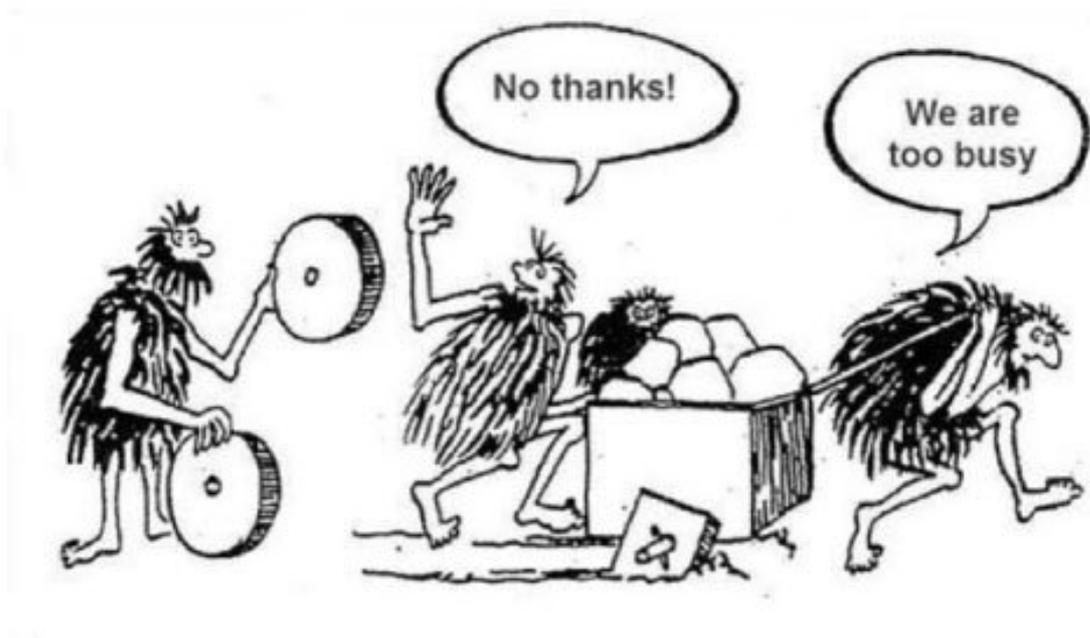


## Organisation collective du travail autour des groupements d'employeurs



**Mémoire de Fin d'Études**

45<sup>ème</sup> promotion (2012-2017)

Le 12 Septembre 2017

Enseignante responsable : **Hélène Brives**

**Paul-Adrien VASSE**

Élève Ingénieur ISARA-Lyon

Directrice de Mémoire : **Claudie Visière**



*Ce document ayant été réalisé par des Élèves-Ingénieurs de l'ISARA-Lyon dans le cadre d'une convention avec la FNcuma, toute mention, communication ou diffusion devra faire état de l'origine ISARA-Lyon.*



## *Je travaille*

*Amis, je me remets à travailler ; j'ai pris  
Du papier sur ma table, une plume, et j'écris ;  
J'écris des vers, j'écris de la prose ; je songe.  
Je fais ce que je puis pour m'ôter du mensonge,  
Du mal, de l'égoïsme et de l'erreur ; j'entends  
Bruire en moi le gouffre obscur des mots flottants ;  
Je travaille.*

*Ce mot, plus profond qu'aucun autre,  
Est dit par l'ouvrier et redit par l'apôtre ;  
Le travail est devoir et droit, et sa fierté  
C'est d'être l'esclavage étant la liberté.  
Le forçat du devoir et du travail est libre.*

*[...]*

*Je travaille. A quoi ? Mais... à tout ; car la pensée  
Est une vaste porte à chaque instant poussée  
Par ces passants qu'on nomme Honneur, Devoir, Raison,  
Deuil, et qui tous ont droit d'entrer dans la maison.  
Je regarde là-haut le jour éternel poindre ;  
A qui voit plus de ciel la terre semble moindre ;  
J'offre aux morts, dans mon âme en proie au choc des vents,  
Leur souvenir accru de l'oubli des vivants.  
Oui, je travaille, amis ! oui, j'écris, oui, je pense !  
L'apaisement superbe étant la récompense  
De l'homme qui, saignant, et calme néanmoins,  
Tâche de songer plus afin de souffrir moins.*

*Le souffle universel m'enveloppe et me gagne.  
Le lointain avenir, lueur de la montagne,  
M'apparaît par-dessus tous les noirs horizons.  
C'est par ces rêves-là que nous nous redressons !*

Victor Hugo - 12 Janvier 1874



Des remerciements formels ne témoigneraient pas assez du plaisir que j'ai eu à travailler avec vous pendant ce stage. La schématisation à laquelle je me suis bien exercé par ailleurs reflétera mieux l'enchevêtrement des cercles de travail qui ont pu être développés pendant six mois. Merci à toutes et tous qui avaient contribué à la réussite de ce mémoire de fin d'études.



**Claudie Visière, chargée de mission Emploi-Travail, pour la direction de ce mémoire de fin d'études. Le partage de son expérience, de son expertise, la bienveillance et tout le temps accordé ont directement permis de rendre cette expérience constructive et formatrice.**

Les salarié.e.s et les agriculteurs qui ont pris de leur temps pour m'expliquer leurs missions et leurs modes d'organisation. Et l'ensemble des animatrices et animateurs du réseau Cuma qui ont contribué à ce travail.



Cyril Jaquin et les membres du Conseil d'Administration de la FNcuma pour le crédit accordé à notre travail.



Les membres de l'équipe *Développement et Projet*, sous le management de Franck Thomas, pour le partage de leurs expériences et de la vie de l'équipe.



Barbara Tiriou et Élodie Graindor, juristes à la FNcuma, pour leur accueil dans le bureau et le partage des principes du Droit social et coopératif en échange de quelques schémas accrochés aux murs.



# Merci !

Hélène Brives et Jacques Godet, enseignant.e.s chercheur.e.s à l'Isara, pour leur tutorat efficace et leurs regards critiques sur ce projet et les précédents et pour la transmission de leur sensibilité aux sciences sociales.



Les membres du comité de suivi pour leurs conseils opportuns et leur collaboration à la construction de la méthode d'analyse.



Pour leur appui technique dans l'organisation quotidienne du travail ou pour la phase de rédaction et de relecture : Anne-Sophie, Marianne, Marie-Laure, Marie-Jo, Sabine, Sophie ainsi que toute l'équipe de la FNcuma.



## Liste des abréviations

<b>APCA</b>	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture
<b>ARACT</b>	Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
<b>ANACT</b>	Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
<b>CETA</b>	Centre d'Études Techniques Agricoles
<b>CDI</b>	Contrat de travail à Durée Indéterminée
<b>CUMA</b>	Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole
<b>CICE</b>	Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi
<b>DDT</b>	Direction Départementale des Territoires
<b>Direccte</b>	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
<b>DiNA</b>	Dispositif National d'Accompagnement des Cuma
<b>ESS</b>	Économie Sociale et Solidaire
<b>ETA</b>	Entreprise de Travaux Agricoles
<b>ETP</b>	Équivalent Temps Plein
<b>FP</b>	Fédération de Proximité des Cuma
<b>FD</b>	Fédération Départementale des Cuma
<b>FDSEA</b>	Fédération Départementale des Syndicats d'Exploitants Agricoles
<b>FNcuma</b>	Fédération Nationale des Cuma
<b>FNGEAR</b>	Fédération Nationale des Groupements d'Employeurs Agricoles et Ruraux
<b>FR</b>	Fédération Régionale des Cuma
<b>Vivéa</b>	Fonds d'assurance formation des exploitants agricoles
<b>Fafsea</b>	Fonds national d'Assurance Formation des Salariés des Exploitations et entreprises Agricoles
<b>GAEC</b>	Groupement Agricole d'Exploitation en Commun
<b>GE</b>	Groupement d'Employeurs
<b>GEIQ</b>	Groupement d'Employeurs d'Insertion et de Qualification
<b>GIEE</b>	Groupement d'Intérêt Économique et Environnemental
<b>GEDA</b>	Groupe d'Etude et de Développement Agricole
<b>HCCA</b>	Haut Conseil de la Coopération Agricole
<b>MAD</b>	Mise A Disposition de main-d'œuvre
<b>MSA</b>	Mutualité Sociale Agricole
<b>PAC</b>	Politique Agricole Commune
<b>RMT</b>	Réseau Mixte Technologique
<b>SARL</b>	Société A Responsabilité Limitée
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats // Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
<b>TESA</b>	Titre Emploi Simplifié Agricole - Contrat Saisonnier
<b>VA</b>	Vache Allaitante
<b>VL</b>	Vache Laitière
<b>VRP</b>	Voyageur Représentant et Placier

# Sommaire

<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1 SOCLE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Le groupement d'employeurs.....	3
1.1.1 Le travail à temps partagé et la mise à disposition de personnel, deux fondements du groupement d'employeurs.....	3
1.1.2 Structuration et fonctionnement d'un groupement d'employeurs .....	5
1.1.3 Historique juridique du groupement d'employeurs.....	8
1.2 Les Cuma et l'emploi en Cuma .....	9
1.2.1 Les Cuma et leur réseau.....	9
1.2.2 État des lieux et structuration de l'emploi en Cuma.....	11
<b>2 DÉMARCHE, MÉTHODE et CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>13</b>
2.1 Problématique.....	13
2.2 Méthodologie : un travail de recherche basé sur des enquêtes de terrain.....	14
2.2.1 Méthodologie générale.....	14
2.2.2 Suivi.....	20
2.3 Le travail en chantier : apports scientifiques.....	20
2.3.1 Concepts .....	21
2.3.2 Organisation du travail : entre le prescrit, l'écrit et le réel .....	24
2.3.3 Mutation du travail et salariat agricole .....	25
2.3.4 La flexibilité.....	25
2.3.5 Le travail en collectif : la coopération.....	27
2.4 Bilan .....	29
<b>3 RÉSULTATS .....</b>	<b>31</b>
3.1 Monographie.....	31
3.1.1 Monographie de La Cuma La Cordiale à Saint-Hilaire de Clisson .....	33

3.1.2	Monographie du groupe désilage de la Cuma de Puygouzon.....	38
3.1.3	Monographie de la Cuma de Baraqueville.....	42
3.2	Analyse de contenu .....	46
3.2.1	Méthodologie.....	47
3.2.2	Points thématiques.....	47
3.3	Essais de typologie et hypothèses d'évolution : les groupes familiaux et les groupes entrepreneuriaux .....	60
3.4	Quels besoins d'accompagnement sur l'emploi et le travail .....	63
3.4.1	Constats et préexistants.....	63
3.4.2	Quelle stratégie adopter et pourquoi ?.....	67
3.4.3	Ouvertures pour reconsidérer l'accompagnement sur le thème du travail .....	71
<b>4</b>	<b>DISCUSSION et PERSPECTIVES .....</b>	<b>74</b>
4.1	Discussion de la méthode.....	74
4.2	Discussion des résultats .....	75
4.3	Perspectives de l'étude.....	78
	<b>Conclusion .....</b>	<b>82</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>84</b>
	<b>Tables des illustrations .....</b>	<b>89</b>
	Table des figures.....	89
	Tables des tableaux .....	90
	<b>Glossaire .....</b>	<b>91</b>
	<b>Annexes.....</b>	<b>93</b>
	Table des annexes .....	93

# Introduction

Une agricultrice ou un agriculteur se suicide en France tous les deux jours. La prévalence du suicide en agriculture dépasse de 20% la prévalence globale sur l'ensemble de la population. En 2015, un tiers des agriculteurs français ont gagné moins de 354 € par mois, selon les affirmations de la MSA<sup>1</sup>. Ces sinistres informations ont un retentissement médiatique bien moindre que le jaugeage mensuel du nombre de demandeurs d'emploi dans la population active.

Sans juger de la raison d'être des revendications sociales concernant le travail, on peut constater que dans les débats sociétaux, le rapport au travail est dominé par une culture salariée. Derrière le mot "travail", j'ai dans la tête des images de la condition ouvrière au XIX<sup>e</sup> siècle avec *Germinal* de Zola, de la rationalisation du travail au travers des *Temps Modernes* de Charlie Chaplin ou plus récemment dans *La Loi du marché* (un film de Stéphane Brizé, avec Vincent Lindon). Cette grille de lecture du salarié convient peu à la considération du travail "indépendant". Dans l'agriculture ou l'artisanat, l'habitus autour du travail intègre une imbrication des rythmes de vie professionnels et familiaux et une coexistence des capitaux personnels et d'entreprise.

En agriculture, l'approche économique classique consiste à aborder une exploitation agricole selon trois facteurs de production : La Terre - Le Capital - Le Travail. Cette conception se trouve aujourd'hui bouleversée<sup>2</sup>. La Terre, le foncier, peut être détenue par des acteurs extérieurs au monde agricole ou rural. Le capital des fermes, en constante augmentation, n'est plus possédé simplement par les agriculteurs et sa répartition se réinvente. Enfin le travail, probablement le facteur le moins palpable et peut-être le plus ajustable, est aussi en mutation : les chefs d'exploitation représentent moins de 3 % de la population active en 2017 alors qu'ils étaient 10 fois plus en 1950.

Le développement des formes d'exploitations sociétaires et de la coopération agricole est impliqué dans ces changements d'approche. Les frontières de l'exploitation sont mises en question par les formes de coopération historiques ou récentes.

---

<sup>1</sup> Communiqué de presse de la Caisse Centrale de la MSA le 11 Octobre 2016

<sup>2</sup> Lire sur ce sujet l'article de Bertrand Hervieu et François Purseigle, *Pour une sociologie des mondes agricole dans la globalisation* (2009)

Devant ce double constat, d'une crise sociale en agriculture et d'un redessinement de la structuration des exploitations agricoles, comment intégrer la question du travail salarié dans le milieu agricole ? Comment intégrer la question du travail salarié partagé dans des collectifs agricoles ?

Réaliser une étude sur les groupements d'employeurs en Cuma, telle est la mission qui m'a été confiée par la Fédération Nationale des Cuma pour mon stage de fin d'études en ce premier semestre 2017. A l'aube d'une vie professionnelle, ce projet était pour moi aussi épistémologique : l'étude de la question du travail risquait d'influencer ma propre manière de concevoir mon travail et l'emploi.

J'ai pu déjà expérimenter diverses formes de travail : fils d'agriculteur, stagiaire en exploitation agricole, ouvrier en alpages... Combinées à mon intérêt pour les sciences de l'économie et de la sociologie agricole, ces expériences ont attisé mon goût pour la question du travail en agriculture. Ces expériences ont nourri ma conduite de l'étude dont je rends compte ici. Durant six mois, j'ai tenté de conserver le sens des réalités du terrain afin de rendre compte, non sans mal, de l'hétérogénéité des situations et de l'imbrication des trajectoires individuelles et collectives.

Dans un premier chapitre, il est proposé au lecteur une partie "socle" où sont présentés les groupements d'employeurs et les Cuma, dans le but de connaître les déterminants, notamment juridiques de ces deux structures dont il sera question dans l'ensemble du mémoire. Ensuite, dans un deuxième chapitre on explicite la question posée pour arriver à la formulation de la problématique. Cette problématique est suivie par la méthodologie déployée pour tenter de répondre à la question posée et un cadre conceptuel qui est une synthèse de recherches bibliographiques. Dans le troisième chapitre, les résultats sont présentés, sous forme de monographies, d'une analyse de contenu et d'une typologie. Des propositions d'accompagnement sont faites à l'issue de l'analyse des résultats. Pour finir, un quatrième chapitre permet de discuter les résultats et de donner une perspective à cette étude avant de conclure.

# I SOCLE

Dans ce premier chapitre, sont présentées les deux structures qui sont à la base de cette étude, les groupements d'employeurs et les Cuma. Cette partie informative ne contient pas d'élément de problématique de l'étude. Le lecteur expert pourra se passer de sa lecture. A l'inverse, le lecteur néophyte pourra consulter cette partie au début de la lecture et/ou y revenir plus tard.

## 1.1 Le groupement d'employeurs

L'essence du Groupement d'Employeurs (GE) s'appuie conjointement sur deux concepts, le principe de travail à temps partagé et la mise à disposition de main d'œuvre.

### 1.1.1 *Le travail à temps partagé et la mise à disposition de personnel, deux fondements du groupement d'employeurs*

#### Le travail à temps partagé

Le concept de travail à temps partagé remonte aux années 1990. Le premier événement notable fut les Assises du temps partagé organisé en 1993 à Lyon par des cadres membres de l'Association Compétence en Temps partagé du Rhône (ACTP 69) né un an auparavant. L'Association Nationale des chefs et directeurs du personnel crée la même année l'Observatoire du temps partagé. C'est aussi en 1993 qu'est née la Fédération nationale des associations de temps partagé.

A l'origine, le travail en temps partagé est une forme plurielle d'activité défendue par et pour les cadres. L'objectif plaidé est une stabilisation des parcours professionnels dans plusieurs activités (Moireaux, 2006).

Plusieurs définitions émergent sur le travail à temps partagé et sont rappelées dans la thèse de Vilette (2006). De ces définitions, on a retenu celles de Lagarrigue (1994) :

*Le travail à temps partagé est « l'exercice simultané de plusieurs activités professionnelles, salariées ou indépendantes, dans la limite de la durée maximum du temps de travail et des interdictions légales ».*

Dans les faits, le travail en temps partagé est présent dans 10 dispositifs juridiques (Vilette, 2006).

Ces 10 dispositifs, présentés succinctement dans le Tableau 1, se distinguent :

- selon que le travail en temps partagé est exclusif ou non dans l'activité du salarié.
- selon que le travail en temps partagé implique le recours à un tiers employeur ou non.

**Tableau 1 - 10 Dispositifs juridiques de travail en temps partagé (Source : Auteur, 2017)**

	<b>Travail en temps partagé exclusif</b>	<b>Travail en temps partagé non exclusif</b>
<b>Présence d'un tiers employeur</b>	<p><b>Groupement d'employeurs</b> Mise à disposition d'un salarié aux adhérents au GE associatif ou coopératif</p> <p><b>Entreprise de travail à temps partagé</b> Mise à disposition de salariés à des entreprises clientes</p>	<p><b>Détachement externe</b> Détachement à durée limitée d'un salarié dans une autre entreprise</p> <p><b>Portage salarial</b> La société de portage permet au salarié de travailler de manière indépendante concernant les recherches et l'accomplissement de missions mais sous statut salarié</p> <p><b>Coopérative d'Activité et d'Emploi</b> Société Coopérative et Participative permettant d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activité dans une logique d'insertion par l'économique</p>
<b>Pas de tiers employeur</b>	<p><b>Multi-salariat</b> Cumul de plusieurs emplois salariés</p> <p><b>Pluriactivité</b> Cumul d'activités rémunérées, salariées et non salariées</p> <p><b>VRP Multicartes</b> Représentant commercial qui travaille simultanément pour plusieurs sociétés employeurs</p>	<p><b>Consultant Indépendant</b> Exercice libre d'une activité expérimentée, sous forme d'entreprise individuelle, d'EURL voire de SARL</p> <p><b>Auto entrepreneur</b> Régime permettant la création d'entreprise individuelle "allégée" socialement et fiscalement</p>

## La mise à disposition de main d'œuvre

La mise à disposition de main-d'œuvre (MAD) consiste à prêter un.e salarié.e à une autre entreprise utilisatrice, par le biais d'une convention bipartite entre l'employeur et l'utilisateur du/de la salarié.e, et avec l'accord du/de la salarié.e. La convention doit préciser (JURICUMA, 2016) :

- la durée et/ou la fréquence du travail
- la nature des tâches à effectuer
- les compétences requises

Depuis la loi dite "Cherpion" de 2011, la mise à disposition de main d'œuvre est non lucrative : la facturation de la mise à disposition de main-d'œuvre est gratuite, elle ne comporte que le montant du salaire, les frais de cotisations sociales et les frais de gestion du salarié ( L. 8241-1 du Code de travail).

