution à l'étude du temps de travail. Cohérence et durée dans le travail des agricultrices. Économie rurale 210 (1) : 44–50.

Nicourt, C., Girault J-M. 2006. Contributions invisibles au travail d'élevage et fragilisation identitaire des conjointes d'agriculteurs. Ruralia. Sciences sociales et mondes ruraux contemporains 18/19 : 1-15.

Nicourt, C. 2013. *Être agriculteur aujourd'hui: l'individualisation du travail des* agriculteurs. Nature et société. Versailles : Éditions Quae.

Nolte, K. D., Fonseca, J. M. 2010. Vegetable Field Workers Provide Insight for Improving Farm Labor Retention at the US-Mexican Border. Journal of Agricultural Extension and Rural Development 2 (5) : 64-72.

Nori, M. 2017. Bergers étrangers, une opportunité pour le pastoralisme euro-méditerranéen ? Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine 105-124.

Nyongesa, D., Mwirigi, M. K., Yongo, D., Makokha, S. 2016. Gender-Concerns: Do They Matter in Smallholder Dairy Groups in Kenya? International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology 12 (1) : 1. Doi:10.1504/IJARGE.2016.074673.

Peaucelle, J-L. 2009. Vices et vertus du travail spécialisé. Annales des Mines - Gérer et comprendre 97 (3) : 28. Doi:10.3917/geco.097.0028.

Peltier, C., Marguet, J., Privat, C., Coulombel, A. 2009. La place du travail salarié dans la gestion des exploitations agricoles. Notes et études socio-économiques 32. Paris. En ligne : http://agriculture.gouv.fr/ministere/place-du-travail-salarie-dans-la-gestion-des-exploitations-agricoles-synthese.

Pereira, D. 2015. Le travail: quels enjeux pour les exploitations agricoles et les Chambres *d'agricultur*e ? Chambres d'agriculture. En ligne : http://www.chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/FAL_commun/publications/National/revue-chambres-agriculture_1041_2015_organisation_travail.pdf.

Pérocheau, G., Correia, M. 2010. Les moteurs : principes génératifs du mouvement dans les processus. In : Mendez, A. (Ed.). Processus : concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales. Academia-Bruylant. 123-139

Perrot, C. 1990. Typologie d'exploitations construite par agrégation autour de pôles définis à dires d'experts. Proposition méthodologique et premiers résultats obtenus en Haute-Marne. INRA Productions Animales 3 (1) : 51–66.

Perrot, C., Landais, E., Pierret, P. 1995. L'analyse des trajectoires des exploitations agricoles. Une méthode pour actualiser les modèles typologiques et étudier l'évolution de l'agriculture locale. Économie rurale 228 (1) : 35-47. Doi:10.3406/ecoru.1995.4744.

Perrot, C., Béguin, E., Morhain, B., Tchakérian, E. 2005. L'élevage dans les exploitations françaises. État des lieux et perspectives. Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires 288. Doi:10.4000/economierurale.2738.

Perrot, C., Bataille, J. F., Bossis, N., Caillaud, D., Gallot, S., Morhain, B., Morin, E., Roguet, C., Sarzeaud, P. 2013. Diversité de l'élevage français et dynamiques territoriales. Les enseignements des recensements agricoles. In : 20ème Rencontres Recheche Ruminant. Paris. 341–344.

Perrot, C., Caillaud, D., Chatellier, V., Ennifar, M., You, G. 2014. La diversité des exploitations et des territoires laitiers français face à la fin des quotas. In : 21ème Rencontres Recherches Ruminants. Paris. 203-210.

Pettigrew, A. M. 1990. The Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. Organization Science 1 : 267-292. Doi:10.1287/orsc.1.3.267.

Pinzke, S., Stal, M., Hansson, G-A. 2001. Physical workload on upper extremities in various operations during machine milking. Annals of Agricultural and Environmental Medicine 8 (1) : 63-70.

Pinzke, S. 2003. Changes in working conditions and health among dairy farmers in southern Sweden. A 14-year follow-up. Annals of Agricultural and Environmental Medicine 10 (2) : 185–195.

Pluvinage, J. 2015. L'exploitation agricole, entre famille et entreprise : 60 ans de débats et d'itinéraire de recherche personnel. In : Gasselin, P. (Ed.) *L'agriculture en famille:* travailler, réinventer, transmettre, INRA-SAD, 25-45.

Porter, J. C. 1993. What Dairy Employees Think About Their Jobs. Journal of Dairy Science 76 (7) : 2065-68. Doi:10.3168/jds.S0022-0302(93)77541-4.

Pritchard, B., Burch, D., Lawrence, G. 2007. Neither 'family' nor 'corporate' Farming : Australian Tomato Growers as Farm Family Entrepreneurs. Journal of Rural Studies 23 (1) : 75-87. Doi:10.1016/j.jrurstud.2006.04.001.

Przewozny, A., Bitsch, V., Peters, K. J. 2016. Performance-Based Pay and Other Incentive Schemes on Dairy Farms in Germany. Doi:10.2139/ssrn.2851082.

Reed, B. 1994. For wages and benefits, bigger dairies may be better. California Agriculture 48 (2) : 9.

Rérat, F. 1986. La polyvalence comme méthode d'organisation du travail. Formation Emploi 14 (1) : 43-53. Doi:10.3406/forem.1986.1172.

Reviron, S., Python, P., Martin, B., Meisser, M., Mosimann, R. 2008. La pâture, un argument pour la valorisation des produits de montagne sur les marchés de consommation. Fourrages 196 : 461-472.

Robitaille, D., Côté, C. 1994. Les tâches, un instrument privilégié du changement. Service social 43 (3) : 79. Doi:10.7202/706669ar.

Rouanet-Delmas, M. 2016. *Livret de l'embauche en agricultur*e: Pour des emplois de qualité. ASAVPA.

Roux, B. 2006. Agriculture, marché du travail et immigration. Une étude dans le secteur des fruits et légumes méditerranéens. Mondes en développement 134 (2) : 103-117.

Saint-Vincent, M., Denis, D., Imbeau, D., Gonella, M., Farbos, B., Morel, D. 2012. La polyvalence : une forme d'organisation aux multiples enjeux. In: SELF. Lyon - France.

Salaün, Y. 2008. Le travail en production porcine. Techniporc 31 (6) : 3–13.

Saleem, S., Amin, S. 2013. The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. Europen Journal of Business and Management 5 (5) : 194–207.

Santos Filho, J. C., Hostiou, N., Damasceno, J. C., Dedieu, B. 2012. Room for manoeuvre in time of the workforce in dairy production systems. Revista Brasileira de Zootecnia 41 (12) : 2450–2457.

Searle, G. 2002. *The Reality of a Career in the Dairy Industry: An Employee's Perspective: A* Survey of New Zealand Dairy Farm Staff. Mémoire. En ligne: https://researcharchive.lincoln.ac.nz/handle/10182/4386.

Sexsmith, K. 2016. Exit, Voice, Constrained Loyalty, and Entrapment: Migrant Farmworkers and the Expression of Discontent on New York Dairy Farms. Citizenship Studies 1-15. Doi:10.1080/13621025.2016.1158354.

Sguerzi-Boespflug, M. 2008. La polycompétence: bénéfices, paradoxes et enjeux stratégiques. Une étude de cas dans la grande distribution. In : *XVIIe conférence de l'Association* Internationale de Management Stratégique (AIMS). Nice - France. 28–31.

Soulié, J., Mathieu, P. 2003. Accroitre la performance par l'enrichissement des tâches et l'autonomie: l'exemple des techniciens de fabrication. Revue de Gestion des Ressources Humaines 47 : 45-56.

Sraïri, M. T., Bahri, S., Kuper, M. 2013. Le travail et sa contribution aux stratégies d'adaptation de petites exploitations agricoles familiales mixtes d'élevage bovin/polyculture au Maroc. Base 17 (3) : 463-474

Sraïri, M. T., Ghabiyel, Y. 2017. Coping with the Work Constraints in Crop-Livestock Farming Systems. Annals of Agricultural Sciences. Doi:10.1016/j.aoas.2017.01.001.

Stal, M., Pinzke, S., Hansson, G-A., Kolstrup, C. 2003. Highly repetitive work operations in a modern milking system. A case study of wrist positions and movements in a rotary system. Annals of agricultural and environmental medicine 10 (1) : 67-72.

Taylor, F. W. 1914. The principles of scientific management. Harper.

Terrier, M., Madelrieux, S., Dufour, A., Dedieu, B. 2012. Saisir la diversité des formes d'articulation entre la famille et l'exploitation agricole: une grille de lecture. Revue *d'Etudes en agriculture et Environ*nement 93 (3) : 299-322.

Terssac, G. D. 2012. Autonomie et travail. In : Dictionnaire du travail. Paris: PUF. 47-53.

Thilmany, D. D. 2001. Farm labor trends and management in Washington State. Journal of Agribusiness 19 (1) : 1-16.

Tipples, R., Trafford, S., Callister, P. 2010. The factors which have resulted in migrant workers being essential workers on New Zealand dairy farms. In : Labour, Employment and Work Conference. En ligne : https://researcharchive.lincoln.ac.nz/handle/10182/4193.

Tourmen, C. 2007. Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. Santé Publique 19 : 15-20.

Tricard, A., Depoudent, C., Grannec, M-L. 2017. Le temps et l'organisation du travail en élevage porcin. Chambre d'Agriuclture de Bretagne. En ligne : http://www.bretagne.synagri.com/ca1/PJ.nsf/ATWEB0101/A0990464694A122AC1257E0E0041BDAB/$FILE/synth%C3%A8se%20Temps%20Travail-8p.pdf.

Ullah, A., Zheng, C. 2014. The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Australian Dairy Farm Performance. In : Machado, C., Davim, P. J. (Ed.) Work Organization and Human Resource Management. Cham - Portugal : Springer International Publishing. 55-72.

Unay-Gailhard, İ., Bojnec, Š. 2016. Agri-environmental measures and on-farm labour employment. In : 149th European Association of Agricultural Economics. Rennes - France.

Vafaï, K., Anvar, S. 1998. Délégation et hiérarchie. Revue économique 49 (5) : 1199. Doi:10.2307/3502771.

Vandangeon-Derumez, I. 1998. La dynamique des processus de changement. Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion. Paris 9.

Vazquez, V., Cialdella, N., Hostiou, N., Muller, G., Le Gal, P-Y. 2011. Une démarche pour conseiller le travail d'éleveurs laitiers au Brésil. Cas d'exploitations familiales du minicipe d'Unai (MG-Brésil). *Institut de l'Elevage*, 5.

Veyrac, H. 1998. *Approche ergonomique des représentations de la tâche pour l'analyse d'utilisations de consignes dans des sit*uations de travail à risques. Thèse de Doctorat, Université Toulouse le Mirail - Toulouse II.

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

Webb, C. 2017. Between Precarity and Paternalism : Farm Workers and Trade Unions in South Africa's Western Cape Province. Global Labour Journal 8 (1).

Wesarat, P., Sharif, M. Y., Majid, A. H. A. 2014. A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. International Journal of Human Resource Studies 4 (1) : 101. Doi:10.5296/ijhrs.v4i1.5331.

Woortmann, E. F., Woortmann, K. 1997. O trabalho da terra : a lógica e a simbólica da lavoura camponesa. Ed. Univ. de Brasília.

Zara-Meylan, V., Volkoff, S., Pueyo, V. 2011. Le travail à l'épreuve des indicateurs de gestion en horticulture. *Connaissance de l'Emploi* 85. En ligne: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01248730/.

Zarifian, P. 1999. Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique. Editions Liaisons.

Zhang, Y. 2016. A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure. Journal of Human Resource and Sustainability Studies 04 (02) : 85-91. Doi:10.4236/jhrss.2016.42010.

Zimmermann, B. 2006. Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? Sociologie du Travail 48 (1) : 1-16. Doi:10.1016/j.soctra.2005.12.005.

ANNEXES

Annexe A

Guide d'entretien
Premier passage - Eleveurs

L'objectif des enquêtes est de décrire les formes de coévolution entre l'organisation du travail et le fonctionnement du système d'élevage au cours du temps, suite à l'embauche d'un salarié.

---

1. Identification de l'exploitation agricole

Nom, Prénom : _____ Age_____

Adresse_____

Nom de l'exploitation :_____

Téléphone_____

Statut juridique de l'exploitation : _____

Statut du/des chef (s) d'exploitation : _____

2. L'exploitation agricole aujourd'hui

2.1 Pouvez-vous décrire votre exploitation ?

Objectif : Connaitre les activités développées pour avoir une première notion des tâches. Repérer ce qui fait le projet de production de l'éleveur, et ce qui pourrait/peut avoir des impacts sur le travail (et les changements au cours du temps) du/des salariés. Identifier ce qui met de la pression sur le travail (ambition de dimension, ambition technique…).

Je veux explorer:

- Nombre de sites
- Dimension : quota, taille du troupeau, surfaces (SAU, distance, types, ….)
- Autres ateliers (types de productions/ types de produits/ mode de commercialisation
- Bâtiments, Equipements
- Quelques éléments de conduite du troupeau et des surfaces, race, production par vache, alimentation (place des céréales, du maïs, de l'herbe dans le système, articulation troupeau dedans/ troupeau dehors (avoir une idée de la stratégie de l'éleveur)
- Activités de diversification[1] et en quoi elles marquent les périodes, les rythmes (de mars à juin ; 2 jours par semaine par exemple)

[1] *Activité de diversification : gîte, fabrication des aliments à la ferme, ventes à la ferme ou sur des marchés, vente directe, etc.*

2.2 Pouvez-vous me décrire qui travaille sur l'exploitation ?

Objectif : Identifier qui travaille sur l'exploitation et le rythme de travail des personnes

Je veux renseigner :

- Nom, Prénom
- Age
- Statut (mais aussi absence de statut dans le cas de bénévoles)
- Temps de travail quand il s'agit de salariés
- Rythme de présence sur l'exploitation (tous les jours, 1 jour par semaine, pendant les weekends….)
- Temps libre (weekends, congés, autres…)
- Activités professionnelles extérieures[2] (Périodes et rythmes : de mars à juin ; 2 jours par semaine par exemple)
- Liens de parenté entre les membres de l'exploitation agricole
- Où le salarié est-il logé ? (Sur place, loin du site...)

3 L'évolution du collectif de travail et de l'exploitation agricole

Objectif : Comprendre les éléments qui peuvent ou qui ont pu influencer le contenu des tâches réalisées par le salarié (évolutions du projet technique, des équipements, ….). Décrire l'évolution du collectif pour comprendre dans quel contexte le salarié est arrivé/sorti.

Important : Identifier le salarié de référence pour les questions des points 4, 5 et 6.

3.1 Vous vous êtes installé quand ? Dans quelles conditions? (Succession familiale ou hors cadre familial). Est-ce que le statut de votre exploitation est toujours le même ?

3.2 Comment a évolué votre exploitation depuis installation ou depuis les 15 dernières années ?

Je veux renseigner :

- Surfaces (SAU, distance, types, ….)
- Types d'ateliers
- Bâtiments
- Equipements
- Taille du troupeau
- Race
- Quota
- Quelques éléments de conduite du troupeau et des surfaces (avoir une idée de la stratégie de l'éleveur)

[2] *Activité extérieure : travail salarié hors de l'exploitation, épandage pour la commune, responsabilités professionnelles associatives ou électives, etc.*

3.3 Comment a évolué le collectif de travail ?

Je veux renseigner :

- Qui travaillait sur l'exploitation
- Statut
- Liens de parenté
- Date – entrée/ sortie
- Motifs – entrée/ sortie

4 Salarié

Objectif : Comprendre les motifs qui ont mené à l'embauche du salarié.
Le choix : concerne seulement les salariés embauchés depuis 15 ans maximum.

4 .1 Comment s'est passé le recrutement ? Comment avez-vous trouvé le salarié ? Quelles compétences recherchiez-vous ? Quel était le profil idéal recherché ?

4.2 Pourquoi avez-vous embauché un salarié ?

Objectif : Comprendre si l'embauche du salarié correspond à un évènement majeur (départ de quelqu'un, création d'un atelier, réorganisation….) ou bien à une volonté du chef d'aller vers une vie meilleure (alléger le travail, se libérer du temps…). L'importance de créer un poste de travail sur le territoire.

5 Organisation du travail avant et suite l'embauche du salarié

Objectif : Comprendre la division des tâches, l'impact de l'arrivée du salarié sur le travail des autres personnes du collectif de travail et l'évolution des tâches déléguées au salarié.

5.1 Qu'est-ce que le salarié a fait quand il est arrivé ?

Le choix : concerne seulement les salariés embauchés il y a 15 ans au maximum. Pour ceux qui sont arrivés depuis plus que 15 ans, indiquer les tâches prises en charge (traite, récolte...).

Je veux renseigner :

- Description de la tâche (rythme, équipements, partage ou pas de la tâche.)
- Avant/ après l'arrivée du salarié, implication sur le travail des autres membres du collectif (qui faisait la tâche avant le salarié ?)

5.2 Qu'est-ce que le salarié fait aujourd'hui ?

Qu'est-ce que je veux renseigner :

- Description de la tâche (rythme, équipements, accompagné de l'éleveur ou pas...)

5.3 Est-ce que les tâches prises en charge par le salarié ont changé (ou n'ont pas changé) ? Pourquoi ?

Je veux renseigner :

- Identifier les tâches qui ont changé et les tâches qui n'ont pas changé
- Description de la tâche (rythme, équipements, accompagné ou pas...)
- Identifier les motifs : formation, nouvel équipement, autre forme d´organisation du travail, arrivée/départ de quelqu'un...

5.4 Comment le travail s'est organisé suite à l'embauche du salarié ?

Objectif : Identifier comment a évolué le travail du chef d'exploitation, coexploitant, bénévoles...
Le choix : Concerne ceux qui ne sont pas salariés, mais travaillent de façon régulière sur l'exploitation

Je veux renseigner :

- Identifier les tâches qui ont changé et les tâches qui n'ont pas changé
- Description de la tâche (rythme, équipements, accompagné ou pas...)
- Identifier les motifs : formation, nouvel équipement, autre forme d´organisation du travail, tâches qui plaisent plus, tâches qu'il ne veut pas faire, arrivée/départ de quelqu'un...

6 Les autres aspects du travail

Objectif : Identifier s'il y a des conséquences du travail du salarié par rapport à d'autres dimensions du travail : charge, pénibilité, temps...

6.1 Comment percevez-vous votre propre charge de travail ? Pourquoi ?

6.2 Depuis l'arrivée du salarié, comment votre travail a évolué Pourquoi ?

- Temps libre
- Pénibilité physique et mentale
- Durées
- Points de travail
- Les dates clé de l'évolution

6.3 Qu'est-ce que le salarié fera dans l'avenir ?

Annexe B

Guide d'entretien
2ème passage – Eleveur

1. **Identification**
   Prénom, Nom : _____

2. **Pourquoi le salarié n'est fait pas certaine tâches ?**
   Objectif : Information à compléter pour certains éleveurs.

3. **Organisation du collectif de travail pour exécuter une tâche**

Questions à poser :

- Quelles sont les tâches ? (Utiliser les infos du cadre de tâches –monographie)
- Avec qui la tâche est faite ? (Prendre un exemple pour discuter)
- Quelles sont les opérations de chacun par chaque tâche ?
- Equipements ?

Je veux explorer :

- Salarié accompagné par éleveur :
  - Sur la même tâche avec les mêmes opérations (travaillent ensemble)
  - Sur la même tâche avec différents opérations (travaillent en parallèle)
- Salarié travail seul

4. **Consignes passées au salarié**

Objectif : Comprendre comment l'éleveur oriente le salarié pour exécuter une tâche

Questions à poser :

- Demander une description ? (Traite, fromage, conduite du matériel…)
- Quel passage de consignes ? Quels échanges ? Quelle prise en compte des avis ?
- Quels essais/ erreurs ? Ce qui a été attribué et qui a marché, ce qui a été attribué et où ça n'a pas marché ?

Je veux explorer :

- Moment du passage de consigne (juste avant de faire la tâche ; avec beaucoup d'avance)
- Fréquence par type de tâche : astreinte, saison, régulière (tous les jours, une fois par semaine…)
- Moyens de passer le consigne (oral, feuille d'orientation, éleveur montre)
- Niveau de détail sur comment faire la tâche

5. **Le salarié doit suivre avec rigueur les consignes ?**

Objectif : Identifier s'il y a marge de manœuvre pour le salarié faire la tâche.

Je veux explorer :

- Suivre avec rigueur la procédure indiquée, change ou pas la qualité du travail du salarié ?
- Si le décalage entre ce qui l'éleveur dit et ce qui le salarié fait pose problème à l'éleveur.
- Si le salarié peut prendre d'incitatives.

6. Actions de surveillance mises en place par l'éleveur

Objectif : Identifier les actions et comment elles sont mis en place

Question à poser :

- Comment vérifiez-vous si le salarié suivre ou pas les consignes ?
  Je veux explorer :
- Quels indicateurs de contrôle ? Paramètre de comparaison ?
- Fréquence de surveillance (différence entre les tâches)

7. Comment rendre un salarié autonome sur une tâche ?

Objectif : Identifier d'autres actions mise en place par l'éleveur que la formation sur place

Questions à poser :

- Comment vous réagissez si le salarié ne sait pas faire une tâche ou s'il ne fait pas comme vous considérez correcte ? (Utiliser un exemple)

8. Evolution de l'autonomie

Question à poser :

- Aujourd'hui le salarié est plus autonome en comparaison avec le moment de son embauche ? Pourquoi ?
- Quelles sont les responsabilités du salarié ?
- Le salarié peut régler un problème si éleveur/quelqu'un de la famille est absente ?

Je veux explorer :

- Comment l'éleveur identifie le gain d'autonomie ?
- Paramètres ? Eléments de comparaison ?

9. Pourquoi rendre le salarié plus polyvalent ?

Objectif : Comprendre quels enjeux pour le système d'élevage ? En quoi ça le renforce/ ça le fragilise ou pas ? Sachant que par rapport au collectif de travail, faciliter le remplacement c'est un motif.

10. Pourquoi spécialiser le salarié sur une tâche ou sur un poste ?

Objectif : Comprendre quels enjeux pour le système d'élevage ? En quoi ça le renforce/ ça le fragilise ou pas ?

Je veux explorer :

- La gestion des pics de travail, Week-end, congés ? De qui ? Au quotidien ? Par période ?
- Pourquoi certaines tâches/postes demandent des salariés spécialisé ? (Traite, transformation ?)

11. Pourquoi avoir salariés polyvalents et salariés spécialises dans le collectif de travail ? (Question pour certains éleveurs)

Objectif : Comprendre la relation entre ces 2 profils

Je veux explorer :

- C'est une relation de complémentarité entre eux ? Il y a de la concurrence entre eux ?
- C'est une question de productivité ? (Du travail ? De kg de fromage transformé ?)

Annexe C

Guide d'entretien
2ème passage – Salarié

1. **Identification**

Prénom, Nom : _____

Exploitation : _____

2. **Pouvez-vous décrire votre travail ?**

Objectif : Compléter les informations sur les tâches attribuées ou pas attribuées.

Obs. : Faire le salarié parler et n'utiliser pas le cadre de tâches.

Je veux explorer :

- Listing de tâches
- Identifier les horaires de travail ; Qui définit ?
- Flexibilité d'horaires ? Dans quelles conditions (Travail de saison ? Remplacement ? Weekend ? Congés ?...)

3. **Vous considérez-vous un salarié qui peut faire plusieurs tâches dans les différents ateliers ? Pourquoi ?**

Objectif : Identifier les caractéristiques du salarié polyvalent ou spécialisé ; Les descripteurs qui indiquent la polyvalence ou spécialisation.

4. **Est-ce que les tâches que vous faites actuellement sont les mêmes depuis votre recrutement ? Quel est l'impact sur votre travail ?**

Objectif : Identifier l'évolution ou non des tâches faites par le salarié. Identifier les conséquences sur le travail du salarié

Je veux explorer :

- Les motifs de l'évolution
- Changements dans le rythme de travail
- Tâches supprimées ?
- Plus de tâches à faire avec le même temps de travail (affecte négativement la qualité du travail) ?

5. **Quelles sont les tâches que vous faites seul ? Quelles sont les tâches qui vous faites à deux ou à plusieurs ?**

Objectif : Comprendre l'organisation du collectif de travail.

Je veux explorer :

- Salarié accompagné par éleveur :
- Sur la même tâche avec les mêmes opérations (travaillent ensemble)

- Sur la même tâche avec différents opérations (travaillent en parallèle)
- Salarié travail seul

6. **Parmi les tâches que vous faites, quelles sont celles qui demandent le plus d'observation, d'attention ou maîtrise technique ?**

Objectif : Identifier les « tâches de responsabilité » (Pour le moment je comprends comme tâche de responsabilité celles qui ne sont pas « opérationnelles » ou manuelles, sont tâches très techniques qui concernent la gestion du troupeau (exemple : repérer les chaleurs, décider sur l'alimentation) ou sont tâches qui concernent la gestion de la ferme (déclarations, saisis comptable…)

7. **Est-ce qu'il y a des tâches qui vous ne voulez pas faire ? Ou des tâches qui vous préférez faire et qui vous ne faites pas ?**

Objectif : Identifier si l'avis du salarié est pris en compte pour déléguer une tâche.

Je veux explorer :

- Essayer de croiser avec l'évolution des tâches

8. **Avez-vous pris l'initiative de faire une tâche qui n'était pas demandée par l'éleveur ?**

Objectif : Comprendre les motifs de cet acte et la réaction de l'éleveur

9. **Comment s'est passe quand l'éleveur/ quelqu'un de la famille doit s'absenter ?**

Objectif : Comprendre si le salarié prendre d'initiatives ou pas.

Je veux explorer :

- Le salarié doit juste suivre les consignes ?
- Le salarié devient responsable sur une tâche ou atelier ? Il peut régler un problème ? (Par exemple, si animal malade il peut le soigner sans demander au éleveur/quelqu'un de la famille ? Si vache en chaleur il peut appeler directement le vétérinaire ?)

10. **Depuis le temps qui vous travaillez à la ferme, avez-vous difficultés pour faire quelques tâches ? Ou d'en maîtriser ? Comment avez-vous fait pour s'en sortir ?**

Objectif : Vérifier si le salarié prendre d'initiative pour apprendre à faire la tâche (partie complémentaire aux actions de formation mise en place par l'éleveur)

Je veux explorer :

- Quels sont les difficultés ? Comment les surmonter ?
- Quel est le rôle de l'éleveur ? Qu'est-ce que le salarié attend de l'éleveur ?

11. **Est-ce qu'il y a différence entre la consigne donnée par l'éleveur et la manière qui vous faites la tâche ? (Exemple : Quand l'éleveur vous demande de faire la traite et il vous explique pas à pas l'ordre dont la tâche doit être faite, est-ce que vous suivez l'ordre dit ou vous faites à votre propre manière ?)**

Objectif : Identifier s'il y a marge de manœuvre sur comment le salarié fait la tâche.

Je veux explorer :

- Possibilité de changer la procédure
- Salarié prend son temps pour faire la tâche

12. Est-ce que cette marge de manœuvre est accordée par l'éleveur ?

Objectif : Comprendre si cette « liberté » est de commun accord entre eux.

Je veux explorer :

- Si oui, depuis quand ? Dans quelles conditions ? (L'éleveur veut que le travail soit bien fait sans « obliger » le salarié à suivre la consigne ?....)
- Si non, vérifier le motif (avec sa propre procédure il travaille plus vite ? C'est moins pénible ?...)

13. Est-ce que l'éleveur vous indiquez que votre travail est bien fait ? Ou s'il indique quand le travail n'est pas bien fait ? Pensez-vous que votre travail est surveillé par l'éleveur ? Comment ?

Objectif : Identifier les actions de surveillance aperçus par le salarié.

Je veux explorer :

- Quelles sont les actions de surveillance ?
- Quand la surveillance est faite ?
- Quel est l'impact dans le travail du salarié ?

14. Vous considérez-vous un salarié qui peut faire toutes les tâches que lui sont attribuées sans difficultés ? Pourquoi ?

Objectif : Identifier les caractéristiques du salarié autonome.

15. Etre salarié en élevage bovin laitier est-il un choix qui s'inscrit dans la durée ?

Objectif : Identifier les perspectives professionnelles du salarié

Je veux explorer :

- Etre salarié est transitoire ou pas ?
- Envisage installation en élevage laitier ?

16. Pourquoi avez-vous choisi d'être salarié en élevage bovin laitier ?

Objectif : Identifier les motivations du salarié.

Je veux explorer :

- Points d'attractivité
- Les difficultés
- Pourquoi les bovins laitiers et pas d'autres élevages ?

