

Autonomie des salariés permanents en élevage bovin laitier Auvergnat

Priscila Duarte Malanski, INRA – UMR 1273 Métafort, F-63122 Saint-Genès Champanelle, France. pdmalanski@clermont.inra.fr

Nathalie Hostiou, INRA – UMR 1273 Métafort, F-63122 Saint-Genès Champanelle, France. nhostiou@clermont.inra.fr

Jean-Yves Pailleux, INRA – UMR 1273 Métafort, F-63122 Saint-Genès Champanelle, France. jean-yves.pailleux@clermont.inra.fr

Stéphane Ingrand, INRA – UMR 1273 Métafort, F-63122 Saint-Genès Champanelle, France. ingrand@clermont.inra.fr

Introduction

Le développement du salariat permanent en élevage bovin laitier ne pose pas aux éleveurs seulement le défi de recrutement. Maintenir le salarié sur son poste de travail est devenu un vrai challenge pour les éleveurs. D'après des études réalisées chez l'entreprise, l'autonomie pour réaliser les tâches est un des moyens de motiver les salariés à rester sur son poste de travail (ALEXANDRE-BAILLY, 2001). Néanmoins, l'autonomie des salariés dans le domaine des élevages reste encore un champ large à développer, dont une des voies c'est le combatre au turn-over des salariés permanents. Nos objectifs sont d'identifier 1) le point de vue des éleveurs sur l'autonomie ; 2) les facteurs que définissent l'autonomie ou non des salariés ; 3) les actions mises en place par les éleveurs pour rendre les salariés autonomes ; 4) caractériser l'autonomie des salariés en élevage bovin laitier.

Méthode

Des entretiens ouverts ont été menés auprès de 8 éleveurs laitiers en Auvergne embauchant 14 salariés permanents. Les exploitations ont été choisies selon les critères suivants : salariés permanents avec différents rythmes de travail, collectifs de travail diversifiés. Les exploitations sont de grandes tailles avec une SAU moyenne de 150 ha (moyenne de 77 en Auvergne), 83 vaches laitières (moyenne de 36 en Auvergne). Les quotas varient de 300.000 l à 1.000.000 l. Les exploitations sont spécialisées en lait (vente de lait et/ou de fromages) ou diversifiées (bovins allaitants et/ou chèvres laitières). Les 14 salariés (9 hommes et 5 femmes) ont entre 20 et 48 ans, avec différents niveaux de diplômes (Bac pro, BTA production animale ou machinisme). Les salariés ont été embauchés entre 1998 et 2014 et travaillent à temps plein (9), à mi-temps (3) ou dans un groupement d'employeurs (2). Les entretiens ont porté sur la trajectoire de l'exploitation, le collectif de travail, l'embauche du salarié, la division des tâches entre la famille et le salarié, et la gestion du travail du salarié.

L'autonomie vue par les éleveurs

D'après la majorité des éleveurs enquêtés (7 sur 8), l'autonomie est constituée de deux éléments : 1) capacité du salarié : être autonome c'est une qualité du salarié : « Lui (le salarié) il était très compétent pour la traite parce que c'est quelqu'un qui avait vraiment le contact très bien avec les animaux. Il y a des gens qui sont plus aptes que d'autres quoi pour faire ce travail-là » ; 2) le savoir-faire : pour être autonome il faut avoir la connaissance pour pouvoir réaliser la tâche : « Il (le salarié) 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 ».

Le seul éleveur qui a l'avis un peu différent partage aussi l'avis sur la capacité et savoir-faire, mais il ajoute la prise d'initiative du salarié au travail pour faire d'autres tâches en plus de celles que lui sont déléguées : *« je veux dire c'est pas une personne qui est autonome à 100% voilà, je veux dire si on lui affiche un planning de travail à la semaine, chaque jour tu fais çà, tu fais çà, il va le faire, le boulot est bien fait hein mais c'est plus (du côté) force de propositions, il ne s'écarte pas de ce qu'on lui dit quoi... pas assez à mon goût ».*

Les profils d'autonomie des salariés

Les conditions pour que le salarié soit autonome le plus vite possible dépend du degré de compatibilité entre : 1) la trajectoire personnel, professionnel et de formation du salarié avant l'embauche ; et 2) les tâches que lui sont déléguées.

Des 14 salariés de notre échantillon, 7 salariés étaient considérés comme autonomes sur l'ensemble de tâches déléguées au moment de l'embauche au bout d'une ou deux semaines. Les autres 7 salariés considérés pas autonomes, leurs trajectoires ne sont pas compatibles avec les tâches déléguées.

Pour rendre les salariés autonomes les éleveurs ont mis en place différentes actions pour former le salarié sur place : 1) observation et répétition : c'est une formation de courte durée (quelques jours), l'éleveur montre comment faire la tâche et le salarié juste observe, ensuite le salarié fait la tâche et l'éleveur lui observe ; 2) démonstration et accompagnement : c'est une formation de longue durée (semaines), l'éleveur montre comment faire la tâche, ensuite le salarié fait la tâche avec l'éleveur.

Salariés autonomes mais contrôlés

Les salariés des deux profils d'autonomie sont soumis à des actions de contrôle faites par les éleveurs. L'objectif de ces actions est d'accompagner et vérifier la qualité du travail fait par le salarié par rapport aux attentes de l'éleveur. Les actions de contrôle peuvent être faites 1) avec la présence du salarié pendant la réalisation de la tâche ; ou 2) après la réalisation de la tâche et sans la présence du salarié. Le rythme de surveillance change selon les tâches, pour la production de fromage et la traite c'est plus fréquente voire quotidienne, pour l'entretien du matériel agricole c'est moins fréquente et dépend de la disponibilité de l'éleveur.

Résultats

L'être autonome ou pas sur une tâche dépend de la connaissance du salarié pour qu'il soit capable ou pas de réaliser la tâche lors de leur délégation par l'éleveur. Le manque de compétences et de connaissances ne sont pas limitants et le salarié peut devenir autonome à condition qu'il passe par une formation. Dans notre cas, les éleveurs mêmes ont réalisés des formations sur la ferme avec différentes procédures et durées. Au cours du temps, les éleveurs surveillent la qualité du travail des salariés, ce qui caractérise l'autonomie contrôlée. La suite de cette étude c'est de rendre compte du point de vue des salariés sur leur autonomie puis les comparer avec la perspective des éleveurs pour mieux comprendre le rôle de l'autonomie pendant la permanence du salarié dans son poste de travail.

Bibliographie

ALEXANDRE-BAILLY, F. (2001). *L'autonomie des individus dans l'entreprise: essai de conceptualisation et regard sur les pratiques*. Thèse de doctorat: HEC PARIS.