### 1.1.2 Structuration et fonctionnement d'un groupement d'employeurs

#### Structuration

Le groupement d'employeurs, instauré en 1985, constitue une forme de relation triangulaire d'emploi en temps partagé. Il s'agit d'une mise à disposition de main-d'œuvre aux entreprises dans le cadre d'un partage du temps de travail de salarié.e.s

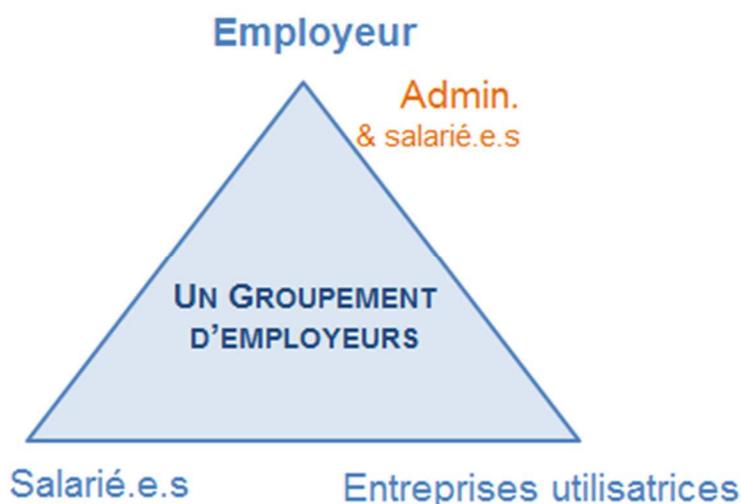


Figure 1 – Le groupement d'employeurs, forme triangulaire d'emploi en temps partagé (Source : Auteur, 2017)

« Le groupement d'employeurs permet aux entreprises le constituant d'employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter ». Cette définition de la MSA (2010), rapportée par Gambino et al (2012), est en accord avec les autres définitions que l'on peut trouver. Généralement, les auteur.e.s présentent le groupement d'employeurs sur la base de la mutualisation des besoins (Le Ministère du travail, de l'emploi et de La formation Professionnelle sur son site Internet (2015), Harff et Lamarche (1998), ARACT Aquitaine (2000) et Moireaux (2006)).

Plus précisément, le groupement d'employeurs est une réponse adaptée (Dalichoux et Fadeuilhe, 2008) :

- à la saisonnalité des entreprises,
- au partage d'un temps partiel d'un salarié
- aux besoins occasionnels d'appoint.

Pour Moireaux (2006), "Le temps partagé en groupement d'employeurs peut constituer une réponse appropriée en assurant un "rapport qualité/coût optimal".

Le secteur agricole est le plus représenté dans la mise en place de groupements d'employeurs monosectoriels (Dalichoux et Fadeuilhe, 2008). Il y a, en 2015, 3 964 groupements d'employeurs Agricoles et Ruraux (MSA, 2017), ce chiffre fait suite à une hausse de 13 % entre 2003 et 2012 (FNGEAR, 2016). Les groupements d'employeurs agricoles et ruraux sont particulièrement présents dans les régions Bretagne, Pays de la Loire, Aquitaine, Languedoc-Roussillon et PACA. L'emploi en groupement d'employeurs agricoles représente 49,8 % de l'emploi de l'ensemble des entreprises de service technique aux agriculteurs (Cuma, ETA et groupements d'employeurs) et 7.8% de l'emploi salarié de la production agricole (sur la base des ETP) (MSA, 2017).

En 2017, le groupement d'employeurs existe sous deux formes :

- **Sous forme associative** "loi 1901": le groupement d'employeurs est une personne morale, son activité consiste exclusivement à gérer la mise à disposition de salariés au bénéfice exclusif de ses adhérents qui sont des personnes physiques ou morales (particuliers, entreprises, collectivités, associations).
- **Sous forme coopérative** :
  - soit l'activité est exclusive, c'est un choix d'avoir créé le groupement d'employeurs sous forme coopérative, pour l'intérêt pour la coopérative d'être riche des capitaux versés par les adhérents associés-coopérateurs.
  - soit l'activité n'est pas exclusive, comme pour la majorité des coopératives agricoles dont les Cuma. Dans ce cas on reconnaît à une coopérative préexistante l'activité

de groupement d'employeurs. On parle bien d'une "activité" de groupement d'employeurs, il n'y a alors pas de personne morale spécifique au groupement d'employeurs (Dalichoux et Fadeuilhe, 2008).

## Fonctionnement

Le groupement d'employeurs repose sur une mise à disposition de main-d'œuvre avec présence d'un tiers employeur. Le tiers employeur est la personne morale qui a déclaré l'activité de groupement d'employeurs (association ou coopérative).

Cette triangulation entre employeur, utilisateur et salarié.e existe depuis la reconnaissance du travail intérimaire en 1972 (Loi n° 72-1 du 3 janvier 1972). Pour le travail en groupement d'employeurs, les droits et devoirs incombant d'habitude à l'employeur unique sont répartis entre le groupement d'employeurs et l'entreprise utilisatrice, selon leur caractère plutôt structurel ou opérationnel.

**Tableau 2 - Répartition des responsabilités entre employeur et utilisateurs (Source : Auteur, 2017 ; d'après Dalichoux et Fadeuilhe, 2008)**

<b>Obligations à la charge du GE qui est l'employeur</b> Obligations mises à la charge de l'employeur	<b>Obligations à la charge de l'entreprise utilisatrice</b> Droit du travail lié aux conditions de travail. Le contrat de travail énumère limitativement ces domaines
<p><b>Respect des obligations mises à la charge de l'employeur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.Obligations relatives au Code du Travail, au Code Rural, aux conventions collectives</li> <li>.Rédaction du contrat de travail</li> <li>.Rémunération, cotisations sociales et indemnités liées au terme ou à la rupture du contrat de travail</li> <li>.Pouvoir disciplinaire</li> </ul> <p><b>Respect des obligations mises à la charge de l'employeur pour le droit de la protection sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.Immatriculation et affiliation aux organismes de protection sociale</li> <li>.Cotisations sociales à la MSA</li> </ul> <p><b>Attribution des congés payés</b></p>	<p><b>Durée du travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.Emploi du temps,</li> <li>.Temps de travail et durée maximale,</li> <li>.Déplacements</li> </ul> <p><b>Travail de nuit</b></p> <p><b>Hygiène et sécurité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.Règlement intérieur,</li> <li>.Formation à la sécurité, fourniture des équipements de protection individuels,</li> <li>.Document unique d'évaluation des risques</li> </ul> <p><b>Jours fériés et repos hebdomadaire</b></p> <p>Travail des jeunes et des femmes</p> <p><b>Médecine du travail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.Surveillance spécialisée due au poste</li> </ul>

## Responsabilité solidaire

Le groupement d'employeurs n'est pas uniquement une agrégation de temps de travail pour le compte d'un ensemble d'entreprises. "Les membres du groupement sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires" (L 127-1 al. 8. Code du Travail). Les entreprises membres sont "solidairement responsables du passif social et tenues d'assurer au salarié les rémunérations, cotisations sociales et indemnités dues en cas de défection de l'un d'entre eux" (Moireaux, 2006). Cette responsabilité solidaire permet, en théorie, d'assurer une gestion collective du groupement d'employeurs pour la cohérence des postes (Moireaux, 2006).

### 1.1.3 Historique juridique du groupement d'employeurs

Les groupements d'employeurs sont reconnus sous forme associative depuis 1985. L'activité de groupement d'employeurs est reconnue sous forme coopérative depuis 2005. A cette époque l'activité de groupement d'employeurs n'est ouverte aux coopératives agricoles que si cette activité est exclusive. Mais depuis 2006 (L 2006 11 modifiant L127.1 du Code du Travail) l'activité groupement d'employeurs est ouverte, par exception, aux Cuma (qui sont des coopératives agricoles !) d'abord dans la limite de 30 % de mise à disposition de la masse salariale (à partir de 2006), ensuite dans la limite de 49 % de la masse salariale (depuis 2013) et enfin sans limitation de mise à disposition depuis la "Loi Travail" de 2016 (L1253.3 du 8 Août 2016 du Code du Travail). La Loi Travail a permis la suppression des restrictions pesant sur la coopération agricole concernant l'activité non exclusive de groupement d'employeurs. L'historique juridique des groupements d'employeurs est présenté sous forme de schéma dans l'Annexe 1.

**Remarque** : Ce travail d'exploration de l'histoire juridique du groupement d'employeurs a donné lieu à la co-rédaction d'un article dans le numéro de Juin 2017 des *Cahiers du Développement Coopératif*, édité par la FNcuma et Coop de France. Cet article est consultable en Annexe 2.

## 1.2 Les Cuma et l'emploi en Cuma

Dans cette section on présente d'une part les Cuma de manière générale, les fondements historiques et juridiques. On s'attache ensuite à la description de l'emploi dans les Cuma et le réseau des Cuma.

### 1.2.1 Les Cuma et leur réseau

#### Les Cuma

Les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) sont créées à l'issue de la Seconde Guerre Mondiale dans le sillon des coopératives de battage, qui existent dans les campagnes (Nicolas, 1988). Dès lors, le développement des Cuma s'établit conjointement sur :

- l'organisation de l'agriculture à l'échelle familiale en faveur des coopératives pour la mutualisation des moyens liés à la production agricole,
- l'habitude d'entraide au travail entre les agriculteurs.

Une Cuma est une coopérative agricole de service caractérisée par :

- **son objet** : “ La coopérative a pour objet de fournir à ses seuls associés coopérateurs et pour l'usage exclusif de leurs exploitations les services ci-après énumérés nécessaires à ces exploitations :

*1° Mise à disposition de matériels, de machines et d'équipements agricoles et forestiers et de travaux d'aménagement rural.*

*2° Mise à disposition d'immeubles, d'ateliers et d'équipements destinés à la remise, à l'entretien et à la réparation de matériels [...].*

*3° Mise à disposition de personnel spécialisé et de tous moyens propres à assurer le développement des exploitations associées.*

*En sus et en application de l'article L.1253-3 du code du travail, la coopérative développe une activité de groupement d'employeurs au bénéfice exclusif de ses associés coopérateurs.”*

in Statut de la Coopérative Agricole de type 6 “coopératives de services”, Arrêté du 28/04/2017 (JO du 11/05/09), version remaniée Cuma, titre premier, Article 3-Objet (Septembre 2017).

- **la double qualité de ses membres** : les associés coopérateurs. Ces associés coopérateurs agriculteurs sont à la fois détenteurs de capital social et utilisateurs des services de la coopérative ;
- **son exclusivisme** : les services développés par la Cuma sont au bénéfice exclusif des associés coopérateurs ;

- **un fonctionnement a-capitalistique** : le capital investi par les associés coopérateurs n'est pas rémunéré et les bénéfices ne sont pas redistribués ;
- **son principe démocratique**, sur la base de "une personne = une voix".

Par ailleurs, l'activité d'une Cuma est jalonnée par des caractéristiques juridiques.

Ainsi la Cuma est :

- **limitée géographiquement** à une circonscription territoriale pour garantir un ancrage territorial ;
- **agrée** par le Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) ;
- **créée en respectant les modèles de statuts** des coopératives de services homologués par le ministère chargé de l'agriculture.

## Le Réseau Cuma

Le réseau est structuré en une Fédération Nationale, la FNcuma, et 10 Fédérations Régionales (FRcuma) voir Tableau 3. Chaque Fédération Régionale est subdivisée en fédérations de proximité. Une fédération de proximité peut être une fédération départementale, une fédération interdépartementale ou rester une fédération régionale non subdivisée. Seule la fédération de proximité intervient directement auprès des Cuma.

**Tableau 3 - Les 10 Fédérations régionales du réseau Cuma en 2017 (Source : Auteur et collaborateurs, 2017)**

	<p><b>10 Fédérations Régionales</b> calquées sur les nouvelles régions administratives (sauf l'Ouest):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haut de France</li> <li>- Ile de France</li> <li>- Grand Est</li> <li>- Centre Val-de-Loirer</li> <li>- Bourgogne Franche-Comté</li> <li>- Auvergne Rhône-Alpes</li> <li>- Provence Alpes Côte-d'Azur et Corse</li> <li>- Occitanie</li> <li>- Nouvelle Aquitaine</li> <li>- Ovest (= Bretagne + Pays de la Loire + Normandie)</li> </ul> <p><b>La Fédération Nationale des Cuma</b> est basée à Paris.</p>
--	---

Les FRcuma sont liées entre elles et à la FNcuma par 4 Contrats d'Objectifs de Développement (COD), délimités en rouge sur la carte du Tableau 3.

## 1.2.2 État des lieux et structuration de l'emploi en Cuma

### États des lieux

Il existe des salarié.e.s de Cuma sur des tâches opérationnelles depuis les années 1970 : postes de conduite, mécanique et entretien du matériel. Depuis les années 1980 les postes ont évolué au-delà de la production et concernent aussi le secrétariat et la comptabilité. Il existe également depuis les années 1990 des salarié.e.s ayant des fonctions de gestion d'entreprise : direction, management (Visière et Cariou, 2010).

Outre les formes classiques de salariat, les Cuma peuvent intégrer en leur sein une activité de groupement d'employeurs. Les salarié.e.s de ces groupements sont amené.e.s à travailler :

- pour le compte de la Cuma sur des tâches opérationnelles ou de gestion.
- pour le compte des adhérents agriculteurs, dans le cadre de l'activité groupement d'employeurs, directement sur leurs exploitations et sans nécessairement de lien avec les activités de la Cuma (matériel agricole par exemple).

Les mêmes salarié.e.s peuvent travailler alternativement pour le compte de la Cuma ou auprès des agriculteurs en mise à disposition dans le cadre de l'activité groupement d'employeurs.

En 2015 il y a environ 4 700 salarié.e.s en Cuma, réparti.e.s dans 1 615 Cuma employeurs. 75 % des heures travaillées sont en CDI (FNCUMA, 2017).

### Structuration de la thématique "emploi" en Cuma et dans le réseau

Pour toute cette partie on pourra se référer au schéma *Répartition de la Compétence "Emploi Travail" dans le réseau Cuma*, cf Annexe 3. Dans le réseau Cuma, l'animation de la thématique emploi-travail se décline aux niveaux national, régional et de proximité.

**Dans les Cuma**, les modes d'organisation diffèrent. Quand la Cuma est employeur, la gestion du salariat peut être assurée, formellement ou non par un.e élu.e ou un groupe d'élu.e.s. La gestion du salariat peut être éventuellement supportée par un.e salarié.e embauché.e pour une mission administrative : secrétaire, chef.fe d'équipe, directeur-riche.

- **Au niveau de proximité et au niveau régional**

Il existe a minima un binôme Elu.e - animateur-riche par FRcuma. Selon la densité de Cuma dans la zone, l'effectif spécifique "emploi" peut être majoré et/ou décliné à l'échelle de la fédération de proximité. Dans ce cas, la coordination de l'équipe emploi est gérée par un.e coordinateur.riche dédié.e. La FR Ouest et la FR Occitanie regroupent le plus d'emplois en Cuma et sont donc les plus structurées sur ce thème.

- **Au niveau national**, à la FNcuma, la mission emploi est coordonnée par la personne chargée de mission "emploi travail". Ce poste dépend du service *Développement* et en lien avec le service *Juridique*.

## **Recherche-action : le RMT Travail en Élevage**

La FNcuma est partie prenante du Réseau Mixte Technologique Travail en élevage. Ce groupe, co-animé par l'Institut de l'élevage, l'INRA et les Chambres d'Agriculture de Bretagne, regroupe 19 partenaires répartis en cinq familles : instituts techniques, les chambres d'agriculture, la recherche, l'enseignement supérieur et technique, les organisations professionnelles et techniques.

## 2 DÉMARCHE, MÉTHODE et CADRE CONCEPTUEL

Dans ce deuxième chapitre seront d'abord expliqués les éléments structurants de l'étude pour aboutir à une problématique. Ensuite sera présentée la méthodologie développée pour répondre aux questions posées. Enfin une synthèse bibliographique sur le travail en agriculture et le salariat donne un cadre conceptuel à l'étude et aux résultats qui suivront.

### 2.1 Problématique

Dès 2002 dans la réflexion « Cuma 2015 » (FNCUMA, 2002), l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs est un axe majeur que les acteurs du réseau Cuma veulent développer. Cette volonté politique se préoccupe du revenu du travail, de la quantité de travail (se dégager du temps de loisir ; disponibilité pour la vie de famille) et de la qualité du travail (organisation, délégation), à l'échelle de l'exploitation et du collectif.

La création d'emploi dans une Cuma est une étape de développement de l'action collective. La volonté et la capacité à embaucher de la main-d'œuvre en Cuma peuvent témoigner d'une maturité du groupe. Le schéma *Étapes théoriques d'évolution d'un collectif en Cuma* illustre les différentes phases de développement que peut franchir un groupe (cf. Annexe 4). Ces étapes ne sont pas forcément successives ni obligatoires.

Les Cuma qui délèguent des tâches à des salarié.e.s ont plus de chance de se pérenniser que les autres (Visière et Cariou, 2010). Cela tient à la rationalisation du travail, au partage des responsabilités et à l'augmentation des chiffres d'affaires dans les collectifs et sur chaque exploitation. L'emploi partagé, par exemple en groupement d'employeurs, peut être un levier de projets novateurs.

L'accroissement des compétences de conseil et de recherches-action sur l'emploi et le travail dans le réseau a déjà permis de développer les emplois en Cuma. Mais en 2016, l'intérêt pour l'emploi dans la totalité du réseau Cuma, est réitéré par l'obtention de nouvelles mesures légales obtenues sous la pression du réseau Cuma. La Loi Travail a modifié les possibilités en matière de groupement d'employeurs pour les coopératives agricoles dont

font partie les Cuma (Loi 2016-1088 du 8 août 2016 - art.88 et 89). L'activité groupement d'employeurs peut dorénavant être développée sans limites dans les Cuma.

### ***“Pour développer il faut comprendre”***

C'est dans ce contexte de volonté de développement de l'emploi en Cuma que cette étude sur l'activité groupement d'employeurs en Cuma est née. Plus précisément, l'objectif de l'étude est d'interroger l'organisation de l'activité groupement d'employeurs au sein de collectifs employeurs de type Cuma et groupements d'employeurs associatifs.

#### Problématique :

La problématique peut être exprimée en une phrase :

**Comment comprendre la variété des modes d'organisation de la mise à disposition de personnel sur les exploitations pour envisager le développement de l'activité groupement d'employeurs en Cuma ?**

Le questionnement s'appuie sur trois postulats :

- Pour un agriculteur, la participation à une Cuma et à d'autres cercles relevant de la coopération agricole de production contribue à l'amélioration des conditions de vie (FNCUMA, 2012 ; Valorge, 2008) ;
- Il existe un engagement des administrateurs agriculteurs du réseau Cuma, pour développer l'emploi sur leur territoire dans une activité groupement d'employeurs en Cuma (*Projet politique de la FNcuma*, FNCUMA, 2017) ;
- La possibilité offerte aux Cuma par la Loi Travail de créer une activité groupement d'employeurs, sans limite proportionnelle à la masse salariale, va ouvrir des nouvelles possibilités de mutualisation de l'emploi en Cuma.

## **2.2 Méthodologie : un travail de recherche basé sur des enquêtes de terrain**

### **2.2.1 Méthodologie générale**

L'étude menée se rapporte au domaine de la sociologie des organisations, c'est-à-dire à l'étude de la construction et la coordination des activités collectives organisées par les acteurs d'un groupe.

Les choix méthodologiques relèvent de « l'étude de cas » au sens défini par Yin (2003), rapporté par Kohlbacher (2006) :

*« A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident ».*

### **Les différentes phases de l'étude**

D'abord le stage a commencé par une phase d'intégration dans la vie de la FNcuma afin de comprendre le fonctionnement et les enjeux autour de l'emploi. C'est à ce moment qu'un maximum de temps a été consacré aux recherches bibliographiques dans le but de dégager des postulats et de formuler des questions de recherche pour formuler une problématique. Cette phase m'a permis aussi de m'approprier la notion de groupement d'employeurs sur le plan juridique notamment.

Au-delà des lectures scientifiques, ce travail d'investigation a été étoffé tout au long du stage par :

- L'intégration au travail interne des élus de la FNcuma : participation à la commission vie syndicale et fédérative, participation à l'Assemblée Générale de la FNcuma dont le thème principal était l'emploi. Le démarrage du stage a été concomitant avec le lancement d'un groupe de travail national des élus chargés de l'emploi.
- L'intérêt porté sur la recherche-action dans les domaines de l'agriculture et de l'économie sociale et solidaire : rencontres thématiques du RMT Travail en Élevage, conférences sur l'emploi ou le travail (Labo de l'ESS, Institut de Formation des Cadres Paysans [IFOCAP]).