Annexe D

Monographie – Exploitation H : Salariés 11, 12, 13 et 14

1. *L'exploitation actuellement*

L'éleveur H (38 ans) habite à la ferme avec ses parents (62 ans). Le **collectif de travail** est formé par H, ses parents et 4 salariés.

Le GAEC a 282 ha mais « *sur les 282 ha, on a 75 ha en propriété et puis le reste c'est tout en* location ». « *Là c'est le siège d'exploitation là où on a vraiment le cœur du problème, où on a* les chèvres où on a les vaches allaitantes et les vaches laitières autrement on a une autre *stabulation je vous dis où on a 70 vaches salers à 7 kms donc ça fait deux sites voilà…* ».

Il y a deux parcelles à 6 km et à 7 km du site principal, la première est une parcelle de pâturage pour faire du foin, dans la deuxième il y a une stabulation pour les salers. C'est une des **plus grosses exploitations de l'échantillon** et la **plus diversifiée** en termes d'activité : atelier vache allaitante et laitière, chèvres, céréales, transformation fromagère (chèvre et vache) et gîtes.

Le troupeau est composé de **250 chèvres** race Saanen alpine, **150 vaches allaitantes** de race charolaise et salers « il y a moitié charolaise et moitié salers », **12 vaches laitières** (montbéliarde et normande). **Le choix des races bovines est fortement influencé par le fait de transformer le lait** : « *uniquement montbéliarde et normandes, il n'y a pas de* prim'holstein ou quoi que ce soit parce que nous on cherche bien forcément la qualité *fromagère hein… donc on cherche un lait riche, gouteux donc nous ce n'est pas forcément la quantité… c'est ce qui reste dans le moule qui nous intéresse obligatoirement* ». A niveau de production, les vaches sont à 5.000 l, quota de 54.000 l. Pour les chèvres « une moyenne de 3 *litres par jour… oui c'est bien…* on a des taux de matière grasse à 69 % de MG ».

Les bovins et la transformation sont les ateliers plus importants en terme de chiffres d'affaire : « *la principale activité en volume de chiffre d'affaire, c'est les bovins quand même* parce que bon on fait *150 vêlages donc en chiffre d'affaire c'est les bovins mais la partie* transformation fromagère chèvre et vache, ça tend je dirai à être moitié- moitié en chiffre *d'affaire* ». Par contre, par rapport à la **valeur ajoutée c'est l'atelier transformation** le principal : « bon on fait de la transfo fromagère au niveau des chèvres et au niveau des *vaches laitières… et c'est les ateliers qui sont le plus rémunérateurs il ne faut pas se voiler la face non plus… parce qu'à l'heure actuelle les bovins et puis les céréa*les bon bien vous voyez *les gens que vous rencontrez, c'est un peu la… c'est un peu le creux de la vague hein* (soupir) *malheureusement…* ».

2. *L'évolution de l'exploitation*

Quand le père était le chef d'exploitation entre les années 1984 et 2000, la principal activité c'était l'élevage de **bovins allaitants**, d'abord les charolais et puis les salers : « ça fait 25 ans que mon père il fait de la salers en plus des charolaises ». Ils avaient une trentaine d'hectare de céréales. **L'atelier chèvre démarré en 1986** : « et bien sur cette histoire bien *bon je suis un peu mal placé… ça serait plutôt mon père qui devrait parce que bon j'étais* minot moi mais mes parents donc ils ont débuté avec 3 chèvres et puis au fur et à mesure… *bien moi je suis le troisième, j'ai deux sœurs donc on était 3 enfants, mon père était exploitant agricole et puis ma mère n'avait pas de travail donc bon et bien du coup elle a voulu…* ils ont voulu développer ça pour nourrir les enfants et bien il faut aller chercher la rémunération donc ils ont commencé par 3 chèvres et puis après 10 chèvres, 15 chèvres… ».

Dans cette phase, apparemment, l'exploitation était petite et avec des activités consolidées (bovins) et des activités en train de démarrer.

Avant de s'installer**, H a fait un BTS hôtellerie et «** *avant moi j'étais cadre dans la* restauration collective ». En 2004 il quitte son poste de cadre et démarre une formation agricole (BEPA). **En 2006, sa mère et lui sont installés en GAEC avec son père** : « quand *je me suis installé, moi j'ai apporté 50* ha et on en a profité pour installer ma mère en 2006 *qui était conjointe collaboratrice et on l'a installée sur 90 ha* ». Grace à l'augmentation des surfaces, **l'atelier céréales est développé** : « *mon père était plus sur la partie bovine lui… il n'avait qu'une trentaine d'hectares de céréales et on est monté à 100 ha* ». Il présente ses arguments pour justifier l'agrandissement, « *ces hectares de cultures… déjà d'une pour être autosuffisant en terme de paille et de grains aussi, de fourrages c'est ce qui est* important et *puis aussi pour l'astreinte aussi au niveau du travail parce que bon… comme je vous ai dit précédemment le travail en cultures est quand même moins compliqué qu'en bovins à mon* avis ».En outre, plusieurs fois pendant l'entretien **H affirme que préfère les céréales aux bovins** : « *c'est principalement mon père* (qui s'occupe des bovins allaitants) *… je ne suis pas* trop bovin moi ».

Suite à l'installation, H préfère investir dans l'atelier céréales que dans les bovins avec pour objectif d'éviter le travail d'astreinte et d'être autosuffisant en paille.

Après l'installation de H la proportion des vaches salers a augmenté dans le troupeau : « ça a peut-*être un peu augmenté oui… c'était plus 1/3 – 2/3 et puis là, c'est moiti*é moitié*… oui oui si si…* ». Pour les charolaises, ils faisaient la vente de reproducteurs, mais aller aux concours prendrait beaucoup de temps puis H n'était pas motivé pour s'investir : « il y a deux ans, on a *vendu des reproducteurs en Charolais mais ce qui veut dire qu'il faut f*aire des concours pour ambitionner de vendre des reproducteurs donc faire des concours, ça mange du temps encore et il faut aimer ça ».

H fait une synthèsesur l'évolution de l'exploitation : « *enfin je vous dit, on n'est pas rentré dans le détail parce qu'*on a diminué un petit peu les vaches, on a augmenté les cultures mais *ça varie de 10 ha, ça varie de 20 vaches… la colonne vertébrale c'est vraiment ça quoi… ce que je vous explique là…* ».

Actuellement, H se pose de questions sur l'avenir du GAEC parce que **dans 3 ans ses parents vont partir à la retraite.** Pour n'être pas trop contraignant au niveau travail et trésorerie, il pense à la possibilité de diminuer le nombre de vaches allaitantes et augmenter l'atelier chèvre et transformation : « *c'est principal*ement mon père [qui s'occupe des vaches allaitants] *parce que c'est justement aussi ça fait partie un peu de la réflexion parce que je ne suis pas trop bovin moi et à terme c'est pour ça que quand mes parents seront à la retraite je vais gros diminuer… je* vais gros diminuer les bovins et parce que bon la nuit, vous ne pouvez pas être en train de faire les vêlages et puis le matin être à 6h et demi à la traite et *l'*inconvénient de la vache charol*aise, c'est que bon il y a une grosse surveillance et donc ç*a serait plus de la Salers pour le vêlage facile quoi *(…)* et à terme je dirai que ce que je veux *développer c'est vraiment cette partie transformation fromagère ».*

Après la retraite des parents, les plans de H sont de réduire le nombre des vaches allaitantes charolaises et d'investir dans la transformation fromagère.

Selon les plans de H, **investir dans la transformation passe par l'augmentation du troupeau**, donc plus d'animaux à traire dans le même temps de travail des salariés à mi-temps. La stratégie envisagé avec l'objectif d'accroitre la productivité du travail de la Salariée 12 et de la Salariée 13 est l'installation d'un DAC : « je enfin bon la partie alimentation des *animaux va être automatisé, c'est pour pouvoir gagner du temps justement pour augmenter* le *troupeau et aussi pour la surveillance (…) oui parce que ¼ d'heure le matin, un ¼ d'heure le midi, un ¼ d'heure le soir, ça fait ¾ d'heure… ¾ d'heure multiplié par 365 jours de l'année, ça fait des heures hein… de gagnées* ».

Le changement dans l'équipement est lié à l'objectif d'augmenter la productivité du travail car la perspective est de **dégager du temps de distribution vers la traite**. Avec la même plage d'horaire de travail (3h/j) plus de temps sera utilisé pour la traite. Sachant que H connaît le temps que les salariés mettent pour traire la quantité X d'animaux, **avec plus de temps sur la traite elles peuvent traire plus d'animaux.**

3. Changements entre le prèmier et deuxième passage

H confirme l'investissement dans l'équipement avec pour objectif de gagner du temps sur l'exécution du fourrage : « H : on a essayé de moderniser un peu notre système *d'affouragement des chèvres parce qu'on donnait le foin à la main…A l'heure actuelle, on a* mis en place des râteliers de fourrages qui nous permettent de ne passer que 2 fois la semaine pour donner les fourrages donc on a énormément de gain de temps là-dessus et on a investi *dans un distributeur d'aliment qui n'est pas encore en place parce qu'on donne les aliments 3* fois par jour pour les caprins et donc vous *compter ¼ d'heure à peu près à chaque distribution donc ça fait à peu près ¾ d'heure sans compter le temps de remplir le godet du tracteur donc on compte à peu près une heure par jour et grâce à ce distributeur d'aliment ça* va nous permettre de gagner 1 h*eure de main d'œuvre pour donner les aliments* ». Le distributeur d'aliment n'est toujours pas installé, mais c'est prévu pour mars 2016.

Selon la Salariée 13, le gain de temps n'est pas effectif car elle fait des heures supplémentaires.

Les changements chez H continuent surtout dans la fromagerie avec la nouvelle gamme de fromages et l'installation des nouveaux équipements adaptés à nouvelle production :

« NH *: c'est quoi ces nouvelles technologies ? C'est le changement de gamme de fromages* ?

H : oui ex*actement oui… et bien oui,* **il y a des pâtes pressées, des pâtes molles, peut-être des *bleus et bien oui, tout ça…***

NH *: et ça, c'est des fromages que vous ne faites pas actuellement en fait*

H: non, on ne fait que du lactique pour le moment, que du lactique *! Les faire, c'est une chose* mais après, si vous avez des incidents au niveau du croutage, de pouvoir analyser le pourquoi *du comment quoi….*

NH *: et ça, vous savez faire ces fromages ou…*

H *: non, il faut que j'aille me former aussi oui…*

NH : Et la Salariée 14 ?

H : non plus !

NH : challenge *! Et comment vous voyez ça, c'est de démarrer toutes les nouvelles gammes en* même temps ou aller pas par pas, démarrer quelque chose, voir si ça fonctionne ? Vous avez un petit peut réfléchit à ça ?

H *: ah oui oui… après, pas par pas oui… oui, il ne faut pas tout lancer en même temps non,* non. ***Il faut déjà lancer un nouveau truc et une fois que c'est maîtrisé, vous remettez une pierre à l'édifice quoi…*** non non !

NH : et il y a une demande des clients ?

H : oui, **ils attendent des nouveautés oui ! oui oui, parce que la concurrence, elle est dans la *lactique hein…*** *parce que bon, c'est la simplicité* : vous avez un bac, de la présure tac et puis en avant quoi mais comment ? Tout ce qui est pâte molle, pâte pressée et bien il faut une cuve *de pasteurisation, c'est pas les mêmes ambiances,* ***c'est des investissements supplémentaires*** **donc et bien ça freine les gens quoi** *(…)* ***et puis aussi pour l'organisation du travail en WE, ça permet d'enlever un peu de lait, ça assouplit aussi*** **le travail quoi parce que vous pouvez différer des laits,** *c'est tout un ensemble… non mais c'est pas simple hein… C'est vrai que l'échiquier personnel enfin… sans eux, on ne peut pas tourner ça c'est sûr ! Mais dès qu'il y* en a un qui est absent par contre*, on le sent tout de suite quoi… Et encore, la structure ça s'est améliorée aussi parce que avant, on avait qu'un salarié enfin on a un peu plus de salariés donc ça assouplit quand même rien qu'à la laiterie, il va y avoir une nouvelle* personne parce que quand la Salariée 14 est en vacances, et bien il y a 100% des salariés qui

sont en vacances hein… donc après (avec le recrutement) ça ne fait que 50% donc ça donne *un peu plus de souplesse quoi…*

PM : donc la Salariée 14 et la personne qui va être embauchée ?

H *: oui voilà oui…* ***l'avantage aussi c'est d'avoir un peu plus de souplesse en terme de personne pour se permettre d'envoyer des gens en formation*** *quoi parce que c'est vrai, quand vous n'êtes pas nombreux, tout de suite, vous enlevez quelqu'un de l'échiquier c'est compliqué quoi… Après, vous avez moins de remords… enfin de remords pour ainsi dire, ça vous incite plus à laisser partir les gens en formation quand vous savez que vous n'êtes pas derrière à ramer comme des fous quoi….*

NH : vous évoquiez des formations pour la Salariée 14, pour la Salariée 13… **est ce que vous en imaginez pour vous-même ?**

H *: ah oui oui… au niveau des formations… enfin au niveau fromager oui* ! Obligatoire oui *! Oui oui parce que moi j'aime bien savoir de quoi je parle et comme* ça, on ne me roule *pas dans la farine enfin je veux dire j'aime bien savoir de quoi parler…*

NH : Ces formations sont assurées par le lycée agricole de Neuvy aussi ?

H : oui oui

Investissement dans la fromagerie pour proposer d'autres produits demandés par le marché et aussi cibler un autre niche du marché que la niche lactique pour diminuer le risque de concurrence. Clairement c'est un investissement financier, mais c'est aussi un investissement dans la formation du personnel (patron et salariés).

H réfléchie encore à l'avenir du système après la retraite de ses parents en 2018. **Il envisage que les parents travaillent dans l'exploitation comme des bénévoles, mais sans interventions régulières :** « H : *oui mais je n'ai pas bien envie moi…* (à propos de bénévolat) *de toute façon, le but… ce que je vais essayer de mettre en place c'est que ça tourne sans mes parents… si ça ne tourne pas sans mes parents, ce n'est pas la peine quoi… C'est pas la peine de continuer…. Ça veut dire qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas quoi…* ».

Les investissements qui ont été faits dans les céréales lors de l'installation de H sont pris en compte dans la réflexion : « H : le souci enfin je ne sais pas si je peux appeler ça un souci, on a fait toutes nos parties nous, nos parties qui sont en céréales sont drainées donc *après, donc on a investi dans du drainage… qu'est*-ce que je fais à la place de la céréale quoi ? Je fais quoi *? C'est ça quoi ! J'ai les terrains, qu'est-ce que j'en fais* ? donc après,, vous avez le doigt un peu *pris dans l'engrenage quoi parce que cette année va être la même que l'année dernière… l'année dernière, on a fait une très mauvaise année en terme de céréales mais cette année, ça ne va pas être mieux quoi… parce que les cours ils ne décollent pas quoi… d'habitude on arrive à se couvrir avec le marché à terme mais rien ne s'est fait quoi parce que du moment que les prix ne sont pas assez hauts, personne n'a vendu et en plus, il y a toujours des gens qui n'ont pas vendu leurs stocks de l'année dernière c'e*st vrai *que c'est plutôt compliqué quoi* ! ».

Diminuer la taille du troupeau bovin allaitant et la surface en herbe est encore envisagés par H :

« H : on a des métiers qui malheureusement qui ne marchent pas suffisamment je parle pour la partie bovine et pu*is la partie céréales vous voyez bien ce qui se passe à l'heure actuelle au niveau des médias… Après, la partie fromagère, je la mets un peu à part parce que la partie fromagère à l'heure actuelle elle comble un peu les déficits de la partie bovine et cér*éales ce *qui est un peu dommage et c'est pour ça que moi à terme… au départ de mes parents je veux restructurer vraiment ces secteurs là parce que j'en ai marre de travailler pour la gloire quoi… garder des vaches pour dire je garde des vaches et au final* il ne reste pas grand-*chose…. Vous faites beaucoup d'heures pour pas grand-chose non ça va aller 5 mn quoi… parce que bon, ce qui est véhiculé dans les médias ce n'est pas forcément faux (rires) à ce* niveau- là !

NH *: j'ai une question. Quand vous dites réduire l'atelier bovin allaitant, c'est pour l'arrêter* complètement ?

H *: non, pas l'arrêter complétement… moi j'aurai tendance à vouloir valoriser ce qu'on peut faire c'est garder… parce qu'à l'heure actuelle on fait 120 vaches allaitantes à peu près 60* salers, 60 charolaise*s… je garderai à peu près que 60 vaches allaitantes salers je dis bien* salers croisées charollais avec un taureau charolais donc déjà pour la facilitée de vêlages *parce que moi je n'ai pas envie de me lever la nuit… mon père ça ne le dé*range pas mais moi *j'ai… vous ne pouvez pas être le matin à 6h30 à la traite et puis avoir passé la nuit à surveiller les vêlages donc admettons vraiment essayer de travailler sur he si j'ai 60 vêlages, j'ai 30 génisses, 30 broutards. Sur les 30 génisses essayer parce qu'on fait un petit peu de vente directe comme ça, on fait 9 à 10 l'année dernière, on a fait 9 bêtes en direct consommateurs comme ça et donc ce que j'aimerais, c'est vraiment travailler sur ces génisses* et quasiment écouler la majorité de mes génisses en vente directe quasiment faire le même *chiffre d'affaire avec… j'exagère, je n'arriverai pas à faire le même chiffre d'affaire avec 60 vaches allaitants qu'avec 120 mais ¾ en valorisant, en faisant de la valeur ajoutée sur mes produits… voilà* ! ».

Changements dans le système d'élevage liés à la centralisation de la tâche vêlage, associé aux conditions de travail (travail de nuit) plus la contrainte horaire des salariés (qui ne sont pas disponibles pendant la nuit). En plus, H dit plusieurs fois pendant le premier passage qu'il n'aime pas les bovins allaitants.

4. Recrutement des salariés

Le Salarié 11 (39 ans) est le salarié plus ancien sur l'exploitation, il a commencé il y a 18 ans, H précise que le Salarié 11 a été recruté avant son installation: « et bien oui, il y a 18 ans, moi je me suis installé ça ne fait *que 10 ans…. Ça fait 9 ans donc...* ». Le Salarié 11 a suivi une formation en horticulture et il a travaillé dans une exploitation horticole. Il n'avait pas de compétences pour manipuler les animaux ni dans la parte céréales, il a fallu que les parents de

H lui forment à la ferme : « *c'est mes parents qui l'avaient…*(recruté et formé) ». Le Salarié 11 arrive dans le moment de la création de l'atelier de transformation fromagère.

La Salariée 14 a été embauchée à la fromagerie il y a 5 ans pour remplacer un salarié qui partait à la retraite[1]. Avant elle a travaillée comme serveuse, il s'agit d'un changement de carrière. D'abord, elle travaillait à mi-temps à la fromagerie pendant 2 ans, mais actuellement elle est à temps plein.

« H : en fait, la Salariée 14 *elle est venue en 2 phases… on l'avait embauchée à mi*-temps parce que donc elle avait un enfant en bas-*âge, donc ça l'arrangeait bien, donc elle venait le matin, uniquement le matin voilà… et je crois qu'elle ne travaillait même pas le week-end … oui elle ne venait que le matin pendant 2 ans je crois elle a fait ça… un truc comme ça.. et ensuite elle s'est séparée de son mari… et donc ça a redistribué les cartes donc un mi*-temps ne lui suffis*ait pas donc à l'époque nous on n'avait pas la place pour embaucher quelqu'un à plein temps donc elle est retournée dans la restauration… parce qu'elle est issue de la restauration donc elle est retournée en tant que serveuse à plein temps sur Moulins… et* après, nous on a augmenté notre volume de production et puis nos ventes donc on a eu la *place au niveau de la laiterie d'embaucher quelqu'un à plein temps donc je lui ai proposé et donc ça l'intéressait donc elle est revenue…*

PM : elle est revenue en quelle année ?

H *: Et bien, elle est restée pareil, un an et demi deux ans en service voilà… et puis après elle est revenue et puis depuis voilà…* elle est là ! ».

La Salariée 12 et la Salariée 13 étaient recrutées en juillet 2014 pour travailler à mi-temps les après-midi. Elles remplacent un salarié qui travaillait à temps plein et qui est parti s'installer : « les deux mi-*temps hep ça ne fait pas longtemps, ça fait maintenant 5 mois qu'elles sont là parce qu'avant j'avais un plein temps qui est parti car il est parti s'installer* ». H justifie le remplacement de deux mi-temps ou lieu d'un temps plein par la souplesse dans le calendrier de travail : « *pour donner plus de souplesse dans mon planning de travail, j'ai préféré avoir* deux mi-temps parce que ça me fai*t 2 personnes physiques au lieu d'avoir une personne physique et au niveau de l'organisation du travail c'est nettement plus souple* ».

Salariée 13 suivi une formation en BTA Equin et Salariée 12 suivi le BTS : « La Salariée 12 *c'est he elle a un BTS et donc elle sort de l'école, elle a eu deux trois petites expériences comme ça (...)* La Salariée 13 *elle a… je crois que c'est peut être un BTA*, un bac pro équin un truc comm*e ça (...) donc elles n'ont pas vraiment une formation en chèvres hein mais bon l'inconvénient de chez nous, c'est qu'on n'est pas dans le bassin où il n'*y a beaucoup de chèvres et beaucoup de vaches laitières donc pour trouver une personne qui a le profil idéal au niveau des chèvres et des bovi*ns, c'est pas facile à trouver…* ».

Même avec la limitation des salariés par rapport à l'élevage de chèvres, H a « accepté » cette condition parce qu'il voulait recruter un salarié qui habite dans la région : « et à

[1] Nous n'avons pas d'informations sur ce salarié.

l'époque où j'ai recruté, je n'avais pas forcément envie de trouver quelqu'un… un jeune qui vienne du bassin où il y a des chèvres… Niort, la Vendée tout ça parce que le problème c'est que si je peux appeler ça un problème mais ils vont rester là deux trois ans et puis ils vont avoir le mal du pays, ils vont partir donc après si vous commencer à former une personne *parce que bon la formation ça prend du temps, ça a un coût… elle va apprendre, elle va emmagasiner de l'expérience et puis elle va repartir au pays…* et puis deux ans après je vais *être obligé de la reformer donc moi ça ne m'intéresse pas du tout… chercher quelqu'un qui vienne de 300 kms… j'essaie vraiment… d'embaucher en local parce que déjà d'une les gens* qui sont en local et bi*en je pense qu'ils auront plus tendance à rester et ils ne sont pas… ils* ont des accroches familiales dans le coin quoi ».

Le choix de H pour des salariés de région est justifié par l'investissement qu'il fait pour former le salarié puis la perte des connaissances et d'expérience quand le salarié part, d'où l'intérêt de les garder longtemps sur l'exploitation.

5. Démission de la Salariée 12 et perspectives de recrutement

La Salariée 12 a trouvée un poste à temps plein et à la fin du son contrat elle a démissionnée, cela n'était pas une surprise par H car il considère que de postes à mi-temps son précaires :

« H : d*onc ça fait 4 mois, j'ai une mi*-temps qui est partie les après midi

PM *: ah oui, c'est qui qui est partie* ?

H *: c'est* la Salariée 12 qui est partie donc elle a trouvé un plein temps bon ce que je me doutais un peu après, des places de mi-*temps comme ça, c'*est un peu précaire malgré que *c'est des mi-temps d'après*-midi donc elles peuvent éventuellement trouver une place le matin pour compenser mais bon elle a trouvé un plein temps bon moi de toute façon, dans ma tête, *je savais que c'était un peu précaire… et pour l'instant, je n'ai pas recherché quelqu'un d'autre à mi-temps parce que justement, je suis en train de réfléchir plus à l'avenir… je ne vais pas prendre quelqu'un pour me dire je vais tout régenter dans une année pour le départ* en retraite de mes par*ents donc et bien pour l'instant, on tourne comme ça… ça… je veux dire ça ne tourne pas trop mal mais c'est vrai que ça fait une personne de moins quoi… ça* fait une personne physique en moins ».

La Salariée 13 parle que le départ de la Salariée 12 est plutôt lié à la conduite du personnel par H :

« JYP : vous avez un peu une idée de pourquoi elle est partie ?

S13 *: oui (sourire)… oui oui… et bien tout simplement aux horaires… les horaires, c'était beaucoup d'heures supplémentaires qui n'étaient pas rattrapées et he… et puis bon pfff après he… enfin, c'était en général… l'organisation, un peu tout quoi je veux dire… il n'y avait pas de communication il n'y avait rien… non enfin… elle a trouvé un temps plein directement*

parce que au départ, il ne savait pas *trop qui il allait mettre en temps plein, si c'était moi ou si c'était* la Salariée 12*…donc* la Salariée 12 *a eu l'impression de… qu'il jouait un peu avec tout le monde alors ça ne lui a pas trop plu… he… Bon après, je pense qu'il voulait surtout* savoir qui *pouvait le mieux gérer la chose je pense… enfin, c'est mon avis personnel. Après, je pense… je ne pense pas non plus à me prendre la tête… c'est pas mon problème à moi… Après he… bon et bien voilà, elle a eu la chance de trouver directement un temps plein…* tout *contrat est respecté on va dire et c'est vrai…* ».

Après de départ de la Salariée 12, H n'a pas recruté autre salarié car il réfléchit encore sur la mesure de main-d'œuvre nécessaire pour amortir le départ des parents et en même temps donner de la souplesse à l'organisation du collectif de travail : « H : donc *obligatoirement, ça va jouer sur mon planning de travail… ce n'est pas évident quoi parce que à l'heure actuelle, ce qui est chronophage c'est tout ce qui est traite que ce soit des* animaux capr*ins ou bovins… donc je ne sais pas à terme… donc c'est vraiment la partie caprine que je vais garder… les bovins lait je ne sais pas exactement le temps imparti pour* (chacun de) *ces 2 ateliers par rapport à ce que j'ai à l'heure actuelle si ça va me prendr*e 2 *postes ou 2 postes et demi donc c'est pour ça que ce n'est pas facile à évaluer… à évaluer ce* nombre *de personnes qu'il me faudra en enlevant mes 2 parents qui sont actifs à l'heure actuelle donc j'ai un peu de mal j'avoue… j'ai un peu de mal en plus, ce qu'il faut intégrer* là-*dedans c'est quand vous avez des malades voilà quoi, on est en plein dedans quoi… vous avez des personnes qui sont en vacances he… en essayant de privilégier aussi ce qui n'est pas évident parce qu'on ne peut pas doubler les poste*s comme dans des grandes entreprises je *veux dire… si vous avez quelqu'un q*ui *n'est pas là, qui est absent vous arrivez à absorber* cette personne qui est absente parce que bon avec le volume de personnes ça se connait tout *de suite… Vous avez 4 personnes, vus en avez 1 qui n'est pas là, ça fait 25% de personnes qui est absentes, ça fait énorme quoi… ça fait tout de suite beaucoup donc c'est pour ça que j'avais mi… j'avais essayé de travailler à l'époque sur des plannings avec comment* ? pour les après midi, avec 2 mi-*temps au lieu d'un plein temps si vous vous en souvenez pour* justement assouplir cette histoire de personnes ».

Si pour la partie élevage le nombre de postes à pouvoir ne sont pas définies, à la fromagerie c'est certain le recrutement d'une personne pour remplacer la mère et travailler avec la Salariée 14 :

« PM : et là, avec la perspectives de la laiterie, comment envisagez-vous le travail de la Salariée 14 ?

H *: et bien il y a une embauche derrière là… donc ça veut dire 3 pleins temps au niveau* de la *laiterie et justement c'est pour aussi… parce que pour le moment, il y a 2 personnes, 2,5* personnes à la laiterie enfin ça dépend parce que nous on va y donner la main mais au niveau de la rotation des week-ends donc il y aurait 3 personnes ça assouplirait la rotation des week-*ends aussi quoi…*

PM *: c'est à dire* ?

H : La Salariée 14*, une recrue et puis ma mère ou moi quoi peu importe quoi… parce que ce que j'envisage, au niveau de mes plannings à terme, je veux retirer au fur et à mesure mes* parents *de l'échiquier quoi… voilà et cette personne viendrait pour faire la rotation d'un* week-*end sur 2… la semaine aussi mais avec un week*-end sur 2 parce que nos salariés travaillent un week-*end sur 2 et s'il y a des vacances, c'est ma mère qui viendrait compe*nser le week-*end où les personnes sont en vacances quoi pour pas qu'il y ait de doublon au niveau* des rotations de week-end

NH *: et donc là, le salarié sur la laiterie, vous avez quelqu'un en vue ? le recrutement est…*

H *: c'est en cours…*

NH : vous souhai*teriez avoir quelqu'un pour quand en fait* ?

