

# Cohérences entre la répartition du travail du salarié au sein du groupement d'employeurs et la fonction qu'il remplit chez un adhérent. Etude de trois cas en Auvergne

G. CHABANET (1), B. DEDIEU (2), G. SERVIERE (3)

Avec la collaboration de : E. TCHAKERIAN (4), B. LEMERY (5)

(1) INRA SAD - Institut de l'Élevage, Actipole, 5, rue Hermann-Frenkel, 69364 Lyon Cedex 07

(2) INRA SAD et ENA, centre de recherche de Theix, 63122 Saint-Genès-Champanelle

(3) Institut de l'Élevage DSEE, CRAA BP 455, 63012 Clermont-Ferrand Cedex 01

(4) Institut de l'Élevage DSEE, parc scientifique Agropolis, 34397 Montpellier Cedex 5

(5) ENESAD, 26, boulevard docteur-Petitjean, 21000 Dijon

**RESUME** – Les Groupements d'Employeurs constituent une forme novatrice, mais peu étudiée, d'adaptation de l'organisation du travail en élevage. La répartition du travail du salarié entre adhérents est habituellement discutée à travers sa capacité à maintenir de bonnes relations entre adhérents. Nous proposons de l'analyser dans ses interactions avec les travaux qui sont affectés au salarié chez les adhérents éleveurs. Nous nous appuyons sur 3 groupements d'employeurs, où la répartition du salarié est plus ou moins planifiée, et régie par des pas de temps variés, allant de l'heure à la semaine.

La continuité de la présence du salarié chez un adhérent est étroitement associée à la durée des travaux qui lui sont confiés, et à leur capacité à être interrompus. L'absence de règles fixes de répartition du salarié permet d'adapter le moment de présence du salarié à la date de réalisation des opérations techniques. Ces ajustements peuvent être réalisés par le salarié, ou discutés directement entre adhérents. Enfin, cette analyse montre que les travaux d'entretien du parcellaire ne sont pas toujours interstitiels, mais qu'ils peuvent être intégrés dans la planification du travail.

## The coherence between salaried worker sharing among cattle farmers and the tasks allocated to the worker on a member's farm

G. CHABANET (1), B. DEDIEU (2), G. SERVIERE (3)

Avec la collaboration de : E. TCHAKERIAN (4), B. LEMERY (5)

(1) INRA SAD - Institut de l'Élevage, Actipole, 5, rue Hermann-Frenkel, 69364 Lyon Cedex 07

**SUMMARY** – Employer Associations were set up some 10 years ago in France. In livestock farming, they offer a novel form of labour organisation where salaried workers are shared by the Association members. These employer associations are, however, still little known. The sharing of a worker by the Association members is usually considered as organised so as to avoid conflicts among members. We explored the links between the worker's distribution and the tasks allocated to him on the farm of an employer association member. We studied three employer associations where the distribution of the worker's time is more or less rigidly scheduled and governed by several time steps ranging from the hour to the week.

The continuity of the time spent by the worker on the employer's farm is linked to the length of time needed for the allocated tasks to be carried out and to the possibility of interrupting these tasks or not. The absence of fixed rules in the sharing of the worker allows the scheduling of the worker's presence on a member's farm when a technical intervention is needed. These adjustments may be done by the worker or discussed among the Association members.

## INTRODUCTION

L'organisation du travail dans les exploitations d'élevage évolue sous l'effet de changements sociotechniques : agrandissement et diversification des structures de production, diminution de la main-d'œuvre familiale, et aspirations à davantage de temps privé.

Les analyses réalisées avec la méthode Bilan Travail ont mis en évidence trois leviers de réorganisation du travail (Dedieu *et al.*, 1998) : 1° l'investissement dans des équipements ; 2° la simplification des conduites techniques ; 3° la recomposition du collectif de travail, par exemple par l'emploi d'un salarié partagé entre agriculteurs dans le cadre d'un Groupement d'Employeurs (GE).

Les G.E. sont des structures juridiques définies comme des associations constituées « dans le but exclusif de mettre à la disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat ». Ils se développent rapidement : ils étaient 77 en 1988, et 2400 en 1998.