Ensuite la deuxième phase a consisté en la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de collectifs d'agriculteurs employant des salarié.e.s en emploi partagé. Il s'agissait principalement d'interroger des agriculteurs responsables et des salarié.e.s de groupes de Cuma ou de groupements d'employeurs associatifs agricoles. La méthode semi-directive a été retenue pour pouvoir centrer l'entretien sur une problématique en respectant le cheminement de pensée et le vocabulaire de la personne interrogée. Ces entretiens individuels cherchaient à collecter les pratiques et les représentations des personnes interrogées en trois étapes :

Tableau 4- Structure des entretiens auprès des collectifs d'employeurs (Source : Auteur, 2017)

Partie thématique	Éléments attendus
La présentation de la personne	Son activité professionnelle, son parcours et sa formation
Les liens entre la situation individuelle et le projet du collectif	L'intégration au collectif, l'histoire de l'emploi dans le groupe
Le fonctionnement du groupe autour de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La répartition du travail, les modalités de réalisation du travail de mise à disposition chez les agriculteurs, les postures d'employeur et de salarié.e.s et les interrelations entre ces personnes.</li> <li>&gt; Les sources d'influence du groupe et son accompagnement</li> </ul>

Le guide d'entretien complet est disponible en Annexe 5.

L'échantillonnage a été fait en sollicitant les animateurs-trices emploi du réseau sur des territoires connus pour leur dynamisme et/ou leurs spécificités en matière d'emploi. Au total 18 groupes ont été rencontrés, soit 28 agriculteurs et 15 salarié.e.s sur neuf départements (Figure 2). Des entretiens physiques ou téléphoniques avec les animateurs-trices emploi des FD concernées ont complété les entretiens auprès des groupes.

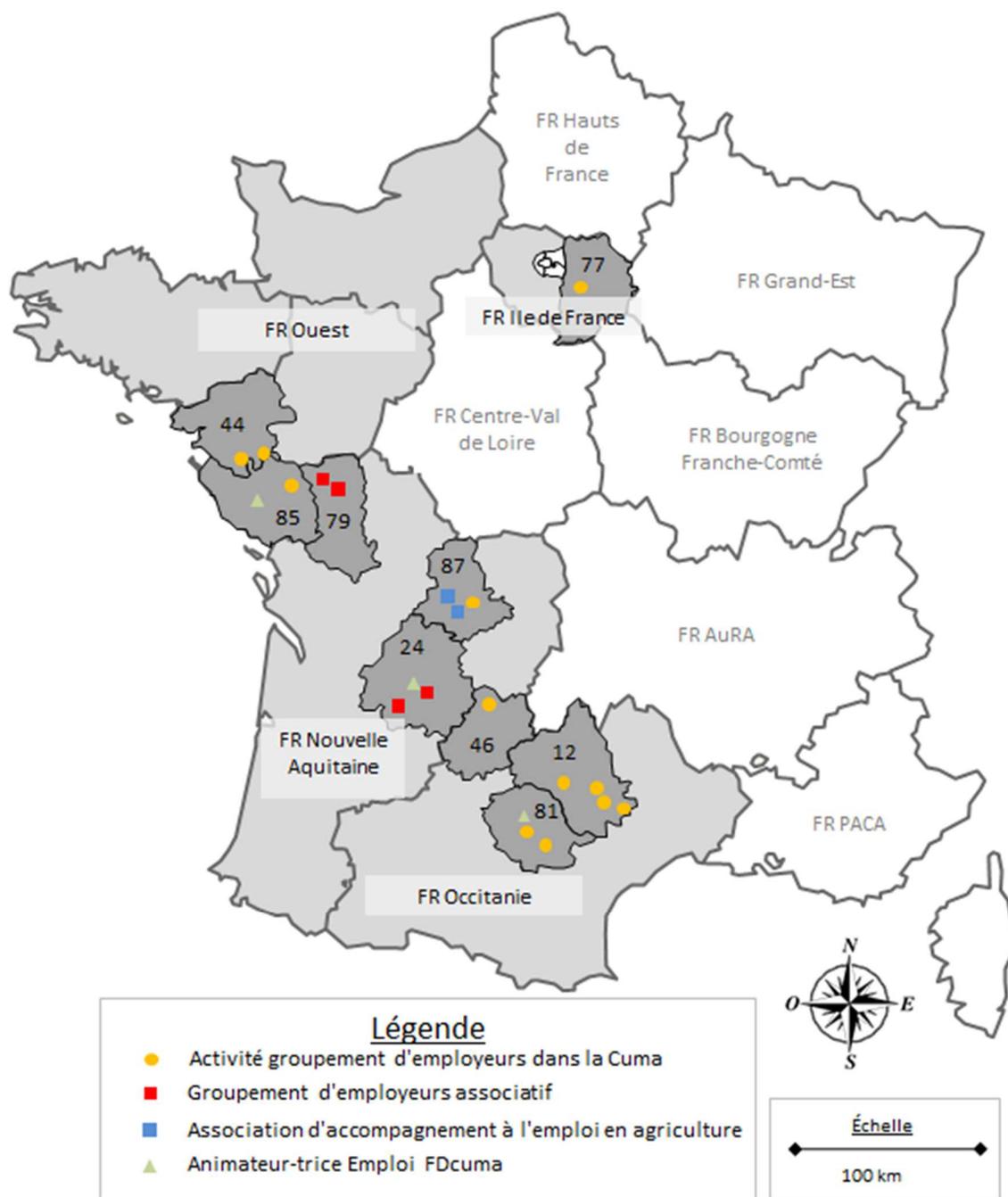


Figure 2 - Carte des collectifs employeurs enquêtés dans le cadre de l'étude  
(Source : Auteur, 2017)

Enfin, dans une troisième phase, les entretiens amènent à la rédaction de monographies pour six groupes, à une analyse de contenu pour tous les groupes et à un essai de typologie des collectifs employeurs pour structurer les résultats bruts. Ensuite, les préconisations concernent le développement de l'accompagnement de la mise à disposition de personnel de Cuma sur les exploitations : les recommandations à la FNcuma, les points de vigilance, les charnières à développer.

Les différentes phases de l'étude sont détaillées dans le diagramme de Gantt (Figure 3). Les sous-étapes, leurs positions relatives dans le temps et les productions associées à chacune des phases y sont précisées.

## Stage Emploi-Travail

### Calendrier Prévisionnel : diagramme de Gantt

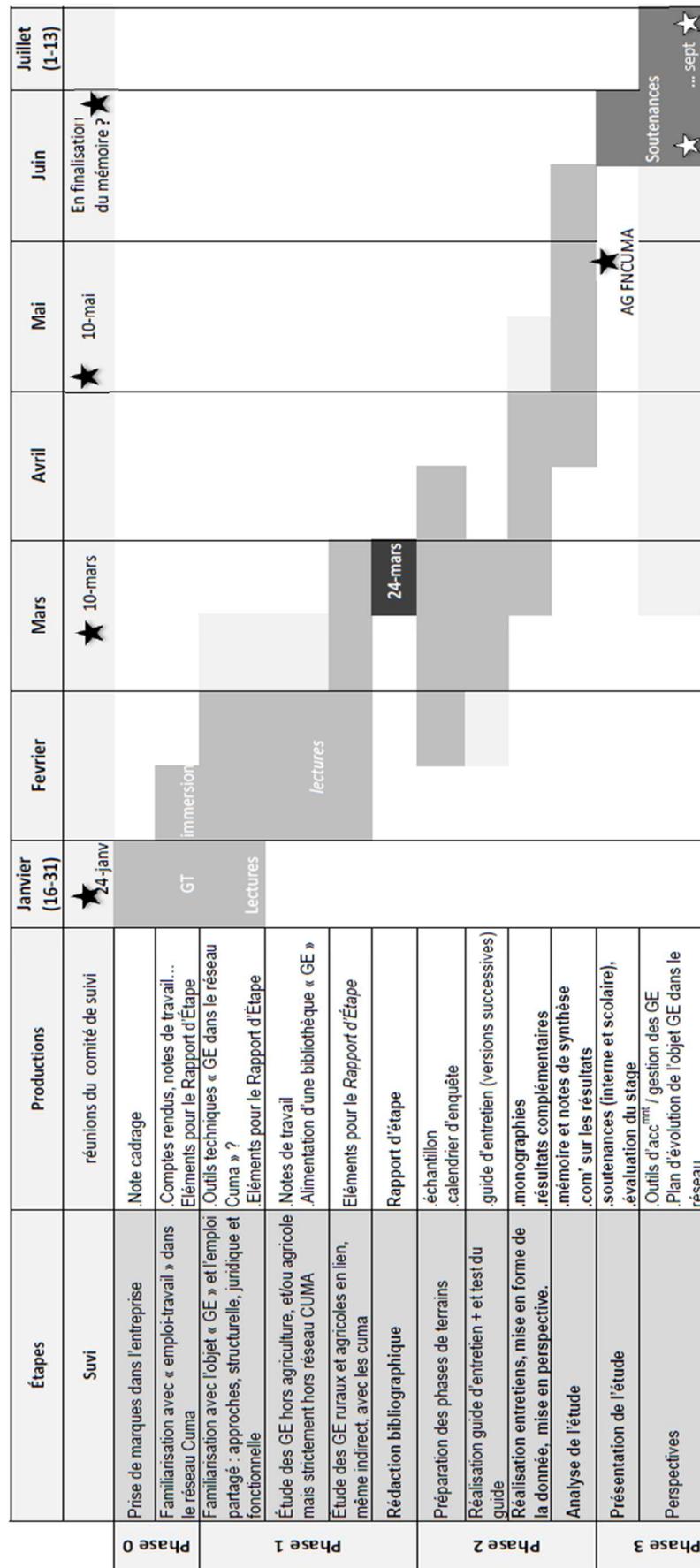


Figure 3 - Diagramme de Gantt de l'étude (Source : Auteur, 2017)

### 2.2.2 Suivi

La mise en place d'un comité de suivi du stage a permis de partager l'évolution de l'étude et la confronter aux avis de plusieurs personnes. Ce comité de suivi de neuf membres regroupe des collaborateurs-trices proches du stage et d'autres plus extérieur-e-s aux profils diversifiés (Tableau 5).

Ce comité s'est réuni trois fois pendant l'étude et avait pour but de discuter :

- l'état d'avancement des recherches et du travail de terrain ;
- les méthodes choisies et les directions à prendre pour l'analyse ;
- les documents clés comme le guide d'entretien ou la matrice d'analyse de contenu.

**Tableau 5 - Composition du comité de suivi (Source : Auteur, 2017)**

Personne	Mission	Organisme
Claudie Visière	chargée de mission Emploi Travail, directrice de mémoire	FNcuma
Hélène Brives	enseignante chercheuse en sociologie, tutrice du stage	ISARA
Barbara Tiriou	juriste en Droit Social	FNcuma
Franck Thomas	directeur adjoint, chargé du service Projets & Développement et du service juridique	FNcuma
Cyril Jaquin	élu national en charge de l'Emploi	FNcuma
Élodie Pucheu	coordinatrice emploi Cuma,	FR Occitanie
Sophie Chauvat	coordination projets « travail en élevage » & RMT travail	Institut de l'élevage
Frédéric Duval	animateur emploi Cuma	FD Vendée

## 2.3 Le travail en chantier : apports scientifiques

On accorde couramment au mot "travail" l'étymologie latine "tripalium". Ce terme daté de 582 désigne un instrument de torture pour les esclaves, par extension de l'outil "travail" qui est une cage de contention utilisée pour ferrer les chevaux ou les bœufs. Le travail, acte de "création", renvoie aussi à l'ensemble des efforts faits par la femme lors de l'accouchement.

Ces différentes étymologies sont tour à tour amendées ou contestées. On reproche à l'étymologie initiale une vision négative du travail, contraint et douloureux. Au fil des temps d'autres significations, relevant aussi du symbolique sont venues nourrir le sens du mot travail.

Des déclinaisons diverses existent pour définir le travail : travail libre ou travail forcé ; travail rémunéré, travail bénévole et travail domestique.

La philosophe et sociologue Dominique Méda cerne le débat en expliquant que la notion historique du travail est issue d'approches contradictoires et coexistantes :

- Le travail comme facteur de production ;
- Le travail comme essence de l'Homme, comme sentiment d'accomplissement individuel et collectif ;
- Le travail comme composante sociale : pour une distribution des revenus et avec une protection liée à la société salariale.

Dans cette partie quelques définitions de concepts relatifs au travail agricole seront d'abord proposées : le travail et les travailleurs, l'organisation du travail. Ensuite ces éléments seront mis en perspective pour présenter les tensions entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail et pour mettre en avant les mutations du travail et le salariat agricole. La notion de flexibilité dans le domaine agricole, souvent évoquée lors de la promotion de l'emploi partagé en groupements d'employeurs, est explicitée. Enfin quelques éclairages sur le travail en collectifs et les liens avec la coopération seront donnés.

### 2.3.1 Concepts

#### **Le Travail**

Le thème du travail est revisité dans la Cuma lors des choix d'équipements, l'organisation des chantiers et pour le recours à la main-d'œuvre salariée.

Selon Dedieu et Servièrre (2011), pour un agriculteur, le travail est un équilibre dynamique entre trois dimensions (Figure 4) :

- Le travail est un facteur de production parmi d'autres,
- C'est aussi une activité qui construit l'identité professionnelle et personnelle.
- Enfin le travail est une organisation visant à articuler les tâches et chantiers dans le temps.

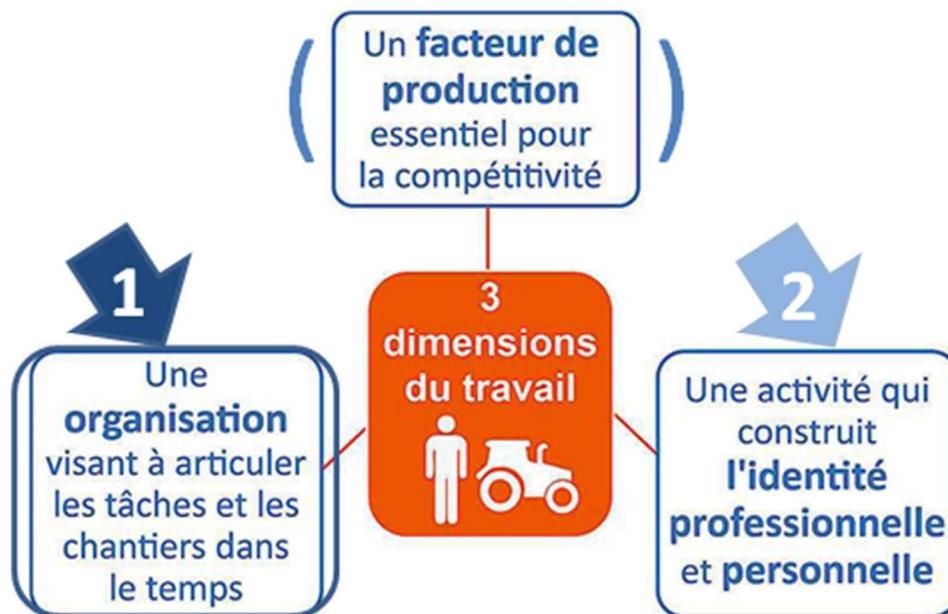


Figure 4 - Les trois dimensions du travail (Source : d'après Chauvat et al 2015)

Dans notre cas, c'est principalement l'axe de l'organisation du travail qui est au cœur de la réflexion. Pour les Cuma, l'enjeu est d'articuler les différentes conceptions individuelles avec l'organisation collective. Aux niveaux individuels et collectifs, l'évolution des modes de production et de coopération requiert des compétences spécifiques pour l'organisation des tâches : la gestion des ressources humaines, la conduite de réflexion stratégique, la maîtrise des techniques de l'information (informatique et lien aux automatismes) et de la communication.

Dans une seconde mesure, on s'intéresse à l'axe de l'identité professionnelle et personnelle puisque ces identités sont amenées à évoluer avec l'emploi partagé, tant pour les agriculteurs que les salarié.e.s. Cet axe pose la question de l'équilibre entre le projet de vie et le projet d'entreprise pour les agriculteurs. Pour le/la salarié.e, la notion d'identité professionnelle et personnelle pose la question des carrières et de l'image du métier.

L'aspect "facteur de production" est moins abordé puisque le thème technico-économique est peu présent dans cette étude. Mais il faut garder en tête que le travail salarié est un facteur de production qui constitue une charge et contribue à l'élaboration des produits. On peut aussi mentionner que le facteur "travail" n'existe pas sous une unique forme. Il peut comprendre :

- le travail des associé.e.s ;
- le travail bénévole qui est souvent familial ;
- le travail salarié, avec des emplois directs ou partagés, permanents ou saisonniers ;
- le travail réalisé dans le cadre de l'entraide qui peut être formalisé dans une banque de travail ;
- le travail effectué dans le cadre de prestation de service, d'une Entreprise de Travaux Agricoles ou du service complet de la Cuma qui met à disposition un tracteur, un matériel attelé et un salarié.

## Les travailleurs

*Qui travaille ? Qu'est-ce qu'un travailleur, qu'est-ce que la "main-d'œuvre" ?*

Le Bilan Travail est une méthode développée dans les années 1990 pour intégrer le travail dans une approche globale des exploitations (Chauvat et al, 2015). Dans cette méthode, les travailleurs sont distingués selon qu'ils soient :

- **Dans la cellule de base.** Ce sont les travailleurs permanents qui organisent le travail et qui sont directement intéressés au revenu. Cette catégorie concerne le-la/les associé.e.s.
- **Hors de la cellule de base.** Cela concerne les salarié.e.s, les personnes intervenant dans le cadre de l'entraide, les bénévoles (voisins, famille) ou encore les entreprises de travaux agricoles.

Dans le Bilan Travail, l'ensemble des travailleurs est appelé "collectif".

## L'organisation du travail et ergonomie

L'organisation du travail fait partie du travail. L'organisation du travail est un arbitrage entre des choix de conduite des animaux ou des végétaux, des équipements ou des bâtiments (disponibilité - fonctionnalité) de la main-d'œuvre (disponibilité, compétence, prix), des autres activités professionnelles ou privées.

Pour Bage et al. (1980), rapporté par Hostiou et al (2006), l'organisation du travail est définie comme

*“ la répartition des tâches et la définition des rôles englobant la totalité des activités de l'exploitation et au-delà (sphère domestique et professionnelle). “*

Cette définition à l'échelle du groupe de travail s'oppose à la définition des auteur.e.s de la synthèse bibliographique "*Approche sur le travail en agriculture par les disciplines sociales et techniques*" (Hostiou et al, 2006) qui ont une approche individuelle. Pour eux, il y a un lien entre la conduite technique et la main-d'œuvre. L'organisation du travail s'attache à l'étude...

*"i) de la réalisation des tâches, mobilisant des équipements, par les individus ;*

*ii) de leur condition de réalisation ;*

*iii) des régulations mises en œuvre par les individus pour faire face à des variations dans la situation de travail."*

Dans ces deux définitions, on remarque que l'organisation du travail revêt une dimension supposée ("*répartition*" "*définition*") ou étudiée, a posteriori, d'un point de vue externe.

### **2.3.2 Organisation du travail : entre le prescrit, l'écrit et le réel**

Comment est effectivement vécue l'organisation du travail par les travailleurs ?

L'ergonomie fait la distinction entre la "tâche" c'est-à-dire le travail prescrit à réaliser et "l'activité de travail" qui est un travail effectif (Hostiou et al, 2006). Les deux définitions précédentes de l'organisation du travail laissaient deviner l'existence d'une friction entre l'organisation supposée et l'organisation réelle. Cette tension est décrite par Deffontaines (2014) qui s'appuie sur les travaux de Dejours (2009). L'organisation prescrite du travail désigne pour lui une organisation normative du travail des agriculteurs influencée par la pression sociétale (environnement, bien-être animal) ou les injonctions à la modernisation ou à "l'inverse" au respect de la tradition. Cette organisation prescrite s'effectue au moins par trois biais : les organisations agricoles, la communication (médias généralistes ou spécialisés) et enfin la pression qui s'effectue entre les agriculteurs ou par l'agriculteur lui-même par intériorisation.

Face à cette organisation prescrite, l'organisation réelle désigne, selon Deffontaines "*les ressources tant humaines que matérielles dont disposent les agriculteurs pour atteindre leurs objectifs qu'ils se sont eux-mêmes fixés ou qui leur ont été fixés par des instances extérieures*". Selon l'auteur, la tension permanente du compromis entre organisation prescrite et organisation réelle est source d'usure mentale.

### 2.3.3 *Mutation du travail et salariat agricole*

Selon Mendras, la réorganisation simultanée de la technique et du travail de l'après-guerre, devait conduire à la « fin des paysans » (Lucas et Gasselin, 2016).