H *: début mai, début mai oui… j'ai une jeune là qui qui travaille à l'heure actuelle c'est dans les Vosges et donc… qui a 21 ans et c'est vrai qu'elle manque un petit peu d'expériences après he c'est peut être un pari sur l'avenir… mais bon, j'en n'ai pas des masse de candidats… on n'est pas vraiment dans un bassin fromager après, j'avais eu quelques* touches avec des personnes qui venaient de Deux Sèvres, des endroits où il y a des chèvres et tout mais moi ça ne *m'intéressais pas forcément ce genre de profil parce que les gens ils vont* rester 2-3 ans et puis après, ils vont avoir la nostalgie du pays et puis ils vont repartir donc *après vous passez du temps en formation, en investissement personnel pour qu'au bout* de 3 ans, ils partent *: ça ne m'intéresse pas… si vous prenez un mi-temps à 40 kms c'est pas viable quoi… il faut rester raisonnable quoi je me mets à la place des gens hein…*

NH : formation en laiterie de la jeune qui vient des Vosges ?

H : oui, elle a f*ait un… et bien ça fait 1 an ½ qu'elle est en laiterie là, où elle est l'heure actuelle donc… après, je l'ai déjà rencontré oui… Ses parents justement ils sont à 40 kms d'ici donc he…*

NH *: c'est quelqu'un qui est du coin….*

H : oui, elle ça la rapproche parce que ses parents sont à 40kms, à 10 kms de Bourbon Lancy *là donc et bien c'est… en plus, avec la nouvelle laiterie, il y a un challenge au niveau des nouvelles technologies, ça l'intéressait mais moi… **je cherchais plus quelqu'un avec un peu*** **plus de vécu** *justement pour m'appuyer un peu dessus, pour mettre ces fameuses technologies en route mais bon… en guillemets, je m'y collerai quoi…* »

Pour le recrutement H préfère de la main-d'œuvre locale ou qui est proche de l'exploitation car il veut retenir cette main-d'œuvre qui va être formé.

6. Gestion du personnel

L'expérience de H comme cadre dans la restauration lui donne des idées de gestion du personnel à l'exploitation, comme donner des primes : « H : on fait des chèques cadeaux

là… justement la semaine prochaine je rencontre mes gars parce que là, je leur donne un *chèque cadeau. Il n'y a pas de critères non, pour le moment c'est forfaitaire* ! on a toujours *eu l'habitude de donner quelque chose de forfaitaire donc en liquide et puis je préfère passer* par *le biais du chèque cadeau, je pense que c'est mieux* ». Il pense de mettre en place des entretiens individuelles, comme une entreprise : « exactement pareil oui ! Et je trouvais ça *plutôt pas mal. Quand ça sera structuré comme je l'entends… c'est un élément* de motivation et puis *un élément de contrôle aussi…* »

Dans le premier passage, H a dit qu'il compte aussi sur sa femme (qui va s'installer) pour faire la gestion du personnel.

Par rapport aux congés, H a dit qu'ils ont la liberté de choisir les dates, sauf pendant l'été :

« NH *: comment se passe les congés d'ailleurs, c'est réparti sur…*

H *: non les congés, il n'y a vraiment pas… enfin, pur l'instant c'est pareil, ça va… j'espère que ça va changer enfin c'est un truc qu'on veut changer parce que à terme, je ne vous l'ai pas dit mais ma femme normalement devrait s'installer avec moi*

NH *: d'accord…*

H *: voilà, dans 2 ans et elle a une autre vision aussi parce qu'on a travaillé ensemble, elle était ingénieure dans la restauration collective c'est comme ça qu'on s'est connu d'ailleurs et he elle a une vision un peu plus… un œil extérieur aussi e*n *terme de tout ça… de prise de congés tout ça. A l'heure actuelle, ils les prennent un petit peu quand ils les veulent quoi… ils* viennent me voir je veux congés machin d*onc mais c'est vrai que je pense qu'à terme on va essayer enfin je n'ai pas réfléchi à ça mais il faut faire quelque chose d'un peu plus carré à ce niveau là aussi, qu'on ait moins de surprises*

NH : demande de congés en période de bourre

H : non, ils compr*ennent aussi… moi, en période de moisson, c'est niet de toute façon… juin juillet… A part* la Salariée 14*, en laiterie elle les prend quand elle veut elle voilà bon et bien…* de toute façon, elle ne touche pas à la production enfin elle touche à la production mais elle *ne touche pas à la partie élevage donc … elle les prend quand elle veut l'été et autrement* non, ***les autres non c'est vraiment à partir du 14 juillet*** *oui….* ». Hiver, congés des salariés sont possibles y compris pendant vêlages. Fait le lien avec *l'évolution vers du salers ce qui* diminue la pression sur le moment des vêlages. »

Par contre, dans l'entretien de la Salariée 13, elle précise dans quelles conditions ils peuvent prendre des congés. Puis elle a mis en avance plusieurs fois que **la façon d'organiser le travail et de contrôler le temps de travail résultent dans un manque de communication entre le personnel (soit entre salariés, soit entre salariés et patron, soit entre la famille) :**

« S13 : mais je pense que oui il y a un gros gros manque de communication dans *l'entreprise* ! *après he… après, je n'ai pas non plus les solutions… enfin c'est mon point de vue personnel hein… après c'est peut*-être pas ça

PM : est-ce que vous avez un moment dans la journée pour échanger les informations ? Est-ce qu*e c'est un moment réservé ou est*-ce que ça se fait au fur et à mesure ?

S13 *: non ça se fait… en général* **ce que je fais parce que H** *il n'est pas forcément là he…* **Le Salarié 11** *en général, quand il est là moi je l'arrête pour pouvoir discuter un peu avec* **l***ui si j'y pense…* *c'est vrai que voilà, je ne travaille que 3 heures et* ***3 heures c'est non*-stop** *hein… je veux dire je ne m'arrête pas, c'est he… je veux dire c'est pas possible, dans le monde de l'agriculture, 3 heures c'est très très court he donc c'est vr*ai que des fois, on pense *à une chose on fait autre chose, on oublie et c'est vrai que c'est… c'est pas pratique donc si on ne se croise pas, s'il n'y a pas une ou deux personnes qui pensent en parler à l'autre, c'est facile d'oublier une chose quoi*, on v*a dire… même en général… sinon un temps réservé, non, il n'y a pas…*

PM : pas vraiment parce que H, il fait un planning avec les heures de travail, avec les week-ends aus*si… Est-ce qu'il y a un moment qu'il dit 'il faut que tu viennes ce week-end' ou…* histo*ire de s'organiser un peu…*

S13 : non, en général, on le sait ; ***On sait que c'est un week-end sur 2 et non, il n'y a pas de planning…***

PM : ok

S13 : peut-*être qu'il se fait son planning, il doit se faire certainement son planning chez lui hein… après nous* on se fait nos planning nous-*même sur nos agendas non sinon on n'a* pas comme dans les entreprises, une feuille de planning en disant bon et bien, il y a telle *personne qui part en vacances, il faut faire en sorte de pouvoir remplacer…* **on ne sait pas quand *il y en a un qui part en vacances, on ne sait pas quand est ce qu'il part, on ne sait* pas quand est-*ce qu'il revient… il y a un manque de communications… et je pense que oui, un système de planning serait pas mal aussi…***

PM : et par rapport aux congés, vous avez des jours de congés ?

S13 *: alors he… je ne sais plus comment c'est calculé… enfin, c'est comme tout le monde, c'est 5 semaines il me semble par an…*

PM *: mais vous ne prenez pas les 5 semaines en un bloc…*

S13 *: non, c'est* **maximum 2 semaines à la fois**…

PM : maximum, ça se négocie avec H ?

S13 *: c'est comme ça, c'est pas plus de 2 semaines parce que bon… c'est vrai que quelque* part, normalement ***je sais qu'on n'a pas le droit de faire ça mais c'est vrai que derrière, il* faut pouvoir remplacer la perso*nne…*** *voilà sachant que maintenant, on n'est plus que 3 sur*

la… je parle sur la partie animale hein… sans compter le papa qui de temps en temps est là aussi… he… je veux dire on ne peut pas se permettre à 3, il y en a un qui part je veux dire on ne peut pas *se permettre d'**être 2 pendant plus de 15 jours… c'est long, c'est fatiguant et c'est des choses qu'il faut pouvoir s'organiser derrière**… donc c'est un mal pour un bien quelque part…*

PM *: d'accord, donc plus de* 15 *jours ça devient encore plus pénible…*

S13 : oui !

PM : et le week-end ? le week-*end c'est*-à-dire samedi dimanche ou juste dimanche

S13 : ***samedi, dimanche lundi…***

PM : ok ! *Ah oui parce qu'il y a le lundi*

S13 *: après, par contre c'est pareil* ! **H*, il s'arrange toujours pour pas qu'on fasse 2 week-ends de suite non plus…*** *donc même s'il y a un remplacement, on essaie de poser nos vacances de façons à ce que ce soit…* **que ça ne gêne pas** par rapport aux week-end et donc *s'il y a des week*-ends qui sont pris, dans ces cas-*là, il s'arrange avec son papa…*

PM : donc vous avez dit que vous ne saviez pas forcément quand les autres prennent les *vacances donc là, c'est du genre…* H *arrive, il demande…* 'Le Salarié 11 part en vacances la semaine prochaine, est ce que tu peux venir *?' C'est des choses comme ça* ?

S13 *: en fait, c'est tout simplement, «* **est-ce que tu peux venir telle semaine ?** »

PM : OK, il ne dit même pas pourquoi !

S13 *: des fois ça arrive, des fois non (sourires). L'autre fois, je suis parti… c'est pareil, je n'avais pas pris de vacances depuis…. C'est simple, les vacances… parce que moi j'essaie de **m'organiser aussi par rapport à la nourrice**… je n'ai pas le choix en fait* : je pose mes vacances par rapport à elle en fait ! du coup, là par contre, ***j'étais vraiment fatiguée*** et je *n'avais pas pris de* vacances depuis août 2015, juillet ou août je ne sais plus et là il fallait *vraiment que j'en pose une… donc il m'a callée entre 2 personnes qui partent en vacances he… **personne ne savait que j'étais partie en vacances**… voilà et* **personne ne savait quand est ce que je revenais non plus…** *donc après, c'est vrai que c'est là , où il y a un problème parce que du coup he… un exemple tout bête, le papa à* H a dit au Salarié 11 : « laisse, la Salariée 13 y fera cet après-midi *» et sachant que j'avais décalé mes vaca*nces pour que ça ne gêne pas H et que ça ne gêne pas la personne qui partait en vacances aussi derrière moi, du coup au lieu de revenir un mardi, je suis revenue un mercredi... et donc du coup on et bien, **ils *ont été étonnés que je ne sois pas là l'après-midi… c'est quelque chose de bête mais ça peut gêner derrière le travail…***

JY*: il n'y a que* H qui savait en fait ?

S13 : oui ! Apparemment oui !

JY : même dans le collectif, entre la famille, le père ne savait pas ?

S13 ***: c'est ça, voilà… c'est pour ça que je dis qu'il y a un manque de communication un peu dans tout…*** on discute mais il y a des choses essentielles qui ne sont pas forcément dites *et he… c'est des choses bêtes hein… je pense que c'est quelque chose qu'il n'a pas pensé à* dire parce que bon il n*'a rien à cacher je veux dire… mais c'est quelque chose bon et bien…* derrière, ça va les coincer ! **Ça va lui faire perdre une demi-*heure ou une heure… voilà* !** ».

Comme H compte le temps des salariés seulement comme temps de travail, il n'y a pas de temps réservé pour la communication et le partage d'informations sur et dans le collectif de travail.

7. Délégation de tâches

7.1. Tâches non déléguées - – 1er passage

Le GAEC est une grande exploitation diversifiée. **Par rapport aux gîtes, aucune tâche n'est attribuée aux quatre salariés.** L'entretien des gîtes et la gestion des réserves (site et téléphone) sont faits exclusivement par la famille.

La saisie comptable, le paiement de factures, les déclarations PAC sont aussi à la charge exclusive de la famille.

Les tâches administratives sont exclusivement réalisées par les membres de la famille.

7.2. Tâches *déléguées et les formes d'organisation quotidienne du travail* - – 1er passage

Du lundi au samedi la traite est faite deux fois par jour, toujours en binôme. La traite du matin : *«c'est le salarié et puis mon père et moi, ça dépend voilà…* ». Ensuite : « donner les *granulés enfin le matin c'est nous hein et le salarié* ». L'alimentation des animaux le matin (les bovins et les chèvres) est aussi faite en binôme, soit par H, le père et le Salarié 11. Mais les soins aux bovins allaitants c'est que le père qui s'en occupe, c'est pareil pour les vêlages : « *on a les caméras à la maison mais bon il faut la regarder quand même quoi donc à l'heure actuelle c'est mon père qui s'occup*e des vêlages ».

Vu que les **animaux sont élevés hors sol**, l'entretien des litières dans le bâtiment est fait pendant tout l'année par H et le Salarié 11, mais c'est principalement le salarié qui le fait. Pendant les travaux de saison, ce sont les deux qui travaillent dans les chantiers :

« PM *: il y a quelqu'un qui travaille sur les céréales* ?
H *: c'est principalement moi… mon père, il s'occupe plus de la partie bovine lui… moi et puis le salarié…*
PM *: vous travaillez ensemble ou he chacun fait…*
H : chacu*n fait… on est équipé en tracteurs donc bon après quand il y a de gros travaux et bien chacun fait ce qu'il a à faire hein…*
PM *: c'est*-à-dire ?

H *: travail du sol, semis… pulvé, engrais… de toute façon, tout ce que sait faire le salarié, les* patrons savent *le faire hein…* »

Sachant qu'il y a 100 ha de céréales, donc une grande surface, je comprends que **H et le Salarié 11 travaillent en parallèle** (validé au 2ème passage)**.**

L'après-midi les Salariée 12 et 13 font la traite des vaches et des chèvres et distribuent l'alimentation. H explique qu'elles sont fixées sur ces tâches : « *Les filles ne s'occupent pas de la partie vaches allaitantes ni cultures… Elles ne vont pas à la l*aiterie, uniquement la *traite… traite des vaches, traite des chèvres et puis soins enfin donner du foin et … aux* chèvres et aux vaches, uniquement ça ! ».

Pour revenir à l'installation du DAC, le changement dans l'équipement est lié aussi à l'objectif d'augmenter la productivité du travail car la perspective est de dégager du temps de distribution vers la traite. Avec la même plage d'horaire de travail (3h/j) plus de temps sera utilisé pour la traite. Comme H connaît le temps que les salariées mettent pour traire la quantité X d'animaux, avec plus de temps sur la traite elles peuvent traire plus d'animaux : « *je enfin bon la partie alimentation des animaux va être automatisé, c'est pour pouvoir gagner du temps justement pour augmenter le troupeau et aussi pour la surveillance (…) oui parce que ¼ d'heure le matin, un ¼ d'heure le midi, un ¼ d'heure le soir, ça fait ¾ d'heure… ¾ d'heure multiplié par 365 jours de l'année, ça fait des heures hein… de gagnées* ».

Pendant ce temps-là la mère travaille à la laiterie avec la Salariée 14. H explique qu'elles se concentrent sur la transformation du fromage (vache et chèvre) et elles n'ont pas de tâche dans les élevages : « La Salariée 14 *elle est toujours à la laiterie (…) oui, uniquement la laiterie. Elle n'a jamais été sur la traite ou sur quoi que ce soit* ». Dans le cas de la mère, H précise qu'avant le recrutement du Salarié 11, elle faisait la traite :

« PM : et votre mère, est-ce *qu'elle fait aussi la traite ?*
H *: non elle ne touche pas… elle l'a eu fait… ça fait bien longtemps qu'ils ont débuté* donc *forcément ils n'avaient pas de salarié mais à partir du moment où qu'il y a eu un salarié,* le Salarié 11 *il y a 18 ans he elle était plus sur la partie fromagère mais à l'heure actuelle elle* ne touche absolument plus du tout à cette partie-*là, (…) ni quoi que ce soit non non… elle fait* vraiment que le fromage ».

Le recrutement du Salarié 11 est lié au développement de l'atelier transformation fromagère et dans un moment fait changer le travail de la mère : « non elle ne touche pas *[aux animaux]… elle l'a eu fait [la traite]… ça fait bien longtemps qu'i*ls ont débuté donc *forcément ils n'avaient pas de salarié mais à partir du moment où qu'il y a eu un salarié,* le Salarié 11 *il y a 18 ans he elle était plus sur la partie fromagère mais à l'heure actuelle elle* ne touche absolument plus du tout à cette partie-*là, ni quoi que ce soit non non… elle fait* vraiment que le fromage ». J'ai l'impression que la mère travaillait avec le père dans la partie des animaux et aussi pour la transformation fromagère. Mais le développement de l'atelier transformation dans un moment donné a obligé la mère à arrêter les tâches liées aux animaux et à se dédier à la fromagerie et à commercialisation des fromages (marché, bons de commande).

Les vendredis la mère fait le marché et le père livre dans les épiceries et les grands surfaces : « *c'est ma mère qui le fait ça le marché… ça fait depuis les années 80 qu'elle fait le marché. C'est mon père qui fait les livraisons donc grandes surfaces, épiceries (…) elle a le permis de conduire mais c'est rentré dans les rites aussi… c'est parce que… il* emmène ma *mère au marché et puis ensuite il va sur Moulins pour livrer les épiceries, il va jusqu'à Leclerc Nevers… Dans la continuité, il livre ce qu'il y a à livrer aussi…* (Pas d'installation spécifique de matériel car marché est couvert) ».

Eventuellement la Salariée 14 fait le marché aussi, mais ce n'est pas claire s'il accompagne la mère ou s'elle va seule : « La Salariée 14 donc elle prépare les commandes, elle fait le marché éventuellement ».

La monotraite pendant le dimanche est faite depuis 3 ans, donc même avant l'embauche des Salariées 12 et 13, mais après l'arrivé du Salarié 11. A vérifier si la monotraite a été mise en place à l'époque que le salarié qui est parti s'installer travaillé à la ferme.

« *la particularité de chez nous c'est que le dimanche on fait ce qu'on appelle la monotraite donc on fait la monotraite le dimanche c'est*-à-*dire parce qu'on fait qu'une traite dans la journée. Le reste de la semaine on fait deux traites et justement par souci de… et bien déjà de* souplesse dans le travail et puis de confort personnel et bien on a instauré la monotraite du *dimanche comme ça c'est plus confortable pour tout le monde et puis ça évite de faire venir* du monde le dimanche après-midi voilà on gagne du temps au niveau du planning ».

H explique que les Salariées 12 et 13 traient 1 weekend sur 2, chacune vient sur un weekend différent. Etant donnée que la traite des vaches et des chèvres est faite par deux personnes, l'autre traieur peut être H, Salarié 11 ou le pére : « on fait 1 WE sur 2 he donc moi je fais un WE avec une mi-temps et le salarié à plein temps fait 1 *WE avec l'autre mi-temps… ça permet de faire les roulements … les deu*x mi-temps, elles travaillent 1 WE sur 2, elles ne travaillent pas ensemble le WE et avec le mi-temps, i*l y a soit le salarié ou soit mon père ou moi… no*s salariés font 1 WE sur 2 : tac ! ».

Pour avoir de la souplesse dans le travail de dimanche**, la monotraite impose la dérégulation de la production de lait** : « bon il y a une contrepartie... De toute façon, il y a obligatoirement une diminution de lait un petit peu le lundi et le mardi et puis le mercredi ça *rentre dans l'ordre quoi, le mercredi matin ça rentre dans l'ordre mais là où ça choque le plus c'est au niveau des vaches laitières. Les chèvres ça les choque un peu moins… il y a moins de conséquences…* ».

Même avec une pénalité sur la production laitière (surtout des vaches), c'est claire que la **monotraite a été mise en place pour des facteurs liés au travail**, dont 1) optimiser l'emploi du temps de travail des salariés : ils sont payés par heure travaillée et non pour les tâches réalisées ; 2) la souples : se libérer des tâches d'astreinte le dimanche : « *j'avais un plein temps qui est parti car il est parti s'installer et pour donner plus de souplesse da*ns mon *planning de travail, j'ai préféré avoir deux mi*-temps parce que ça me fait 2 personnes *physiques au lieu d'avoir une personne physique et au niveau de l'organisation du travail c'est nettement plus souple…* parce que dans les ateliers de transfo en fin dans le lait, on

travaille 365 jours de l'année donc il faut avoir de la souplesse dans notre planning de travail donc avoir deux personnes à mi-*temps c'est plus facile qu'une personne à plein temps* ».

Le travail du dimanche dans la laiterie suit le même raisonnement : « *en laiterie c'est* pareil, notre salariée de laiterie elle fait 1 WE sur 2 avec ma mère, on a ce roulement-là, un *WE/2… aussi bien pour eux que pour nous… après, il y a des exceptions* hein bon mais en *règle général, c'est ça, 1 WE sur* 2 ». **Le lait non transformé est envoyé à au tanck.**

Les vêlages des charolaises et des salers sont concentrés sur le père et H. Le vêlage des montbéliardes et des chèvres, je suppose que c'est concentré sur H, mais le Salarié 11 peut intervenir si nécessaire car le troupeau est nombreux et les vêlages de chèvres est groupé (pique de vêlages), donc à confirmer au 2ème passage (réfuté).

7.3. Tâches déléguées – 2ème passage

Quand la Salariée 12 travaillée à l'exploitation, H ne savait pas exactement comment elle se coordonée avec la Salariée 13 pour réaliser la traite, les réponses de H ne sont pas très précises :

« NH *: j'ai juste une autre question, quand* la Salariée 12 et la Salariée 13 travaillent *ensemble à la traite, c'était pareil, il y en avait une sur les ch*èvres et une sur les vaches ?

H : pareil

NH : et ça pouvait alterner ou il y avait plutôt une sur les chèvres une sur les vaches

H *: oh elles alternaient oui oui, elles alternaient… Après je n'étais pas… elles faisaient ce qu'elles veulent moi à ce niveau*-là, du moment que le boulot se faisait en temps et en *heures…* »

Par contre la Salariée 13 fait une description détaillée sur la façon dont elles s'organisaient pour réaliser la traite et donner du foin :

« PM : Et comment vous fonctionniez sur la traite des vaches et des chèvres ?

S13 *: alors ce qui se passait c'est que elle faisait sa traite des chèvres… Alors au départ, il fallait qu'on donne tous les jours le foin… (…) Donc pendant qu'elle mettait qu'elle faisait la* traite moi je lui emmenais ses lots, d*onc j'amenais les lots sur le quai de traite comme ça elle n'avait pas besoin de se déplacer… moi je donnais à manger aux animaux… une fois qu'elle avait fini toute sa traite, moi derrière, je faisais la traite des vaches (…) c'est elle* qui *s'occupait de la traite, moi je m'occupais de tout ce qui était soin des chèvres doc tout ce qui était nourriture, foin tout ce qui était he… les médicaments à donner, la surveillance des animaux, les chevreaux… ça m'occupait* déjà les 3 heures (sourire)

PM : mais vous faisiez la traite aussi ?

S13 : au tout début si ! *Au tout début c'est moi qui faisais la traite he mais* Salariée 12 était *beaucoup plus longue à tout ce qui était… à tout ce qui était on va dire le pansage des* animaux et elle était plus rapide que moi sur la traite donc on a tout simplement échangé nos rôles et en fait, on allait beaucoup plus vite comme ça ! »

PM : donc si je comprends bien, au départ, toutes les 2 vous avez commencé sur la traite et vu le temps de traite, H il a ajusté...

S13 : voilà, on *a ajusté, on a échangé nos rôles et puis he… on a trouvé notre… c'est vrai que* elle elle préférait la traite, moi je préférai être au contact des animaux donc he

PM : ça vous arrangeait bien

S13 : voilà, ça nous *arrangeait…*

PM : Donc vous avez resté combien de temps à faire la traite ?

S13 *: c'était au début… on va dire… on va dire 2 mois* ! 2 mois, 3 mois pas plus ! Après, on a échangé ! »

Pendant 3 mois les Salariées 12 et 13 faisaient la traite et la distribution du foin ensemble, elles ont vu la différence entre le temps mis pour réaliser chaque tâche, alors pour être plus rapide et « rentrer dans le temps » exigé par H, elles ont changé la division des tâches. Plus que la vitesse pour réaliser la tâche, la préférence entre les tâches c'était aussi un facteur pour définir la division de tâches entre la Salariée 12 et la Salariée 13. Cette rédivision du travail n'a pas gêné H car elles « rentraient dans le temps » exigé.

Depuis le départ de la Salariée 12, c'est plutôt le Salarié 11 qui vient faire la traite des chèvres pendant que la Salariée 13 fait la traite des vaches :

« PM *: donc le soir c'est vous sur la traite des vaches et* H fait les chèvres

S13 *: le soir he… c'est pareil là vu qu'il manque encore une personne, en général c'est l'autre employé. Quand il y a un petit problème ou qu'il y a quelque chose d'autre à faire, c'est* H qui vient faire la traite

PM *: ah ok donc c'est* le Salarié 11

S13*: c'est* le Salarié 11 *qui fait la traite, en général oui… (…)*

PM : et comment vous avez choisi la traite des vaches ou la traite des chèvres ? est-ce-que vous aviez une préférence ?

S13 *: he… c'est que ça s'est fait comme ça ! après, c'est plus avec* H *qu'il faut voir ça et… parce que c'est vrai qu'au départ moi vu que je travaillais les WE avec* H, H faisait la traite *des chèvres moi celle des vaches et ça allait beaucoup plus vite comme ça… bon et bien* H il est là depuis un moment. Le Salarié 11 est là aussi depuis un bon moment donc ils ont le

*rythme en fait… donc ça c'est fait comme ça moi je suis rapide chez l*es vaches donc voilà on *s'est mis comme ça…* ».

H explique comment la Salariée 13 et lui s'organisent pour réaliser la traite :

« H : les après-midis le Salarié 11 *a… soit* le Salarié 11, mon père ou moi, on est obligé de faire la traite alors que les filles se débrouillaient toutes les après-*midi toutes seules quoi…*

NH *: quand vous dites du coup la traite se fait à 2 l'après-midi, c'est* la Salariée 13 et potentiellement vous et votre père

H : soit le Salarié 11*, mon père ou moi oui…*

NH : et comment ça se passe ? La traite se fait sur les chèvres puis sur les vaches ?

H : oui *! Oui, il y a 2 quais différents oui…*

NH *: deux quais différents oui et pour la traite, chacun s'occupe de…*

H *: oui chacun s'occupe de sa traite* !

NH *: chacun s'occupe de sa traite don*c ça veut dire que le travail que peut faire la Salariée 13*, c'est exactement la même chose que vous mais sur* un quai quoi

H *: non ce n'est pas la même chose, c'est les après-midi… style cet après*-midi, je vais *m'occuper de la traite des chèvres, elle va s'occuper de la traite des vaches elle* !

NH *: d'accord*

H *: voilà oui, on n'est pas tous les 2 à faire la même chose parce qu'on est 1 à gérer chaque traite quoi… voilà... justement grâce aussi à ce distributeur et puis les râteliers, enfin pour l'instant j'émets des hypothèses… j'ose enfin… j'envisage que la traite ne se fasse qu'à 1 les* après-midi quoi parce que si je gagne une heure pour donner les concentrés les après-midi, ça va me donner un peu plus de souplesse quitte à donner ½ heure de plus les après-midi à la Salariée 13 au niveau de son contrat de travail mais gérer seule la traite des chèvres et des *vaches… ».*

La Salariée 13 donne plus d'informations sur le fonctionnement de la traite :

« JY : je ne sais pas le temps de traite pour les vaches la*itières…*

S13 : quand tout va bien, ½ heure

JY : ½ heure

S13 *: enfin ½ heure enfin… a près tout dépend parce que c'est pareil, au départ c'était ½* heure parce que je commençais les vaches après les traite des chèvres. Vous avez visité la dernière fois de toute façon ?

JY : oui

S13 *: donc vous avez vu qu'il y a le quai de chèvres et le quai de vaches de l'autre côté et le*s *animaux sont de l'autre côté… donc du coup, pour faire passer les vaches, je suis obligé d'attendre que le lot de chèvres soit passé ou qu'il les sortent et qu'il en ramène d'autres… donc là, je perds facilement 5 à 10 mn… donc c'est ½ heure à peu près maintenant…*

JY : OK ».

Les traites sont organisées en parallèle, par contre à cause du défaut d'articulation entre les traites, la Salariée 13 perd du temps.