En Auvergne et Limousin, les GE composés d'éleveurs d'herbivores sont des structures de petite taille, qui regroupent en moyenne 3 adhérents, et emploient un seul salarié, permanent et à temps plein (Chabanet *et al.*, 1999). Ces GE ont adopté des modes de fonctionnement très divers. La répartition du salarié entre adhérents est régie par une durée minimum de présence chez un adhérent, nommée *granularité*, variant de quelques heures par jour à la semaine. Elle est planifiée dans les 2/3 des GE (les adhérents disposant du salarié selon un tour de rôle fixé), ou résulte d'ajustements discutés au coup par coup entre exploitants.

Les animateurs départementaux des GE et les démarches de labellisation des GE préconisent une planification précise de la répartition du salarié, et une granularité de l'ordre d'une à deux journées consécutives par semaine. Ces préconisations cherchent à assurer la pérennité des GE, en maintenant de bonnes relations entre adhérents. Elles sont définies indépendamment de l'organisation du travail des exploitations adhérentes, qui demeure largement méconnue.

Nous proposons d'analyser en quoi le mode de répartition du salarié au sein du groupement interagit avec sa fonction chez un adhérent. Nous éclairons ces interactions grâce aux justifications apportées par les éleveurs quant à l'affectation des travaux au salarié.

### 1. MATERIEL ET METHODE.

Nous nous appuyons sur trois GE localisés dans le Puy-de-Dôme et le Cantal, qui regroupent des éleveurs de ruminants. Ces GE emploient un seul salarié, permanent, et à plein temps. Ils ont été choisis pour la diversité des modes de répartition du salarié.

Nous avons rencontré un éleveur de chaque groupement, en l'occurrence son président. L'entretien d'une demi-journée, de type semi-directif, a porté : 1° sur l'histoire et le fonctionnement du GE ; 2° sur l'organisation du travail dans l'exploitation enquêtée. De ces entretiens, nous avons extrait des informations factuelles (concernant le fonctionnement du GE et l'affectation des travaux aux travailleurs – le salarié principalement) et les justifications des actions, issues des conceptions de l'éleveur (Darré, 1989), relatives au métier, aux travaux et parfois aux travailleurs.

### 2. RÉSULTATS

#### 2.1. 1<sup>er</sup> GE : UNE RÉPARTITION RIGIDE, POUR DES CHANTIERS D'UNE SEMAINE

##### La répartition du salarié entre adhérents.

Ce groupement se compose de 4 exploitations. Chaque adhérent mobilise le salarié durant une semaine par mois, selon un tour de rôle fixe. Les exceptions à cette règle sont rares, et sont décidées par le président du groupement, après consultation des adhérents. Le salarié ne prend pas part aux discussions sur son affectation.

##### Fonction du salarié dans l'exploitation enquêtée.

Dans l'exploitation enquêtée (élevage mixte de bovins lait et viande, sur 170 ha), le salarié se voit principalement confier

tous les travaux d'entretien du parcellaire (remise en état des clôtures, taille des haies, débroussaillage). L'éleveur indique au salarié en début de semaine le chantier qu'il lui confie. Les objectifs fixés sont calibrés pour être réalisés en une semaine, et le salarié est autonome dans le choix des modalités de mise en œuvre de son chantier.

##### Adéquation fonction du salarié - disponibilité sur l'exploitation

Le besoin en main-d'œuvre est né d'un décalage entre deux logiques de conceptions des travaux :

1° l'une fondée sur la représentation que l'éleveur a de son métier, laquelle inclut l'entretien régulier de l'outil de production : « la mission (de l'agriculteur) est complète dans la mesure où il entretient... puisqu'il a la responsabilité du sol et de l'espace. [...] Un agriculteur qui ne se plaît pas dans des parcelles qui sont propres, avec des haies en bon état, il lui manque quelque chose ».

2° l'autre portée par des considérations technico-économiques. L'éleveur oppose les travaux « quantifiables financièrement », « à faire impérativement », aux travaux sans incidence économique directe, relevant du « plan moral », non réalisés en cas de manque de main-d'œuvre.

Avec l'agrandissement de son exploitation, l'éleveur s'est concentré sur les travaux « impératifs », et a délaissé pendant plusieurs années l'entretien des surfaces et le nettoyage des bâtiments. Ce choix s'est traduit par une « dissonance » entre les logiques 1 et 2 de conception des travaux, que l'éleveur a levée en embauchant le salarié partagé : « L'étable restait sans être balayée ! (...) Alors le fait de ne pas avoir ces travaux faits, de ne pas avoir les clôtures relevées et en bon état, c'est quelque chose que je ne peux pas supporter ».