Pour Hervieu et Purseigle (2009), le travail agricole est bouleversé par : «le développement d'une agriculture plus capitaliste, la présence d'acteurs extra-agricoles producteurs, les nouvelles formes de propriété du capital, l'augmentation du salariat et l'individualisation du métier.»

La population agricole active a été divisée par trois entre 1950 et 1995 (Gambino et al, 2012). Face à ce constat, une double tendance est observée : une augmentation du recours à la main-d'œuvre salariée et à la main-d'œuvre externe. Le recours à la main-d'œuvre des Entreprises de Travaux Agricoles (ETA) et Cuma est de plus en plus fréquent, passant entre 1979 et 2010 de 0,4 % à 2 % (Agreste). Cette externalisation du travail agricole de l'exploitation agricole est surtout valable en grandes cultures, vins de qualité et bovins lait.

Harff et Lamarche (1998) rappellent que l'augmentation de la productivité du travail va de pair avec l'utilisation courante de formes d'emploi qui se distinguent de la cellule de base pour faire face à un besoin de main-d'œuvre : l'embauche de salarié.e.s, les recours aux formes collectives comme l'entraide ou les Cuma ou enfin les ETA.

Pour Dapreix (2010), rapporté par Gambino et al (2012), l'augmentation de la demande en salariat est due : à la croissance de la taille des exploitations (principalement en fruits et légumes) ; à la spécialisation et au développement des signes de qualité.

### 2.3.4 *La flexibilité*

Concernant l'emploi, le terme de «flexibilité » est avancé pour justifier de l'emploi à temps partagé. A quoi renvoie ce terme en agriculture ? Quelles réalités dans l'organisation du travail fait transparaître cette invocation à la flexibilité souvent verbalisée, mais peu définie ?

Pour Everaere, rapporté par Mundler et Laurent (2003), la flexibilité est définie comme : « la capacité d'un système à s'adapter rapidement en situation d'incertitude ». Les auteurs rappellent que l'usage du terme de flexibilité s'inscrit dans un nouvel esprit du capitalisme, caractérisé par le travail d'individus devant «faire preuve de souplesse, d'être prêts à changer sans délai, de prendre continuellement des risques, de s'en remettre

toujours moins aux règlements et aux procédures formelles » (Senett, 2000 ; rapporté par Mundler et Laurent, 2003). Les agriculteurs sont amenés à rendre leur système plus flexible en raison des incertitudes liées à l'instabilité des prix de vente.

Pour le travail agricole, on distingue :

- **La flexibilité interne** qui «consiste à organiser une mobilité interne de la main-d'œuvre par la polyvalence, la formation ou une organisation souple du temps de travail»
- **La flexibilité externe** qui consiste à moduler la force de travail en faisant appel à de la main-d'œuvre extérieure autrement qu'en CDI plein temps.

Mercure définit quatre formes de flexibilité (Mundler et Laurent, 2003) :

**Tableau 6- Les quatre formes de flexibilité (Source : Auteur, 2017)**

<b>Flexibilité fonctionnelle</b>	Mobiliser la polyvalence des travailleurs du collectif
<b>Flexibilité financière</b>	Ajuster les coûts de production
<b>Flexibilité technique</b>	Introduire des techniques permettant de modifier la nature des productions : une main-d'œuvre non spécialisée, des investissements (matériel, bâtiment) permettant des adaptations rapides
<b>Flexibilité numérique</b>	Faire varier le volume de main-d'œuvre du collectif

Jusque dans les années 1990 l'accent a été porté sur la flexibilité financière et numérique pour réagir à la période de crise post chocs pétroliers. Cette stratégie a permis de diminuer le coût marginal du travail grâce à la disponibilité du travail familial, notamment des conjoints. Actuellement, le recours à la flexibilité numérique demeure puisque le travail bénévole et familial est toujours important.

A la flexibilité numérique s'ajoutent :

- la flexibilité technique, qui permet d'utiliser aisément le capital (matériel, bâtiment) à des fins différentes ;
- la flexibilité fonctionnelle pour recourir à un collectif polyvalent engagé dans les projets de diversification.

La Cuma est un outil d'action sur la flexibilité financière pour la réduction des charges de mécanisation. C'est également un recours à de la flexibilité technique puisque les agriculteurs peuvent bénéficier d'un parc matériel diversifiable et à moindre coûts. Enfin, avec les prestations de services complets et la mise à disposition de personnel sur les

exploitations agricoles, ce sont les angles de la flexibilité fonctionnelle et numérique qui sont envisagés : le recours à de nouveaux travailleurs/ses qui peuvent être spécialisés.

### 2.3.5 Le travail en collectif : la coopération

*“Coopérer : agir, travailler conjointement avec quelqu’un.”*  
Dictionnaire le Petit Robert.

Dans sa définition, la coopération implique directement le travail. Quelle est réellement la place du facteur “travail” dans les groupes de coopération agricole ?

Dans sa définition de la coopération agricole de production, la FNcuma intègre pleinement le travail :

*“La coopération agricole de production se définit comme la mutualisation par des agriculteurs d’un même territoire, de tout ou partie de leurs activités de production (au travers du matériel, du travail, du foncier, des intrants, des bâtiments, …).”*  
(FNCUMA, 2012)

Lucas (thèse à paraître) différencie dans la coopération de proximité :

- **les partages de ressources productives** : par exemple, les échanges paille-fumier, les échanges de semences ;
- **les partages d’équipements** : par exemple, dans le cadre d’une Cuma ou d’une banque de travail ;
- **les partages de travail** : par exemple, sous forme d’entraide formalisée ou non dans une banque de travail, d’adhésion à un groupement d’employeurs.

Quelles plus-values le groupe offre-t-il à l’organisation des travailleurs ?

## Quelle place des collectifs agricoles dans les soutiens à l’emploi en agriculture

Lucas et Gasselin (2016) rappellent, selon les estimations de Nicourt (2013), que les processus de “modernisation” de l’agriculture conduiraient à moyen terme à l’individualisation du travail agricole.

Avec les Entreprises de Travaux Agricoles et les associations de service de remplacement, les Cuma sont identifiées comme un dispositif de base auquel recourent les agriculteurs demandeurs de travail ou de main-d’oeuvre (Harff et Lamarche, 1998).

L’optique de rationalisation du travail en groupe n’a pas été favorisée par la politique agricole qui a plutôt encouragé les investissements individuels (Harff et Lamarche, 1998).

En effet historiquement, au niveau européen, la Politique Agricole Commune (PAC) a été conçue pour subventionner la production à l'échelle de l'exploitation.

Il existe cependant des soutiens des politiques publiques pour les groupes :

- l'initiation et le soutien des Cuma à la sortie de la guerre,
- la structuration des GEDA et des CETA en 1970-1980,
- le développement des GIEE en 2014
- et l'hypothétique reconnaissance des collectifs comme actifs agricoles dans la PAC 2020.

Concernant les liens entre la PAC et les emplois agricoles, on peut se référer à la note en Annexe 6.

Pourtant, Lucas et Gasselin (2016) soulignent que la focale « agriculture de groupe » des politiques publiques peut induire une sélection entre les agriculteurs et risquer de marginaliser certains membres du groupe ou certains agriculteurs en périphérie du groupe. Soutenir le groupe n'est pas forcément soutenir chacun des membres du groupe.

L'argument des économies de charges de mécanisation prédomine pour adhérer à une Cuma. Pourtant l'essor des Cuma, dans leurs formes originelles, repose sur l'entraide. Par cette origine, les Cuma sont « la base la plus naturelle pour répondre aux nouveaux besoins de travail des exploitants » (Harff et Lamarche, 1998).

## Quelle place de l'emploi dans les modèles de coopération :

Sur la base des travaux de Nicourt (2013), Lucas et Gasselin (2016) expliquent que l'entraide et les formes de régulation du travail agricole basées sur la réciprocité et le troc permettent une reconnaissance sociale pour chacun des contributeurs.

Lucas et al (2015) différencient sans opposer, les exploitants selon leurs motivations d'investissements dans les structures de coopération agricole de production. Les auteurs montrent deux types d'agriculteurs :

- **D'un côté la tendance « expansionniste »** des structures de grande taille. Il s'agit pour ces structures d'une recherche des gains de productivité par un accroissement du volume travaillé et du volume produit. Cette croissance est permise par le franchissement de nouveaux caps du travail réalisable par un actif agricole sur une exploitation. Les exemples présentés : « Assolements concertés, maternités collectives en production porcine, regroupement de troupeaux, délégation de certaines tâches à travers du salariat partagé. »

- **D'un autre côté, la tendance « endogène »**. Cette catégorie décrite d'après les travaux de Ploeg (2014) intègre des agriculteurs qui favorisent l'échange entre pairs agriculteurs plutôt qu'auprès des acteurs marchands classiques dont ils sont méfiants.

Est ce que dans l'une ou l'autre des tendances expansionniste ou endogène, les stratégies liées à l'emploi diffèrent ? De l'une à l'autre des tendances, y a-t-il des variations dans l'expression des besoins, l'ancrage au territoire, la spécialisation ou la diversification des salarié.e.s ?

En 2017, le projet Cap Vert, conduit par la FNcuma, le réseau Civam et Trame, a notamment mis en évidence que la démultiplication des formes de coopération, formelles ou non, contribue dans certaines zones à créer des réseaux d'échanges denses. L'implication des agriculteurs dans les processus d'agroécologie et de recherche d'autonomie s'effectue sur des temps longs. La recherche d'autonomie va souvent de pair avec la recherche d'un gain de temps, ce qui influence le travail.

Cette nouvelle structuration des formes traditionnelles et modernes de coopération *«bouleverse l'approche verticale descendante de la Révolution Verte et ses recettes de développement.* » (Pignal et al, 2017).

Est-ce-que les stratégies d'embauche en agriculture de groupe s'illustrent de la même manière que pour l'implication dans la coopération ? D'autre part, est-ce que l'individualisation des agriculteurs, y compris dans certaines formes de coopération contemporaines (Nicourt, 2013 par Lucas et Gasselin, 2016), est vérifiée dans le cadre de l'emploi partagé ? Le partage de main-d'œuvre n'est il pas susceptible, de par sa nature "humaine", de créer davantage de lien social que lors du partage de matériels seuls ?

## 2.4 Bilan

**Les champs d'investigation des thèmes du travail agricole et de l'emploi en agriculture sont larges et tentaculaires. Ces thèmes questionnent à la fois la place des femmes et des hommes en tant que travailleurs et les stratégies de développement dans les exploitations et les collectifs.**

**Après quelques apports sur les trois dimensions du travail, le collectif de travailleurs et l'expression « organisation du travail », les ressources bibliographiques explorées ont mis en évidence que le thème du travail en**

agriculture évolue dans un contexte changeant. Dans ce contexte en mouvement, le recours à la main-d'œuvre salariée et externe est de plus en plus fréquent. Les techniques continuent d'évoluer et le rapport au travail est modifié par les questions de la qualité de vie au travail. Le salariat est une solution à l'accroissement de la charge de travail due aux changements de structuration des exploitations.

Après avoir précisé ce qui est entendu dans la notion de flexibilité, on peut affirmer que l'activité groupement d'employeurs permet à l'exploitation agricole une flexibilité fonctionnelle et numérique par des apports ponctuels de main-d'œuvre compétente.

Les recherches sur l'emploi dans l'agriculture de groupe montrent que la coopération agricole est également en mouvement à l'image du paysage agricole et rural général. De cette dimension collective émergent d'autres questions sur la stratégie des groupes face au travail et à la main-d'œuvre et bien sûr concernant l'organisation de ce travail.

Pourtant, les ressources bibliographiques consultées concernent la manière dont s'organise la mise à disposition de personnel sur les exploitations dans le cadre de l'emploi partagé en collectif.

C'est plus précisément cette question de l'organisation du travail qui a été approfondie dans le travail d'analyse issu des recherches de terrain pour répondre à la problématique posée initialement. Celle-ci visait à comprendre la variété des modes d'organisation de la mise à disposition de personnel sur les exploitations pour envisager le développement de l'activité groupement d'employeurs en Cuma.

## 3 RÉSULTATS

Les résultats de l'étude consignés dans ce chapitre sont basés sur les enquêtes de terrain. Le matériau principal récolté est le discours des personnes interrogées. Dans un premier temps, ces résultats sont structurés dans des monographies puis débattus dans une analyse de contenu. Ensuite, un essai de typologie permet de caractériser l'organisation du travail dans les groupes employeurs qui mettent à disposition du personnel sur les exploitations.

Enfin à la lumière des résultats présentés, des propositions sont faites concernant les stratégies d'accompagnement à mettre en œuvre pour envisager le développement de l'activité groupement d'employeurs en Cuma.

### 3.1 Monographie

On peut définir ici la monographie comme une description analytique d'un fait social comme une exploitation agricole, un quartier de ville, une tribu ou un atelier industriel. L'objectif d'une monographie est de peindre une vision globale et la plus complète possible du fait décrit.

Dans leur *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Bonte et Izard (1991) apportent un point de vue éclairant sur les origines et le bien-fondé de la méthode monographique :

*“ L'essor des études [monographiques] fut par ailleurs étroitement associé au développement des courants fonctionnalistes et structuralistes, postulant le recours à des analyses totalisantes, faisant ressortir les interactions entre les éléments constitutifs d'une société ou d'une institution.*

*La formule monographique repose, au fond, sur des exigences contradictoires, [...] : d'une part une ambition holistique, de l'autre, un souci d'exhaustivité (illusoire) et de systématisme analytique “*

Pierre Bonte et Michel Izard in *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, pp 484 à 486 (1991).

L'ensemble de l'article de Bonte et Izard sur la monographie est disponible en Annexe 7.

Pour notre cas l'objet social décrit est le collectif employeur et en particulier son organisation du travail dans le cadre de l'activité groupement d'employeurs. Six groupes enquêtés ont été sélectionnés pour l'image symptomatique qu'ils renvoient sur ce que peut être un collectif d'emploi partagé avec mise à disposition de personnel auprès des exploitations agricoles. Ils sont présentés succinctement dans le Tableau 7. Ces groupes ont aussi été choisis car lors des entretiens, les personnes interrogées se sont exprimées sur un projet de groupe.

**Tableau 7- Les six groupes enquêtés décrits en monographies (Source : Auteur, 2017)**

<b>Libellé groupe</b>	<b>Taille</b>	<b>FR</b>	<b>FD</b>	<b>Thème développé</b>
Cuma de Baraqueville	50 adhérents dont 8 Cuma	Occitanie	Aveyron	<b>Création d'un "Pôle Emploi" dans une Cuma pour mutualiser l'emploi de salariés entre plusieurs Cuma</b>
Groupe Désileuse Cuma Puygouzon	4 adhérents		Tarn	<b>Mise en place d'un groupe de service complet de désilage... autour de la machine</b>
Cuma Saint Pierre de Trivisy	75 adhérents		Tarn	<b>Prise de recul sur les habitudes historiques du salarié dans la perspective du développement de son équipe</b>
GE des 3 communes	5 exploitations	Nouvelle-Aquitaine	Deux-Sèvres	<b>Groupement d'employeurs associatif en élevage... jamais loin des Cuma</b>
Cuma Saint-Priest Taurion	30 adhérents		Haute-Vienne	<b>La rigueur dans la mise à disposition de personnel dans une Cuma tracteur</b>
Cuma La Cordiale	4 adhérents	Ouest	Loire-Atlantique	<b>Installation du salarié dans une petite Cuma</b>

Trois monographies sont présentées dans le corps du texte, les autres sont disponibles en Annexe 8.

Les monographies ont été rédigées après retranscription des entretiens. Leur rédaction se veut donc fidèle au discours des personnes enquêtées. Le corps du texte décrit d'abord l'historique du groupe, puis son organisation. Pour chaque monographie, un schéma présente les modes de coopération internes et externes avec d'autres groupes de proximité : Cuma, groupement d'employeurs associatif, banque de travail, entreprise de travaux agricoles. Des extraits de verbatim appuient la narration.

### 3.1.1 *Monographie de La Cuma La Cordiale à Saint-Hilaire de Clisson*

La Cuma *La Cordiale* a été rencontrée le 23 Mars au cours d'un entretien semi-directif avec le trésorier de la Cuma et le salarié. Ce groupe est un cas d'étude dans lequel la Cuma de "proximité" joue le rôle de tremplin pour l'installation du salarié comme agriculteur.

## Cuma La Cordiale à Saint-Hilaire de Clisson

Embauche de salarié dans la Cuma « tracteur » dissidente : « Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer la Cuma !<sup>1</sup> »



La Cuma *La Cordiale* a été créée en 1986. A l'époque, plusieurs agriculteurs de la commune de Saint-Hilaire de Clisson ne veulent pas suivre la tendance locale du moment qui consiste à acheter un tracteur de 100cv sur chaque ferme. Ils proposent à la grosse Cuma locale, la Cuma de *L'Espérance*, d'acheter un tracteur à partager. Mais cette proposition n'est pas entendue par les dirigeants de la Cuma de *L'Espérance* qui ne souhaitent pas développer ce service pour un petit nombre d'adhérents. Sans se décourager, les prétendants décident de monter une Cuma « dissidente » pour investir dans un tracteur de tête partagé. Ce sera la Cuma *La Cordiale*. Cette Cuma se compose alors de ces éleveurs plutôt jeunes qui avaient « cette vision idéologique un peu différente », ils sont rejoints par plusieurs agriculteurs en fin d'activité qui n'avaient, eux non plus, pas envie d'investir individuellement sur des tracteurs à quelques années de la retraite. Les membres de cette nouvelle Cuma ne partent pas fâchés de la Cuma de *L'Espérance* à laquelle ils continuent d'ailleurs d'adhérer. Ils mènent le projet de la Cuma *La Cordiale* en parallèle.

Maintenant, la Cuma *La Cordiale* est composé de 2 GAEC (issus d'exploitations initialement adhérentes), un exploitant individuel et la Cuma de *L'Espérance*. Elle possède 2 tracteurs, une herse et un andainneur.

Il y a quelques années, l'exploitant individuel est victime d'un accident qui l'arrête 7 mois. Dans le même temps l'associé d'un GAEC prend des responsabilités à la FNcuma. D'autres exploitants ont des engagements professionnels qui leur prennent du temps : l'un dans un syndicat, et encore un autre à la présidence de la Cuma de *L'Espérance*. Les agriculteurs proches par leur relation dans la petite Cuma de *La Cordiale* ont alors conjointement l'idée d'embaucher ensemble un salarié via la Cuma. La réflexion est entamée en octobre 2013 et aboutit à l'embauche du salarié en mars 2014.

Commune de Saint-Hilaire de Clisson  
Département de la Loire Atlantique  
Région Pays de la Loire

- Créée en 1986, employeur depuis 2014
- 1 salarié
- Adhérents : 3 exploitations et 1 Cuma
- Zone Bovin-Lait
- 2 tracteurs, 1 andainneur, 1 herse
- Chiffre d'affaires de 61 000 € (dont 57% pour l'activité GE)
- Coût salarial facturé : 22-23€/h

*« C'est l'association de remplacement à laquelle j'adhère qui est venue faire le travail quand j'étais en arrêt. Et là je me suis rendu compte que je bossais beaucoup parce qu'il fallait presque être à deux pour faire le travail que je faisais tout seul. Donc déjà cet aspect m'a interpellé ! »*

Un agriculteur de la Cuma *La Cordiale*

<sup>1</sup> D'après l'expression originale de l'anthropologue Margaret Mead : « Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde. C'est de cette façon que cela s'est toujours produit. »

## Montage du projet

La période de l'hiver 2013 a permis de mûrir le projet via le dispositif d'accompagnement « RH Plus ». Ce dispositif d'accompagnement est coordonné par la chambre d'agriculture avec un financement du Conseil Général (voir encadré). Chacun a réfléchi individuellement à son planning de travail sur l'exploitation. Ainsi chacun a pu dire semaine par semaine, les tâches auxquelles un salarié pourrait être intégré. Ensuite, les 3 exploitations ont croisé leurs réflexions et ont constaté que la somme de leurs besoins équivalait à presque deux temps pleins. Ils n'ont donc pas hésité à l'idée d'ouvrir d'abord un temps plein !

### RH Plus en bref

RH Plus est un accompagnement personnalisé à la gestion des ressources humaines visant à :

- Améliorer l'organisation des ressources humaines,
- Mieux recruter et fidéliser ses salariés,
- Mieux utiliser le budget de formation,
- Mettre en place des entretiens annuels,
- Structurer et organiser les compétences internes de l'entreprise avant sa transmission,
- Optimiser les relations associés/salariés.