Pendant les week-ends la Salariée 13 et le Salarié 11 continuent à faire la traite 1 week-end sur 2 depuis le départ de la Salariée 12, mais le père a été obligé de se remettre à la traite :

« PM : vous aviez avant une organisation où elles travaillaient un WE sur 2 mais la Salariée 12 *est partie. Comment ça se fait avec les WE…*

H : alors, comment ça se fait avec les WE *? C'est que justement (rires), j'avais enlevé mon père de l'échiquier donc il y avait un WE c'était* la Salariée 13 et m*oi, et un WE où c'était* la Salariée 12 et le Salarié 11 donc du coup, le WE où il y a la Salariée 12 qui est partie et bien *j'ai remis mon père malheureusement pour l'instant ! Voilà… Pour ne pas être boiteux, c'est* comme ça ! Il fait toujours partie du GA*EC donc pendant 2 ans, il faut qu'il prenne un peu de… bon, c'était plutôt confortable parce qu'il ne faisait plus la traite les WE mais bon… c'est comme ça, pour le moment c'est comme ça* ! ».

La Salariée 13 explique la différence entre l'exécution de la traite avant et après la Salariée 12 et l'installation de l'équipement de distribution automatique du foin :

« S13 *: alors ce qui se passait c'est que elle faisait sa traite des chèvres… Alors au départ, il fallait qu'on donne tous les jours le foin… maintenant, on a un nouveau système, le foin il n'y a plus besoin de le donner tous les jours, on a une ration sur plusieurs jours…. Donc pendant qu'elle mettait elle faisait la traite moi je lui emmenais ses lots, donc j'amenais les lots sur le* quai de traite *comme ça elle n'avait pas besoin de se déplacer… moi je donnais à manger aux animaux… une fois qu'elle avait fini toute sa traite, moi derrière, je faisais la traite des vaches alors que maintenant c'est quelqu'un qui s'occupe entièrement de la traite des chèvres, qui s'amène ses lots et moi je fais directement ma traite des vaches…* ».

S13 *: (…) parce qu'en plus avec* la Salariée 12 on était un bon binôme parce *qu'on arrivait… on se complétait toujours… Une fois qu'on a réussi à comprendre comment l'autre* travaillait *bon et bien voilà, je n'avais pas besoin de lui dire t'as ça, t'as ça, t'as ça à faire et elle, elle n'avait pas besoin de me le dire non plus… c'est-*à*-dire qu'elle allait faire des fois des choses que moi j'avais à faire parce que ça allait pl*us vite comme ça et hop derrière je faisais ce que *elle elle avait à faire… sans même forcément dire les choses… et puis c'était un vrai plaisir…* là on se dit « bon on a encore ça, on a encore ça, on a encore ça et au final je fais le travail que la Salariée 12 *devait faire… donc je fais mon travail + le sien… après, ça dépend aussi de avec qui je travaille aussi… quand je travaille avec* le Salarié 11, *il y a des choses qu'il fait* que la Salariée 12 *faisait aussi… Après* H *non parce qu'il a d'autres choses à faire aussi…*

moi je comprends tout à fait les choses… mais c'est vrai que c'est que ce n'est pas facile pour le mental… he… Après, ce n'est pas le travail en soi qui me dérange ! parce que le travail est *toujours le même… c'est que oui, il y a une perte de contacts… et pour moi, si on travaille avec des animaux c'est quand même… c'est pour l'animal, on part bien du fait que quand on travaille dans l'agriculture c'est pour être avec des animaux, c'est pas pour he… pour faire autre chose je veux dire, c'est* vraiment ce contact-*là qu'on aime aussi sinon ça ne sert à rien* de faire ce travail-*là… et c'est ça qui manque…* ».

Le Salarié 11 et la Salariée 13 n'ont pas la même coordination que les Salariées 12 et 13 pour exécuter la traite, ce qu'est usant pour la Salariée 13 mentalement car la coordination entre le Salarié 11 et elle c'est faite au fur et à mesure, c'est comme s'il fallait deviner ce que l'autre a fait et ce qu'il reste à faire.

Selon la Salariée 13, l'installation de l'équipement peut lui faire gagner du temps une fois que ça sera bien maîtrisé :

« JY *: sur les bottes de foin, la ration et tout ça, ça a changé…* **vous avez dit que vous étiez *passé à un affouragement plusieurs fois par semaine, pas tous les jours en fait…***

S13 *: c'est ça ! une fois…*

JY : ça a changé votre travail vous ?

S13 : oui parce que moi au départ comme je disais le temps que la Salariée 12 faisait la traite des chèvres, moi je mettais le foin ! je donnais les granulés, je mettais le foin !

JY *: maintenant, ce n'est plus vous qui faites ça…*

S13 : he ça dépend, ***ça dépend comment on s'organise la journée…*** mais bon on le fait une *fois par… une à deux fois par semaine… on passe avec le tracteur, on rentre et tout et c'est fini pour la semaine… voilà. Après, du coup,* ***j'ai tout ce t*****emps-là qui est gagné au final**

JY : et ça vous a gagné du temps effectivement ou pas ?

S13 : alors, ça me fait gagner du temps sur la journée mais sur la semaine pas forcément *parce que, sachant qu'on met le foin en fin de journée,* **au lieu de finir à 5heures, ça me fait finir à 6heures quand je mets le foin***… maintenant,* ***je pense qu'il a dû remarquer que ça me faisait perdre du temps donc du coup, en général, il s'arrange pour le mettre le matin****… comme ça moi, je n'ai plus à le mettre… ou alors je n'ai plus qu'à balayer au final… donc c'est le temps que ça se goupille correctement mais oui* **au final, je pense que ça va me faire gagner du temps**… »

JY : ce qui veut dire que le foin il est mis à disposition des animaux pour la semaine ou dans le couloir de façon à être approché ?

S13 *: non, au départ c'était dans le couloir mais maintenant il n'y a plus rien dans le couloir… maintenant,* **on passe avec le tracteur, on met tout dans des râteliers et les râteliers**

sont pleins… Après juste dans la semaine, je répartis **si elles ont mangé plus à un endroit *qu'à un autre et puis c'est tout* ! ».**

Par contre depuis l'installation de l'équipement, la Salariée 13 fait plus souvent la repousse du foin que la distribution, ce changement lui permet d'organiser autrement la traite des vaches : « S13 : (le foin et les granulés) des VL se donne à la traite et en bâtiment *pour les accrocher aux cornadis les 2 fois… Comme ça après je peux choisir aussi mes vaches dans la stabulation…celles qui vont bien ensemble je peux les prendre ou c*elles qui *sont malades, celles qui ont un problème dans le pis, qu'il faut que je prenne au pot, je peux les prendre en dernier comme ça… comme ça, je peux cibler qui je veux en fait…* ».

Le changement d'équipement permet l'organisation très fine de son propre travail. Il permet d'explorer la connaissance du troupeau pour optimiser l'exécution de la traite et optimiser aussi le temps de travail par semaine.

Selon la Salariée 13, cette nouvelle organisation de la traite l'empêche d'observer les animaux comme il faut, surtout les chèvres :

« JY*: donc en fait… c'est l'idée d'aller vers le diagnostic donc vous dites que vous vous sentez capable de bien repérer quelques trucs… d'un autre coté, vous n'avez pas beaucoup de temps pour les repérer, vous n'avez pas beaucoup de… vous n'êtes pas beaucoup en relation avec les animaux, c'était plus facile quand vous ameniez les lots et tout ça et maintenant ça l'est un peu moins donc ça veut dire que quand vous alimenter, les animaux sont dans les lots*

S13 : oui

JY : et *donc du coup, vous voyez… elles ne sont pas en déplacement donc vous voyez moins les choses en fait c'est ça* ?

S13 *: en fait…* **moi je donne à manger enfin en ce moment je parle. Après, je ne vois plus les chèvres** si vous préférez alors le seul moment où je *les vois, c'est le moment où je donne à* manger donc je vais seulement voir les chèvres qui ne se lèvent pas donc là je verrai une *chèvre qui ne va pas bien… mais bon, une chèvre qui ne se lève déjà pas, c'est le début déjà de quelque chose…*

JY*: c'est déjà un peu grave quand même…*

S13 *: après, ça peut être plus ou moins grave…. Ça peut être tout simplement qu'elle soit* fatiguée aussi après bon, **il faut que je rentre dans les lots, que je les lève alors que quand je *m'en occupais directement, tout de suite je vois si he… vis*-à-vis de quand je donne à *manger, celle qui ne s'est pas levée… je reviens après, elle est encore couchée alors ça ne va pas alors que la personne qui va venir la chercher après, pour lui c'est la première fois qu'il va la voir couchée si vous préférez… je pense que c'est tout un suivi,*** *je pense que c'est* comme **un enfant** qui va tomber malade, on va déterminer la gravité de sa maladie au fil des *heures qui arrivent… je veux dire, si c'est une grosse fièvre, si c'est une fièvre suivie d'une toux, d'un vomissement ou quelque chose, c'est quelque chose qu'***on suit.** Pour un animal *c'est pareil sauf qu'il ne parle pas donc si* ***on ne voit pas vraiment l'animal en***

permanence… *bon après, c'est mon point de vue he peut être que justement avec une* **formation** je pourrai derrière **voir plus de choses certainement… *hein ce n'est pas évident l'animal… surtout quand il y a des gros lots comme ça je veux dire c'est… c'est avoir les yeux tout le temps partout et he… et en peu de temps (rires) (…)***

S13 : et bien *c'est pareil, au niveau des animaux enfin là je parle des chèvres mais c'est pareil chez les vaches…* **Après les vaches, je vais leur donner à manger, je vais faire la traite *mais après c'est pareil, je ne les revoie plus parce que derrière je m'occupe des* chevreaux…** *Après, c'est quelqu'un d'autre qui vient s'en occuper, qui vient donner à manger….*

JY *: ce n'est pas vous qui allez les chercher au pré par exemple* ?

S13 : **si *! par contre là, c'est moi c'est pour ça que je vois déjà les déplacements donc après je vais voir… maintenant que je connais plus mes animaux on va dire, je vais voir quand une vache va baisser la tête, quand une vache va avoir le dos rond mais en fait c'est pareil,*** comme moi je ne suis pas du monde des vaches he je veux dire, je ne détermine pas *forcément exactement ce qu'elle a… he je vais pouvoir voir si elle est moins bien qu'hier par exemple mais je ne vais pas pouvoir dire ce qu'elle a* ».

Passage très intéressant qui montre que la réorganisation du collectif de travail peut amortir le manque de main-d'œuvre, mais cela n'empêche pas que la qualité de l'exécution d'une tâche ne soit pas dégradée, surtout dans une situation avec une contrainte horaire et une taille du troupeau conséquente.

La dégradation de la qualité d'exécution de la tâche n'est pas sans conséquences sur la motivation et le plaisir de travailler de la Salariée 13 :

« JY *: et votre travail, de votre point de vue, on peut dire qu'il est répétitif, pas rép*étitif ? parce que finalement vous faites toujours un peu la même chose mais quand même, est ce que vous trouvez du plaisir à faire votre travail ?

S13 *: en fait, jusqu'à présent,* ***jusqu'à il y a peu de temps j'y prenais énormément de plaisir…, ça a changé parce que he… tout simplement j'adore le contact avec les animaux et c'est vrai que j'ai l'impression de le perdre ce temps là… malgré que je m'occupe toujours… enfin je fais toujours la même chose mais sachant que on est toujours en train de courir après le temps, j'ai l'impression, dans ma tête c'est toujours il faut a*ller plus vite**, il faut aller plus vite, il faut aller plus vite, il faut aller plus vite pour gagner un maximum de *temps et je ne prends plus le plaisir d'être au contact des animaux… je ne prends plus le* plaisir de prendre le temps de regarder les animaux correctement, de pouvoir bichonner les *petits, de pouvoir…* ***là je me dis voilà, je viens d'arriver au travail, dans 3 heures il faut que je parte et dans 3 heures, il faut que tout mon travail soit fait… he et c'est ça qui m'embête*** **!** Bon après, ça rechangera peut être quand *il aura pris quelqu'un d'autre… j'espère parce que c'est vrai que travailler comme ça, c'est pas évident… c'est vrai que jusqu'à présent,* ***j'étais contente de venir au travail, j'étais contente de me dire «*** **et bien**

voilà, je vais voir mes petits bébés » *enfin voilà, c'est bête mais c'est quelque chose c'est en fin voilà….*

JY *: il y a une dimension sensible de la relation à l'animal…*

S13 *: c'est ça, tout à fait*

JY *: qui nourrit l'homme qui fait le boulot*

S13 ***: c'est ça et en général, tout ce qui est répétition du matin et de l'après*****-midi et bien ça passe vite parce que on se dit : « *Et bien voilà, derrière on va s'occuper de ce qu'on aime* » *mais là c'est vrai qu'en disant* : « *Et bien voilà, j'ai trop de chevreaux, il faut que j'aille* plus *vite, il faut que je fasse çi, il faut que je fasse ça… » et … oui, si j'avais plus de temps, ça me permettrait… je pense que mon envie reviendrait facilement… oui c'est toujours le* même problème, courir après le temps ».**

« S13 *: c'est que pour l'instant,* ***vu qu'il y a une employée qui est partie on est un peu à cheval sur un peu tout quoi…*** donc moi au départ qui était sur les chèvres, je suis partie sur *les vaches… je traie les vaches mais je m'occupe de tout ce qui est chevreaux quand même… donc he… après dans l'avenir, ça va changer, je vais retourner sur les chèvres…* **donc pour *l'instant, je touche un peu à tout on va dire sauf tout ce qui est fromages évidemment* !** Tout *ce qui est fromages, je n'en parle pas parce que je ne m'en occupe pas du tout du tout, c'est* carrément autre chose ».

« PM *: vous venez de dire que ce n'est pas votre domaine de base* (les vaches), est-*ce qu'au* départ est-*ce qu'il y avait par exemple quelques tâches que vous ne vouliez pas faire parce que… comme ce n'était pas votre domaine* de base, vous aviez beaucoup plus de difficultés *pour le faire ou…*

S13 *: enfin moi, mon milieu c'est les chevaux mais c'est les animaux surtout* ! Donc **non je *n'ai pas eu ce ressentit qu'il y a quelque chose que je n'ai pas eu envie de faire*** *en fait…* même, *si vous préférez, j'étais avec ma collègue, tout ce qui était la vue du sang, c'était pas trop son truc ça c'est des choses qui ne me dérangent même pas… je veux dire c'est… tout ce* qui est en rapport avec les animaux, ça ne me pose pas de problème.

PM : *d'accord, vous préférez le contact avec les animaux en fait*

S13 : oui, même si il faut que je mette **les mains (..) dans la merde, ça ne me dérange pas** je *veux dire c'est… voilà…* ***mon intérêt moi c'est les animaux****… c'est voilà… pour vous dire, chez moi j'*ai des animaux, **je ne peux pas voir ma vie sans les animaux**… ».

Le départ de la Salariée 12 s'ajoute aux contraintes horaires et augmente la pression sur le travail de la Salariée 13, car il y a plus de travail à faire dans la même plage horaire. Cela l'oblige à passer moins de temps avec les animaux, dégrader la qualité du son travail et, par conséquence, lui a fait perdre le plaisir et la motivation pour réaliser son travail.

En plus de ces facteurs, il y a des exigences dans la propre exécution de la traite où il faut être très attentif, par exemple l'hygiène :

« JY *: d'accord… la question de l'hygiène, vous l'avez mentionné comme étant quelque chose* sur lequel il fallait être attentif

S13 : oui

JY *: en quoi ça… ça vous… ça met la pression sur le travai*l ? En quoi vous êtes attentive à *l'hygiène…*

S13 ***: et bien c'est vrai qu'on se dit que bon le lait c'est voilà…*** nos enfants vont le boire, nos *amis vont le boire… les gens autour de nous vont le boire… vont manger les fromages bon voilà… dans l'épicerie tout simplement à côté, ils en vendent… bon et bien voilà, on sait* que***… c'est quelque chose qui va être transmis aux autres… voilà, il faut éviter la moindre bactérie enfin les mauvaises bactéries parce qu'on sait très bien que pour faire du fromage*** **il faut** ***des bactéries…*** *et… donc oui pour moi, c'est quelque chose d'important de respecter l'hygiène… l'hygiène des mains, l'hygiène de soi, l'hygiène que le lait ne soit pas contaminé… pour moi c'est quelque chose oui d'important oui…*

JY *: très bien… je trouve votre réponse très intéressante… En moi, en fait la façon dont je me représentais les choses, c'est qu'il y avait une attention particulière à l'hygiène à cause de la qualité, pour la transformation mais en fait dans ce que vous avancez, ce n'est pas vraim*ent mis en avant

S13 *: Et bien non… c'est*-à-dire que ***moi je ne m'occupe pas du tout de la transformation en fait… En fait, ce qui se passe c'est que… le lait he… tout se fait en machine… donc*****, à part le premier jet que je fais, le lait je ne le vois quasim*****ent pas… tout part dans les machines… donc c'est pour ça que c'est à nous de bien nettoyer… enfin de bien vérifier que les machines soient bien nettoyées par elles même…** après, il reste toujours un petit peu de lait *dans les machines… une partie de lait que la machine ne pompe pas… ce qui reste dans les tuyaux, elle ne le pompe… donc tout ce lait, il va falloir que je l'emmène après au tank et c'est ce lait là que… oui il faut faire attention qu'il n'y ait pas de saletés, qu'il n' y ait pas d'eau dedans, qu'il n'y ait pas de bactéries… A partir du moment où il est sorti il faut vite fait l'emmener, se nettoyer les bottes pour pouvoir partir dans la partie laitière…*

PM *: et c'est vous qui lavez la salle de traite après*

S13 *: oui oui…* ».

La Salariée 13 n'intègre pas à son raisonnement la transformation fromagère. Elle prend en compte seulement l'hygiène pendant la traite car c'est la limite de son travail.

Au premier passage H a dit que le nombre de chèvres augment au fur et à mesure. La Salariée 13 a dit qu'elle ressent l'augmentation du travail avec les chevreaux et non à la traite :

« S13 : Après, question **chèvres**, oui **je vois une augmentation** *oui… il y en a de plus en plus… c'est vrai qu'on fait* **de plus en plus de chevreaux** *aussi…ça fait augmenter le tra*vail *dans le sens où… je ne le ressens qu'au niveau des chevreaux… parce que je pense que* **la personne qui est à la traite des chèvres le ressent beaucoup** parce que forcément, il fait **monter plus de lots**… *donc moi**, c'est quelque chose que je ne ressens pas pour l'instant*** **mais je le ressens vachement enfin beaucoup chez les chevreaux** *parce que forcément j'ai* **beaucoup plus de naissances** *et c'est pareil, ça fait aussi beaucoup plus de chèvres à surveiller dans le sens où il y en plus qui mettent bas et c'est v*rai que là, ces derniers temps, *j'ai eu jusqu'à 9 chevreaux en une après-midi… donc ça fait 4*-5 chèvres à sortir des enclos, à *changer dans les enclos… s'occuper des petits, récupérer le colostrum donc oui c'est du temps, c'est beaucoup de temps…*

PM : et f*inalement le temps qui est gagné dans la distribution du fourrage, ce n'est pas* forcément du temps en plus, vous passez plus de temps avec les chevreaux

S13 *: c'est ça* ! disons que je peux mieux organiser pour derrière pour les petits oui (mais) après, qua*nd il n'y aura plus de naissances, je ne sais pas encore comment ça va donner… si je vais gagner ou pas… après je ne sais pas, j'aurai peut-être d'autres choses à faire d'ici là… pour l'instant **oui, pour l'instant ça fait beaucoup de travail (…)***

PM : est-c*e que ça arrive souvent de dépasser l'heure* ?

S13 *: pendant la période de naissance oui… surtout… normalement en fait c'est un système de… je suis censée quand il n'y a pas de naissance, je suis censée finir plus tôt et* quand il y a des naissances finir pl*us tard… bon, c'est un arrangement qu'on a eu entre* nous. *Bon, c'est normal je veux dire, on ne peut pas être à la minute près non plus he… ça arrive plus d'une fois que les chèvres mettent bas en fin de journée… là où c'est le plus calme, là où c'est le p*lus reposant pour elles ou alors très tôt le matin aussi donc du coup *forcément, ça dépasse sur les horaires… mais c'est vrai qu'avec* la Salariée 12 qui est partie *donc pour l'instant, je n'ai pas rattrapé et donc he c'est quelque chose dont il faut que je* discute avec lui mais he he (bloque) voilà, ***je pense que le temps qu'il n'y aura pas un autre employé ou une autre façon de faire les choses ça va être juste quoi… ».***

L'augmentation du nombre de naissances augmente le nombre de chevreaux que la Salariée 13 doit prendre soin. Cela donc augmente sa charge de travail et le débordement de ses horaires de travail.

Pour les vêlages, H confirme que c'est à la charger de son père et lui : « H : Le Salarié 11 ne touche pas aux vêlages mon père ne lui a jamais mont*ré donc… c'est de la faute de mon père ça hein… c'est comme ça hein…* ».

H ne parle pas d'apprendre le Salarié 11 à faire les vêlages.

« PM : si on continue encore sur le travail du Salarié 11, sur les céréales est ce que vous travaillez ensemble ? Est-ce *que vous avez un tracteur chacun ou …*

H : non *! non non, ça dépend… justement les engrais, ça peut être soit lui soit moi ça dépend la pointe de travail qu'on a à faire… si il y a quelqu'un qui est en vacances à cette période*-là, *s'il faut que je sois à la laiterie ou autre part et bien c'est lui qui va faire les engrais… si il y a quelqu'un qui est en vacances, ça peut être moi enfin voilà…*

PM : et pour les semis de blé, pour les récoltes, vous travaillez ensemble ?

H *: ah et bien oui oui, les semis… tout ce qui est semis c'est lui et moi c'est pareil voilà… parce qu'on en revient toujours aux mêmes, si je me casse une jambe et bien il faut qu'il sache le faire donc voilà… ensuite, ce qui est récolte par contre, on a la moissonneuse donc c'est moi qui fais la récolte comme ça… et puis* le *travail du sol, c'est principalement lui… voilà….* ».

L'organisation du travail entre H et le Salarié 11 pendant les travaux de saison dépend du roulement des autres activités à faire dans l'exploitation.

Par rapport aux tâches attribuées à la Salariée 14, il n'y a pas eu des changements :

« NH : peut-être sur le travail de la Salariée 14 *en laiterie, est ce qu'il y a des tâches sur… moi je ne connais pas très bien les activités avec la transformation fromagère, est ce qu'il* y a *des tâches qu'elle ne fait pas en laiterie et que vous vous réservez ou que votre mère se* réserve (donne un exemple)

H *: non, elle intervient sur tout parce que bon, c'est vachement pervers de comment, de se* garder quelque chose parce que le jour où vo*us n'êtes pas là et bien malheureusement… je vois hier et bien j'étais au lit toute la journée. Si il y a quelque chose que je sais faire et que les autres ne savent pas faire et bien que vous n'êtes pas là et bien…*

PM : et donc, dans la laiterie, elle fait exactement quoi alors ?

H *: et bien moulage, tout l'aspect moulage, nettoyage, préparation de commandes, tout ce qui est aspects enfin les fonctions d'une employée de laiterie quoi…*

PM *: d'accord et c'est quoi exactement préparer les commandes* ?

H : et *bien, quand… pour les différents clients, c'est si ils ont commandé 10 crottins, 10* vaches 1à machins et bien préparer suivant les commandes de nos clients pour pouvoir les *livrer le lendemain quoi… préparation de commandes…* ».

H préfère que la Salariée 14 fasse toutes les tâches à la fromagerie et ne lui pas réserver de tâches d'exécution. C'est le raisonnement contraire à celui de MM à l'exploiation G.

Par contre, après le départ des parents, la Salariée 14 sera plus impliquée dans la commercialisation des fromages :

« PM *: et vous avez dit l'autre fois que* la Salariée 14 elle avait fait des tournées

H *: oui, ça arrive…*

PM *: ça arrive… ça continue encore* ?

H *: et bien, c'est principalement quand mes parents sont en vacances… normalement, c'est* ma mère qu*i s'occupe des tournées oui…*

PM *: et donc ce n'est pas souvent qu'elle fait les tournées….*

H *: c'est pas souvent oui… c'est pas souvent mais après, à terme justement, quand ma mère va sortir au fur et à mesure c'est certainement elle qui va faire le plus* souvent les tournées *oui…*

PM : et le marché aussi ?

H : le marché, o*n ne fait qu'un marché, c'est le marché de Moulins le vendredi donc he éventuellement oui…*

PM *: parce que si je me rappelle bien, c'est votre mère et votre père qui font le plus de* marchés

H *: les livraisons oui oui, c'est toujours le cas à l'heure actuelle… mon père il fait les livraisons oui…* ».

H commence a préparer la Salariée 14 pour assumer la commercialisation des fromages a partir de 2018.

7.4. Tâches déléguées chez H : quels descripteurs ?

- Le motif de la délégation de la tâche :
    - Travail : partager la charge des tâches d'astreinte/ partager la charge des travaux de saison/ remplacement
    - Objectifs
- Type de prise en charge de la tâche :
    - Ensemble sur les différentes opérations dans la même tâche : Salarié et quelqu'un de la famille travaillent sur la même tâche au même temps mais chacun a ses opérations. (exemple : les travaux de saison)
    - Partagé mais en parallèle : Salarié et quelqu'un de la famille travaillent sur la même tâche mais en moment différents (traite)
    - Seul : Salarié fait seul.

Tableau 1. Tâches déléguées au Salarié 11

Tâche déléguée			Opération	Accompagné	Matériel	Rythme	Points favorables	Points défavorables	Décision sur la tâche	Autres informations
Astreinte	Saison	Régulière								
Traite			Traite en soit	H ou Père		-1/j (matin) et -1WE/2			H	-toujours 2 personnes -monotraite le week-end
Alimentation			Distribution du foin, granules, maïs, orge	H ou Père		1/j (matin)			H décide de la composition et la quantité	Chèvres, vaches laitières et allaitantes
	Maïs grain		Conduite du tracteur pour préparer le sol, semis, engrais, moisson	H	Matériel agricole				H décide les jours de travail (météo)	H fait le semis et le traitement phytosanitaires
	Fanaison		Conduite du tracteur - moisson	Seul	Matériel agricole				H décide les jours de travail (météo)	
	Céréales (orge et blé)		Conduite du tracteur pour préparer le sol, semis et engrais, moisson							H fait le semis et traitement phytosanitaires
	Lisier/ fumier		-Entretien dans le bâtiment -Epandage	Seul	Matériel agricole				H décide les parcelles	
		Boucler les veux		H						Toujours 2 personnes
		Entretien parcelles	Entretien pâturage et clôtures	H						

Tableau 2. Tâches délégués aux Salariées 12 et 13

Tâche déléguée			Opération	Accompagné	Matériel	Rythme	Points favorables	Points défavorables	Décision sur la tâche	Autres informations
Astreinte	Saison	Régulière								
Traite			-Traite en soit -Nettoyer la salle de traite	Par H pendant le période de formation	Décrochage automatique	-1/j (après-midi) et -1WE/2	Formation avec H	-Pas de formation -Pas d'expérience	H	-monotraite le week-end
Alimentation			Distribution du foin, maïs, orge	Par H pendant le période de formation		-2/j (après-midi) et -1WE/2	Formation avec H	-Pas de formation pour les chèvres	H décide la composition et la quantité	Chèvres et vaches laitières
Identifier les chaleurs			Observation / identifier animaux	Par H pendant la période de formation		-1/j (après-midi) et -1WE/2	Formation avec H Formation technique prévue	-Pas de formation -Pas d'expérience	H	Tâche couplée avec la distribution de l'alimentation

Tableau 3. Tâches déléguées à la Salariée 14

Tâche déléguée			Opération	Accompagné	Matériel	Rythme	Points favorables	Points défavorables	Décision sur la tâche	Autres informations
Astreinte	Saison	Régulière								
Fromage			-Cailler -Moulage -Saler -Tourner	Mère		-Toute la journée -1WE/2	Formation prévue	-Travaillé comme serveuse -Pas d'expérience	Mère	Fromage chèvre et vache
		Commercialisation	-Commande -Tourné	Mère		Occasionnellement			Mère	

Tableau 4. Tâches réalisées par H.

Tâche réalisée - H			Opération	Accompagné	Matériel	Rythme	Points favorables	Points défavorables	Décision sur la tâche	Autres informations
Astreinte	**Saison**	**Régulière**								
Traite			- Traite en soit -nettoyer			-1/j (matin) et -1WE/2			H	-toujours 2 personnes -monotraite le week-end
Alimentation			Distribution du foin, granulé, maïs, orge	-Salarié 11 -Père		1/j (matin)			H décide la composition et la quantité	Chèvres, vaches laitières et allaitantes
	Maïs grain		Conduite du tracteur pour préparer le sol, semis, engrais, moisson	Salarié 11	Matériel agricole				H décide les jours de travail (météo)	H fait le semis et traitements phytosanitaires
	Fanaison		Conduite du tracteur - moisson	Seul	Matériel agricole				H décide les jours de travail (météo)	
	Céréales (orge et blé)		Conduite du tracteur pour le semis et traitement phytosanitaires							Salarié 11 : préparer le sol, semis et engrais, moisson
		Boucler les veux		Salarié 11						Toujours 2 personnes
		Clôtures	Entretien	Salarié 11						
		Gîtes	Gérer réservations	Père et mère						
		Comptable	-Saisi -Payer factures	Père						

Tableau 5. Tâches réalisées par le père de H.