L'éleveur justifie l'affectation des travaux d'entretien du parcellaire par les goûts du salarié, portés sur les travaux extérieurs, et sa capacité à s'organiser seul dans son travail.

Les travaux d'entretien sont conduits sous forme de chantiers, allant par exemple de la coupe partielle d'une haie à la mise en tas du bois et des branches. L'éleveur ne souhaite pas que les différentes étapes de ce chantier soient fragmentées, afin qu'elles n'interfèrent pas sur les autres travaux de l'exploitation (des branches laissées en bordure d'un champ limitent les interventions possibles, comme la fauche). La granularité semaine paraît alors bien adaptée à l'insécabilité du chantier.

L'éleveur n'associe pas la réalisation de ces travaux d'entretien à une saison particulière. Ils sont perçus comme différable d'une saison à l'autre. La régularité et la planification de la présence du salarié tout au long de l'année est compatible avec la différabilité des travaux qui lui sont confiés.

#### 2.2. 2<sup>e</sup> GE : DES AJUSTEMENTS CONTINUS ENTRE LES ADHÉRENTS, POUR RÉPONDRE AUX POINTES DE TRAVAUX

##### La répartition du salarié entre adhérents

Ce GE regroupe 4 adhérents, avec des activités hétérogènes, habitués à travailler ensemble dans un groupe d'entraide. Chaque adhérent s'est engagé sur un nombre de jours d'emploi du salarié sur l'année, mais la répartition du salarié n'obéit pas à un tour fixe. Elle résulte d'ajustements continus entre les adhérents (le salarié n'étant pas consulté) et s'adapte à la saisonnalité des besoins en main-d'œuvre. Par exemple, A, qui possède en plus de l'élevage une activité d'entreprise de travaux agricoles, mobilise davantage le salarié en été (pour conduire les moissonneuses) ; à l'inverse, B le sollicite beaucoup à l'automne (pour réaliser les implantations des cultures). Lorsque les mauvaises conditions climatiques se prolongent, empêchant la réalisation de travaux extérieurs, les adhérents se contactent pour se répartir le salarié pendant ces « jours creux ».

Le caractère informel de la répartition du salarié constitue le prolongement d'un mode de fonctionnement antérieur à la création du groupement, que les adhérents avaient préalablement adoptés dans le groupe d'entraide. Il repose sur une bonne entente entre les adhérents, afin d'assurer une prise en charge équilibrée du salarié sur de longues périodes de mauvais temps.

La durée de la présence du salarié chez un adhérent varie d'une journée à plus d'une semaine, en fonction des travaux qu'il effectue et des demandes des autres adhérents.

#### **Fonction du salarié dans l'exploitation enquêtée.**

Chez le président du GE (ovins viande et volailles sur 58 ha), le salarié réalise le curage des poulaillers, l'implantation des cultures. Il participe à la construction-rénovation de bâtiments et de clôtures, aux récoltes des surfaces, et aux manipulations des animaux (tonte, parage...). Il n'a pas d'autonomie quant au choix des travaux qu'il réalise.

#### **Adéquation fonction du salarié - disponibilité sur l'exploitation.**

La durée de présence du salarié est liée aux travaux qu'il réalise. Elle varie d'une à deux journées, en période de mauvais temps, ou lorsque le salarié est sollicité pour participer aux manipulations des animaux, à plusieurs journées voire semaines consécutives, pour les implantations de céréales, le curage et l'épandage du fumier, et les constructions de bâtiments.

Si la répartition du salarié n'est pas planifiée par des règles fixes, la spécificité des besoins de chaque adhérent apparaît périodiquement. Par exemple, B sollicite le salarié toutes les 12 semaines pour curer les poulaillers, A le mobilise tous les ans pendant les moissons... L'adhérent rencontré a une bonne connaissance des variations saisonnières des besoins en main-d'œuvre des autres membres du GE, ce qui lui permet d'anticiper sur la plus ou moins grande disponibilité du salarié selon les périodes.