Ce dispositif conduit par un conseiller en ressources humaines s'adresse à toutes les entreprises indépendantes du commerce, des services, de l'industrie, de l'agriculture et de l'artisanat de 30 salariés au plus, implantées en Loire-Atlantique.

D'après le [dépliant de promotion RH plus](#)

Lors de la deuxième phase du dispositif *RH Plus*, les membres de la Cuma ont pu définir le poste et son coût en s'appuyant sur la convention collective pour choisir un échelon. Cette étape a permis de prévoir un budget pour le projet global puis pour chaque exploitation. Le partage du temps plein a été décidé à ce moment : 20 % chez l'exploitant individuel et 40 % pour chacun des 2 GAEC.

Prêts à embaucher, les membres de la Cuma ont pu lancer une annonce et procéder au recrutement. Parmi les 6 personnes rencontrées en entretiens, c'est un jeune du secteur qui avait été apprenti sur un des GAEC de la Cuma qui a été retenu. Il a été embauché le 1<sup>er</sup> mars 2014.

La gestion des formalités administratives et sociales est déléguée à l'Union des Cuma Pays de la Loire.

*« L'Union des Cuma a les ressources humaines pour gérer les bulletins de salaires, les dossiers administratifs. Parce qu'on ne voulait pas prendre ça en charge, on ne se sentait pas capable, parce que techniquement c'est quand même assez compliqué et ça aurait pris beaucoup de temps. On cherchait un salarié pour diminuer notre temps de travail, ce n'était pas pour l'augmenter avec de l'administratif. »*

Un agriculteur de la Cuma *La Cordiale*

Pendant la première année, le conseiller missionné sur le dispositif RH Plus a accompagné le groupe pour que ce dernier prenne de bonnes habitudes d'échanges et de communication. Ainsi, un bilan annuel est organisé au sein de l'équipe ainsi qu'un entretien individuel avec le salarié et le président de la Cuma. Un membre de la Cuma est « responsable salarié ». Il est le principal référent entre les employeurs et le salarié, pour les échanges, la gestion du planning et le suivi des heures.

## Organisation du groupe

Le planning du salarié est élaboré le vendredi en fin de matinée. Le créneau du vendredi matin correspond à la réunion hebdomadaire de la Cuma de *L'Espérance*, à la fin de cette rencontre les membres de la Cuma *La Cordiale* savent quels matériels ils auront la semaine suivante et peuvent ainsi se répartir leur salarié. Après échanges entre les membres de *La Cordiale*, le programme est annoncé par téléphone le midi au salarié, qui peut être en RTT le vendredi après-midi. Le salarié travaille un week-end sur 4 chez l'exploitant individuel.

*« La crainte d'avoir des semaines creuses est de moins en moins vraie. On apprend à anticiper ! Pour moi cet hiver on a avancé des clôtures de printemps, qu'on aurait fait seulement maintenant [mi-avril]. Le fait qu'il y ait le salarié nous permet d'anticiper le travail 3 ou 4 mois à l'avance quand il est là et qu'on est à jour dans notre travail. »*

Un agriculteur de la Cuma *La Cordiale*

En hiver, le salarié est principalement missionné sur les travaux liés à l'élevage. L'été, il est davantage sur le tracteur pour des activités en service complet : avec un des 2 tracteurs de la Cuma de la Cordiale et les outils tractés des adhérents ou de la Cuma de l'Espérance.

Les agriculteurs ont gardé l'habitude de travailler en banque de travail pour leurs chantiers nécessitant beaucoup de main d'œuvre : principalement les ensilages, mais aussi les chantiers de fumier (nettoyage de bâtiments et épandages). Il existe 3 groupes de banque de travail sur la commune qui ne sont donc pas forcément calqués sur le découpage de la Cuma *La Cordiale*. Les groupes sont plutôt internes à la Cuma de *L'Espérance* et servent de sous-groupe pour les attributions de matériel de récolte d'ensilage. Pour des raisons de simplicité d'organisation et de sécurité vis-à-vis de la définition légale de l'entraide agricole, le salarié de la Cuma est rarement mis à contribution dans le cadre des banques de travail.

Les différentes exploitations sont prélevées d'un montant fixe par mois à la hauteur de leur engagement. La Cuma effectue un virement automatique de 1000€ au salarié et régule l'apport plus tard une fois que le suivi des heures et la fiche de paye sont réalisés par l'Union de Cuma après analyse du décompte envoyé par le responsable salarié. A partir de Septembre, les membres de la Cuma commencent à regarder si l'utilisation du salarié est équilibrée à la hauteur des engagements, pour « rectifier le tir » avant la fin de l'année.

## Les mutations à venir

Le salarié de la Cuma va s'installer sur un des GAEC de la Cuma auprès duquel il avait débuté comme apprenti. Cette installation, prévue en mars 2019, fera suite à une année de pré-installation après le départ en retraite d'un associé de ce GAEC. De plus le deuxième GAEC de la Cuma doit faire face au départ d'un de ses salariés : Il employait jusqu'à présent un salarié en propre à 60% et le salarié partagé de la Cuma à 40 %.

Dans la Cuma une nouvelle embauche devrait donc avoir lieu courant

*« Il arrive qu'ils m'appellent pour travailler là-bas [au GAEC], et finalement on passe une journée au bureau à bosser sur l'assolement futur... Je suis obligé de le noter pour leur facturer. Mais des fois je passe là-bas le soir, ça je ne le note pas. Il ne faut pas tout noter, mais faut pas tout enlever non plus parce que sinon je ne vais jamais faire d'heures payées. »*

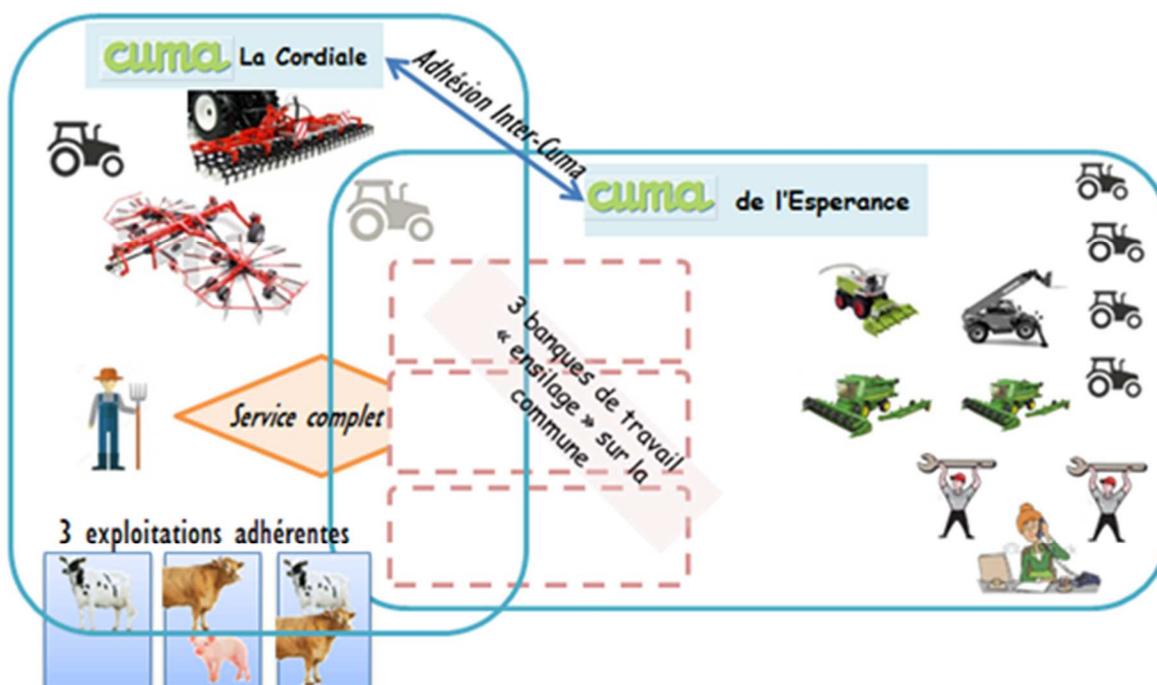
Le salarié de la Cuma *La Cordiale*

2018. Cette année 2018 sera une année de transition : l'activité de l'actuel salarié va pouvoir se polariser sur son futur GAEC. Il passe déjà du temps, professionnel et personnel à organiser son projet d'installation. Les membres de la Cuma vont redéfinir leurs besoins pendant l'automne et l'hiver 2017 pour être prêts à embaucher au printemps. D'autres facteurs interviennent : 2 exploitations ont entamé leur conversion à l'agriculture biologique. Ces changements techniques remodèlent aussi les besoins en main d'œuvre.

### Un avenir prometteur !

Les membres de la Cuma ainsi que le salarié, futur associé, se félicitent d'avoir déjà une expérience d'emploi partagé en amont de ces mutations à venir. Leur capacité à anticiper s'en trouve améliorée et la crainte d'embaucher et de gérer de la main d'œuvre au jour le jour est dépassée.

C'est peut-être même cette expérience d'emploi partagé qui est à l'origine de l'installation du salarié et des projets novateurs sur l'ensemble des exploitations !



### ***3.1.2 Monographie du groupe désilage de la Cuma de Puygouzon***

Les membres du groupe désilage de la Cuma de Puygouzon ont été rencontrés le 15 Mars. J'ai d'abord pu assister à la tournée de désilage sur 3 exploitations suivie d'un entretien collectif avec le président de la Cuma, le responsable salarié et le salarié. La place centrale de la machine et de l'acte technique font la particularité de l'organisation de ce groupe.

# Groupe désilage de la Cuma de Puygouzon

Pour déléguer l'alimentation sans avoir les yeux plus gros que le ventre il faut passer par la Cuma !



La Cuma de Puygouzon existe depuis 1992. Créée par 5 adhérents à ses débuts, elle en regroupe maintenant plus de 80. On s'attachera ici à décrire le sous-groupe « Désilage » de la Cuma né en 2014 et regroupant 4 exploitations de la commune de Cambon d'Albi.

Commune de Cambon d'Albi

Département du Tarn

Région Occitanie

- Cuma créée en 1992, 80 adhérents
- 6 salariés saisonniers pour 300 h sur l'activité viticole
- 1 salarié mi-temps pour l'activité désilage
- Zones Viticulture et Bovin lait
- Chiffre d'affaires de la Cuma 160 000 €

## Le projet : de l'idée à l'action, influences et contributions

Ce sont les 2 associés du GAEC Castendo qui sont à l'origine de ce projet de service complet. Sur cet élevage hors sol de 90 vaches laitières, la main d'œuvre est passée en une décennie de 6 associé.e.s à 2 : les parents des deux cousins sont maintenant à la retraite. Pour faire face à ces départs, les 2 associés ont investi au maximum pour simplifier le travail : bâtiments, racleurs automatiques. Le dernier aménagement aurait dû être l'installation d'un robot de traite. Mais les associés refourent cette option pour laquelle l'investissement financier aurait été trop conséquent. L'idée leur est alors venue d'investir dans une désileuse automotrice pour simplifier la tâche d'alimentation du troupeau. Pour mener à bien cette idée, il faut trouver d'autres agriculteurs pour acheter en commun une désileuse automotrice.

### L'activité désilage en chiffres

- 2h30 de tournée par jour
- 4 exploitations engagées (3 VL, 1VA) équivalent à 2,26 millions L de lait
- Désileuse automotrice : 126 500 euros
- Amortissement sur 10 ans et emprunts sur 7 ans
- Coût du salariat : 15 000 €/an
- Coût global : Entre 14 et 16€/1 000 L de lait selon les exploitations
- Chiffre d'affaires de l'activité 35 000 €/an



L'associé moteur de ce projet présente l'idée d'investir dans une désileuse automotrice à l'assemblée générale de la Cuma en 2014. Ensuite, lors d'une première réunion, 20 éleveurs se sont rencontrés pour échanger sur cette idée. Par la suite, 8 exploitations continuent la réflexion, mais tous ne sont pas prêts pour démarrer. Au final, après un an de réflexion, 4 exploitations s'engagent et l'activité démarre en octobre 2015.

L'animatrice de la fédération des cuma accompagne le projet : pour l'investissement dans la machine, l'embauche du salarié et pour instruire les dossiers de demande d'aide. Les membres du groupe se sont aussi basés sur l'expérience de la Cuma de Baraqueville, dans le département voisin, pour l'organisation de

la tournée et pour les modes de facturation. L'associé du GAEC Castendo est resté leader pour la gestion de l'activité : machine et salarié.

*« Nous avons besoin des autres pour commencer l'activité, mais maintenant c'est aussi les autres qui ont besoin de nous vu l'investissement que j'y consacre, et aussi parce qu'ils se sont habitués au confort ! »*

Le responsable de l'activité désilage de la Cuma de Puygouzon

Avant d'être embauché pour la Cuma le salarié était agriculteur, associé avec son frère. Il venait de sortir du GAEC puisqu'ils étaient en désaccord, mais avant d'être en conflit. Il connaissait les associés du GAEC Castendo et avait eu vent de leur projet de désilage qui nécessitait un chauffeur. L'embauche s'est faite « dans la foulée ». Ce salarié travaille maintenant auprès de 3 employeurs : La Cuma de Puygouzon pour l'activité de désilage, un constructeur de séchoir en grange pour le montage de griffes à foin, et chez un paysagiste pour l'entretien mécanique de l'outillage.

### Tournée quotidienne, entretien hebdomadaire

La tournée est faite du lundi au samedi. La ration est majorée de 40 % le vendredi et 60 % le samedi. Ainsi le dimanche les éleveurs se contentent de repousser les restes du samedi. Pendant les jours de congés du salarié la tournée est effectuée bénévolement par l'associé responsable de l'activité.



Le salarié, le responsable de l'activité et le président de la Cuma devant la désileuse

L'entretien de la machine est fait tous les mercredis par l'associé responsable et le salarié qui dispose de plus de temps ce jour-là puisqu'il ne travaille pas chez ses autres employeurs. Cet entretien régulier d'une heure consiste à la vérification des dents de la fraise, la vérification de la tension du tapis convoyeur, le nettoyage de l'aimant de sécurité, le graissage, le soufflage (filtre à air et cabine)

Occasionnellement, d'autres tâches d'entretien sont aussi assurées en interne : vidanges des boîtiers hydrauliques, vidange moteur. La machine avait été choisie pour sa simplicité d'entretien. Les compétences en mécanique de l'associé responsable de l'activité permettent de ne recourir que très rarement au SAV de la désileuse, ou seulement à distance, par téléphone.

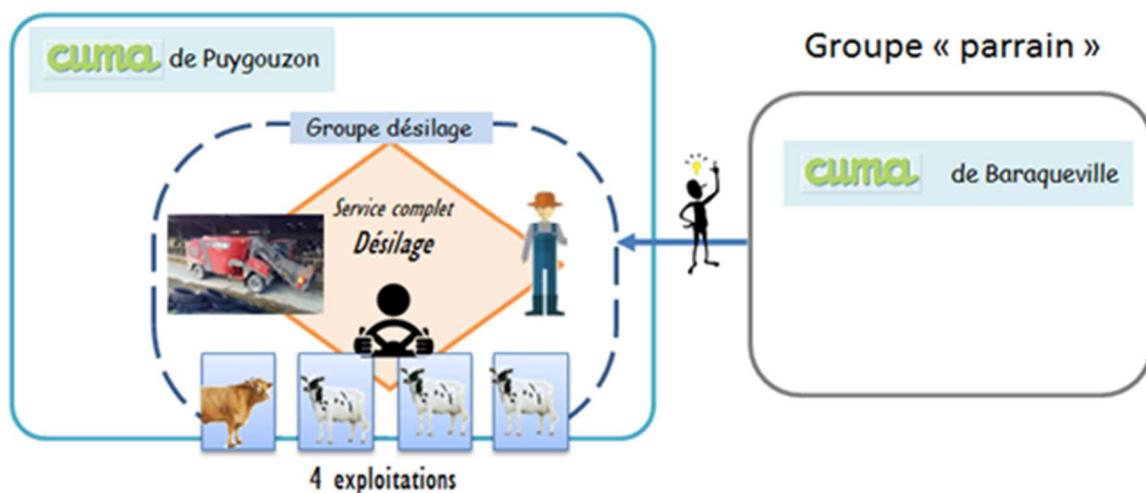
*« - RMH [le constructeur de la désileuse] ils ne viennent pas ici parce que l'entretien on se le fait  
- Même s'il fallait qu'il vienne, tu connais mieux la machine qu'eux ! Il a lu tous les bouquins, avec tous les écorchés, il faut prendre le temps ... »*

Le salarié du groupe désilage de la Cuma de Puygouzon

Le temps passé sur la route et à la mécanique est mutualisé. Le temps passé sur le site est à la charge de chaque exploitation. Les décomptes de temps sont enregistrés selon les instructions du chauffeur. Ce même boîtier fournit les consignes de ration préalablement données par les éleveurs et enregistre les caractéristiques de chaque prestation (pesées, temps de mélange). Le boîtier est régulièrement connecté à un logiciel informatique pour l'édition des factures et la comptabilité analytique du groupe Cuma.

## Déléguer l'alimentation : une recette qui marche !

La délégation de l'alimentation n'est pas une démarche facile à envisager pour les éleveurs, puisqu'elle concerne directement les vaches et leur production laitière. A voir le nombre de solutions d'automatisation de l'alimentation qui se développent (distributeur automatique de concentrés, robot repousse fourrage ou cuisine automatique), il semble que la délégation de l'alimentation ait de beaux jours devant elle. Le projet de la Cuma de Puygouzon a été rendu possible par la proximité géographique des membres et aussi par l'opportunité d'embaucher un salarié compétent seulement quelques heures par jour. Le GAEC de Castendo est particulièrement moteur du groupe. L'investissement en temps d'un associé ne semble pas gênant pour l'équilibre du groupe pour l'instant.



*« Il faut prendre sur soi quand tu fais un projet comme ça en Cuma, ce n'est pas un cultivateur ou un télescopique... Ça tourne tous les jours ! C'est un engagement toute l'année, ce n'est pas une fendeuse à bois ... si tu ne sors pas ton fumier, la vache ne meurt pas, tandis qu'une ration c'est directement la production qui est impactée »*

Un agriculteur du groupe désilage de la Cuma de Puygouzon

### 3.1.3 *Monographie de la Cuma de Baraqueville*

Les membres de la Cuma de Baraqueville ont été rencontrés le 14 Mars lors d'un entretien avec le président de la Cuma, le responsable salarié et un des salariés. L'ambition du groupe était de mutualiser l'emploi entre des Cuma, donc à une échelle supérieure de ce qui se fait habituellement lorsque l'emploi est mutualisé entre agriculteurs.

# Cuma de Baraqueville



## Centraliser l'emploi sans l'accaparer : démonstration de la force des Cuma

La Cuma de Baraqueville a été créée en 1979 autour d'un groupe ensilage. Elle s'était un peu diversifiée avec les activités de semis et de fauche. La Cuma de Baraqueville a été relancée en 1995-1996 par l'ouverture de nouvelles activités en service complet : épandage de lisier et distribution d'ensilage avec une désileuse automotrice. C'est à ce moment que naît la volonté d'employer un salarié sur la Cuma. Alors, pour créer un plein temps, la Cuma de Baraqueville s'entend avec la Cuma de Naucelle (à 15km de Baraqueville) qui avait besoin également de chauffeurs. Dès l'origine, le but était de faire des emplois à plein temps pour fidéliser les salariés le plus longtemps possible.

Commune de Baraqueville  
Département de l'Aveyron  
Région Occitanie

- Créée en 1979, employeur depuis 1996
- 6 salariés, 5 ETP
- 50 adhérents dont 8 Cuma locales
- Zone de polyculture poly-élevage intensifiés
- Activités : « pôle emploi », lisier, semis, pressage
- 330 000 € de chiffre d'affaires, dont 45 % pour le salariat

### Comment polariser l'emploi en Cuma ?

Après presque 10 ans de fonctionnement entre les 2 Cuma employeuses, les responsables des deux collectifs font le choix de centraliser l'emploi dans la Cuma de Baraqueville. Ce nouveau fonctionnement est alors baptisé « le pôle emploi ». Ce regroupement a été opéré pour avoir une organisation plus opérationnelle et une « homogénéité de traitements » : mêmes niveaux de salaires, emplois du temps comparables. Dès lors, la Cuma de Naucelle a été adhérente à ce Pôle Emploi qui mettait à disposition la main d'œuvre.