Tâche réalisée - Père			Opération	Accompagné	Matériel	Rythme	Points favorables	Points défavorables	Décision sur la tâche	Autres informations
Astreinte	Saison	Régulière								
Traite			-Traite en soit -Nettoyer	H ou Salarié 11		-1/j (matin) et -1WE/2			H	-toujours 2 personnes -monotraite le week-end
Alimentation			Distribution du foin, maïs, orge	H ou Salarié 11		1/j (matin)			H décide la composition et la quantité	Chèvres, vaches laitières et allaitants
		Vêlages BA								
		Livraison				Jeudi et vendredi				Magasin grand surface et épicerie
		Gîtes	Gérer réservations	H et mère						
		Comptable	-Saisi -Payer factures							

Tableau 6. Tâches réalisées par le père de H.

Tâche réalisé - Mère			Opération	Accompagné	Matériel	Rythme	Points favorables	Points défavorables	Décision sur la tâche	Autres informations
Astreinte	Saison	Régulière								
Fromage			-Cailler -Moulage -Saler -Tourner	Salariée 14		-Toute la journée -1WE/2			Mère	Fromage chèvre et vache
		Commercialisation	-Commande -Marché	Salariée 14		Vendredi et samedi			Mère	
		Gîtes	Gérer réservations	H et père						

8. Polyvalence et spécialisation

8.1. Polyvalence du Salarié 11 – 1er passage

Le Salarié 11 était recruté par les parents de H pour travailler dans le poste animalier et le poste opérateur des engins agricoles, alors **dès le départ il est polyvalent par rotation de poste**, mais à l'époque les dimensions de l'exploitation étaient mineurs : « H : (...) *l'exploitation n'était pas comme ça. A l'époque, il n'y avait moins de chèvres, il y avait moins* de *céréales il y avait moins de bovins… ils étaient polyvalents les* (parents)*… il* (Salarié 11) a *toujours été polyvalent aussi bon …* ». Par contre, il faut préciser s'il y a des changements 1) dans le rythme de travail parce que les ateliers n'ont plus les mêmes tailles (agrandissement) et 2) dans les équipements parce que j'imagine qu'ils ont dû fait la mise aux normes lors des installations.

Par ce que concerne le travail du Salarié 11 dans l'exploitation actuelle, H confirme qu'il continue polyvalent : « H : il panse les vaches, il sait labourer, il sait semer, *l'engrais, il sait faire les foins, il sait faire la traite, il sait donner à manger aux chèvres bon je dirai c'est* quand même déjà pas mal quoi ». Toutes les tâches réalisées par le Salarié 11 sont tâches d'exécution, mais H souhait que le Salarié 11 puisse être plus responsable dans les tâches que lui sont attribuées (Tableau 7).

Quant tâches	Poste Animalier	Nature de la tâche
1	Traite	Exécution
2	Alimentation (chèvres + BL + BV)	Exécution
3	Boucler les veaux	Exécution
	Poste opérateur des engins agricoles	
1	Céréales	Exécution
2	Fenaison	Exécution
3	Maïs grain	Exécution
4	Lisier/fumier	Exécution

Tableau 7. Tâches par poste et nature des tâches faites par le Salarié 11 depuis son recrutement.

Finalement, le Salarié 11 continue de faire des tâches sur les mêmes postes de travail : le poste animalier et le poste opérateur des engins agricoles. Donc**, il n'y a pas d'évolution du profil de polyvalence** (Figure 1).

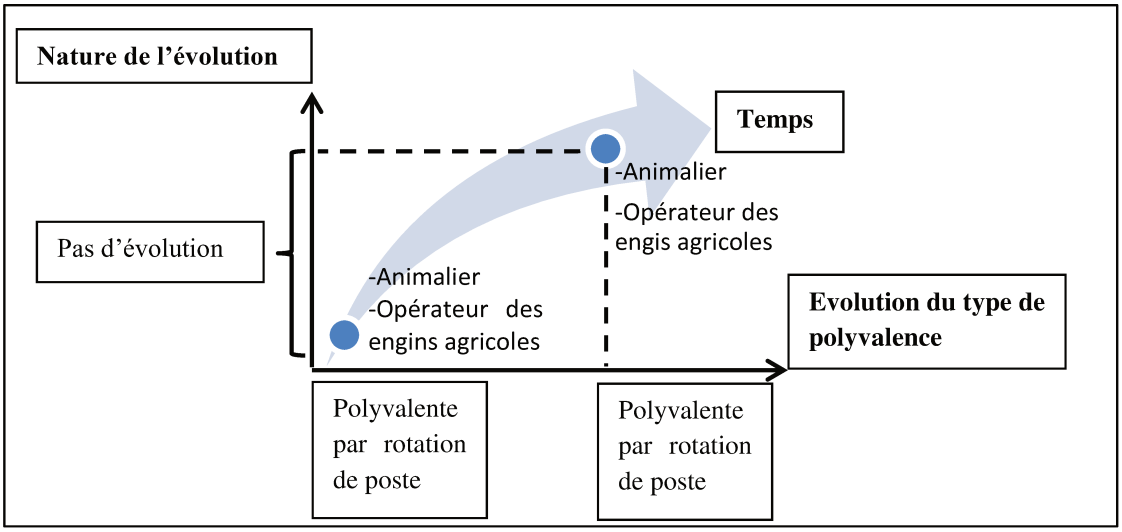


Figure 1. Type et nature de l'évolution de la polyvalence du Salarié 11.

8.2. Evolution de la polyvalence du Salarié 11 – 2ème passage

Le Salarié 11 est toujours polyvalent. H justifie son choix d'avoir des salariés polyvalents :

« H *: c'est vachement pervers de comment, de se garder quelque c*hose parce que le jour où *vous n'êtes pas là et bien malheureusement… je vois hier et bien j'étais au lit toute la* journée. Si il y a quelque chose que je sais faire et que les autres ne savent pas faire et bien *que vous n'êtes pas là et bien… moi ce que je recherche vraiment à terme c'est d'avoir des gens polyvalents… L'avantage d'avoir de la polyvalence c'est que dès que ça manque quelqu'un et bien on peut boucher un trou avec quelqu'un d'autre et puis ainsi de suite quoi… il me faut des gens polyvalent*s mais bon, des gens formés… *professionnels aussi mais* avec de la polyvalence parce que moi le premier, je suis polyvalent... je sais faire des *fromages, je sais faire des vêlages, je sais faire de la culture je sais… je veux dire je n'ai que* 2 bras 2 jambe*s je ne suis pas…. donc j'estime que le autres peuvent le faire aussi quoi….*

PM *: donc c'est pour ça un peu l'intérêt de garder* le Salarié 11 plus polyvalent (que les autres salariés) ?

H *: oui voilà…* ».

Le Salarié 11 est le seul salarié capable de remplacer H (sauf à la fromagerie), car les autres salariés ont travail plus restreint, soit avec les animaux, soit à la fromagerie.

8.3. Spécialisation des Salariées 12 et 13 – 1er passage

Salariée 12 et Salariée 13 ont d'abord été recrutées pour faire la traite des chèvres et des vaches. A ce moment elles ont le profil **spécialisée sur la traite**.

Ce profil évolue quand H leurs attribue l'alimentation et l'observation des animaux. Il s'agit de tâches qui, comme la traite, appartienent au poste animalier, **elles deviennent spécialisées sur un poste.**

La traite et la distribution de l'alimentation sont des tâches d'exécution ou très opérationnelles, par contre l'observation des animaux c'est une tâche de responsabilité parce que cela demande beaucoup d'attention et de surveillance de la part du salarié. En plus, H considère que c'est une tâche très technique : « sur la partie soin des animaux après parce que bon… *voir une chèvre ou une vache… une vache qui est malade ça se voit et c'est moins* souvent malade mais une *chèvre c'est beaucoup plus fragile, c'est un petit ruminant et c'est* beaucoup plus subtile pour voir une bête qui est malade » (Tableau 8).

Quant. tâches	Poste Animalier	Nature de la tâche
1	Traite	Exécution
2	Alimentation (chèvres + BL)	Exécution
3	Observation des animaux	Responsabilité

Tableau 8. Tâches par poste et nature des tâches faites par les Salariées 12 et 13 depuis leur embauche.

Au fur et à mesure, le nombre de tâches réalisées par les Salariées 12 et 13 augmentent au sein du même poste, donc c'est une **évolution de nature progressive** (Figure 2).

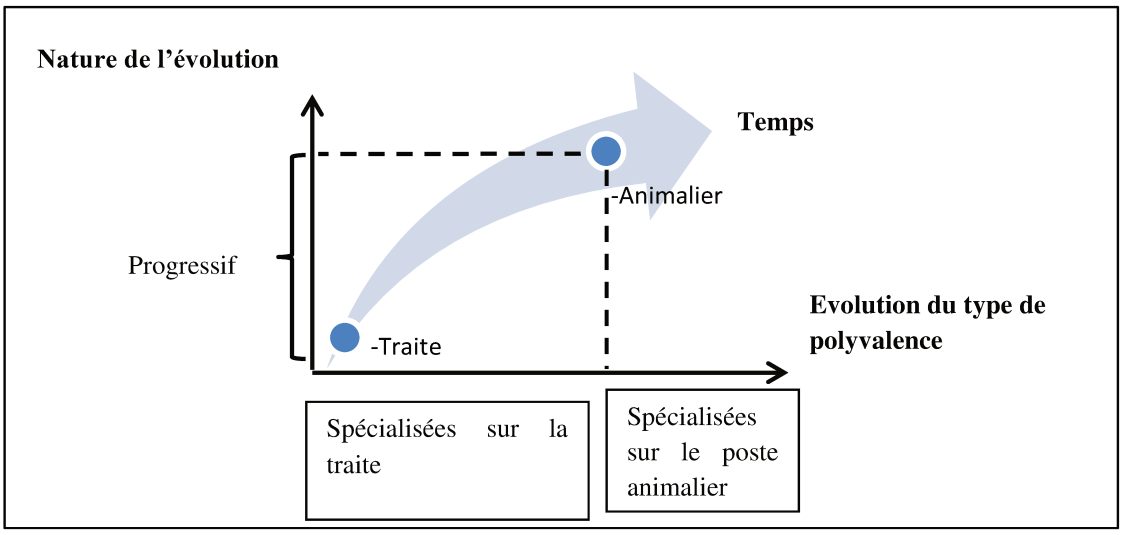


Figure 2. Type et nature de l'évolution de la spécialisation des Salariées 12 et 13.

8.4. Evolution de la spécialisation des Salariées 12 et 13 – 2ème passage

Salariée 13 ne se présente pas comme un salarié polyvalent car elle ne peut pas faire les mêmes tâches que la Salariée 14 ou le Salarié 11 :

« Salariée 13 *: Après, c'est plus de son côté* (de H) que ça doit coincer parce que du coup, il *doit trouver la personne qui peut remplacer. Par exemple, quand c'est* la Salariée 14 qui elle est aux fromages, il faut que soit soit H *qui la remplace soit quelqu'un de ses parents… parce* que ni moi ni le Salarié 11, enfin, le Salarié 11 je ne sais pas, mais moi je sais que je ne peux *pas les remplacer aux fromages…*

PM : donc là, si je comprends bien, le Salarié 11 peut vous remplacer mais vous vous ne pouvez pas forcément le remplacer

Salariée 13 *: c'est ça, parce que* le Salarié 11 il peut monter dans des machines, peut *s'occuper de… un truc tout bête, nettoyer les cases des chèvres* que moi je ne peux pas parce *que je ne connais pas les machines, je ne connais pas… je n'ai pas le permis pour… enfin je ne sais même pas si il y a un permis spécial pour ou pas… après he… il va aussi sur un autre* domaine où il y a les vaches, des domaines *où j'y suis allé*e une seule fois parce que H *m'a montré la chose mais avec le temps de travail que j'ai, c'est des choses que je ne peux pas me permettre de faire non plus donc entre le temps de travail et la qualification qu'on a he je ne* peux pas le remplacer

PM *: c'est-*à*-dire que là je vais le dire entre guillemets, vous êtes obligé d'être spécialisée dans les chèvres, dans les soins des chèvres…* ainsi, je vois le Salarié 11 *comme quelqu'un* qui est plus multi-*tâches…*

Salariée 13 *: c'est ça, il est comm*ent on appelle ça ? Employé polyvalent ! Donc il peut tout *faire…*

PM *: donc vous, vous ne vous voyez pas comme quelqu'un de polyvalent* ?

Salariée 13 : non, pas du tout *! pas du tout parce que… pas du tout parce que je suis vraiment* restreinte sur tout c*e qui est alimentation he…. La traite mais c'est tout* ! Le bovin viande, je *ne m'en occupe pas du tout* ».

Ensuite la Salariée 13 donne sa définition de polyvalence :

« JY : par rapport à ces notions de polyvalence, le fait de passer des chèvres aux vaches ou des vaches aux chèvres, est-*ce que pour vous, c'est un peu de polyvalence ou pas enfin,* comme vous le présentez non mais en y réfléchissant ?

Salariée 13 (sourire) *: et bien pff… c'est polyvalent à la rigueur dans les animaux…*

JY *: sur les espèces oui…*

EN : sur les espèces, *à la rigueur sur les espèces d'animaux*, mais pas sur le travail de *l'agriculture en général…*

JY *: d'accord, ok donc ce n'est pas de la polyvalence…*

EN *: pour moi non parce que par exemple, demain, il faudrait que j'amène une botte* de foin *tout simplement je ne peux pas la mettre… c'est quelque chose de bête…* ».

Finalement, la Salariée 13 se voit comme une salariée spécialisée dans le domaine des animaux.

Avec la possibilité de devenir une salariée à temps plein, la Salariée 13 ne voit pas de contrainte à pour devenir polyvalente (par contre elle n'a pas la connaissance pour conduire les engins agricoles ou concernant les cultures) :

« PM *: d'accord… ici, par exemple, vous dites qu'il y a la possibilité de passer à temps* plein : Est ce que vous voyez votre travail qui pourrait évoluer vers la polyvalence comme le Salarié 11 ?

Salariée 13 *: he et bien après, moi ça ne me dérangerait pas… Après tout dépend comment on voit les choses… parce que je sais qu'il veut vraiment qu'on arrive à… visualiser plus les animaux… parce que c'est quelque chose qu'on a réussi à discuter et il est d'accord comme moi que pour avoir vraiment un suivi des animaux… après je ne sais pas le contrat qu'il voudrait me faire, je ne sais pas le temps qu'il voudrait me donner parce que après, si c'est du… si c'est comme les samedis où je fais 6h* 30 à 10 h *et puis l'après*-midi je veux dire, ça ne serait pas possible ! Parce que de 6h 30 à 10 h, je fais exactement le même travail que de 2 h *à 5 H l'après-midi… parce q*ue le Salarié 11, là où il va faire des tâches en plus, ça sera justement de 10 h à 12 h et de 17 h à 18 *h. C'est là où lui il va être polyvalent, il va faire plusieurs choses en même temps, il va faire d'autres choses que moi je ne fais pas…* voilà ! Après*, tout dépend le contrat qu'il va me faire derrière…* ».

8.5. Polyvalence de la Salariée 14 – 1er passage

Lors de son recrutement, la Salariée 14 fait de la fabrication des fromages (vache et chèvre), dans le poste transformation fromagère. A cette époque, elle était **spécialisée sur un poste**.

Je suppose qu'au départ elle ne s'occupait pas de la préparation des commandes, des tournées ou du marché (même si aujourd'hui elle le fait occasionnellement), donc à préciser au 2ème passage (confirmé) (Tableau 9). Toutes les tâches faites par la Salariée 14 sont des tâches d'exécution parce que c'est la mère que s'occupe de la gestion de la laiterie.

Quant. tâches	Poste Transformation	Nature de la tâche
1	Fromage	Exécution
	Poste commercialisation	
1	Préparer les commandes	Exécution
2	Livraison (tournées)	Exécution
3	Marché	Exécution

Tableau 9. Tâches par poste et nature des tâches faites par la Salariée 14 actuellement.

Même si ces tâches sont toujours liées aux fromages, Salariée 14 passe à faire tâches d'autre poste, le poste commercialisation. La polyvalence de Salariée 14 évolue parce qu'elle passe à faire tâches de deux postes, **elle devient polyvalent par rotation de poste.**

Le poste commercialisation est un poste nouveau avec des tâches que la Salariée 14 ne faisait pas avant, alors **l'évolution est de nature forcée**. Peut-être que leur expérience comme serveuse ait certaine influence sur cette évolution grâce à relation avec les clients (surtout dans le marché) (Figure 3).

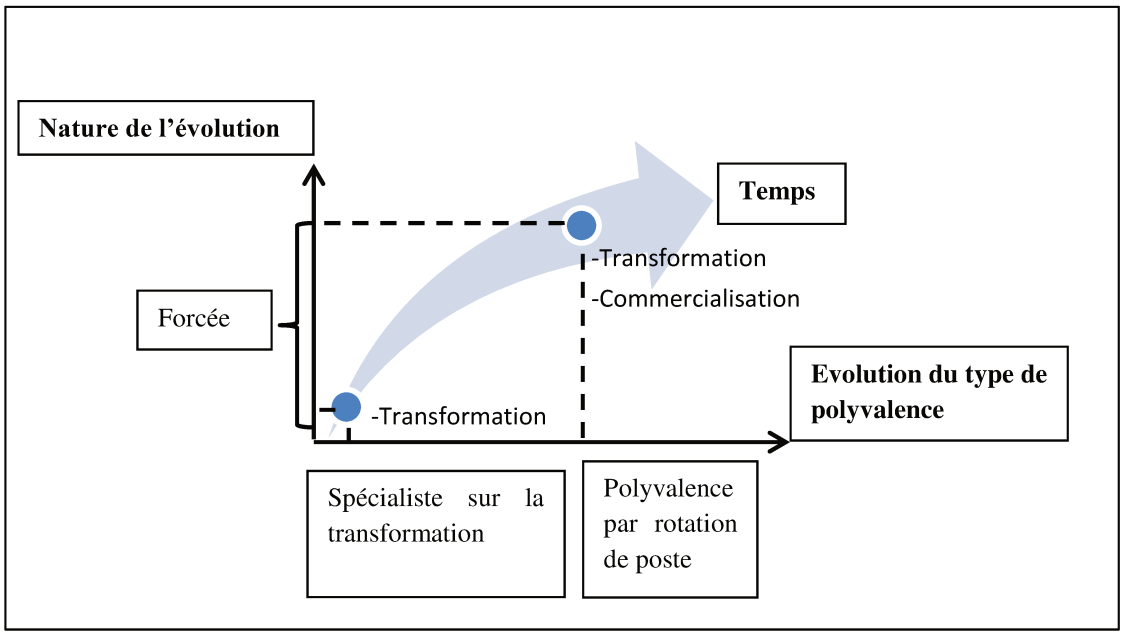


Figure 3. Type et nature de l'évolution de la polyvalence de la Salariée 14.

8.6. Evolution de la polyvalence de la Salariée 14 – 2ème passage

H a déjà proposé à la Salariée 14 de faire aussi la traite du week-end ou pour remplacer quelqu'un en vacances, mais elle n'a pas acceptée car elle ne veut pas travailler avec les animaux :

« H : *(…) moi ce que je recherche vraiment à terme c'est d'avoir des gens polyvalents… L'avantage d'avoir de la polyvalence c'est que dès que ça manque quelqu'un et bien on peut boucher un trou avec quelqu'un d'autre et puis ainsi de suite quoi… il me faut des gens* polyvalents mais bon, des gens formés… *professionnels aussi mais avec de la polyvalence (…)*

PM : et quand même on peut dire que vous avez des salariés un peu plus spécialisés, par exemple, la Salariée 14, elle reste quand même sur la fromagerie

H : là-dessus oui ! mais là-dessus la Salariée 14, *elle le restera spécialisée parce qu'elle n'a pas la fibre des animaux tout ça, je lui en avais déjà parlé, si ça l'intéressait d'aller voir un* peu ce qui se passe à la traite, aller voir le fonctionnement je pense que ça ne la dérangerait

pas mais lui dire une semaine sur deux*, un coup tu es à la laiterie, un coup tu es à machin… mais la personne parce que j'ai déjà commencé de recevoir une personne là pour le* recrutement de la laiterie là et cette personne-là elle, elle ne veut pas faire que de la laiterie à *terme quoi donc après voir un peu aussi sur la partie élevage mais comme j'ai pu lui dire moi* ça ne me dérange pas parce que je sais que quand il y a des personnes qui sont en vacances *ou quoi que ce soit, peut être que… ou il y a une période creuse au niveau de la laiterie* (siffle) et bien on la bascule sur la partie élevage ».

H voulait attribuer la traite (une tâche d'astreinte) à la Salariée 14. Cela a été mis en place pour la Salariée 10 chez G.

Finalement, les tâches de la Salariée 14 n'ont pas changées entre les deux entretiens :

« PM : et là, vous envisager de changer un peu le travail de la Salariée 14 ? Parce que là, elle est plutôt sur la transformation

H : non non, la Salariée 14 *elle est vraiment sur la transformation… axée laiterie si tu veux, uniquement…*

PM : et donc, dans la laiterie, elle fait exactement quoi alors ?

H *: et bien moulage, tout l'aspect moulage, nettoyage, préparation de commandes, tout ce qui* est a*spects enfin les fonctions d'une employée de laiterie quoi…*

PM *: d'accord, et c'est quoi exactement préparer les commandes ? c'est….*

H *: et bien, quand… pour les différents clients, c'est si ils ont commandé 10 crottins, 10* vaches, un à machins et bien préparer suivant les commandes de nos clients pour pouvoir les *livrer le lendemain quoi… préparation de commandes…*

PM *: et vous avez dit l'autre fois que* la Salariée 14 elle avait fait des tournées

H *: oui, ça arrive…*

PM *: ça arrive… ça continue encore* ?

H *: et bien, c'est principalement quand mes parents sont en vacances… normalement, c'est ma mère qui s'occupe des tournées oui…*

PM *: et donc ce n'est pas souvent qu'elle fait les tournées….*

H *: c'est pas souvent oui… c'est pas souvent mais après, à terme ju*stement, quand ma mère *va sortir au fur et à mesure c'est certainement elle qui va faire le plus souvent les tournées oui…*

PM : et le marché aussi ?

H *: le marché, on ne fait qu'un marché, c'est le marché de Moulins le vendredi donc he éventuellement oui…*

PM *: parce que si je me rappelle bien, c'est votre mère et votre père qui font plus de marchés*

H *: les livraisons oui oui, c'est toujours le cas à l'heure actuelle… mon père il fait les livraisons oui…* ».

Avec le départ des parents, l'objectif de H est de renforcer la polyvalence de la Salariée 14 en lui faisant assumer les livraisons.

8.7. Polyvalence/Spécialisation chez H : quels descripteurs ?

- Type de polyvalence ou de spécialisation :
  - Spécialisé sur une tâche : salarié fait une seule tâche
  - Spécialisé sur un poste : le salarié fait des tâches de natures différentes sur un même poste, les tâches ne se limitent plus aux tâches d'exécution, elles s'élargissent aux tâches plus qualifiées (tâches de responsabilité) ;
  - Par rotation de poste : le salarié fait des tâches qui appartienent à différents postes (animalier, opérateur des engins agricoles et commercialisation)
- Nature des tâches :
  - Exécution
  - Responsabilité : ce sont des tâches d'observation et de surveillance que les éleveurs considèrent comme très techniques
- Nature de l'évolution de la polyvalence/spécialisation :
  - Progressive: le salarié assume d'autres tâches plusieurs fois au cours du temps
  - Soudaine : le salarié assume de(s) tâche(s) à partir d'un moment.

9. Autonomie

9.1. Autonomie du Salarié 11 – 1er passage

Issu du milieu agricole, avant d'être embauché, il avait expérience en horticulture, c'était les parents de H qui ont formé pour la partie animaux et céréales : « *il n'avait pas un profil agricole, il avait un profil horticulture… oui c'est un profil horticulture et donc et bien c'est mon père qui l'a formé, il a tout appris aussi sur le tas voilà, il a tout appris sur le tas* : la traite, les chèvres, les vaches... »

Dans un premier moment, en parlant sur le Salarié 11, **H fait la liaison entre le fait d'être autonome à la prise d'initiative :** « on peut déléguer oui mais je veux dire en expliquant le *travail… après he je veux dire c'est pas une personne qui est autonome à 100% voilà…c'est le manque de prise de responsabilités, prendre des initiatives… voil*à prendre des *initiatives…. on ne peut pas le classer dans une personne responsable parce que bon, il n'y a pas assez de prise d'initiatives (…) il ne s'écarte pas de ce qu'on lui dit quoi… pas assez à mon goût… enfin, c'est comme ça, les personnes sont ai*nsi faites hein ».

Ensuite, **H distingue autonomie opérationnelle et l'autonomie entant que responsabilité** : « *à l'heure actuelle il est en train de curer les stabulations, on a fait la pause*-café tout à *l'heure, on a dit bon aujourd'hui on va curer la sta*bulation des vaches laitières alors il va se *débrouiller tout seul toute la matinée hein... il est autonome quand même dans ce qu'il fait, je* ne vais pas être derrière lui en train de vérifier ce *qu'il fait mais après c'est he… C'est les* prises de responsa*bilités mais il est autonome hein… voilà… si on lui dit je veux dire si on lui* affiche un planning de travail à la semaine, chaque jour tu fais çi tu fais ça, il va le faire *sans problème hein c'est pas un problème là*-dessus le boulot est bien fait hein *mais c'est plus* [du côté] force de propositions *(…) après, c'est dans le caractère de la personne hein c'est* comme ça hein »

Prenant en compte l'exemple du Salarié 11, l'autonomie est liée à la capacité de bien faire son travail, être responsable est lié à la force d'initiative dans le sens d'aller faire une tâche qui n'est pas déléguée mais qui a besoin d'être faite.

9.2. *Evolution de l'autonomie du* Salarié 11 – 2ème passage

Dans les années de travail sur l'exploitation, le Salarié 11 a appris à exécuter ses tâches par la pratique, c'est de la connaissance pragmatique. Par contre, dans le projet de H sur l'avenir de l'exploitation après la retraite des parents, le Salarié 11 va participer à des formations techniques sur la conduite reproductive des chèvres :

« H : dans 2 ans si je diminue les vaches il va y avoir moins de travail en terme de bovins *donc on va se concentrez un peu plus sur la partie vaches laitières et caprine aussi donc he… Et donc c'est pour ça qu*e le Salarié 11 après, *si pour l'instant... Lui je pense qu'il fera un peu* de formation pas mal là-dessus quoi

PM : Ah oui ! Sur quoi exactement ?

H *: sur… sur des points plus techniques sur la reproduction de la chèvre, vraiment des trucs ciblés parce que bon, pour l'alimentation il connait à présent parce qu'il a appris sur le tas mais des trucs bien plus ciblés, plus techniques… il fait de tout lui… miles trucs… parce que* à terme, moi je vais être obligé quand même de déléguer pas mal donc et bien il faut que les *gens comprennent ce qu'on peut dire* donc grâce à cette théorie, il faut *qu'on ait le même discours quoi…*

PM *: ça va dans le sens de salariés plus responsables dans l'élevage*

H : plus de responsabilités ?

PM : oui

H *: oui oui, c'est un peu le but oui…* ».

Avec le départ des parents, H veut déléguer plus de tâches au Salarié 11, notamment celles liées à la reproduction (identifier les chaleurs, vêlages...) avec l'objectif de lui rendre plus responsable dans la conduite des élevages et ainsi avoir plus de confiance pour lui déléguer ces tâches. Pour cela, il va falloir que le Salarié 11 fasse des formations pointues sur la reproduction chez la chèvre.

« PM : prendre des responsabilités, ça veut dire quoi ?