La souplesse de la répartition du salarié permet d'adapter la présence du salarié aux conditions agro-climatiques requises pour réaliser certains travaux (récoltes, implantations des céréales). Elle est aussi présentée par le président du GE comme un gage de répartition équitable du salarié sur de longues périodes de mauvais temps. Elle suppose d'identifier quelques travaux « pour occuper » le salarié quand les conditions climatiques sont défavorables (entretien des bâtiments, coupe de bois...).

### **2.3. 3<sup>e</sup> GE : DES RÈGLES FIXES, ET DES AJUSTEMENTS À L'INITIATIVE DU SALARIÉ POUR RÉPONDRE AUX ALÉAS**

#### **La répartition du salarié entre adhérents**

Ce GE compte deux adhérents, dont le président, A, combine une activité d'élevage à un travail salarié extérieur à plein temps. La répartition du salarié entre les adhérents suit des règles fixes : il consacre tous les jours 2 h chez A, plus 2 jours complets dans la semaine (dont le samedi impérativement), et les 3 autres jours chez B. Le salarié peut être amené à différer ses jours de présence chez A (selon les conditions climatiques, ses propres contraintes), ou à multiplier ses visites dans la journée (si les besoins de surveillance le nécessitent). Il possède une grande autonomie dans le choix du moment de sa présence chez A ou B. Ainsi, les deux adhérents du groupement, qui se connaissent très peu, se rencontrent rarement.

#### **Fonction du salarié dans l'exploitation enquêtée.**

Chez le président pluriactif A (éleveur de bovins allaitants sur 37 ha), le salarié réalise quotidiennement les travaux d'astreinte. Il prend part seul à des travaux saisonniers sur les surfaces en semaine, et aux travaux qui nécessitent la présence simultanée de plusieurs travailleurs (les « travaux à plusieurs », comme les manipulations des animaux...) le samedi, en compagnie de l'exploitant.

#### **Adéquation fonction du salarié - disponibilité sur l'exploitation**

Le pas de temps minimum de présence du salarié, de courte durée puisqu'il est de l'ordre d'une heure, est adapté à la délégation des soins quotidiens aux animaux.

La présence du salarié le samedi est déterminée par le fait que le chef d'exploitation est seulement présent le week-end, alors que la réalisation de certaines tâches nécessite simultanément 2 travailleurs (manipulations des animaux, récolte de l'ensilage d'herbe). Les ajustements possibles quant à la 2<sup>e</sup> journée de présence du salarié permettent d'adapter le moment de réalisation d'opérations techniques sur les surfaces aux conditions agro-climatiques.

### **3. DISCUSSION**

#### **Intérêt de la granularité pour caractériser la disponibilité du salarié**

La disponibilité de la main-d'œuvre est peu prise en compte dans l'analyse de l'organisation du travail agricole. Elle est généralement abordée à travers une durée totale de présence, et par une distinction travailleur permanent/temporaire. Les ergonomes la caractérisent à l'échelle de la journée, en identifiant des tâches domestiques réalisées à heures fixes, qui constituent des « pivots », et délimitent des plages horaires pendant lesquelles s'organise le travail agricole.

A l'échelle du GE, le salarié est réparti selon un pas de temps que nous avons nommé granularité. A l'échelle de l'adhérent, elle se traduit par une durée de présence continue du salarié. Cette durée paraît essentielle pour comprendre l'affectation des travaux aux salariés.

De plus, elle met en lumière une diversité de conceptions de ce qui fait chantier pour les agriculteurs, et de leur capacité à être interrompu. Ainsi, pour l'éleveur du premier GE, un chantier d'entretien des haies est défini par un enchaînement d'opérations techniques consécutives dans le temps, allant de la coupe à la mise en tas du bois, sur une portion de territoire. Pour d'autres éleveurs, ces mêmes opérations peuvent être facilement interrompues, et reprises quelques jours ou quelques semaines plus tard. D'autres éleveurs définissent un chantier comme un ensemble d'opérations techniques identiques, réalisées sur des parcelles différentes.

#### **La discontinuité de la présence du salarié est un élément de l'arythmie hebdomadaire du travail**

Le moment de présence du salarié à l'échelle de la semaine participe à l'arythmie hebdomadaire du travail agricole. Ainsi, les « travaux à plusieurs » sont préférentiellement réalisés les jours de présence du salarié. Les dates de réalisation de ces travaux résultent de compromis entre une logique technique et la disponibilité de la main-d'œuvre. Elles peuvent avoir des répercussions sur les moments de réalisation des autres opérations d'un même itinéraire technique. Par exemple, dans l'exploitation du 3<sup>e</sup> GE, la récolte des ensilages est réalisée le samedi, lorsque le salarié et l'éleveur sont ensemble. La fauche est donc impérativement réalisée le jeudi qui précède.