Le groupe avait pris exemple sur un regroupement de Cuma du sud de l'Aveyron qui se structuraient autour d'un groupement d'employeurs. Le groupe de Baraqueville n'a pas souhaité créer de groupement d'employeurs pour ne pas avoir à trouver de nouveaux responsables ou ne pas multiplier les mandats des responsables préexistants. L'objectif était aussi de faire bouger les lignes politiques qui bridaient la possibilité de mettre à disposition les salariés en dehors de la Cuma.

Après le regroupement, d'autres Cuma locales ont adhéré au « pôle emploi » porté par la Cuma. Cependant les responsables de la Cuma de Baraqueville l'ont toujours dit : le but de l'organisation n'est pas de porter les salariés de toutes les Cuma du



Le président de la Cuma et un salarié

secteur, mais bien de mutualiser les besoins pour créer des temps pleins et une cohésion entre les salariés. Le fonctionnement est analogue à la relation d'un adhérent pour coopérer autour d'un matériel. Si une Cuma souhaite embaucher seule un salarié, il est possible de rediscuter ses engagements au « pôle emploi » pour envisager son émancipation.

La Cuma de Baraqueville met à disposition ses salariés auprès des Cuma locales, mais pas directement auprès de ses adhérents agriculteurs. De cette façon, elle ne court-circuite pas les Cuma locales qui peuvent rendre ce service avec leurs propres salariés.

### **Le fonctionnement du groupe**

En 2017, la Cuma de Baraqueville dispense 4 services avec ses 6 salariés :

- Un service complet d'épandage de lisier avec un tracteur de 200 cv, une tonne de 18 000 litres.
- Un service complet de distribution de ration complète avec 2 désileuses automotrices auprès des agriculteurs adhérents aux Cuma partenaires
- Un service complet de pressage
- Une activité groupement d'employeurs par la mise à disposition de personnel dans les Cuma

La Cuma de Baraqueville fonctionne en binôme Responsable-Salarié pour la gestion de planning. La Cuma ne dispose pas de lieu physique, atelier ou bureau. Il n'y a pas de réunion régulière de planification. Les emplois du temps sont gérés « au pied levé » entre responsables et salariés. Parmi les 6 salariés, 2 sont plus responsables des 2 secteurs géographiques de la Cuma.

*« Quand une Cuma demande un salarié, Philippe le responsable « salarié », le libère pour chaque Cuma. Après Philippe ne s'en occupe plus normalement, même si des fois ça dérape un peu. Le salarié est alors sous la responsabilité de la Cuma chez qui il travaille. Philippe n'est plus censé s'occuper des conditions de travail. Une fois que le gars est sur la Cuma adhérente ils s'organisent comme ils veulent. Sur le fond c'est comme ça, sur la forme il faut un peu arrondir les angles, mais bon, en principe ça va quand même »*

Le président de la Cuma de Baraqueville

Les trois agriculteurs responsables impliqués sur le « pôle emploi » de la Cuma de Baraqueville sont : le président et le trésorier pour l'organisation (planning, relations aux adhérents) et le suivi du fonctionnement (management, facturation), et un troisième chargé de la partie administrative en lien avec la FD Cuma. Le suivi des heures, les bulletins de salaire et les formalités sociales sont délégués à la FD Cuma.

### **Ne pas se laisser dépasser : importance de la gestion du personnel !**

Une fois par mois, une réunion est organisée entre les salariés et les responsables de la Cuma. Cette réunion est l'occasion d'aborder le fonctionnement du groupe, les relations interpersonnelles entre les salariés et avec les structures adhérentes (exploitants ou responsables de Cuma locale) ou encore le suivi des heures. Les salariés sont impliqués dans la vie du groupe : aux assemblées générales, lors d'achats de matériel. Les deux salariés responsables ne sont pas perçus

comme des chefs par le reste de l'équipe même si des craintes à ce sujet avaient été exprimées par les salariés lors de l'évolution des postes. Pour permettre les échanges entre les salariés qui ne sont pas amenés à travailler ensemble pendant les journées, la Cuma leur finance les repas du midi.

*« Tiens par exemple l'année dernière on avait coincé pendant les moissons et à la réunion d'Octobre c'est eux qui nous ont dit il y a trop de boulot il faut embaucher quelqu'un d'autre, et là c'est eux qui nous ont fait remonter ça. »*

Le président de la Cuma de Baraqueville

La délégation de cette responsabilité a pour but de soulager les responsables de la Cuma. Elle s'est faite progressivement puisqu'il est nécessaire de connaître les Cuma, les exploitations et les rouages de l'organisation.

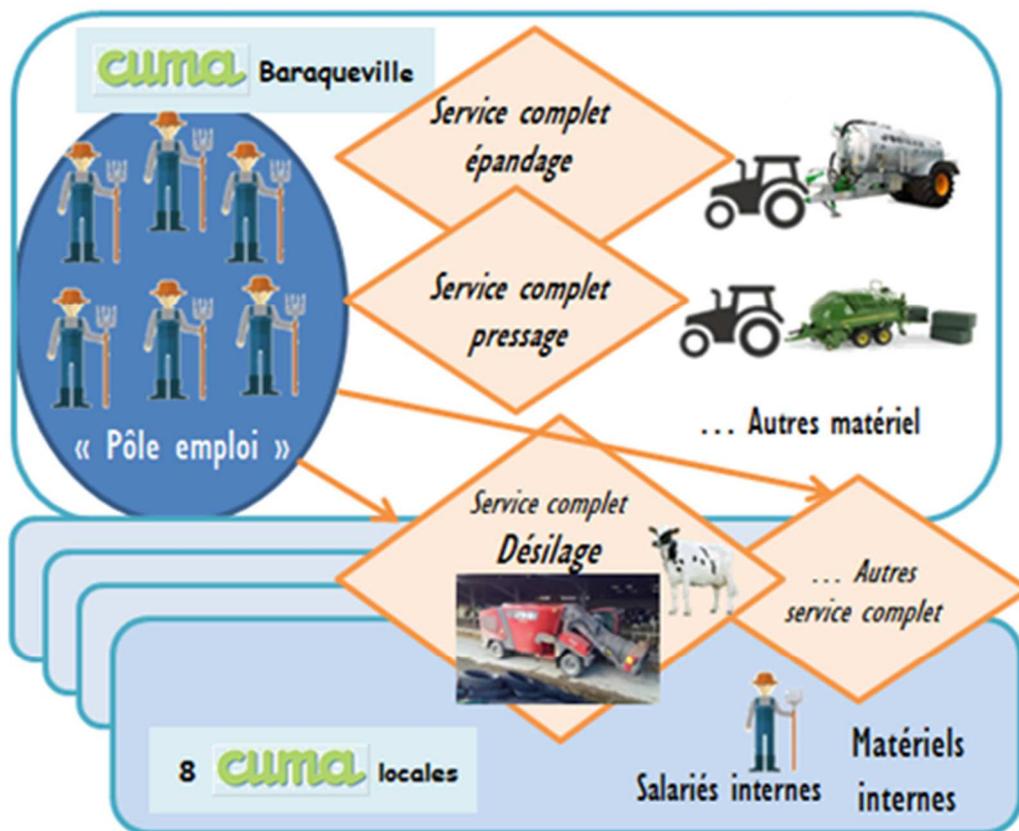
Sur les préconisations d'un conseiller en management intervenu pour former les responsables et résoudre des tensions entre responsables et salariés, un entretien annuel individuel employeur-salarié est organisé.

Jusqu'à présent, les recrutements se sont faits par le bouche à oreille. Si ce n'est pas suffisant les structures locales sont mobilisées : l'ASAVPA ou éventuellement les mairies. Mais les responsables ne préfèrent pas passer par les annonces (internet ou presse agricole) car ils jugent que les postes sont vraiment spécifiques : la gestion du travail, les pointes de travaux, les week-ends. Lors des prises de poste, les nouveaux salariés sont intégrés au service complet de désilage. Cette activité quotidienne permet au salarié de prendre ses marques : il voit un responsable tous les jours, il croise les éleveurs laitiers sur leurs exploitations. Cette première période permet d'appréhender l'organisation avant de diversifier les interventions auprès d'autres Cuma chez d'autres agriculteurs.

Dans la plupart des cas, lorsque les Cuma relocalisent leur salarié c'est parce que le groupe a trouvé un responsable pour coordonner l'organisation du travail. D'après les responsables de la Cuma de Baraqueville, l'utilisation de la main d'œuvre permet de démystifier le salariat. Finalement, les Cuma locales se rendent compte que « les bénéfices escomptés sont supérieurs aux problèmes occasionnés » à gérer elles-mêmes leur main d'œuvre.

*« Avec le recul, notre rôle, en lien avec la Fédération des Cuma, c'est de démystifier l'emploi qui fait peur. Et démystifier les problèmes... Connaître le responsable salarié : le rôle qu'il a, ce qui va lui arriver. L'emploi c'est un gros boulot d'anticipation ! [...] Et on s'aperçoit que quand il y a un animateur emploi sur la zone qui se bat et qui va sur le terrain, il y a des groupes qui se développent .... Il faut qu'on y passe du temps, il faut spécialiser des gens là-dessus.»*

Le responsable salarié de la Cuma de Baraqueville



## 3.2 Analyse de contenu

### 3.2.1 Méthodologie

L'analyse de contenu porte sur 16 des 18 groupes enquêtés. Deux groupes ont été exclus de l'analyse de contenu compte tenu de leur trop grande spécificité. Il s'agit d'un Groupement d'Employeur d'Insertion et de Qualification (GEIQ) et de la structure d'insertion Jardin de Cocagne.

Chacun des 16 groupes enquêtés a été examiné. Les enregistrements, les prises de notes et les documents récupérés (tableaux de suivi, panneaux d'affichage) ont permis de passer les informations recueillies sous le même crible. Cette méthode a consisté à remplir un tableau de 4 colonnes : CRITÈRES - INDICATEURS - PRATIQUES - VERBATIM en différenciant le point de vue des responsables et des salariés :

- 12 “*Critères*” sont analysés : ils sont analogues aux thèmes abordés dans le guide d'entretien.
- L'intégration “*d'Indicateurs*” permet d'objectiver des pratiques pour identifier (ou non) des points communs entre les groupes (extrapolation et comparaison).
- Les “*Pratiques*” concernent ce qui ressort du discours en termes de pratiques et d'usages courants ou de situations rencontrées par le groupe.
- Le “*Verbatim*” permet de montrer l'avis des interlocuteurs, leurs associations d'idées et leur vocabulaire.

Pour exemple, la grille saisie pour la Cuma *La Pas Sans Peine* est présentée en Annexe 9.

En rassemblant les tableaux de chaque groupe, on finit avec une matrice finale qui montre les points de convergence et divergence entre les groupes et entre les statuts de personnes (élu - utilisateur - salarié). Cette matrice de synthèse est consultable en Annexe 10.

**Remarque** : La volonté d'intégrer des indicateurs est inspirée du projet de recherche SOCIEL sur la durabilité sociale en élevage porté par l'Idèle. Les premiers résultats et documents de travail de ce projet ont pu être consultés grâce à Sophie Chauvat, dans le cadre du partenariat dans le RMT Travail en élevage.

### 3.2.2 Points thématiques

Sur la base de la matrice de synthèse et de la matrice de chaque groupe, on développe plusieurs points thématiques saillants dans l'analyse de contenu. Dans cette partie, les références chiffrées sont données sur les 16 groupes, ou sur les 15 salarié.e.s ou les 28 agriculteurs interrogés. Pour un maximum d'informations, les occurrences sont précisées au cours du texte, entre parenthèses. Certaines informations figurent dans un

histogramme. Les propos sont illustrés par le verbatim des personnes interrogées rendu anonyme.

## L'organisation du travail est d'abord gérée par un agriculteur qui doit rester responsable

Dans tous les cas (16/16), un élu du conseil d'administration assume la responsabilité particulière de l'emploi pour l'organisation. Il s'agit de réaliser des plannings, gérer le lien entre adhérents et salariés, assurer le suivi des heures et les formalités sociales.

Le plus souvent, c'est le président ou le trésorier de la Cuma ou du groupement d'employeurs qui est le responsable désigné du/de la/des salarié.e.s et de l'organisation de leur travail (10/16). Mais il peut aussi s'agir d'un autre administrateur (6/16), lorsqu'un secteur d'activité nécessite spécifiquement de la main-d'œuvre comme dans le cas d'une activité de désilage. Cf. Figure 5.

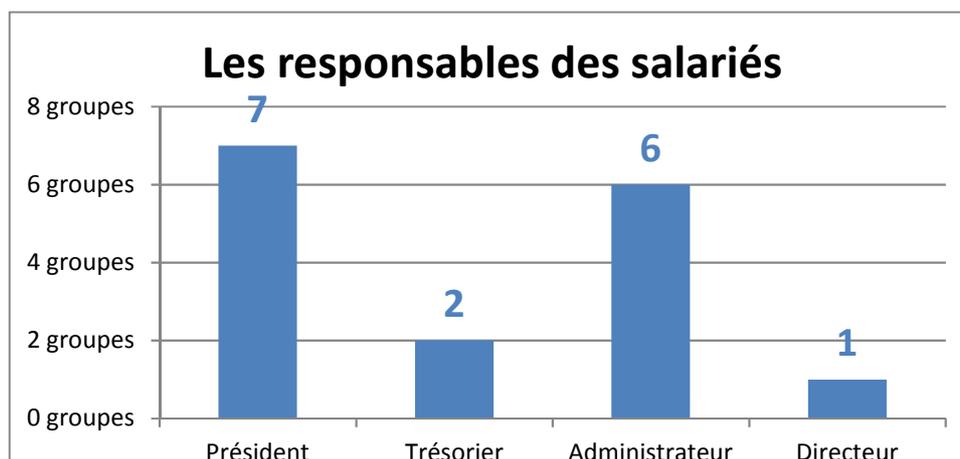
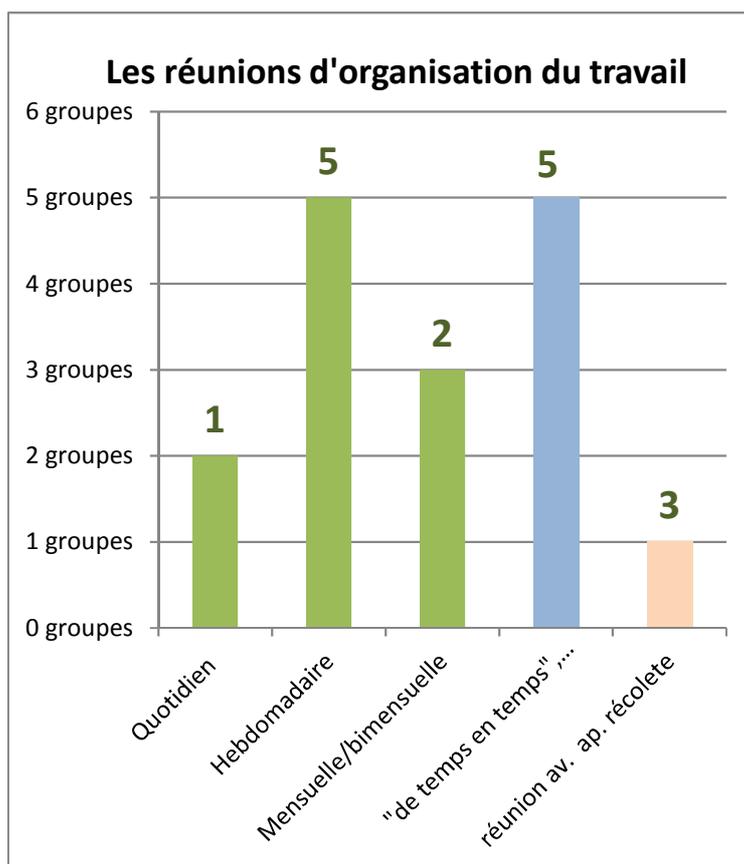


Figure 5 – Fonction des responsables des salariés dans les groupes enquêtés (Source : Auteur, 2017)

Le plus souvent, les groupes s'organisent lors d'une réunion dont la fréquence est établie (11/16). Cette fréquence est plutôt hebdomadaire ou bimensuelle pour les Cuma et plutôt mensuelle (quelquefois bimensuelle) pour les groupements d'employeurs associatifs.



**Figure 6 - Fréquence des réunions d'organisation du travail dans les groupes enquêtés (Source : Auteur, 2017)**

Certains groupes n'ont que les points quotidiens, souvent téléphoniques, pour s'organiser et ne dégagent pas d'autres créneaux de réunion pour l'organisation (2/16).

Ces deux groupes de l'échantillon étaient :

- Un gros groupement d'employeurs associatif avec présence d'une personne salariée responsable de la planification qui réalisait un bilan quotidien avec le directeur,
- Un groupe de désilage qui proposait un point quotidien avec le chauffeur lors du retour de la tournée (évolution des rations, entretien de la machine, emploi du temps...).

Le niveau de formalisme décrété est différent, mais dans tous les cas, la réunion permet d'établir un planning de répartition du travail du/de la salariée sur les exploitations et s'il y a lieu sur les travaux de la Cuma, en lien avec le matériel disponible sur la Cuma et les fermes.

Certains groupes n'ont pas de fréquence établie : généralement ils fonctionnent « au pied levé » et organisent des réunions à la demande, en cas de problème ou de changements (5/16). Un groupe tenait particulièrement à faire une réunion avant récolte pour rappeler à ses membres les "règles du jeu".

Exemple de l'organisation d'une petite Cuma avec activité groupement d'employeurs à deux salariés (1,5 ETP) :

*« Alors, notre organisation... On se réunit une fois par mois dans les derniers jours du mois, pour établir un planning [...]. Il y a un tarif de journée... qui est fixe parce qu'une journée c'est 7h. Mais on ne travaille pas toujours à la journée, on travaille à la demi-journée. Alors les gars font 8h30 12h, 14h 17h30 [...]. Le planning se fait pour le mois d'après et on réactualise les plannings du mois écoulé, s'il y a eu des changements, pour la facturation. Bon, voilà comment c'est en théorie, après, il est possible qu'il y ait des changements, parce que ce n'est pas facile, quand on se réunit. Là, c'est facile pour cette semaine-là qui arrive, mais c'est moins facile pour savoir dans trois semaines quand on va avoir besoin... ».*

Bernard, trésorier de Cuma

Souvent l'organisation maîtrisée initialement par les responsables de Cuma est déléguée aux salarié.e.s au fur et à mesure de leur prise d'assurance auprès des adhérents. Ce glissement est souvent justifié par la praticité de s'organiser directement avec le salarié plutôt que de multiplier les intermédiaires entre les adhérents, le responsable salarié, l'éventuel responsable de l'outil. Pour autant il semble important que la responsabilité incombe toujours aux élus qui doivent jouer un rôle tampon entre adhérents et salarié.e.s, en cas de désaccords voire de litiges.

Le responsable salarié revient sur un conflit qui a eu lieu récemment concernant la détérioration de pneumatique sur le tracteur de la Cuma, reprochée au salarié par un adhérent. Après médiation, il s'est avéré que c'est en fait cet adhérent qui a engendré le problème.

*« Oui ce n'est pas facile d'être dans cette place de responsable de N. [du salarié]. Il faut être à l'écoute de l'un [l'adhérent] et de l'autre [le salarié] et faire le tri !*

*[...] Au salarié : Mais tu vois ça il faut que tu t'en protèges, en faisant le tour du matériel avant de t'en servir, en vérifiant bien. Parce que dans l'absolu, du fait de ta position de salarié, jeune, tu auras toujours tort et eux raison. »*

Thierry, président de Cuma

La rigueur de l'organisation garantit aussi l'équité du service proposé aux adhérents concernant la mise à disposition de matériel et/ou de personnel.

*« Il me semble que les Cuma ça dérive un peu. Tu en parleras avec C. [le trésorier responsable du salarié], il a la même impression que moi. Mais du fait qu'il y ait un salarié, on se repose beaucoup dessus ! Ça c'est typique, il y en a qui m'appellent sur le téléphone alors que les réunions c'est le lundi matin, ils le savent très bien mais certains veulent jouer les petits malins, alors ils appellent, moi je dis « non-non les réunions c'est lundi ». il faut souvent recadrer. ».*

Fabien, salarié de Cuma

La gestion des formalités sociales (bulletin de paye, déclaration MSA) est toujours déléguée à la Fédération des Cuma, y compris pour certains groupements d'employeurs associatifs.

*Question à explorer* : Si on assiste à un glissement "naturel" des responsabilités, comment le maîtriser et entrer dans des logiques de délégation pour lesquelles les rôles et responsabilités des uns et des autres sont clairement définis ?