H *: et bien prendre des responsabilités je veux dire he… pfff prendre des responsabil*ités *c'est he… justement quand il y a un lot de chèvres qu'on doit arrêter, qu'on doit d*onner des *minéraux he…. Il n'a* pas forcément ce déclic de dire et bien il va falloir donner des minéraux *parce que c'est de*s chèvres qui sont pleines et à terme ils vont faire le petit chevreau donc *elles ont besoin de choses différentes…. C'était mon père qui disait et bien mets le baquet pour mettre les minéraux dans l'eau tout ça donc c'est c'est ces petits détails là et pleins de* petits détails comme ça quoi

PM : don*c là, avec la formation vous pensez qu'il sera plus…*

H *: j'ose espérer oui… oui, j'ose espérer… parce que moi je ne suis pas là pour he… bon je* suis là pour donner des ordres bien évidemment mais je ne suis pas là pour chaperonner enfin je veux dire être t*out le temps au derrière des gens quoi…* ».

Le passage ci-dessus montre que le Salarié 11 ne comprend pas forcement le « pourquoi » réaliser telle tâche, donc il ne prend pas l'initiative de la faire, car il ne voit pas ce que cela implique. H cherche à donner du sens aux tâches réalisées par le Salarié 11 en l'inscrivant à des formations techniques.[22]

« PM : parce que vous avez dit que le Salarié 11, il fait bien son travail mais que quand *même, il ne prend pas trop d'initiatives*

H *: ah oui… et bien ce qu'il y a c'est que he c'est la génération de mon père, c'est* (issu) le *management à l'ancienne pour ainsi dire, c'est tel jour tu fais çi… moi je n'ai jamais… moi je ne manage pas du tout pareil, je laisse enfin c'est pas que je laisse faire les gens… j'aurai tendance à plus laisser les gens prendre des responsabilités mais il a un peu de mal quoi…*

Le Salarié 11 est habitué avec le management très directif du père, donc il a du mal à s'adapter au management de H qui laisse plus de marge de manœuvre aux salariés.

« NH : et bien justement quand il y a des imprévus comme ça parce que en plus en *agriculture, avec l'élevage ça arrive relativement souvent entre les animaux, le temps, le matériel…. Les salariés en tout cas sur la partie élevage* la Salariée 13 et le Salarié 11 ils sont capables de dire « *Et bien, s'il n'y a pas ça aujourd'hui comme travail à faire, je vais faire* ça ! *» ou c'est vous qui dites « et bien …* »

[22] Le cas de GC à l'exploitation F, il cherche a donner du sens au travail de ses salariés par démonstration au travers de la formation à la ferme. Par contre, MM à l'exploitation F ne cherche pas a donner du sens au travail de la salarié à la fromagerie.

H *: non, c'est nous qui disons oui oui…* la Salariée 13 *elle ça l'occupe, ne vous inquiétez pas… ce qu'elle a à faire… non elle fait des travaux récurants elle donc voilà… après* le Salarié 11*, c'est différent… s'il y a des tâches différentes comme aller semer de l'engrais ou broyer des haies ou machin, là oui… mais* la Salariée 13 *ne fait pas ça… ma*is le Salarié 11 *justement, il n'aurait pas… il y a tout le temps à faire mais c'est vrai qu'on a plus tendance à lui dire fait çi fait ça machin que de prendre une initiative…*

PM *: donc là, gérer les aléas, c'est plutôt dans le travail* du Salarié 11 ?

H : *voilà, exactement oui… c'est p*our ça que la Salariée 13, elle va arriver cet après-midi-là, *ça ne va pas poser problème hein… (silence) la prise de responsabilités au niveau travail, c'est au niveau* du Salarié 11 *quoi… parce que bon, il a été formé comme* ça avec mon père et *c'est vrai que ce n'est pas évident quoi… c'est pas évident, c'est pas facile…* ».

Les aléas en agriculture empêchent une routine de travail s'installer pour le Salarié 11, comme dans le cas de la Salariée 13 dans les élevages. Cela associé à l'habitude d'être géré à proximité, empêche le Salarié 11 de prendre des initiatives (même si H lui donne la marge de manœuvre).

H a du mal aussi à s'adapter au style de management dont le Salarié 11 est habitué.

La Salariée 13 voit bien que le Salarié 11 est à cheval entre les différents styles de management qui se croisent : « S13 *: c'est vrai que* le Salarié 11*, ça fait une paire d'années qu'il est là aussi donc il connait son travail mais (...) chacun à sa façon de voir les choses…* H a sa façon de voir les choses, P (père) *est d'une autre génération donc il voit les choses* aussi autrement, Salarié 11 a toujours travaillé avec P et travaille aussi avec H donc il a *encore une autre façon de voir les choses…* ».

Le style de gestion de H imprime un type de contrôle du travail des salariés après la réalisation des tâches quand H n'est pas avec le salarié, ou pendant la réalisation de la tâche quand H est avec le salarié :

« PM : et pour le Salarié 11 par exemple ? Comment ça se passe (le contrôle) parce que son travail *est moins…*

H *: oui, c'est plus vaste* !

PM : oui, comment ça se fait alors ?

H : comment ça se fait pour lui *? he… de toute façon, on le voit bien… he* (bruit de bouche de perplexité) je ne sais pas, je ne me suis jamais bien posé la questio*n… c'est pareil… je veux dire on le contrôle naturellement parce que on voit… une fois qu'une tâche est faite, on voit si elle est bien faite ou pas hein… c'est tout hein… après, tout ce qui est récurant et bien à la* traite tout ça, bon au bout je ne sais plus depuis combien de temps il est là, depuis 98, ici il *commence à maîtriser tout autant que moi donc (rires) à ce niveau là… donc oui, le contrôle du travail il se fait naturellement je veux dire visuellement, on le voit bien hein… quand le* travail est *fait, s'il est mal fait il le sait enfin, on sait le dire hien…*

H fait le contrôle visuel du résultat de la tâche réalisé.

L'indicateur de maîtrise de la tâche par le salarié c'est le niveau du patron, donc depuis ses années de travail sur l'exploitation le Salarié 11 maîtrise la traite aussi bien que H.

Les années de travail du Salarié 11 lui permetent aussi de mieux connaitre les animaux, cela est un atout mobilisé par les autres salariés en élevage :

« JY : et intuitivement, vous iriez vers quelle personne vous *? C'est quelle personne qui serait* votre référent si vous deviez avoir un référent dans ce collectif ?

S13 : pour moi ça serait peut être plus le Salarié 11 ! pa*s dans le sens où… enfin,* H, je le vois pas trop souvent on va dire ces derniers tem*ps parce que bon du fait que avec l'employé qu'on a en moins, ce n'est pas évident, je suppose qu'il a d'autres chos*es à faire de son côté, MD aussi mais le Salarié 11*, c'est celui qui est vraiment le plus présent sur la structure… c'est vraiment celui qui voit quasiment du matin au soir les animaux et c'est juste pour ça que je me référerai peut être plus à lui…*

PM : il est plus proche physiquement peut être ?

S13*: oui pour moi il est plus proche physiquement… après he… si j'ai besoin de quelque* chose de*… comment dire he… qui pourrait avoir derrière des conséquences, j'irai plus voire* H*… pour quelque chose de banal ou d'un conseil ou d'une référence sur un animal, d'avoir son avis sur un animal, sur… là j'irai voir* le Salarié 11. Par contre, sur quelque chose où je ne sais vraiment pas, il faut que je pique parce que ça ne va vraiment *pas, j'essaierai déjà par* H*… si* H*, je n'arrive pas à l'avoir à 100%, je demanderai* au Salarié 11… ».

Le style de management de H fait que lui ne soit pas souvent auprès des animaux en même temps que ses salariés. La Salariée 13 dit que le Salarié 11 est plus proche que H et c'est vers lui qu'elle va se renseigner quand il ne s'agit pas d'une situation très problématique.

9.3. Autonomie des Salariées 12 et 13 – 1er passage

La Salariée 12 et la Salariée 13 ont formation agricole, mais elles n'ont pas le profil de formation souhaité par H : « La Salariée 12 *c'est he elle a un BTS et donc elle sort de l'école, elle a eu deux trois petites expériences comme ça (…)* La Salariée 13 elle a*… je crois que c'est peut être un BAC pro, un* bac pro équin un truc comm*e ça (…) donc elles n'ont pas* vraiment une formation en chèvres hein ».

Avec l'objectif de surmonter la limitation des salariées à cause du manque de compétences, H fait une **formation sur place** divisée en deux parties. **D'abord la traite** des chèvres et des vaches : « et bien (rire) je les ai formée *toutes… enfin elles sont loin… c'est loin d'être fini*, *d'être formé*e (parce qu'il manque la 2ème partie) mais je les ai toutes pris chacune pendant 15 *jours avec moi, avec observations, ce qu'il faut faire enfin oui ça prend enfin comme je vous*

ai dit, la formation ça prend du temps quoi… voilà maintenant elles maîtrisent la partie traite (…) la partie traite si parce que je vous ai dit, c'est la pendule le juge de paix, elles se rapprochent vraiment très proche de moi en terme de temps de traite donc ça veut dire *qu'elles commencent à bien maîtriser voilà… la propreté, la traite faite, le lavage des quais tout ça c'est… c'est pas mal, c'est bi*en ».

H utilise leur temps de traite comme indicateur d'évaluation de la maîtrise de cette tâche par les salariées.

La deuxième partie de la formation est encore en cours, c'est l'observation de l'état de santé des animaux : « *mais à présent c'est vraimen*t la partie soins des animaux, *d'observation des animaux… quand il y en a une qui est malade parce que bon, ça ne s'apprend pas du jour au lendemain he donc là c'est la partie plus technique à former à l'heure actuelle mais la partie traite, elles se débrouillent bien…après c'est sur la partie soin des animaux après par ce que bon… voir une chèvre ou une vache* (laitière)*… un vache qui est malade ça se voit et c'est moins souvent malade mais une chèvre c'est beaucoup plus fragile, c'est un petit ruminant et c'est beaucoup plus subtile pour voir une bête qui est* malade donc non cette partie-là, elles ne sont pas autonomes ».

Pour optimiser l'observation des animaux, H envisage d'installer un distributeur automatique d'aliment : « [c'est pour] *la surveillance…* bien regarder les animaux, la surveillance lorsque le distributeur donne les granulés, il faudra regarder visuellement ce qui se passe aussi quoi *hein ce n'est pas le tout de de déléguer ça à une machine mais visuellement il faudra* regarder si les animaux *viennent manger aussi hein mais bon… le boulot n'est pas le même (…) c'est un boulot de surveillance, de sur*veillance *(…)* uniquement pour les chèvres oui... *les vaches ça ne sera pas automatique non non… de toute façon les vaches elles ont leurs* concentré*s à la traite tandis que les chèvres c'est avant… avant ou après la traite mais ce n'est pas pendant la traite (…) le distributeur d'aliments il n'est pas mis encore…* il est *acheté mais il n'est pas posé encore* ».

H comprend que la distribution d'aliment c'est l'opportunité d'observer les animaux, donc les 2 tâches sont couplé (distribution + observation**). Lors de l'installation du DAC, les tâches seront les mêmes mais le contenu du travail changerai pour privilégier l'observation des animaux :** « H : (...) *parce que de donner des granulés he il n'y a qu'un seul avantage et non négligeable c'est de surveiller les animaux parce que s'il y a une chèvre qui ne vient pas manger on le voit tout de suite et c'est le signal d'alarme hein… donc c'est le seul avantage après he donner des granulés à une chèvre, c'est basique quoi… donc autant le faire faire à* une machine et puis après faire quelque chose comme vous dites, ça apporte du lait ».

Dans le cas des Salariées 12 et 13, ce n'est pas la tâche qui change, mais leur capacité à faire la tâche. H passe du temps avec elles pour les former à la traite et au soin aux animaux : « *maintenant elles maîtrisent la partie traite mais à présent c'est vraiment la partie soins des animaux, d'observation des animaux…* »

Contrairemment au Salarié 11 et à la Salariée 14, pour les Salariées 12 et 13, la responsabilité associé à l'autonomie n'était pas évoquée, mais l'observation des animaux est une tâche

importante pour le bon fonctionnement des élevages, donc l'optimisation cde ette tâche avec l'installation du DAC est un signe que H cherche à rendre ses salariés responsables de l'observation de l'état de santé du troupeau.

Rendre les salariés responsables dans leurs ateliers est important, vu que c'est une grande exploitation d'élevage et que les parents partent bientôt à la retraite, donc H sera seul pour tenir la gestion de l'exploitation : « je ne peux pas mettre moi je ne pourrai pas être en train *d'être he d'avoir un œil sur ce qui se passe à la laiterie, avoir un œil sur ce qu*i se passe à la *traite, un œil sur ce qui se passe au niveau des bovins… ça ne va pas être possible quoi* ».

9.4. *Evolution de l'autonomie* des Salariées 12 et 13 – 2ème passage

La Salariée 13 confirme que H a réalisé des formations à la traite lors du recrutement : « Salariée 13 *: he et bien c'est vrai que… moi j'ai la chance que… enfin moi ou* la Salariée 12*, il nous a fait la formation… c'est vrai que pendant je ne peux pas vous dire combien de temps, mais oui mais enfin tout ce qui est traite, il m'a appris toute l'organisation… pas l'organisation, toute la... enfin du début à la fin… il était derrière moi quoi pour pouvoir faire toutes les choses… après c'est vrai que j'ai eu vite mon autonomie…*

PM *: d'accord* , *il a montré toutes les étapes de la traite, c'es*t ça ?

Salariée 13 *: c'est ça* ! Toutes les étapes oui ! ».

La formation lors du recrutement était aussi le moment de passage des consignes précises sur la procédure d'exécution la traite.

Selon la Salariée 13, **elle n'a pas eu de difficulté pour faire la traite au début,** même si son domaine de formation ne concerne pas les vaches et les chèvres : « Salariée 13 : non ! Non je ne pense pas non *! Non la traite c'est vrai que je n'ai jamais eu trop trop de problème… je* réfléchis au niveau de la traite des chèvr*es au tout début … bon, il y a eu le moment aussi he comment je vais dire… le moment d'adaptation… mais après ce moment d'adaptation pardon non je n'ai pas eu vraiment de problème à la traite* ».

Au premier passage H a expliqué que les Salariées 12 et 13 n'étaient pas autonomes sur la traite car elles ne traient pas dans le même temps que lui :

« PM *: j'ai entendu que* H *il était exigeant par rapport au temps… vous dites que vous travaillez 3 heures… c'est un peu…*

Salariée 13 *: oui… oui oui par contre…. En* général, si on veut pouvoir faire tout le travail, le *temps est compté on va dire… Après sinon, ça fait des heures… bon après, je peux dépasser* mes heures mais après je ne suis pas vraiment sure que H *soit d'accord derrière… enfin comme tout patron, ce n'est pas une critique hein… c'est comme tout patron après enfin oui,* **enfin si je veux pouvoir rentr*er dans les temps, he…. Je cours* ! (rires) on va dire ça comme ça, je cours *! he… oui***

PM *: d'accord,* **je peux dire que vous êtes censée faire plus vite que son propre rythme de travail** parce que chaque personne a un rythme de travail

Salariée 13 : et oui en fait, tout est organisé par rapport au rythme de H en général. En général il dit « *bon je mets tant de temps pour faire ça, il faut essayer… bon, il ne te demande pas dans la journée ou dans la première semaine mais d'*arriver au final, à faire dans les mêmes temps que lui !

PM : donc au départ, quand il a dit ça, est ce que ça met un peu de pression sur ton travail *ou…*

Salariée 13 : **et bien moi je me mets v*ite en pression…*** *enfin ce n'est pas que je suis le genre de personne à… à vouloir toujours bien faire et toujours plus…* ***alors c'est vrai que c'est assez dur pour moi parce que je parle au tout tout tout début c'est*-à-dire pour la traite,** *c'était la traite des chèvres et il me semble que c'était une heure pour tout faire… pour faire toute la traite il me semble… he* **donc oui au départ, on est tout le temps là en train de *regarder l'heure, en tant dire «* bon, il me reste encore tant de lots, il faut pouvoir avancer, il faut faire çi *» et oui, oui ça a mis une pression au départ…* ».**

Réaliser la traite dans le même temps que H est l'indicateur de maîtrise de celle-ci. Cela ajoute de la pression à l'exécution de la tâche, surtout au début lors de la formation.

Selon H, la Salariée 13 arrive à traire dans le temps exigé :

« PM : et maintenant à la traite, elle maîtrise bien ?

H *: oui oui il n'y a pas de problème oui…*

PM : je me rappelle que vous preniez des notes sur le temps de traite

H : mais ça, ça existe touj*ours… moi le premier, quand je fais la traite, je sais à quelle heure je commence, combien de temps on met pour faire la traite, le lavage tout ça voir… c'est bien d'avoir des repères moi je veux dire ce n'est pas fliquer les gens mais savoir… surtout quan*d vous avez je veux dire des personnes qui font 3 heures les après-midi, si elles mettent ¼ *d'heure de plus et bien ¼ d'heure sur 3 heures de temps de travail effectif, ça commence à causer quoi…*

PM : et maintenant, vous êtes satisfait avec le temps de traite ?

H : oui, avec le temps de traite, oui oui *(…)* en ce moment, elle (la Salarié 13) *ne s'occupe que des vaches voilà parce que j'ai envie qu'elle maîtrise comme il faut les vaches* (observation des animaux pour repérer les maladies) et puis après justement quand il va y avoir ce *distributeur d'aliments, comme je vous ai dit, ça va… ça va apporter quelque chose au niveau de l'organisation… je les ai en tête, je ne sais pas s'ils vont être réalisables parce que bon, il* faut que ce soit en route pour voir, c*'est ce que je me dis… Après, moi je ferai le boulot tout seul parce que la référence en terme d'horaires c'est moi je veux dire ce n'est pas quelqu'un d'autre, c'est moi et je vais faire la traite des vaches, je vais faire la traite des chèvres avec* toutes les annexes et si je mets tant de temps, ça va être la référence voilà et après on va

discuter, on se met tout deux autour d'une table et puis si c'est réalisable, elle fera la traite toute seule et voilà…. Toujours pareil pas de soucis de souplesse de travail quoi. Moins on est *nombreux à savoir faire les choses et mieux c'est quoi… tout ça c'est en modernisant le plus possible quoi…* ».

H se présente comme l'exemple à suivre[23], c'est lui la référence.

Suivre le temps de traite fait partie du contrôle du travail des salariés, c'est le moyen mis en place pour « avoir des repères » qui lui permetent de comparer.

Par contre, pour la Salariée 13, le temps de traite ne compte pas comme un élément qui définit la maîtrise de la tâche :

« PM *: vous avez parlez d'*autonomie

Salariée 13 : oui

PM *: c'est quoi pour vous l'autonomie* ?

Salariée 13 *: eh pour moi l'autonomie oui enfin, enfin le temps, le temps il nous l'a laissé après…* he…*non ce que j'appelle autonomie c'est pouvoir faire du début de la traite à la fin* de la traite les choses sans se tromper, correctement parce que bon, il y a la traite à faire, il y *a l'entretien des machines à faire, il y a la mise en route justement de la machine, retirer le* lait enfin bon ne pas se tromper dans les canes, ne pas se trom*per dans les tanks… bon voilà,* une fois que ça ça a pris pour moi on est autonome derrière vis-à-*vis de ça…* ».

Être autonome à la traite relève de la maîtrise de toutes les opérations qui composent la traite, il n'y a pas de place à l'erreur. Si une erreur est commise, il est nécessaire l'intervention de l'éleveur, qui va renforcer la prescription.

« PM *: à partir du moment où ça commence à s'ajuster au temps de* H, ça a diminué la pression ?

Salariée 13 : oui parce que après, on rentre dans le rythme enfin *on a nos… bon après, on ne réfléchit même plus, on fait les choses machinalement après… mais après, c'est tout derrière parce qu'on sait que derrière il nous reste… sachant qu'il y a une heure de traite, derrière il* ne reste plus que 2 heures pour faire t*out le reste donc c'est pareil, ça met aussi une petite* pression pour pouvoir finir dans les temps aussi ! Donc he oui, oui oui, on court après le temps oui ! ».

Ce n'est pas que le temps de traite que met de la pression sur le travail, c'est aussi le temps global pour tout faire.

La pression sur le temps de travail associé au départ de la Salariée 12 dégradent aussi la qualité du travail de la Salariée 13, surtout par rapport à l'observation des animaux :

[23]F tient le même discours : le patron doit être l'exemple. Cela donne au patron l'autorité pour être si exigent avec les salariés.

« JY *: c'est vrai qu'il y a beaucoup de choses à f*aire dans un temps très court ?

Salariée 13 *: c'est ça* ! très très court ! enfin voilà, après on additionne les chèvres, les *vaches les chevreaux, les veaux en 3 heures c'est vrai que… autant d'animaux en 3 heures* ça fait court, ça fait court ! après oui, *sachant qu'aussi j'ai pas encore forcément l'œil parce que ça fait 1 an que je travaille là mais je n'ai pas de formation donc j'ai que ce qu'on m'a appris en fait…* donc on me dit « *il faudrait garder un œil* », « il faudrait regarder si elles ruminent bien*, il faut regarder…* » he (mais) en 3 heures, regarder si tous les animaux *ruminent bien, c'est vrai que ce n'est pas forcément évident aussi… donc oui, je pense que c'est une question de temps aussi… mais enfin, tout dépend de ce que* H cherche derrière aussi ***parce que pour l'instant vu qu'il manque encore une personne****, on ne sait ce qu'on va avoir… quand chacun aura sa place, on pourra plus déterminer quoi regarder enfin quel animal regarder, à quel moment déjà ça sera déjà plus facile… non je pense que c'e*st à voir dans quelques temps *(…)*

Salariée 13 *: Après je pense qu'il y a un manque de… enfin,* **on est trop en train de courir après le temps** du coup, après, tout ce qui est soins vraiment le soin animalier he parce **que *c'est ça les animaux je veux dire c'es*t comme les enfants, ça ne parle pas donc on ne *connait pas les symptômes si on ne regarde pas et je veux dire ce n'est pas quelque chose qui s'apprend du jour au lendemain, il faut du temps, il faut pouvoir regarder, il faut*** **pouvoir reconnaitre celle qui *ne va pas et qu'est-ce qu'elle a et he et c'est ça où j'ai un peu plus de mal…***

PM *: d'accord*

Salariée 13 *: il faudrait dégager du temps… du temps pour pouvoir vraiment suivre les* **animaux** *parce que c'est vrai qu'une chèvre ne va pas s'amuser à nous faire c*omprendre *comme un chien ou un chat qui a mal je veux dire… elle reste dans son coin, elle s'isole et si on ne la voit pas…* **sachant surtout que moi quand *je ne m'occupe* pas de la traite des chèvres, je fais beaucoup moins attention***… *avant, j'allais chercher* mes lots pour les emmener à la Salariée 12 donc je rentrait dans les cases, je voyais celle qui était couchée, je *voyais celle qui ne se levait pas… voilà, je voyais beaucoup plus donc c'est vrai que là, s'il n'y a pas de communication entre les employé*s he on ne peut pas savoir parce que moi je donne à manger donc je vais voir celle qui ne va pas forcément se lever mais ça peut très bien *être une qui est fatiguée tout simplement. Avant, le fait d'aller dans les cases, ça me* permettais de voir si elle ét*ait toujours couchée, voir si ça n'allait pas, si elle mouche, si elle* boite, si... Voilà donc **entre ces personnes-là, il faut que ça discute** !

PM *: d'accord et aujourd'hui ça c'est perdu un peu avec la nouvelle organisation* ?

Salariée 13 ***: et bien c'est vrai qu'avant, on était un bon binôme avec* la Salariée 12 parce *qu'on communiquait beaucoup* !** *après, est ce que c'est l'âge qui fait que entre moi et puis* H et Salarié 11*, je veux dire que c'est vrai que… mais enfin maintenant avec* le Salarié 11, on travaille beaucoup plus ensemble, la communication commence à se faire

JY : avec le Salarié 11 ?

EN : avec le Salarié 11 ».

Vu la grand quantité d'animaux à surveiller et les autres tâches à réaliser (traite et alimentation), la Salariée 13 a du mal à suivre les animaux. En plus, elle ressent un manque de communication entre ceux qui font la traite, ce que l'empêche de bien suivre les animaux.

Pour aider dans le suivi des animaux, celui qui fait la traite doit remplir un cahier concernant la santé des animaux, la date du mise bas et le temps de traite :

« Salariée 13 : en général, ça va *! la traite, il n'y a pas de problème ! enfin c'est vrai que si j'ai un souci, en général je fais en même temps que le traite de quelqu'un d'autre***, je peux directement aller la voir la personne***... si j'ai un problème, par exemple une chèvre qui a une mammite, je peux tout simplement aller en parler... bon après, j'ai un cahier pour pouvoir aussi noter... si il y a quelque chose qui ne va pas, je peux le noter aussi sur le* **cahier***... Non,* tout ce qui est traite ça va en général !

PM : donc il y a un cahier à remplir.

Salariée 13 *: le cahier, c'est tout ce qui est traite.* ***En général bon chez les chèvres, c'est le temps de traite he… il y a un tableau aussi pour tous les soins… Et puis, il y*** **a un cahier** ***pour toutes les mises bas…*** *parce qu'il faut faire attention de ne pas prendre celles qui* viennent de mettre bas, savoir quand est-*ce qu'on les reprend, le lait à mettre aux chevreaux…. (...) en fait, c'est* **que les chèvres elles sont séparées : toutes celles qui vont** ***mettre bas sont ensemble. Au fur et à mesure qu'elles mettent bas, elles vont aller toutes*** **seules, dans un nouveau lots** mais bon on ne peut pas se permettre de faire un lot à chaque *fois quoi... donc toutes celles qui vont mettre bas vo*nt être ensemble mais il y a 7 jours où on ne prend pas le lait et ***au bout des 7 jours, il y en a dans le lot qu'on a séparé qu'on va*** **pouvoir reprendre donc ces chèvre- là ont un numéro enfin elles ont toutes un numéro mais elles auront une bague en plus p*****our savoir lesquelles qu'on prend, lesquelles qu'on ne prend pas…***

JY : donc, il y a des repères visuels qui se mettent en place

Salariée 13 : voilà, ***il y a des repères visuels…*** *Après, c'est pareil,* ***pour être sûr qu'on ne se*** **trompe pas, il y a un cahier po*****ur savoir exactement le nombre de chèvres qu'il y a à*** **reprendre au pot** *comme ça, s'il y a un problème, s'il y a plus de chèvres qui ont de bagues ou moins de chèvres parce qu'il y aurait eu une chèvres qui aurait perdu une bague par exemple et bien on n'a plus qu'à regarder les numéro et c'est pareil, après c'est aussi****… c'est toute une organisation parce que c'est long…***

JY : et ça arrive que vous soyez obligé de revérifier, que ça ne tombe pas juste

Salariée 13 *: oui oui, ça arrive que... une chèvre ait perdu sa bague... moins maintenant parce qu'on a fait d'autres systèmes mais c'est vrai que…. Il avait fait un système de bagues avec des scratchs bon et bien c'est des trucs qui s'en vont facilement…. ça reste des animaux après... mais non,* ***dans l'ensemble, c'est pas trop mal…*** après je sais que ça fait un bon

moment que je n'ai pas fait la traite… oui ça fait un bon moment que je n'ai pas fait la traite des chèvres donc he… non ***je pense que c'est encore un bon système…***

JY*: et pour les vaches, c'est la même chose... s'il y a quelque chose sur une vache qui est* repéré le matin, quand vous arrivez le soir vous, visuellement vous avez quelque chose ?

Salariée 13 : non *! là, par contre pas chez les vaches…*

JY : vous allez voir sur le cahier ?

Salariée 13 : directem*ent moi ce que je fais, c'est que* **je regarde mon cahier, je regarde si *quelque chose a été noté ou pas…***

JY : OK

Salariée 13 : comme eux ils ont le tableau parce que enfin plus pour la traite des chèvres *mais à l'époque où moi et* la Salariée 12 on travailla*it, on mettait tout sur le tableau… mais* bon après, quand on a beaucoup trop de chèvres je veux dire **ça ne tient plus sur le tableau**, *ça ne sert à rien… enfin, on s'embrouille entre les chèvres qui ont mis bas et celles qui ont des soins… donc ce n'est pas pratique donc c'est pour ça qu'ils ont fait* **un système de cahier** *aussi que chez les vaches je veux dire je n'en ai que 14 qui passent à la traite donc ça ne fait* pas beaucoup. **Sur le cahier ça suffit pour noter ce qui va ce qui ne va pas tout *simplement… (…) Après, chez les vaches, ça va être juste le temps de traite et si un animal va pas bien… donc voilà, on le note… on note, si on a pris une vache a un pot par ce que voilà il y avait des grumeaux, c'est quelque chose qu'on note…***

PM *: et ça c'est quotidien, c'est tous les jours* ?

Salariée 13 : *oui, ça c'est quotidien…* ».

Comme H n'est pas toujours à côté des salariés, le système de bagues et les cahiers sont les moyens de passer les consignes sur la conduite du troupeau.