#### **Les travaux d'entretien de l'outil de production ne sont pas toujours interstitiels**

Dans plus de 70 % des élevages adhérents à un GE, le salarié partagé réalise des travaux d'entretien de l'outil de production (parcellaire principalement, et dans une moindre mesure bâtiments et matériel). Ces travaux sont ignorés des approches techniques de l'organisation du travail en élevage, comme la méthode Bilan Travail. D'une part, ils sont supposés « interstitiels », c'est à dire réalisés « à temps perdu », « ne jouant pas de rôle structurant de l'organisation du travail » (Dedieu *et al.*, 1999). D'autre part, ils ne sont pas répertoriés dans les pratiques d'élevage, car leur contribution à l'élaboration des performances techniques est faible et méconnue (Landais, 1987). Dans le premier GE, ces travaux motivent largement l'embauche du salarié et la planification de son travail. Ils ne sont plus réalisés à temps perdu, mais deviennent la principale caractéristique de la fonction d'un travailleur (rémunéré pour cela), et des plages temporelles leurs sont réservées. Avec l'agrandissement des SAU, et le développement de la fonction d'entretien du territoire des élevages, ces travaux prennent une importance croissante dans l'organisation du travail.

#### **Rôle du salarié dans l'ajustement de sa présence chez les adhérents**

Les trois exemples présentés illustrent la diversité des rôles du salarié dans la répartition de son travail entre adhérents. Dans les deux premiers GE, le salarié n'intervient pas dans le choix du moment de sa présence chez les différents adhérents. Dans le troisième, il peut prendre l'initiative de différer sa participation chez l'un ou l'autre des éleveurs, en fonction des besoins des adhérents. Cette situation, assez extrême, montre que la répartition du salarié entre adhérents n'est pas toujours du seul ressort des employeurs. Le salarié peut assurer la transmission des variations des besoins en main-d'œuvre des adhérents, voire même décider d'ajustements nécessaires.

## CONCLUSION

La répartition du salarié entre membres d'un GE se traduit, pour chaque adhérent, par une disponibilité du salarié sur son exploitation (souplesse et continuité de sa participation). La continuité de la présence du salarié dans l'exploitation paraît indissociable de la nature des travaux confiés, de leur durée, et du point de vue que l'éleveur porte sur leur capacité à être interrompus. L'absence de planification stricte de la répartition du salarié permet aux adhérents d'adapter la présence du salarié aux dates de réalisation des opérations techniques. Elle repose sur une connaissance mutuelle des besoins en main-d'œuvre et une bonne entente des adhérents, ou sur la reconnaissance au salarié d'une autonomie dans l'ajustement de sa participation chez l'un ou l'autre des adhérents.

La satisfaction des besoins en main-d'œuvre des adhérents est sans doute une condition au maintien d'une bonne entente au sein d'un GE. Elle semble se traduire par des formes de répar-

tition du salarié très diverses. Mais le point de vue du salarié sur son travail, sa répartition, son rôle dans le GE mériterait d'être analysé, car il se situe aussi au cœur de la pérennité des groupements d'employeurs.

**Chabanet G., Dedieu B., Servière G., Tchakérian E., Lémery B. 1999.** Le salariat partagé en région d'élevage : caractéristiques et fonctionnement des groupements d'employeurs en Auvergne et Limousin, Cahiers Agricultures, à paraître.

**Darré J.-P. 1989.** Etudes et recherches sur les systèmes agraires et le développement, 17, 175-180.

**Dedieu B., Chabosseau J.-M., Willaert J., Benoît M., Laignel G. 1998.** Etudes et recherches sur les systèmes agraires et le développement, 31, 63-80.

**Dedieu B., Laurent C., Mundler P. 1999.** L'organisation du travail dans les systèmes d'activités complexes: intérêt et les limites de la méthode Bilan Travail. Economie Rurale, sept. 1999, sous presse.

**Landais E. 1987.** Recherches sur les systèmes d'élevage. Questions et perspectives. Document de travail INRA SAD, 73 p.