## **Une gestion du temps de travail " en bon père de famille" et un rapport serein au salariat**

Dans leurs propos les agriculteurs responsables de Cuma estiment avoir une gestion morale des heures : les heures supplémentaires sont payées ou récupérées avec majoration. Les durées maximales sont plutôt respectées, y compris lorsqu'il existe une dérogation de la durée de travail à 60 h par semaine. Cette dérogation demandée à la Direccte permet aux employeurs de déroger à la durée maximale de travail de 48 heures à l'ordinaire. Dès la demande, cette dérogation doit être ciblée sur certaines semaines et justifiée par la saisonnalité de la charge de travail.

*« Alors quand on a embauché les deux salariés actuels, ce n'était pas négociable, ils font des journées de 7h. Il est très très rare qu'ils fassent des heures supplémentaires. Quand exceptionnellement ils font des heures supplémentaires, on l'inclut et on la facture à l'adhérent... comme ça c'est plus simple. »*

Bernard, trésorier de Cuma

Mais, derrière les dires, quelles sont les pratiques de gestion des heures salariées et comment ces pratiques seront-elles modifiées par l'activité groupement d'employeurs ? L'activité groupement d'employeurs risque de faire coexister les pratiques propres aux Cuma et propres aux exploitations agricoles. Or, on peut supposer qu'il existe une hétérogénéité de rigueur entre les exploitations et les Cuma. Cette hétérogénéité se justifie par le nombre d'acteurs, plus important en Cuma, qui implique de formaliser davantage. Il faut veiller à l'harmonisation des pratiques.

Les agriculteurs enquêtés acceptent plutôt bien que les salarié.e.s n'aient pas la même charge de travail qu'eux et une charge mentale différente. La différence de statut entre les agriculteurs et les salarié.e.s n'est pas exprimée comme une frustration.

« En agriculture on est habitué à faire des heures, à ne pas regarder, à se dépêcher en fonction de la météo... Mais un salarié c'est 35 h, c'est 1680 heures par an. Et on sait que l'on aura plus de boulot en période de moisson ou d'ensilage et moins de boulot en période d'hiver, mais il faut s'adapter. Ça s'apprend. Le salarié il faut respecter sa vie privée : il a besoin d'avoir un temps pour sa vie professionnelle, un temps pour sa vie privée. »

Laurent, secrétaire de groupement d'employeurs

## La nécessaire différenciation des profils pour des embauches en adéquation avec les besoins

Derrière le terme générique de "salariés de Cuma", il y a en fait une diversité de métiers : chauffeur, mécanicien, salarié d'exploitation, secrétaire. Ces métiers s'entremêlent pour constituer des postes différents d'une Cuma à l'autre. La mise à disposition de personnel dans les exploitations peut représenter une petite part du temps de travail, inférieure à 20%. Dans ce cas il s'agit d'une mission très ponctuelle pendant l'année : agnelage en hiver ou remplacement d'éleveurs de bovin-allaitant pendant leurs congés d'été par exemple. La mise à disposition de personnel est majoritaire lorsque le salarié est embauché dans un groupement d'employeurs associatif ou lorsque la Cuma crée un poste spécifique pour l'activité groupement d'employeurs. (Confère Figure 7)

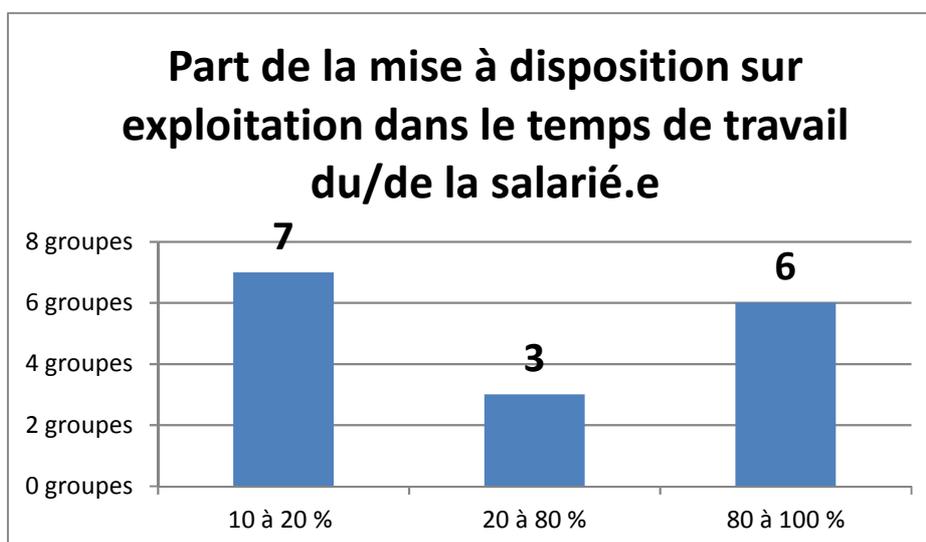


Figure 7 – Histogramme de la part de mise à disposition sur exploitation dans le temps de travail du/de la salarié.e (Source : Auteur, 2017)

Pour les Cuma, cette donnée est à nuancer, car une partie parfois importante du temps de travail est réalisée sur les exploitations, mais dans le cadre du service complet. Or cette activité est comptabilisée dans le temps interne à la Cuma.

La spécialisation du-de la/des salarié.e.s est différente selon le nombre de salarié.e.s embauché.e.s par la Cuma. Il faut savoir que la plupart des groupes (10/16) emploient au maximum deux temps pleins !

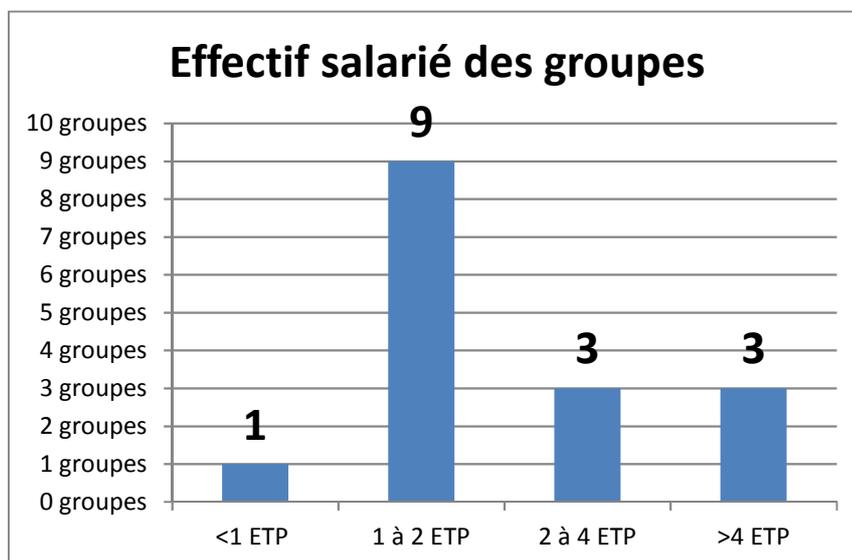


Figure 8 – Effectif salarié dans les groupes enquêtés (Source : Auteur, 2017)

Les possibilités de développement de la mise à disposition de personnel sur les exploitations semblent tenir dans la différenciation de ces profils. Plusieurs salarié.e.s et agriculteurs enquêtés expliquent que la mise à disposition sur les exploitations constitue un vrai poste « en soi », qui n'est pas caractérisé uniquement par la polyvalence requise pour les différentes tâches à effectuer.

*« Aujourd'hui, les agriculteurs recherchent de la polyvalence et il faut aussi que ça aille avec la Cuma qui cherche du chauffeur, voire du mécanicien. Aujourd'hui c'est le dilemme, on n'arrive pas à avoir tout ce qu'il faut. On n'arrive pas à répondre à la demande : aux Cuma et aux GE.*

*Pour avoir un peu d'expérience, c'est galère de chercher un salarié qui irait partout, certains cherchent pour l'élevage et d'autres cherchent pour la mécanique, ça c'est impossible, c'est l'idéal mais il n'y a pas d'idéal en salarié. Voilà ! »*

Laurent, secrétaire de groupement d'employeurs

Le salarié mis à disposition doit avoir des aptitudes ciblées sur sa capacité à s'adapter dans des situations différentes et changeantes, sa capacité à s'organiser et à être réactif.

Mais lors du recrutement de salariés pour l'activité groupement d'employeurs, on observe parfois une inadéquation entre le poste tel qu'il a été conçu en lien avec les besoins

du groupe et la personne qui est finalement recrutée. Parfois si c'est un poste spécialisé qui a été envisagé, les Cumistes vont être tentés d'embaucher un salarié polyvalent.

Il semble que les Cuma aient du mal à échapper à la « culture de la polyvalence » de la main-d'œuvre. Plusieurs responsables expérimentés (4/28) parlent de l'utopie d'embaucher un salarié qui serait « *le mouton à cinq pattes* ». Il faudrait différencier les profils et embaucher un salarié correspondant au poste qui a été défini, si tant est qu'il ait été bien défini et délimité.

## **Le service complet, ambassadeur de l'activité groupement d'employeurs en Cuma**

Le service complet occupe une place charnière vers le développement de la mise à disposition de personnel : c'est la délégation d'une tâche sur une exploitation avec de la main-d'œuvre et du matériel. Dans une prestation de service complet, le salarié est sous le contrôle de la Cuma concernant la prise de consigne et l'exécution de la tâche. Le travail est tout de même réalisé en concertation avec l'agriculteur, sous sa supervision (logistique, localisation des travaux). Le fait d'investir les surfaces de l'exploitation permet à l'agriculteur de mettre le pied à l'étrier dans la délégation de tâches. Le service rendu de qualité permet une interconnaissance des personnes (agriculteurs adhérents, salariés et responsables de la Cuma) et des systèmes (organisation de la Cuma, parcellaire de l'exploitation, manière de travailler)

*« Après le service complet, le développement du remplacement sans matériel s'est fait naturellement, pour combler le temps du salarié. Au début c'était un départ de main-d'œuvre de la génération qui s'en allait aussi. Mais pour ça [le développement de l'activité groupement d'employeurs], il faut que les adhérents soient contents du service ! Mais le service complet c'est là où on est le plus performant, car le matériel est plus performant, le salarié connaît son matériel, il peut travailler efficacement, et pendant ce temps, l'agriculteur est disponible pour faire autre chose. Si on veut arriver à 2 temps pleins, il ne faut pas se loucher sur l'embauche et il faut bien faire le service complet. Dans ce cas, les adhérents engageraient des choses avec le salarié en se disant 'tiens si je prenais le salarié, je sais que ça se passe bien, je sais qu'on va avancer'... L'évolution elle passe dans le côté relationnel ! »*

Olivier, président de Cuma

## **La conscience d'être employeur, mais des compétences d'employeur qu'il faut accroître**

Il existe une sensibilité à l'emploi dans les groupes, de la part de leur responsable, mais la « compétence employeur » en « gestion des ressources humaines » reste perfectible pour le groupe. Les expériences collectives et individuelles sont diverses et hétérogènes :

- Certains groupes ont suivi une formation ou un programme d'accompagnement sur l'organisation du travail, l'emploi et la gestion du personnel, comme le programme « RH plus », développé dans l'Ouest (2/16) ;
- D'autres personnes ont pu suivre des formations en tant qu'employeur lorsqu'elles étaient maîtres d'apprentissage. Dans ce cas, ce type de formation est développé dans l'établissement scolaire de l'apprenti (au moins 3/28) ;
- Enfin certaines personnes se revendiquent autodidactes sur leur fonction d'employeur. Pour eux, c'est avant tout le « bon sens » qui leur confère leurs qualités d'employeur (3/28).

Les personnes qui évoquent spontanément le thème du management de la main-d'œuvre jugent que c'est un problème important sur lequel il est nécessaire de travailler. Pourtant, il semble que bon nombre d'entre eux ne sachent par où commencer sur ce sujet et par quels moyens accroître leurs compétences d'employeur. En terme de vocabulaire, les termes « management » ou « gestion de personnel » sont utilisés avec prudence.

Cinq groupes (/16) réalisent un entretien annuel individuel d'évaluation comme le permet la législation (Article L1222-3 du Code du Travail). Cette pratique fait suite à l'accompagnement reçu par un.e conseiller.e en ressources humaines (consultant.e, animateur-riche Cuma, animateur-riche Chambre d'agriculture). Pour les trois groupes, les entretiens annuels sont conduits la première année avec la présence de cette personne accompagnante, puis en autonomie les années suivantes.

Tous les groupes réalisent des points réguliers avec les salarié.e.s, lors des réunions régulières (si l'organisation du groupe les prévoit) ou en fin d'année ou de saison (après les moissons par exemple).

*« En plus des réunions mensuelles, il y a les entretiens annuels, on pose les congés d'été...et tiens, par exemple, l'année dernière, on avait coincé pendant les moissons et à la réunion d'octobre ce sont eux (les salariés) qui nous ont dit il y a trop de boulot il faut embaucher quelqu'un d'autre. »*

Gilles, trésorier de Cuma

## **Une évolution des postes fluide mais peu repérée**

L'évolution des postes au cours des mois et des années semble fluide. Ces évolutions ont l'air plutôt bien vécues par les employeurs et salarié.e.s. Mais il semble que les changements soient peu formalisés et mal repérés dans le temps. Si elles existent, les fiches de missions ne sont pas forcément mises à jour. Mais, dans les équipes avec plusieurs salariés, quand des tâches de chef d'équipe sont confiées aux salariés, cette responsabilité donne souvent lieu à un changement d'échelon sur la convention collective.

*« Même si on a donné un peu d'orientation à deux chauffeurs pour organiser un peu l'équipe, ils ne sont pas considérés comme chef... Même si les autres salariés avaient eu des échos de rumeurs qu'on avait « embauché un directeur »... [...]. A la base on voulait donner des responsabilités à une personne pas à deux. A un moment donné on en avait embauché un, un peu pour ça ! Et en fait c'est un peu comme ça, naturellement, que ça c'est fait. [...]Oui ça s'est mis en place de fil en aiguille, heureusement, parce que la Cuma est tellement complexe que même avant, en rentrant à la Cuma ils n'auraient pas réussi directement... il fallait qu'ils y entrent un peu avant".*

Gilles, trésorier de Cuma

## **Salarié agricole mis à disposition en exploitation : profession de carrière ou tremplin pour devenir agriculteur ?**

Les salariés de Cuma rencontrés avaient très souvent un lien proche avec la profession agricole. Beaucoup ont leurs parents (au moins 8/15) ou de la famille proche agriculteurs. Plusieurs salariés ont été agriculteurs et ont arrêté (2/16), pour des raisons de structures : pas assez de quotas sur la ferme ou une structure trop petite pour l'installation pérenne de deux frères par exemple. D'autres ont été longtemps salariés agricoles en temps plein sur une exploitation (2/16). Par cette proximité avec le milieu agricole, la plupart des salariés se sentent intégrés à la « classe sociale» des agriculteurs

*« Ah vous voulez dire « socialement » ? Ah oui je ne suis pas déconnecté du monde agricole, loin de là. Quand on se voit en dehors de la Cuma, il n'y a pas de différence, finalement on fait les mêmes choses, même si je suis juste salarié. »*

Olivier, salarié de Cuma, mécanicien et mis à disposition sur les exploitations

Plusieurs salariés (6/15), plutôt jeunes ont un projet d'installation, plus ou moins formalisé. Pour deux d'entre eux le projet est déjà en cours de formalisation et devrait aboutir avant 2020. Il existe cependant quelques personnes qui font carrière dans la Cuma. Mais ces personnes sont souvent sur des postes spécialisés comme la mécanique. Dans leur cas, la mise à disposition sur les exploitations est accessoire sur leur poste.

La Cuma peut être parfois un tremplin pour l'installation, notamment quand l'exploitation où s'installera le salarié est adhérente à l'activité groupement d'employeurs de la Cuma. Cette situation a été rencontrée deux fois dans l'échantillon enquêté. Dans ce cas on peut dire que la Cuma joue un rôle de « pépinière » pour l'installation de jeunes agriculteurs.

Cette expérience permet au salarié :

- De se former sur le contenu technique de son travail grâce à la diversité des systèmes rencontrés dans le cadre de l'activité groupement d'employeurs ;
- De développer une attitude professionnelle par sa relation avec ses employeurs multiples dans les différentes fermes et d'accroître ses capacités d'adaptation et de médiation ;
- De connaître l'ensemble du groupe Cuma, avec lequel il sera probablement amené à travailler s'il s'installe dans le secteur.

S'il est mis à disposition sur une exploitation sur laquelle il souhaite s'installer, il peut connaître « de l'intérieur » cette exploitation, et les personnes qui y travaillent. L'organisation en Cuma permet aussi de polariser l'activité d'un salarié de plus en plus vers l'exploitation sur laquelle il compte s'installer.

*« Oui c'est vrai qu'entre les quatre exploitations, on s'est arrangé pour que M. fasse un peu plus d'heures sur le GAEC où il s'installera. C'est normal, comme ça il gère de mieux en mieux le travail là-bas. Après, c'est vrai qu'il nous faudra quand même trouver quelqu'un d'autre, quand il s'installera vraiment. ».*

Alfred, trésorier de Cuma

Certaines Cuma semblent parfois regretter qu'un salarié parte pour s'installer sur une ferme puisque les responsables de Cuma ont mis en œuvre de l'énergie pour créer le poste et l'organisation afférente. Pour autant, les agriculteurs sont compréhensifs et toujours satisfaits que des jeunes s'installent dans leur secteur. Il ne semble donc pas qu'il y ait de reproches faits directement aux salariés.

*« On ne peut pas empêcher une installation, il faut même les privilégier, aller dans cet esprit-là, c'est plus important que de trouver un chauffeur. De toute façon, 80 % des exploitations vont changer de main d'ici 10 ans.*

*On profite du système, pour faire d'une pierre deux coups ! [...] c'est quelque chose qui va être amené à se développer. Car il y a de moins en moins d'agriculteurs mais des fermes de plus en plus grandes qui auront besoin de plus en plus de main-d'œuvre.*

*Même si H. s'installe, on aura encore besoin de main-d'œuvre, on est convaincu que ça va se développer. »*

Christophe, administrateur de Cuma responsable des salariés

## **Groupement d'employeurs coopératif ou groupement d'employeurs associatif ?**

Selon les structures et leurs administrateurs, les choix pour intégrer à la Cuma une activité groupement d'employeurs ou de garder un groupement d'employeurs associatif distinct de la Cuma diffèrent. Quelques arguments présentés par les responsables de Cuma ou de groupements d'employeurs associatifs sont présentés dans le Tableau 8 suivant :

Tableau 8- Avantages et inconvénients pour développer l'activité groupement d'employeurs en association ou en Cuma (Source : auteur, 2017)

	Les motivations et les avantages	Les freins et les inconvénients
<b>Structure juridique groupement d'employeurs associatif et Cuma distinctes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Facilité d'organisation</b> : pas de limite de la masse salariale (lorsque les adhérents passent directement par le groupement d'employeurs) et possibilité des structures cousines de la Cuma</li> <li>&gt; <b>Facilité de la gouvernance</b> et transparence de gestion "<i>on ne se mélange pas les pinceaux</i>"</li> <li>&gt; <b>Possibilité de développer un groupement d'employeurs multisectoriel</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nécessité de trouver de <b>nouveaux responsables</b> élus ou de superposer les mandats (président de Cuma = président du groupement d'employeurs)</li> <li>&gt; <b>Ne plus savoir distinguer</b> ce qui relève de la Cuma ou du groupement d'employeurs si les deux organisations sont très proches</li> </ul>
<b>Activité groupement d'employeurs interne à la Cuma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Facilité de pilotage</b> dans la gestion quotidienne (comptabilité, assemblée générale, obligations statutaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Pertes de certains avantages fiscaux</b> (CICE et exonération travailleurs occasionnels)</li> <li>&gt; <b>Impossibilité de s'ouvrir aux entreprises</b> hors production agricole (semenciers, secteur agro-alimentaire)</li> </ul>

Parfois, les choix de structuration des projets sont influencés par l'histoire des instances locales comme les FD Cuma. Par exemple la FD Cuma des Deux Sèvres a fait le choix stratégique d'une distinction des Cuma et des groupements d'employeurs associatifs. Pour cela la FD a développé une offre de service pour la gestion des groupements d'employeurs associatifs : gestion comptable et suivi des formalités sociales. Voir à ce sujet la monographie du *Groupement d'Employeurs des Trois Communes*. Ailleurs, comme en Dordogne, c'est un groupement d'employeurs créé à l'échelle du département qui centralise l'emploi partagé. Dans ce cas, les exploitations, les Cuma et d'autres entreprises du territoire peuvent bénéficier de main-d'œuvre partagée. Ce type de groupement d'employeurs départemental est géré par de la main-d'œuvre salariée (pour la direction, le secrétariat, la comptabilité) et peut bénéficier des services de la chambre d'agriculture ou de la FDSEA pour l'appui juridique notamment.