On peut comprendre que prendre des notes n'est pas suffisant pour que la Salariée 13 fasse un bon suivi des animaux, sachant que, selon elle, il manque de la communication entre le personnel.

« JY *: Bon… très bien, par rapport à la performance du troupeau, le fait que le lait des* vache*s, il monte dans le tank ou qu'il descende dans le tank, vous avez un œil là*-dessus vous ?

Salariée 13 : pas du tout ! pas du tout du tout !

JY : en fait, **ça va directement à la laiterie**, vous ne voyez rien vous ?

Salariée 13 : non ! non pas du tout, **ça c*'est le rôle* à la Salariée 14…**

JY : typiquement, ***s'il faut changer la clôture, changer de parc, le lait baisse, il y a moins d'herbe….***

Salariée 13 *: c'est pas moi ! C'est pas moi qui fait ça,* **ça sera le rôle du Salarié 11 *ça…*** *Après, c'est vrai que je ne sais même pas s'ils communiquent entre eux par rapport aux… si,* je pense que ça doit être avec les parents à H *et du coup he…* Le Salarié 11 jette toujours un *œil sur les parcelles, c'est lui les change quand il n'y a plus d'herbe, il les change forcément… après c'est vrai que le matin,* **quand on travaille le matin, on a la pause-café donc là, ils se retrouvent pour discuter** *et je pense que ça arrive… de temps en temps, ça m'arrive de les entendre dire bon et bien, il y a combien de litres de lait* ? Il y a combien de ceci, il y a combien de cela ? Donc là, je pense que ***c'est là où ils doivent se réguler entre eux*** ! ».

La Salariée 13 considère que la performance ne concerne pas son travail. Observer la variation dans la quantité de lait ce n'est pas son travail. Ce que la concerne c'est l'exécution de la traite.

« JY *: Vous n'avez pas accès à la performance et donc du coup, c'est quoi les indicateurs qui* font que vous vous dites « *j'ai bien fait mon travail »… A part le temps parce qu'on a compris* que le temps, ç*a comptait beaucoup… Est-ce qu'il y a des indicateurs à vous qui vous* permettent de dire « *j'ai bien fait mon travail* » ?

Salariée 13 : non *! c'est vrai que he… moi, pour moi si j'ai bien fait mon travail c'est que les* animaux ont bien eu à manger, je me *suis occupé des petits, les petits vont bien c'est he... c'est ce qui compte ! je n'ai pas trouvé d'anomalies chez les animaux… voilà, pour moi c'est* ça avoir fait du bon travail ! Après, non *! a part ça je n'ai pas de… non ! (rires) mais c'est* peut-être *quelque chose qui manque aussi… c'est vrai qu'en en parlant, c'est vrai que… oui, je n'ai pas l'impression de faire du bon travail en général… ni du mauvais travail hein ! he…*

JY *: en fait, vous avez l'impression d'avoir fait du bon travail quand tout se passe bien…*

Salariée 13 *: c'est ça* ! ».

L'intérêt de la Salariée 13 est concentré sur les conditions de production des animaux (alimentation, surveillance, santé, hygiène dans la traite) et non dans le « contrôle » de la production en soit même (quantité de lait produit, production par animal).

La Salariée 13 dit pouvoir faire quelques soins vétérinaires et identifier les animaux malades :

« PM *: est ce qu'aujourd'hui par exemple vous faites des piqures aux animaux, des soins véto* comme ça ?

Salariée 13 : oui ! oui oui ! bein oui parce que du fait que H comment expliquer ? he ... *enfin,* **il y a beaucoup de maladies enfin de maladies comme le rhume, comme un problème de *boiterie tout ça simplement des antidouleurs…*** *je veux dire c'est des choses si on fait venir* le vétérinaire à chaque fois, ça va couter un bras alors que ***c'est quelque chose qu'on connait je veux dire…*** alors he H *à mon avis, depuis le temps qu'il a commencé son travail déjà que* son père travaillait déjà la-dedans he, **il y a certaines maladies, certaines choses comme ça *qu'on peut déterminer tout de suite…*** *c'est comme nous quand on a un enfant qui tombe*

malade, qui a tout simplement une fièvre et bien bon on sait qu'on donne un petit peu de doliprane, ça va aller mieux derrière. Pour une chèvre, ça va être derrière, ça va être un *autre médicament et voilà… un petit traitement, on suit les ordonnances et puis c'est bon… après justement, c'est tout ce qui vient après qu'il faudrait plus déterminer****… bon il y a des fois c'est juste une petite maladie mais ça cache aussi peut être quelque chose derrière… c'est des choses que là, il faudrait approfondir aussi… (…)***

PM : et H il m*'a* parlé *aussi un peu de… sur des formations pour l'avenir, il* a parlé surtout *d'une formation par rapport aux soins aux animaux…* vous avez dit quand même que vous *aviez des connaissances sur ça… vous sentez un besoin de faire une formation* ?

Salariée 13 *: et bien, c'est vrai que oui parce que bon t****out ce qui est traite et tout ça, ça va il n'y a pas de problème enfin c'est quelque chose qui peut s'apprendre*** **(mais) après tout ce qui est he le visuel des animaux** *je veux dire c'est quelque chose qu'il faut comment dire* ? *c'est quelque chose qu'on peut remarquer je veux* dire tout seul, **on voit quand un animal va *ou ne va pas bien… mais après, on ne peut pas déterminer ce qu'il a non plus…*** après, si *on n'a pas quelqu'un avec nous à ce moment-là, he… je veux dire, on ne peut pas apprendre, c'est pas possible donc avoir une petite formation à côté pour pouvoir reconnaitre des* symptômes ou savoir quoi donner, comment gérer la chose et puis oui plus ou moins déterminer la maladie ou tout simplement éviter aussi enfin on voit que la chèvre va bien *mais…* **je sais que des fois H il me dit «bon tu vois celle-là, elle a bizarrement les oreilles qui tombent *» alors des fois moi je me dis je pensais que c'était une mauvaise croissance,*** *quelque chose de bête hein… mais non c'est parce qu'il connait ses chèvres, il sait que sa* chèvre à ce moment-*là elle ne va pas bien et c'est quelque chose je veux dire* si on ne *l'apprend pas, on ne peut pas… on ne peut pas faire en sorte qu'elles ne soient pas malade…*

PM *: d'accord, ça va dans le sens de la prévention*

Salariée 13 *: voilà, la prévention et préventif … oui tout à fait… (…)*

PM : donc je vois que la formati*on c'est pour aller sur des choses plus fines, dans la technique plus fine…*

Salariée 13 *: c'est ça* ! *on est quand même obligé d'avoir un peu l'œil… Pour moi, je n'ai* pas assez de connaissance pour ce qui est vaches et chèvres pour vraiment dire « ça ne va pas *»… je peux détecter une petite chose mais dire vraiment ça ne va pas.* *(…) Parce que c'est vrai qu'à côté, tout ce qui était foins, tout ce qui était grains c'est des choses bon et bien moi j'étais dans le monde des chevaux mais c'est pareil,* **une fois q*u'on connaissait le calcul* de ration,** *un fois qu'on connais bon et bien voilà un seau fait tant de kilos, il faut que tu en* donnes tant par chèvres je veux dire***… *je n'ai pas besoin de quelqu'un derrière moi pour* faire ça ! ».**

H a identifié que la Salariée 13 a un bon rapport avec les animaux et que cela peut être un atout à valoriser :

« H *: L'avantage, c'est qu'elle aime les animaux donc he…* ***c'est une personne qui aime les animaux donc he… et ça se sent donc he…***

PM *: elle a un bon sens d'observation peut* être ?

H : ***elle a besoin de travailler mais ça, ça en fait partie… les formations, ça en fait partie quoi…*** *voir la chèvre, comment elle se comporte, si elle a les oreilles abattues ou… ça c'est* un ensemble quoi ***mais c'est une méconnaissance plus qu'autre chose…*** *C'est une* méconnaissance. *(…) Justement à terme je pense que fin d'année prochaine ou début de l'année prochaine,* **je la passerai à plein temps cette demoiselle là avec beaucoup de *formation parce qu'elle n'a pas une formation caprine mais au courant* de cette année-là, je vais essayer de la perfectionner en terme de formation caprine et vaches laitières parce *que c'est une fille qui est demandeuse et puis je pense qui vaut la peine donc voilà…*** (La formation) *c'est en journée, des sessions de 2 ou 3 jours qui se font sur l'alimentation, la reproduction enfin des trucs assez ciblés quoi…* ***après, la traite, la traite ça reste la traite…*** **moi je veux dire nous la formation de la traite on peut le faire mais la formation théorique *de la reproduction, de la… comment fonctionne l'intérieur d'une chèvre bon on peut toujours le faire mais on a l'aspect… l'aspect travail qui est encore là…*** on ne peut pas se permettre de faire une demie journée de théorie là, on a du boulot malheureusement, on est tous en train de *courir après le travail et puis il faut qu'il se fasse quoi…* (…)

PM : et par rapport à la qualité du travail aussi ?

H : oui, la qualité du travail oui oui, **les conditions du fait des râteliers tout ça ça permet *de… de travailler plus sur la chèvre tout ça*** *donc oui oui ça s'est amélioré et puis* **avec le *distributeur d'aliments je pense que ça va encore plus s'améliorer quoi… l'intérêt il est là quoi…* »**

H délègue déjà à la Salariée 13 la surveillance des animaux car elle aime les animaux, elle aime être avec les animaux. Par contre, elle a encore des lacunes pour savoir diagnostiquer avec plus de précision un animal malade. Alors, H met en place des leviers d'action pour que la Salariée 13 puisse maîtriser plus la surveillance des animaux, comme la formation technique et l'installation des équipements qui favorisent l'observation des animaux.

Par rapport au contrôle sur les tâches, H explique qu'il passe voir, mais pas tous les jours :

« PM : et vous passez assez régulièrement pour voir si elle prend des notes de temps de traite mais aussi voir la qualité du travail ?

H *: ah et bien oui, de toute façon il faut avoir un peu un œil partout mais bon on est souvent présent un peu partout… ils ne sont pas... oui oui on est relativement présents hein que ça soit* mon p*ère ou moi oui oui on est… On fait partie de l'échiquier de toute façon je veux dire on n'est pas des… on est des chefs d'entreprises mais on n'est pas des chefs d'entreprise qui restons dans le bureau à savoir… enfin à donner des ordres* ».

La Salariée 13 confirme que H ne contrôle pas tous les jours :

« PM *: on sent bien qu'il y a de l'enjeu à faire tout en 3 heures, mais* H, *il n'est pas forcément* toujours à côté ?

Salariée 13 : non !

PM *: donc, il est sur l'exploitation, il y a pas mal de choses à faire* ! Est-*ce qu'il y a des* moments où H vient où je ne sais pas voir un peu comment le travail est fait ?

Salariée 13 *: et bien je pense qu'il doit passer… bon,* **je le vois de temps en temps***… bon après, c'est «* bonjour comment ça va ? « *et il va faire ce qu'il a à faire…* ***après, on n'a pas le temps pour discuter de ce qu'il y a… de ce qui se passe sur l'entreprise****… bon après, je pense qu'il compte quand même sur moi pour dire quand il y a…* **enfin il le sait que quand il y a quelque chose qui ne va vraiment pas,** *je vais lui lancer un coup de fil… ou alors, si je n'arrive pas à l'avoir au téléphone, je lui laisse un message****… après, oui il passe de temps en temps il passe je le vois passer, je pense qu'il doit jeter un œil quand même… sur les choses*** **parce que quand** ***il y a des choses qui ne vont pas, il nous… enfin, il nous le dit*** **!**

PM : il dit ?

Salariée 13 : oui oui

PM *: et il fait comment après si ça ne va pas…*

Salariée 13 : bon après, ***s'il voit quelque chose qui ne va pas ou une chèvre par exemple qui*** **va mettre bas il va dire « ah tu as vu, il y a une telle qui va mettre bas** ***» donc je sais qu'il a regardé forcément après non, il n'y a pas de temps déterminé pour discuter…***

PM *: d'accord, OK* ! du coup, pour juger de la qualité de votre travail, il passe mais pas so*uvent…*

Salariée 13 *: après, c'est vrai moi je suis là que 3heures, de 2 à 5 heures après je pars enfin dès que j'ai fini mon travail je pars… he… lui enfin généralement, quand il n'est pas là, il passe je suppose qu'il doit passer quand même en fin de jou*rnée certainement parce que je sais que de temps en temps, il passe quand des fois **je dépasse mes horaires***… donc là, à mon* avis de toute façon, **quand on passe dans les étables je veux dire on voit si le travail est fait** ***ou pas… donc si il y a quelque chose à me dire, je pense que le lendemain il me le dirai… voilà…***

PM *: d'accord, donc ça se fait le lendemain*

Salariée 13 *: après, si il y a quelque chose de grave, je suppose qu'il m'appellera… après, je pense que c'est parce qu'il n'y a jamais eu rien de grave pour l'instant…* »

Je comprends que H fait systématiquement du contrôle, mais ce n'est pas au moment où la Salariée 13 travaille.

9.5. Autonomie de la Salariée 14 – 1er passage

Avant d'être recruté, la **Salariée 14 ne travaillait pas dans le milieu agricole**, elle était serveuse. Actuellement elle est capable de travailler à laiterie, plus précisement sur la **partie opérationnelle** de la transformation fromagère, même si la mère est toujours avec elle. Néanmoins, avec l'imminent départ à la retraite de la mère, H juge que la **Salariée 14 n'est pas capable d'assumer le rôle de la mère : la gestion de la laiterie**.

« PM *: Vous avez dit tout à l'heure que c'est votre mère qui gère la laiterie et que vous cherchez quelqu'un pour remplacer votre mère,* mais que vous cherchez une personne *responsable…*

H *: oui… Alors* la Salariée 14 elle viendra je dirai « assistante *» là dedans… elle n'a pas… c'est un peu comme* le Salarié 11 *donc déjà je veux dire elle n'a pas le bagage enfin elle n'a pas le… mince, les diplômes de laiterie pour… elle est serveuse à l'origine hein donc et elle n'a pas… elle n'a pas les compétences pour être responsable de laiterie c'est tout il y a de personnes qui peuvent être responsables et d'autres ne peuvent pas l'être et voilà… voilà* !

PM : ça veu*t dire que la compétence, c'est lié à la formation* ?

H *: complètement, c'est lié à une formation et puis après à un état d'esprit et puis comme je* vous ai dit, tout le monde ne peut pas être responsable je veux dire. Il y a des personnes qui seront commande*r, qui resteront comme ça et d'autres qui peuvent gravir les échelons et c'est tout quoi… il y a des hiérarchies et puis elles sont là et elles le resteront toujours hein* »

« Etre responsable » dans le cas de la Salariée 14 : H ajoute la notion de compétence dûe à formation et renforce le côté personnel.

9.6. *Evolution de l'autonomie* de la Salariée 14 – 2ème passage

Au premier recrutement, la Salariée 14 n'avait pas d'expérience dans la transformation fromagère :

« PM : donc là, Salariée 14, quand elle a été recrutée la première fois, elle avait déjà une *expérience avant… dans la transformation fromagère…*

H : non, rien du tout ! non non elle ne savait pas du tout non ! »

« PM : Et vous avez recruté la Salariée 14 (la deuxième fois) *parce qu'elle avait une* compétence ? elle connaissait déjà la ferme ?

H *: oui voilà c'est que je connaissais son profil, elle était issus de la* restauration, elle savait ce qu*e c'était de comme on dit de taper dans la butte hein* ».

Jusqu'à présent, le contrôle du travail de la Salariée 14 est réalisé par la mère : « H : *c'est plus ma mère de toutes façons… pour le contrôle visuel il est vite fait… si les fromages*

ils ne sont pas beaux he… oui oui il n'y a pas de… il y a comment ? Ça se voit tout de suite, *ça se voit tout de suite… non non le contrôle, le contrôle se fait naturellement je veux dire…* elle (la mère) *travaille avec donc he…* ».

Comme la Salariée 14 travaille toujours en binôme avec la mère, le contrôle est fait au cours de la réalisation la tâche. Par contre, si par hasard quelque chose échappe à l'œil de la mère, la détection du problème est rapidement faite en visualisant le fromage[24].

A l'avenir, avec le changement de produits fabriqués à la fromagerie, il est prévu que la Salariée 14 fasse une formation aussi :

« H : avec la nouvelle laiterie il va y avoir des phase de formation parce que à partir du moment où je vais augmenter enfin je vais élargir ma gamme en tome et puis en pâte molle elle ira certainement en formation, des sessions de 2-3 jours, je ne sais pas exactement encore *où elles vont se faire pour qu'elle puisse* maîtrise*r la théorie également quoi…* »

« H *: c'est qu'est un peu la difficulté, c'est qu'elle n'a pas l'aspect théorique donc c'est pour ça que après, la pratique faire du fromage tout ça mais c'est de* pouvoir comprendre quand il *y a un accident ou un incident de fromagerie de savoir détecter d'où ça vient donc la théorie, elle est importante à ce niveau là… donc c'est pour ça que les formations à terme, j'en aurai* besoin enfin au niveau de mon personnel *pour qu'il puisse analyser les problèmes et pouvoir les résoudre parce qu'ils ont tendance à… plus tendance à nous appeler ou à nous demander de pourquoi du comment et j'aimerai que… que ce soit eux qui fasse la démarche eux*-mêmes avec le brin de théorie *qu'ils vont avoir quoi…*

PM *: d'accord, donc maintenant c'est vraiment une limitation par rapport à son travail. N'avoir pas cette connaissance là…*

H *: ah oui oui, c'est sûr, ça c'est le facteur limitant à présent. La personne elle est valable* tout ça mais *elle ne peut pas savoir ce qu'elle ne sait pas, ça c'est obligé quoi… ce qui est logique hein…* ».

H souhaite que Salariée 14 puisse prendre des initiatives et résoudre des problèmes par elle-même sans avoir besoin de passer par H. Au travers de la formation, H crois qu'elle aura les compétences nécessaires (connaissances théoriques plus l'expérience).

Dans le projet de H pour la fromagerie, il compte aussi mesurer le temps de fabrication, avec le même raisonnement « du temps de traite » :

« NH *: j'ai une* question sur le travail de Salariée 14 en laiterie puisque vous suivez le temps *de traite et le temps passé, est ce qu'il y la même question sur certaines tâches en laiterie de* dire il ne faut pas passer tant de temps et du coup avoir un petit repère chronomètrique pour vérifier

H : bien sûr !

[24] F contrôle le salarié 8 de la même manière : contrôle visuel des fromages.

NH : pour changer, adapter, améliorer

H *: ça va le devenir justement là parce que on va… avec le recrutement de la fameuse* personne donc on va retravailler un peu les plannings aussi parce que pour tout le monde, ça *va un peu changer je ne sais pas comment on va y arranger et he… et moi, je vais aller plus* en laiterie justement pour mesurer le temps que je mets pour mouler un bac de chèvres, pour *tourner les fromages voilà parce que bon ça c'est mathématique le travai*l de laiterie, *c'est l'avantage hein… je veux dire, le fromage vous le posez là, il ne va pas se sauter à droite où à gauche… c'est vivant mais c'est non vivant quand même… c'est pas une vache et donc pour* ma future organisation, si, si ça on va le mettre *en place là… savoir combien de temps on met pour faire chaque tâche et je vais lui demander qu'elle le marque sur un papier aussi… mais voilà… parce que à l'heure actuelle, je ne sais pas et normalement, début mars, je vais* retourner en laiterie justement pour savoir réellement, pour pouvoir quantifier le nombre *d'heures qu'il faut réellement pour faire chaque tâche* ».

Le temps nécessaire à H pour réaliser les tâches dans la fromagerie sera l'indicateur de la maîtrise des tâches pour la Salariée 14.

9.7. Autonomie chez H : quels descripteurs ?

- Salarié est opérationnel sur les tâches dès l'embauche :
  - Oui : expérience professionnel
  - Non : jamais fait les tâches avant/ ne maîtrise pas les équipements
- Action mise en place par l'éleveur pour aider le salarié à devenir autonome sur la tâche :
  - Formation par accompagnement : l'éleveur est à côté du salarié dans le moment d'exécution de la tâche
- Surveillance et contrôle :
  - Quotidien pour la transformation fromagère
  - Systèmatique pour les autres tâches
- Indicateur de maîtrise de tâche
  - Temps d'exécution de la tâche (faire comme l'éleveur)

10. Compétences

10.1. Compétences du Salarié 11

H présente le Salarié 11 comme quelqu'un « de la génération du son père », qui suis les consignes :

Au premier passage : « H : on peut déléguer ou*i mais je veux dire en expliquant le travail… après he je veux dire c'est pas une personne qui est autonome à 100 % voilà…c'est le manque de prise de responsabilités, prendre des initiatives… voilà prendre des initiatives….*

on ne peut pas le classer dans u*ne personne responsable parce que bon, il n'y a pas assez de prise d'initiatives (...) il ne s'écarte pas de ce qu'on lui dit quoi… pas assez à mon goût… enfin, c'est comme ça, les personnes sont ainsi faites hein* ».

Au 2ème passage : « H : justement quand i*l y a un lot de chèvres qu'on doit arrêter, qu'on doit* d*onner des minéraux he…. Il n'a* pas forcément ce déclic de dire et bien il va falloir donner *des minéraux parce que c'e*st des chèvres qui sont pleines, ils vont faire le petit chevreau donc elles ont b*esoin de choses différentes…. C'était mon père qui disait et bien mets le baquet pour mettre les minéraux dans l'eau tout ça donc c'est... c'est ces petits détails là et* pleins de petits détails comme ça quoi ».

Même si le Salarié 11 travaille depuis presque 20 ans sur l'exploitation, dont 10 ans avec H, à chaque fois il faut lui expliquer ce qu'il y a à faire (sans prise d'initiative). Selon H, Salarié 11 n'arrive pas à analyser une situation simple et à passer à l'action.

La compétence du Salarié 11 est du type « savoir exécuter ».

Au 2ème passage H indique que le Salarié 11 fera des formation techniques :

« H : *Lui je pense qu'il fera un peu de formation pas mal là*-dessus quoi

PM : Ah oui ! Sur quoi exactement ?

H *: sur… sur des points plus techniques s*ur la reproduction de la chèvre, vraiment des trucs *ciblés parce que bon, pour l'alimentation il connait à présent parce qu'il a appris sur le tas mais des trucs bien plus ciblés, plus techniques… il fait de tout lui… miles trucs… parce que* à terme, moi je vais être obligé quand même de déléguer pas mal donc et bien il faut que les *gens comprennent ce qu'on peut dire donc* grâce à cette théorie, il faut q*u'on ait le même discours quoi…*

PM *: donc là, avec la formation vous pensez qu'il sera plus…*

H *: j'ose espérer oui… oui, j'ose espérer…* »

Avec la formation H espère que le Salarié 11 puisse analyser les situations et passer à l'action. H veut que la compétence du Salarié 11 soit du type « savoir agir ».

10.2. Compétences des Salariées 12 et 13

Pendant la formation à la traite, H a passé des consignes très précises sur son exécution :

« PM *: est ce qu'il faut suivre toutes ces étapes* ?

Salariée 13 *: enfin, tout ce qui est… dans la traite, il y a beaucoup de choses, c'est de l'organisation enfin ce n'est pas de l'organisation c'est de la… enfin,* ***on n'a pas le choix,*** **ça** ***se fait quand même comme ça je veux dire…*** il faut vérifier le lait, ça ***on n'a pas le choix,***

on est obligé de faire comme H, *il faut vérifier le lait he après… he…* **oui tout se fait un peu comme H nous a *montré parce qu'au final he… c'est là-dessus qu'on se base…*** *he… enfin… je ne sais même pas comment l'expliquer, enfin* ***c'est des choses qui se font machinalement enfin… on n'a pas vraiment le choix*** *c'est… on fait les pis, on vérifie* le lait si on traie dir*ectement après on là où on a une marge de manœuvre si vous préférez c'est dans les lots et encore même pas parce que vu qu'il y a un système de barrière qui a été fait pour pouvoir emmener les lots je veux dire c'est quand même plus ou moins tous la même chose…* ***après c'est vrai que oui à la traite, on suit ce que*** **H nous a dit !** (...) après je pense *que… enfin c'est même pas une obligation de faire comme nous au niveau de la traite, c'est que je pense pas que c'est la meilleure mais* ***c'est peut-*****être la plus *rapide on va dire…*** Après, *ça fait tellement longtemps que je n'ai pas fait la traite des chèvres que là*-dessus je suis peut-*être… ça sera peut-*être plus avec le Salarié 11 *qu'il faudra voir si vous venez à discuter avec lui he…*

PM *: pour les vaches…*

Salariée 13 *: c'est pareil, les vaches c'est quelque chose de… enfin voilà, les vaches arrivent sur le quai de traite, on nettoie les pis, on fait le premier jet, on vérifie que tout va bien… on les branche hop, une fois qu'elles sont débranchées, on met le p*roduit et elles sortent je veux *dire, il n'y a pas d'une autre façon de faire… enfin… je ne pense pas à tout parce que c'est vrai que ce n'est pas mon milieu encore une fois de base he mais non,* **il y a tout simplement pas une autre façon de faire si vous p*référez… pour respecter et l'hygiène et le lait, qu'il n'y ai pas de bactéries et que voilà je pense que c'est ce qu'il y a faire* ».**

Etant donné les exigences sanitaires sur le lait, H ne laisse pas de marge de manœuvre aux salariés pour réaliser la traite, donc les consignes doivent êtres répétées en tant que teles. Le fait de les répéter permet que l'exécution de la traite devient automatique, sans besoin que le salarié réfléchisse à ce qu'il fait : « *c'est des choses qui se font* machinalement ».

Ce que H atteint à la traite c'est des salariés avec les compétences du type « savoir exécuter ».

Dans le raisonnement de H répéter les consignes optimise le temps d'exécution de la tâche et évite le risque d'erreur[25], surtout là où les exigences sanitaires sont plus rigides.

Par rapport à la surveillance des animaux, H essaie d'améliorer les conditions d'exécution :

H au premier passage : « [c'est pour] *la surveillance… bien regarder les animaux, la* surveillance lorsque le distributeur donne les granulés, il faudra regarder visuellement ce qui se passe aussi q*uoi hein ce n'est pas le tout* de déléguer ça à une machine mais visuellement il *faudra regarder si les animaux viennent manger aussi hein mais bon… le boulot n'est pas le même (...) c'est un boulot de surveill*ance, de surveillance *(...)* uniquement pour les chèvres *oui... les vaches ça ne sera pas automatique non non… de toute façon les vaches elles ont*

[25] F ne raisonne pas pareil : la répétition induit à l'erreur à un moment donné.

*leurs concentrés à la traite tandis que les chèvres c'est avant… avant ou après la traite mais ce n'est pas penda*nt la traite (*…) le distributeur d'aliments il n'est pas mis encore…* il est *acheté mais il n'est pas posé encore* ».

H au deuxième passage : « Le fait de donner du foin à une chèvre je veux dire ça permet de surveiller la chèvre ça va de soi je veux dire, savoir si elle vient manger mais il vaut mieux se *focaliser sur la partie traite et le soin de l'animal en lui-même que de donner du foin quoi… même pour les granulés… les granulés, il y a un repas qui est important justement pour voir* si la bête elle vient manger ce qui permet de contrôler que la bête vienne manger mais bon, le *reste du temps, si ça peut se faire mécaniquement c'est beaucoup mieux… et puis ça évite de lever des seaux enfin pénibilité du personnel c'est beaucoup mieux…* »

H cherche à améliorer les conditions de travail pour favoriser la surveillance des animaux. Cette tâche très technique qui demande ume capacité d'analyse de la part des salariés.

Au premier passage H a dit que les Salariées 12 et 13 n'avaient pas les connaissances techniques nécessaires, par contre il a commencé une formation sur place qui n'était pas suffisante, dont le besoin de fomer les salariées dans un lycée agricole. Ceci a été annoncé au deuxième passage :

« PM : et *H il m'a* parlé *aussi un peu de… des formations pour l'avenir, il* a parlé surtout *d'une formation par rapport aux soins aux animaux… vous* avez dit quand même que vous av*ez des connaissances sur ça… vous sentez un besoin de faire une formation* ?

Salariée 13 *: et bien, c'est vrai que oui parce que bon tout c*e qui est traite et tout ça, ça va il *n'y a pas de problème enfin c'est quelque chose qui peut s'apprendre* (mais) après tout ce qui *est he le visuel des animaux je veux dire c'est quelque chose qu'il faut comment dire ? c'est quelque chose qu'on peut remar*quer je veux dire tout seul, **on voit quand un animal va ou ne *va pas bien… mais après, on ne peut pas déterminer ce qu'il a non plus…*** *après, si on n'a pas quelqu'un avec nous à ce moment-là, he… je veux dire, on ne peut pas apprendre, c'est* pas possible donc avoir une petite formation à côté pour pouvoir reconnaitre des symptômes ou savoir quoi donner, comment gérer la chose et puis oui plus ou moins déterminer la *maladie ou tout simplement éviter aussi enfin on voit que la chèvre va bien mais… je sais que* des fois H il me dit «bon tu vois celle-là, elle a bizarrement les oreilles qui tombent » alors *des fois moi je me dis je pensais que c'était une mauvaise croissance, quelque chose de bête hein… mais non c'est parce qu'il connait ses chèvres, il sait que* sa chèvre à ce moment-là *elle ne va pas bien et c'est quelque chose je veux dire si on ne l'apprend pas, on ne peut pas… on ne peut pas faire en sorte qu'elles ne soient pas malade…*

PM *: donc est ce qu'aujourd'hui par exemple vous faites des piqures aux an*imaux, des soins véto comme ça ?

Salariée 13 : oui ! oui oui ! bein oui parce que du fait que H comment expliquer ? he *… enfin,* **il y a beaucoup de maladies enfin de maladies comme le rhume, comme un problème de *boiterie tout ça simplement des antidouleurs…*** *je veux dire c'est des choses si on fait venir le*

vétérinaire à chaque fois, ça va couter un bras alors que ***c'est quelque chose qu'on connait*** *je veux dire… alors he* H à mon avis, depuis *le temps qu'il a commencé son travail déjà que* son père travaillait déjà là-dedans he, il y a certaines maladies, certaines choses comme ça *qu'on peut déterminer tout de suite… c'est comme nous quand on a un enfant qui tombe malade, qui a tout simplement une fièvre et bien bon on sait qu'on donne un petit peu de* doliprane, ça va aller mieux derrière. Pour une chèvre, ça va être derrière, ça va être un *autre médicament et voilà… un petit traitement, on suit les ordonnances et puis c'est bon…* après justement, c'est tout ***ce qui vient après qu'il faudrait plus déterminer…*** bon il y a des *fois c'est juste une petite maladie mais ça cache aussi peut être quelque chose derrière… c'est des choses que là, il faudrait approfondir aussi…*

PM *: donc je vois que la formation c'est pour aller sur des choses plus fines, dans la* technique plus *fine…*

Salariée 13 *: c'est ça* ».

La Salariée 13 démontre qu'actuellement elle est capable d'analyser une situation complexe (identifier un animal malade), s'il s'agit d'une maladie quelle connait, elle peut passer à l'action (donner du antibiotique). Par contre, ce que H veut est au-delà de la capacité technique de la Salariée 13.

A mon avis, H veut de la part des salariés qui travaillent avec les animaux une compétence du type « savoir agir ». Par contre, la Salariée 13 est dans le processus de transition vers cette compétence.

10.3. Compétences de la Salariée 14

Dès le premier passage, H affirme que la Salariée 14 n'a pas suffisamment de connaissances techniques pour remplacer la mère et gérer la fromagerie :

« H :*elle n'a pas… c'est un peu comme* le Salarié 11 *donc déjà je veux dire elle n'a pas le bagage enfin elle n'a pas le… mince, les diplômes de laiterie pour… elle est serveuse à l'origine hein donc et elle n'a pas… elle n'a pas les compétences pour être responsable de laiterie c'est tout il y a de personnes qui peuvent être responsables et d'autres ne peuvent pas l'être et voilà… voilà* !

PM *: ça veut dire que la compétence, c'est lié à la formation* ?

H *: complètement, c'est lié à une formation et puis après à un état d'esprit et puis comme je* vous ai dit, tout le monde ne peut pas être responsable je veux dire. Il y a des personnes qui *seront commander, qui resteront comme ça et d'autres qui peuvent gravir les échelons et c'est tout quoi… il y a des hiérarchies et puis elles sont là et elles le resteront* toujours hein »

« PM : et donc, dans la laiterie, elle fait exactement quoi alors ?

H *: et bien moulage, tout l'aspect moulage, nettoyage, préparation de commandes, tout ce qui est aspects enfin les fonctions d'une employée de laiterie quoi…* »

Malgré les 7 ans de travail de la Salariée 14 à côté de la mère, le fait qu'elle réalise toute les tâches « d'un employée de laiterie », selon H, la Salariée 14 n'est pas capable de remplacer la mère à la fromagerie. Je comprends que la Salariée 14 a compétence du tipe « savoir exécuter ».

Par contre, avec le futur départ à la retraite de la mère plus les nouveaux fromages à produire, le plan de H est former la Salariée 14 pour être capable de gèrer la laiterie :

« H : avec la nouvelle laiterie il va y avoir des phase de formation parce que à partir du moment où je vais augmenter enfin je vais élargir ma gamme en tomme et puis en pâte molle elle ira certainement en formation, des sessions de 2-3 jours, je ne sais pas exactement encore *où elles vont se faire pour qu'elle* puisse maîtrise*r la théorie également quoi…* »

« H : ce *qu'est un peu la difficulté, c'est qu'elle n'a pas l'aspect théorique donc c'est pour ça* que après, la pratique faire du fromage tout ça mais *c'est de pouvoir comprendre quand il y a* un accident ou u*n incident de fromagerie de savoir détecter d'où ça vient* donc la théorie, elle *est importante à ce niveau là… donc c'est pour ça que les formations à terme, j'en aurai besoin enfin au niveau de mon personnel pour qu'il puisse analyser les problèmes et pou*voir *les résoudre parce qu'ils ont tendance à… plus tendance à n*ous appeler ou à nous demander l*e pourquoi du comment et j'aimerai que… que ce soit eux qui fasse la démarche eux*-mêmes *avec le brin de théorie qu'ils vont avoir quoi…*

PM *: d'accord, donc maintenant c'est vraiment une limitation par rapport à son travail. N'avoir pas cette connaissance là…*

H *: ah oui oui, c'est sûr, ça* ***c'est le facteur limitant à présent. La personne elle est valable tout ça mais elle ne peut pas savoir ce qu'elle ne sait pas, ça c'est obligé quoi…*** ce qui est *logique hein…* ».

Au travers de la formation, H croit que la Salariée 14 aura les éléments théoriques qui lui manquent pour pouvoir analyser une situation complexe « *c'est de pouvoir* comprendre quand il y a un accident ou u*n incident de fromagerie de savoir détecter d'où* ça vient » et ensuite pouvoir passer à l'action pour résuldre le problème « *j'aimerai que… que ce soit eux qui fasse la démarche eux-mêmes avec le brin de théorie qu'ils vont avoir quoi… ».*

Je comprends que H souhaite que la compétence de la Salariée 14 soit du type « savoir agir ». La formation est le moyen qui permettrai la transition entre « savoir exécuter » et « savoir agir ».

10.4. Compétence chez H : quels descripteurs ?

- Exécution de la consigne :
    - Répéter la consigne
    - Adapter les consignes
- Capacité d'analyse
    - Situation complexe
    - N'arrive pas à analyser

Légende pour la représentation de « l'évolution des tâches du collectif de travail »

Collectif de travail

C.A. Installation :
C.A.F - H
C.A.M - Mère
C.B. Départ du GAEC :
C.C Embauche :
C.C.H-Salarié 11
C.C.S-Salarié
C.C.C-Salariée 14
C.C.S/E-Salariée 12 et Salariée 13
C.C.S-Démission salarié

Délégation de tâche

D.1 Motifs/objectifs

A. H ne délègue pas/tâche clé
B. N'est pas une tâche clé/délègue facilement
C. Soulager la charge de travail/travail d'astreinte/travail de saison
D. Se faire remplacer plus facilement/urgences/ou cas où

D.2 Prise en charge de la tâche

A. Travail seul
B. Accompagné par l'éleveur/d'autre membre de la famille

B1 Travail en parallèle
B2 Travail en complémentarité

Polyvalence

P.1 *Polyvalent dès l'arrivée*

A. Oui
B. Non

P.2 Type de polyvalence

A. Spécialisé sur un poste
B. Polyvalence entre postes
C. Spécialisé sur la traite

P.3 Evolution

A. Polyvalence progressive
B. Polyvalence soudaine
C. Pas d'évolution

Autonomie

A.1 Opérationnel/technique

A. Autonome tout de suite
B. Devenu autonome
C. Pas autonome

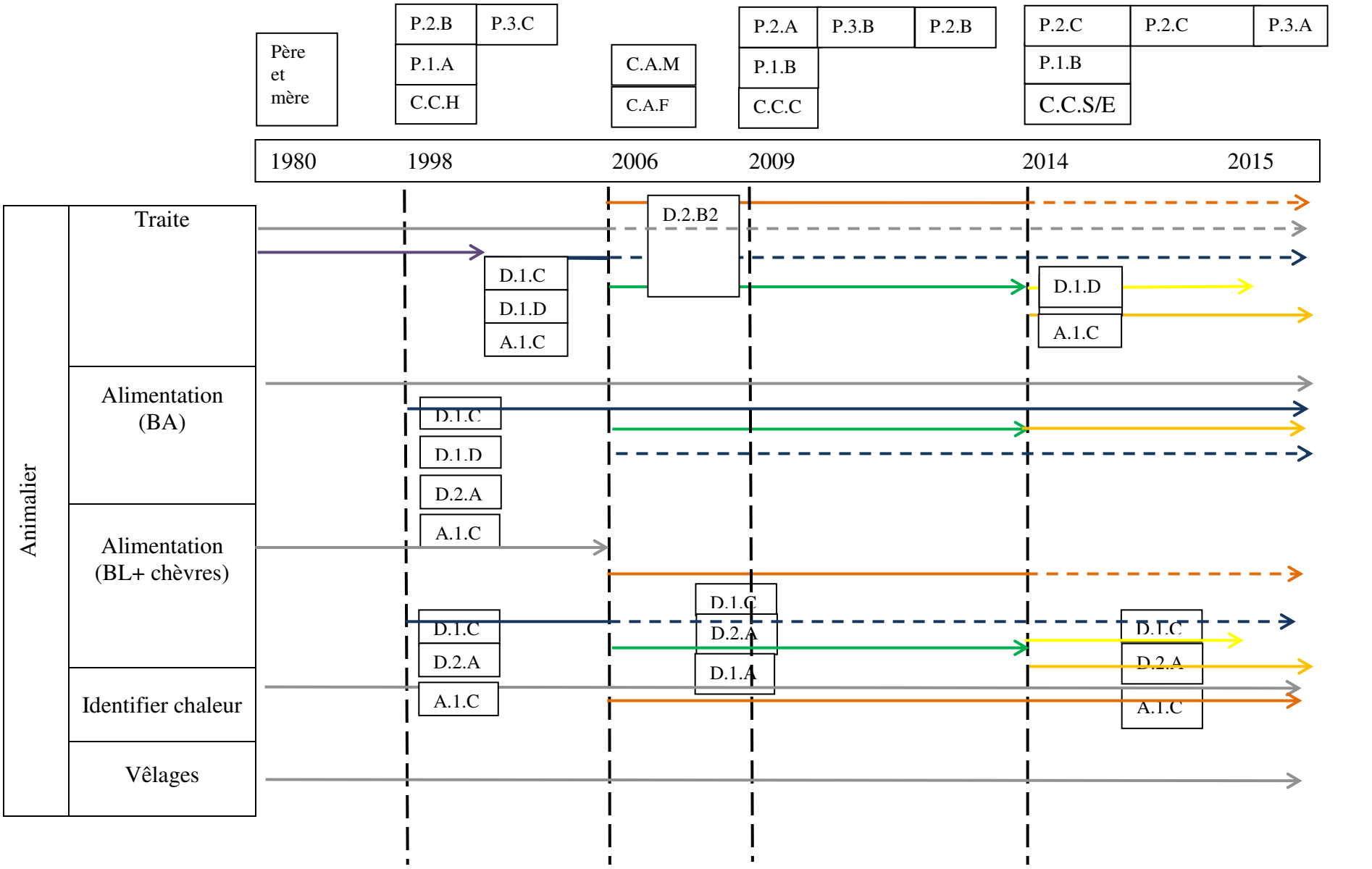
A.2 Gestion/responsabilités

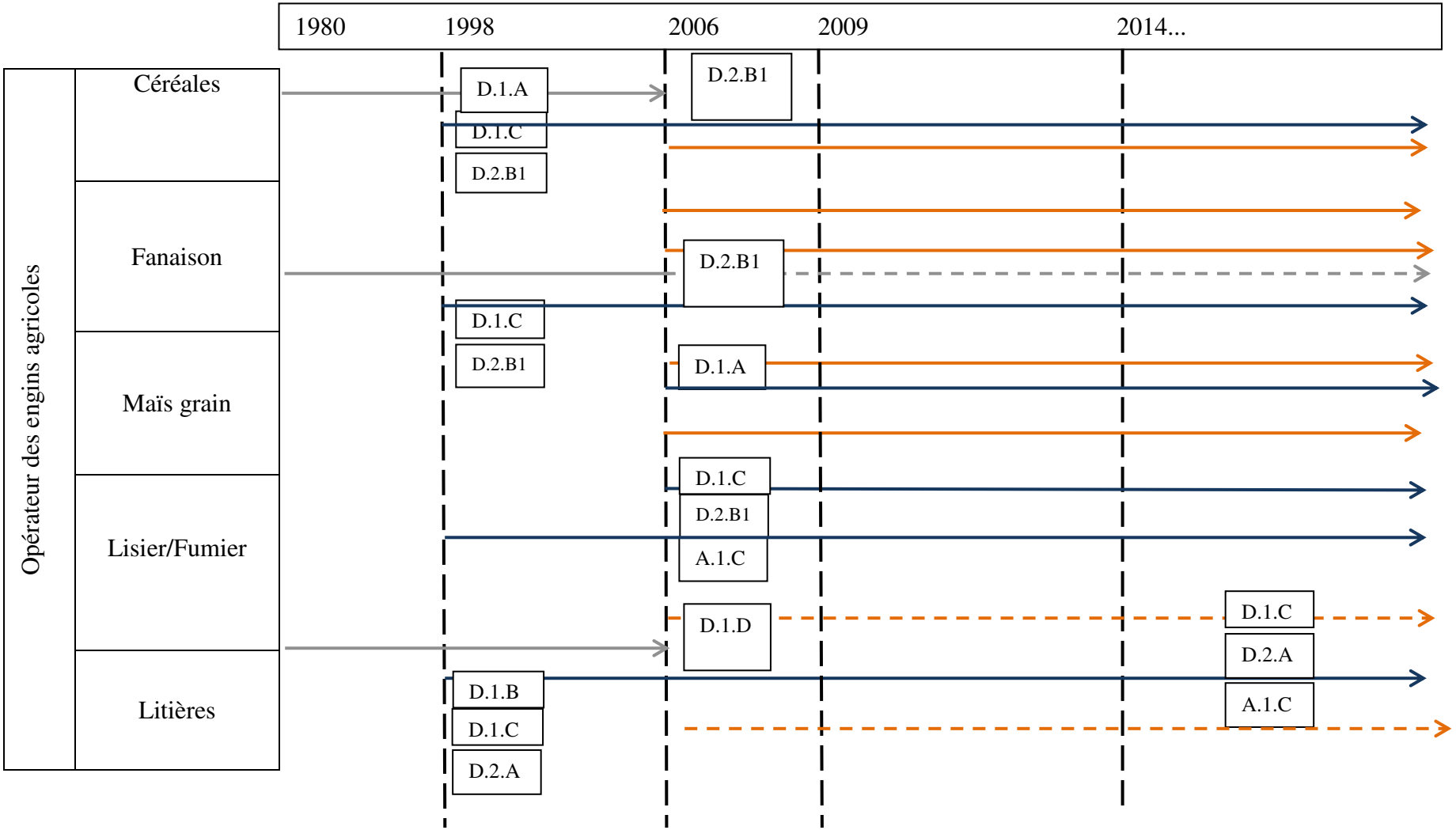
A. Autonome tout de suite sur les tâches de responsabilité
B. Devenu autonome
C. Pas autonome sur les tâches de responsabilité

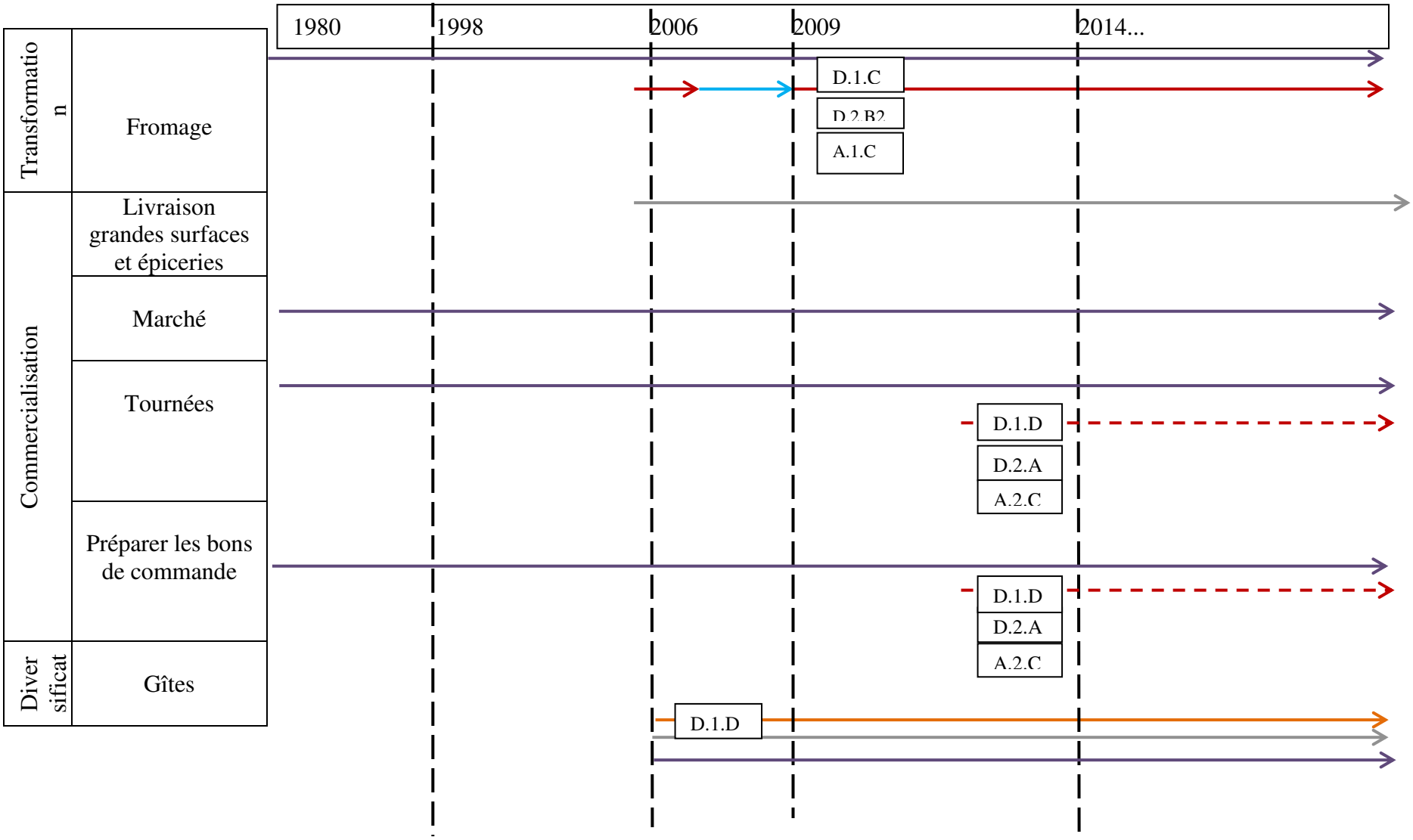
Travailleurs :

H →
Père →
Mère →
Salarié 11 →
Salariée 14 →
Salariée 12 →
Salariée 13 →
Salarié X →
Salarié Z →

Implication dans la tâche :
Moins (tiret en trait) - - - →
Plus (ligne) ——→


Père et mère
P.2.B
P.3.C
P.1.A
C.C.H
C.A.M
C.A.F
P.2.A
P.3.B
P.2.B
P.1.B
C.C.C
P.2.C
P.2.C
P.3.A
P.1.B
C.C.S/E
1980
1998
2006
2009
2014
2015
Animalier
Traite
Alimentation (BA)
Alimentation (BL+ chèvres)
Identifier chaleur
Vêlages
D.2.B2
D.1.C
D.1.D
A.1.C
D.1.D
A.1.C
D.1.C
D.1.D
D.2.A
A.1.C
D.1.C
D.2.A
A.1.C
D.1.C
D.2.A
D.1.A
D.1.C
D.2.A
A.1.C


1980
1998
2006
2009
2014...
Opérateur des engins agricoles
Céréales
Fanaison
Maïs grain
Lisier/Fumier
Litières
D.1.A
D.1.C
D.2.B1
D.2.B1
D.2.B1
D.1.C
D.2.B1
D.1.A
D.1.C
D.2.B1
A.1.C
D.1.D
D.1.B
D.1.C
D.2.A
D.1.C
D.2.A
A.1.C


1980
1998
2006
2009
2014...
Transformation
Fromage
Commercialisation
Livraison grandes surfaces et épiceries
Marché
Tournées
Préparer les bons de commande
Diversification
Gîtes
D.1.C
D.2.B2
A.1.C
D.1.D
D.2.A
A.2.C
D.1.D
D.2.A
A.2.C
D.1.D

Identificação des trajetórias de evolução do trabalho dos assalariados permanentes em propriedades agrícolas: proposição de um quadro analítico e aplicação ao caso das propriedades leiteiras em Auvergne-França

Na França, o emprego da mão-de-obra assalariada na agricultura tem aumentado nos últimos quarenta anos, principalmente a do tipo permanente não-familiar. A expansão deste tipo de mão-de-obra está associada às profundas transformações estruturais na agricultura, como o aumento do tamanho das propriedades agrícolas e a diminuição da mão-de-obra familiar. Manter esses trabalhadores nas propriedades pecuárias se tornou um desafio relacionado à sustentabilidade das mesmas. Lançamos a hipótese de que considerar o papel dos assalariados e compreender suas mudanças ao longo do tempo é um requisito prévio para a identificação de estratégias que podem ajudar pecuaristas e assalariados a superar este desafio. Nosso objetivo é, portanto, desenvolver um quadro analítico que articula dois enfoques, o trabalho na pecuária e o desenvolvimento da carreira profissional dos trabalhadores para então analisar as evoluções do trabalho dos assalariados. Neste propósito, conceitos oriundos da gestão de recursos humanos foram mobilizados porque trazem contribuições pertinentes a respeito da organização do trabalho e do desenvolvimento de carreiras profissionais nas organizações. O quadro analítico foi construído a partir dos conceitos de atribuição de tarefas, polivalência, especialização e autonomia e implementado com dados empíricos. Eles foram obtidos através de entrevistas individuais com 14 assalariados permanentes não-familiar e 8 agricultores (seus empregadores) em propriedades laiteiras localizadas em Auvergne, centro da França. Nosso quadro analítico é composto de 8 variáveis, 19 categorias, 3 tipos de temporalidades e 12 fatores de mudança ligados à propriedade pecuária, ao coletivo de trabalho e ao assalariado. Uma representação conceitual do quadro analítico foi construída com base nas relações entre seus componentes. Os resultados mostram que nosso quadro analítico é pertinente para analisar o trabalho dos assalariados levando em consideração as dinâmicas temporais das evoluções. Cinco trajetórias de evolução do trabalho dos assalariados foram identificadas. Elas descrevem a evolução das tarefas confiadas, a tendência entre polivalência ou especialização, e a evolução do nível de autonomia. Elas qualificam o papel dos assalariados nos coletivos de trabalho das propriedades pecuárias. Conhecer estas trajetórias será útil para pecuaristas, assalariados e conselheiros da assistência técnica com vistas à reflexão conjunta sobre a carreira profissional do assalariado e os meios de mantê-lo na propriedade. Nossas perspectivas são discutir estes resultados com os pecuaristas, assalariados e conselheiros da assistência técnica com o propósito de avaliar sua utilidade em um processo reflexivo sobre a organização do trabalho dos assalariados na pecuária.

Palavras-chave: trajetória; trabalho; assalariados; propriedades leiteiras.

Identification of pathways of permanent employees in farms: a framework proposition and application to the case of dairy farms in Auvergne-France

In France, hiring employees in agriculture has become more common during the last forty years, especially non-familiar permanent employees. The progress of employees is related to strong structural transformations in agriculture, such as the enlargement of farms and the decrease of family workforce. Decreasing employees' turnover is a challenge for farms' sustainability. Thereby, our hypothesis is that take into account the role of employees in farm teamwork and understanding changes over time is a fundamental condition to identify ways to support farmers and employees to face this challenge. The aim of this thesis is to build a framework which associates both the approach to the work in livestock farms and the career development of employees to analyze how their works evolve. For this reason, the concept of human resources management has been used, in order to bring valuable contributions concerning work planning and career development inside organisations.The framework was built with the concepts of tasks assignment, versatility, specialization and autonomy. It was implemented with and empirical data from individual interview with 14 non-familiar permanent employees and 8 farmers (their employers), on dairy farms in Auvergne, a center region of France. The framework is composed by 8 variables, 19 categories, 3 rhythm of changes and 12 drivers of changes related to the farm, the farm teamwork and the employee. A conceptual representation of framework was built by linking its content. Results show that our framework is pertinent to analyze the evolutions on employees' work from a dynamic perspective. Five pathways were identified based on eight variables that describe the evolution of task assignment, the trend toward versatility vs. specialization, and the evolution of autonomy. These pathways qualify the role of employees in farm teamwork. They could be useful for farmers, employees and agricultural advisors to plan employees' career, thus to keep employees in farms. The longer-term goal is to discuss these results with farmers, employees and agricultural advisors to validate the framework and to assess its usefulness for a reflexive process concerning employees work organization in livestock farms.

Keywords: pathway; farm work; hired labor; dairy farms.

Identification des trajectoires d'évolution du travail de salariés permanents dans les exploitations agricoles : proposition d'un cadre d'analyse et application à l'élevage bovin laitier en Auvergne

En France, le recours à de la main-d'œuvre salariée a fortement augmenté en agriculture ces quarante dernières années, notamment les salariés permanents non familiaux. Les principales raisons de ce développement sont de profondes transformations structurelles dans le secteur agricole, comme l'agrandissement des exploitations et la diminution de la main-d'œuvre familiale. Maintenir ces salariés dans les exploitations, et ainsi réduire le turnover, est devenu un défi pour la pérennité des élevages. Notre hypothèse est qu'il est nécessaire de rendre compte du travail et de comprendre le rôle des salariés dans les exploitations d'élevage, ainsi que de comprendre les changements au cours du temps, pour identifier des leviers qui pourraient aider les éleveurs et les salariés à relever ce défi. Ainsi, notre objectif est de proposer un cadre d'analyse qui articule le travail en élevage et le développement de la carrière des salariés afin de rendre compte des évolutions de leur travail, que nous appelons « trajectoire ». Pour cela les concepts proposés en gestion de ressources humaines ont été mobilisés. Ils constituent des contributions pertinentes concernant l'organisation du travail et le développement de la carrière des salariés dans les organisations. Le cadre d'analyse a été construit à partir des concepts d'attribution de tâches, de polyvalence/spécialisation et d'autonomie. Il a été implémenté avec des données empiriques issues d'entretiens individuels auprès de 14 salariés permanents non familiaux et de huit éleveurs (leurs employeurs), dans des exploitations d'élevage bovin laitier en Auvergne. Le cadre d'analyse est composé de 8 variables (19 modalités), 3 types de temporalités des changements et de 12 moteurs de changements liés à l'exploitation d'élevage, au collectif de travail et au salarié. Une représentation graphique du cadre d'analyse est proposée en exposant les articulations entre ses composants. Nos résultats montrent que le cadre d'analyse proposé est pertinent pour analyser le travail des salariés en prenant en compte la dynamique d'évolution temporelle. Cinq grands types de trajectoires d'évolution du travail des salariés ont été identifiés, à partir de la combinaison des 8 variables descriptives de l'évolution des tâches attribuées, de la tendance vers la polyvalence vs. la spécialisation et de l'évolution du niveau d'autonomie. Ces trajectoires identifiées qualifient la place des salariés dans les collectifs de travail. Connaître les trajectoires du travail des salariés permettra aux éleveurs, aux salariés et aux conseillers de réfléchir à la carrière des salariés dans les exploitations, et ainsi aux moyens de les pérenniser. Les perspectives de ce travail sont de discuter ces résultats avec les éleveurs, les salariés et les conseillers, afin d'évaluer leur utilité dans un processus réflexif sur l'organisation du travail des salariés en élevage.

Mots clé : trajectoire ; travail ; salarié ; exploitation laitière