### **3.3 Essais de typologie et hypothèses d'évolution : les groupes familiaux et les groupes entrepreneuriaux**

Grâce à l'analyse de contenu et à la lecture des monographies, on peut tenter de dresser une typologie des groupes. D'après les définitions de Jouve (1986), il s'agit d'une typologie fonctionnelle plutôt qu'une typologie structurelle. Les processus d'organisation et de gouvernance sont le centre de la préoccupation plutôt que les caractéristiques qui fondent les groupes (parc matériel, le profil des adhérents, le nombre d'heures travaillées).

Cette typologie quelque peu binaire n'a pas pour ambition de permettre une classification rigoureuse de groupes employeurs avec mise à disposition. L'essai de typologie développé permet de différencier à gros traits des groupes selon leur fonctionnement, leur gouvernance et leur envergure. Pour aller plus loin que la description, on avance des hypothèses d'évolution au travers d'un SWOT. Cela permet de faire un point, pour chacun des deux groupes type, sur ses forces et ses faiblesses et envisager les opportunités et les menaces qui se présentent.

**Le groupe « entrepreneurial », pour optimiser l'outil Cuma**

<b>Contexte spatio-temporel</b>	Le bon fonctionnement du groupe est basé sur l'expérience. <b>Histoire</b> : Il s'agit de groupes venus à l'emploi d'abord en interne, en parallèle ou après d'autres projets : création de hangar, fusion de Cuma, développement de service complet.
<b>Gouvernance - leadership</b>	Il existe un leader « super-président » (ou « super-trésorier ») accompagné par d'autres personnes qui sont de plus en plus des personnes salariées : secrétariat et trésorerie, suivi social
<b>Les salariés</b>	Il y a plusieurs salarié.e.s, ils sont polyvalents mais identifiés plutôt sur une tâche. Ils sont reconnus pour leur compétence accrue dans un domaine privilégié.
<b>Organisation</b>	L'organisation est formalisée notamment au travers de réunions dont la fréquence est établie.
<b>Contenu du travail</b>	La charge de travail en interne à la Cuma (mécanique et service complet) est supérieure à la charge de travail en mise à disposition chez les exploitants.
<b>Taille</b>	Le groupe est plutôt gros, avec plus de 20 adhérents actifs.
<b>Coopération agricole de production associée</b>	Certaines activités spécialisées peuvent être développées en intercuma Il existe souvent des structures satellites : Articulation GE associatif - Cuma, présence d'un méthaniseur, liens avec une coopérative de récolte de grain...
<b>Conseil - Accompagnement</b>	Le conseil à apporter peut concerner le management d'équipe, la structuration de projets complexes (montages juridiques et adaptation de gestion)
<b>« Je pense à ... »</b>	La Cuma de Baraqueville, la Cuma des Frênes, la Cuma <i>La Pas Sans Peine</i> , l'Inter-Cuma Millavois-Pourtalou

<b>Forces</b>	<b>Opportunités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une organisation callée : sécurité de l'emploi</li> <li>➤ Une qualité de service : en disponibilité et diversité</li> <li>➤ Une répartition du pilotage et de la gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Possibilité d'ouverture hors réseau, professionnalisme</li> <li>➤ Possibilité de construire des carrières longues en interne</li> <li>➤ Possibilité de former en interne : stagiaire, certificat de spécialisation...</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un engagement moral des adhérents faible</li> <li>➤ Le nombre de procédures diminue la souplesse</li> <li>➤ L'aspect « humain » est moins présent</li> <li>➤ Beaucoup d'adhérents : risques d'adhérents « consommateurs »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conflit d'équipe</li> <li>➤ Limites des formes juridiques pour mener certains projets</li> <li>➤ Gestion lourde liée à la dimension des projets et à leur complexité</li> </ul>

Le groupe « familial », développer un service pour les agriculteurs : la mise à disposition de main d'œuvre

<b>Contexte spatio-temporel</b>	Le fonctionnement du groupe est basé sur la confiance pour démarrer le projet et le faire perdurer. <b>Histoire</b> : Un besoin en travail avant tout ! L'emploi s'est créé dans le groupe lors de l'expression d'un besoin de main d'œuvre par les agriculteurs.
<b>Gouvernance- Leadership</b>	Une personne est responsable de l'emploi dans le groupe : il assure le lien entre le salarié et les membres du groupe. Il s'agit souvent du trésorier ou du président
<b>Les salariés</b>	Il n'y a souvent qu'un seul salarié. Polyvalent et multitâche, il est reconnu pour ses aptitudes d'adaptabilité. La compétence en mécanique est moins développée et dépasse rarement l'entretien courant.
<b>Organisation</b>	L'organisation est un peu formalisée (réunion de planification) mais le fonctionnement est caractérisé par sa souplesse
<b>Contenu du travail</b>	La tâche de mise à disposition sur les élevages sans automoteurs de la Cuma est supérieure au travail en service complet ou au travail purement pour la Cuma (entretien, mécanique).
<b>Taille</b>	Le groupe est plutôt petit avec moins de 10 adhérents composant la majeure partie du temps de mise à disposition
<b>Coopération agricole de production associée</b>	Il existe au sein du groupe d'autres formes d'échanges de proximités : Cuma voisines, banque de travail.
<b>Conseil - Accompagnement</b>	Le conseil à apporter peut concerner l'évaluation des besoins en main d'œuvre, la création du premier emploi, l'initiation du formalisme
<b>« Je pense à... »</b>	Cuma <i>La Cordiale</i> , GE des Trois Communes, Cuma de Gramat

Forces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Souplesse dans l'organisation</li> <li>➤ Un projet de proximité</li> <li>➤ Une forte interconnaissance des personnes (salariés, agriculteurs) et des structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacité de croissance</li> <li>➤ Tremplin à l'installation</li> <li>➤ Le salariat partagé permet un premier accès individuel à de la main d'œuvre pour démystifier le rôle d'employeur</li> </ul>
Faiblesses	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une organisation moins formalisée : moins de garde-fou en cas de problèmes</li> <li>➤ La gestion repose sur quelques membres</li> <li>➤ Un isolement du salarié s'il est seul dans l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faible nombre d'adhérents : dépendance à quelques personnes pour créer et garder un temps plein</li> <li>➤ Faible nombre de salariés : un turn-over qui peut être rapide et un service rendu qui dépend des compétences de la personne employée</li> </ul>

## 3.4 Quels besoins d'accompagnement sur l'emploi et le travail

Sur la base des résultats construits plus haut - monographies, analyses de contenu et essais de typologie - il est proposé d'approfondir le thème du management et de la gestion de ressources humaines dans le collectif agricole. On privilégie, dans cette partie l'accompagnement de groupes sur cette thématique en mettant en avant ses spécificités.

### 3.4.1 Constats et préexistants

Le management est un sujet complexe à aborder et à instruire. La diversité du vocabulaire et la difficulté à définir les termes en sont les premiers témoins : management, gestion des ressources humaines, gestion de personnel, gestion d'équipe... autant de termes proches et imbriqués.

Certains agriculteurs enquêtés évoquent pourtant ce thème avec pugnacité en prenant appui sur leur expérience :

*« Moi j'ai fait une formation il y a quelques années sur comment gérer un salarié. On apprend énormément, ça se fait pas en un claquement de doigts. Il faut former les employeurs, parce que là c'est une galère. Sur le temps de travail, le règlement Savoir gérer un salarié aussi ! ... Ils ne sont pas formé à ça, pas assez, ils ne sont pas formé à la gestion d'un salarié... et d'autant plus qu'en Cuma on a affaire à plusieurs personne donc il faut encore être plus précis »*

Laurent, secrétaire de groupement d'employeurs

*« A un moment on a fait intervenir [un consultant] parce qu'on était juste question management. Et on a vu un peu tout il y a des réflexes à avoir, une prise de conscience à avoir. Ça ne s'improvise pas, parce que gérer de l'humain ce n'est pas facile ! Et surtout quand tu grossis, quand t'as deux salariés ce n'est pas pareil que quand tu passes à six. C'est vrai ça, nous au début « management » on voyait ça de loin. Il y a une peur de gérer de l'humain, parce qu'autant les responsables de Cuma savent assez bien gérer du matériel, mais de l'humain ... Avec le recul qu'on a, l'animateur emploi le gros boulot qu'il a c'est démystifier l'emploi parce que ça fait peur, ensuite, démystifier les problèmes, Le responsable salariés le rôle qu'il a et ce qui va lui arriver ».*

Philippe, trésorier de Cuma

Mais même si elle est difficilement appréhendable et mesurable, la qualité des relations humaine est un enjeu fort pour la gestion de la mise à disposition de salarié en Cuma.

Face à ce constat, Depoudent (2016) propose une approche simple, positive pour aborder le management, basée sur sa connaissance des élevages porcins qui emploient souvent

plusieurs salariés dans des conditions de travail difficiles ce qui rend prégnante la question du management, comme dans les groupes d'agriculteurs en Cuma.



Figure 9 - Des relations humaines de qualité pour fidéliser ses salariés (Source : Depoudent, 2016)

Sur le territoire des exemples de dispositifs conçus pour appréhender le management existent. Les deux principaux dispositifs identifiés, *RH plus* et *Gehodes*, sont décrits rapidement dans le Tableau 9.

Tableau 9 - Présentation des dispositifs Gehodes et RH Plus (Source : Auteur, 2017)

Intitulé	Programme Gehodes GEstion des HOMmes et Développement Économique et Social des entreprises	Dispositif RH Plus
Développeur - porteur	> Chambre d'Agriculture du Cher, > 5 Conseiller.e.s dont un pilote régional	> Chambre d'Agriculture, CCI Nantes St-Nazaire, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat selon leurs domaines respectifs > 3 conseiller.e.s à temps partiel sur le projet
Ancienneté	Financement depuis 2008	Créé en 2005

Intitulé	<b>Programme Gehodes</b> GEstion des HOMmes et Développement Économique et Social des entreprises	<b>Dispositif RH Plus</b>
<b>Grandes lignes du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <u>Gérer l'emploi</u> fiche de poste, recrutement, entretien d'embauche, aide à l'embauche...</li> <li>&gt; <u>Gérer les relations humaines</u> médiation-gestion des conflits, fonctionnement du groupe, relations entre associés ou employeurs/salariés...</li> <li>&gt; <u>Élaborer sa stratégie de ressources humaines</u> encadrement-management, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, plan de formation...</li> <li>&gt; <u>Améliorer les conditions de travail</u> ergonomie, organisation du travail, gestion du temps...</li> <li>&gt; <u>Bâtir ses projets</u> installation, transmission, mise en œuvre du changement...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Améliorer l'organisation des ressources humaines.</li> <li>&gt; Mieux recruter et fidéliser ses salariés.</li> <li>&gt; Mieux utiliser le budget de formation.</li> <li>&gt; Mettre en place des entretiens annuels.</li> <li>&gt; Structurer et organiser les compétences internes de l'entreprise avant sa transmission.</li> <li>&gt; Optimiser les relations associés/salariés.</li> </ul>
<b>Actions mises en place</b>	Sensibilisation, diagnostics, accompagnement, formation	Accompagnement d'environ 1 an : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pré-diagnostic,</li> <li>&gt; Analyse des pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines</li> <li>&gt; Observation de l'environnement de travail</li> <li>&gt; Restitution au chef d'entreprise</li> <li>&gt; Aide à la mise en place d'actions adaptées</li> <li>&gt; Échanges entre chefs d'entreprises</li> <li>&gt; Mesure des résultats obtenus</li> </ul>
<b>Financeurs</b>	Fond Social Européen Région Centre	Conseil Général Loire Atlantique
<b>Coût</b>	- <i>Information non repérée</i> -	Facturation moyenne pour les exploitations agricoles (moins de 5 salariés) : 150 - 400 € par l'entreprise.
<b>Source des informations</b>	Plaquette de communication Gehodes	Plaquette de communication RH Plus Entretien téléphonique : Solène Couraud, accompagnatrice sur les questions d'emploi, Chambre d'Agriculture de Loire Atlantique

L'emploi est également un thème du Dispositif National d'Accompagnement des Cuma (DiNA). Le DiNA, développé par la FNcuma pour remplacer les prêts "bonifiés Moyen Terme Spécial Cuma", est porté par toutes les fédérations de Cuma de proximité.

Ce dispositif opérationnel depuis février 2016 permet un accompagnement des Cuma sur une aide aux investissements immatériels, c'est à dire au conseil stratégique et une aide aux investissements matériels pour la construction de hangars. Le DiNA se conduit en 4 phases (cf. Figure 10)



Figure 10 - Les quatre étapes du DiNA (Source : FNCUMA, 2016)

Lors de la première étape "État des lieux", parmi les huit thèmes investigués il y a :

- L'organisation du travail et l'optimisation des chantiers
- La gestion des ressources humaines et l'emploi

Après le "Ciblage des priorités", la phase suivante de "Conseil" accentue un des huit thèmes, donc éventuellement la thématique emploi-travail.

De plus, plusieurs fédérations régionales ont accentué la thématique au travers d'accompagnements spécifiques "DiNA-Emploi". Cette expertise provient aussi des fruits de la dynamique de travail mise en place dès 2005 sur le thème du travail. Ces compétences spécifiques sur le thème de l'emploi et du travail seraient à développer dans le réseau, entre autre par le partage d'expériences entre les animateur-trices averties et l'intégration des animateur-trices pas encore investi.e.s sur le sujet. Une prochaine phase de concertation aura lieu en Août 2017 pour capitaliser les méthodes et outils mobilisés lors de DiNA ayant approfondi un des deux thèmes relatifs à l'emploi et au travail.

Le DiNA semble être un cadre approprié pour répondre aux demandes récurrentes en outils d'animation. Cette avidité permanente pour les outils d'animation cache des problèmes :

- Le développement d'outils qui ne perdurent pas dans le temps,
- Des outils qui ne sont pas partagés ou mal partagés, c'est-à-dire que d'autres personnes ne peuvent s'approprier. Cela peut être dû à un manque de transmissibilité (notice explicative, limites de l'usage...) ou simplement au fait que l'outil peut être inapproprié, sorti du contexte dans lequel il a été développé.

L'outil occupe une place symbolique dans les techniques d'animation. Il légitime souvent une intervention, il permet d'éviter le vertige de "la page blanche" et rassure l'accompagnateur-trice.

Assurer la relation et créer du lien entre pairs au sein des animateurs-trices emploi est une mission des fédérations régionales et nationale. Plusieurs facteurs de réussite existent pour une transmission des outils comme l'appui des créateurs et des utilisateurs. On remarque parfois une appropriation silencieuse des outils (réadaptations, améliorations) ce qui témoigne de la capacité de mutualiser les outils, mais aussi les méthodes et les démarches plus globales.

### 3.4.2 *Quelle stratégie adopter et pourquoi ?*

Sur la base des constats faits préalablement, il est proposé de concevoir l'accompagnement à l'emploi en Cuma en trois phases :

- Un accompagnement sur la thématique travail
- Un accompagnement à l'embauche
- Un accompagnement au suivi continu du/des projets "main-d'œuvre et travail" de la Cuma

Chacune de ces trois phases comprend des étapes clés. Le cheminement implique d'une part les membres de la Cuma dans son projet de groupe et d'autre part les personnes accompagnant le groupe, c'est-à-dire un conseil par étape ou un suivi sur le moyen-long terme.

Dans la Figure 11, cette proposition est précisée en décomposant les 3 phases en étapes, en distinguant ce qui se passe à l'échelle du groupe (sous la flèche principale), et ce qui se passe à l'échelle de l'animation du réseau Cuma (au-dessus de la flèche).

# Développer l'accompagnement à l'emploi des Cuma

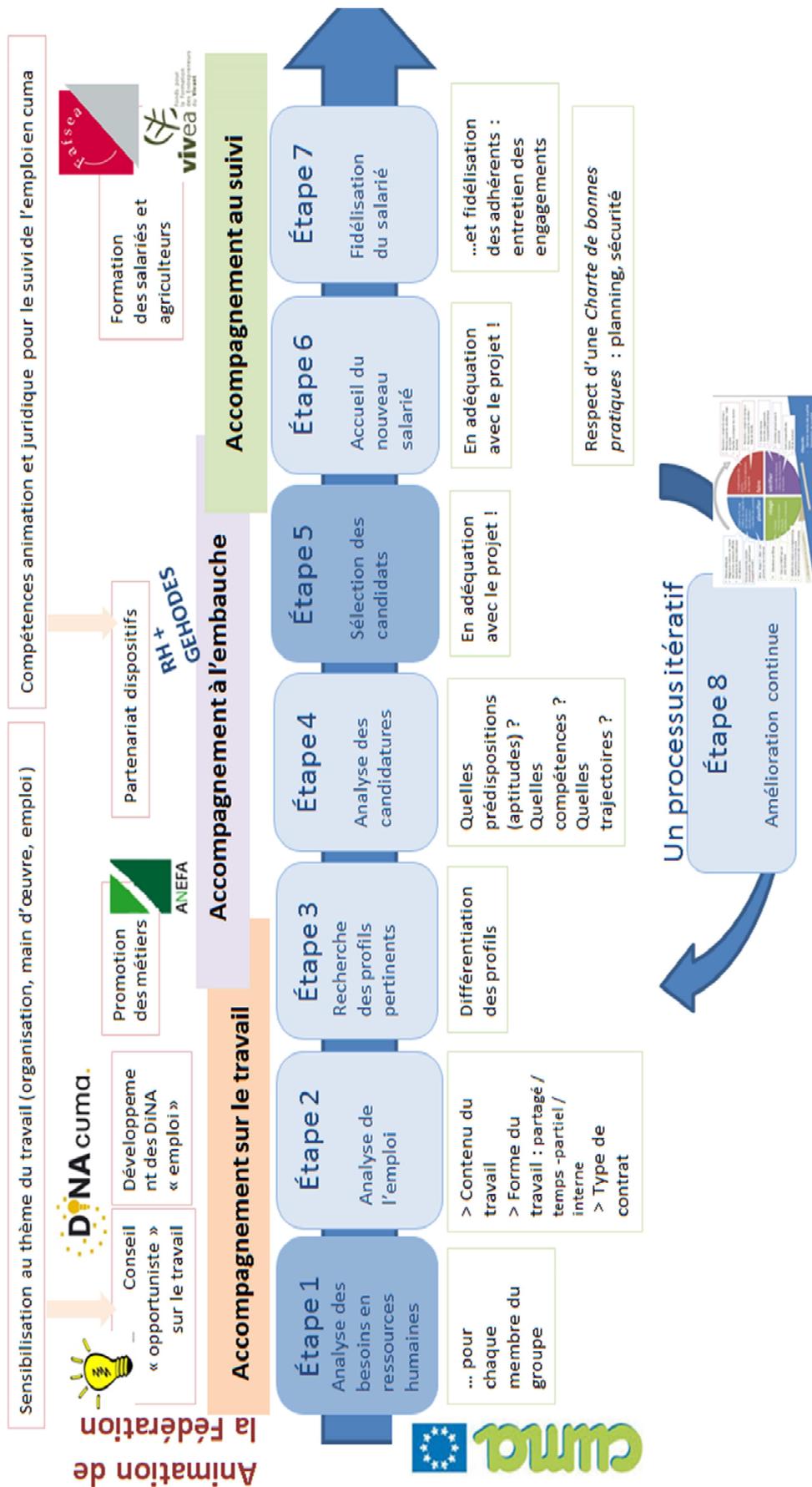


Figure 11 - Développer l'accompagnement à l'emploi des Cuma (Source : Auteur, 2017 ; d'après Chambre d'Agriculture Alsace - Champagne-Ardenne - Lorraine, 2016)

Les besoins des groupes en matière d'accompagnement dépendent de leur envergure et leurs ambitions. En reprenant la typologie développée plus haut, on présente ce que pourraient être ces accompagnements différenciés dans le Tableau 10.

**Tableau 10 - Accompagnements différenciés pour les groupes entrepreneuriaux ou familiaux**  
(Source : Auteur, 2017)

	Groupes "entrepreneuriaux"	Groupes "familiaux"
Accompagnement pouvant être fait pour les deux types de groupes	Cet accompagnement s'inscrit plus dans le suivi de long terme. Il peut concerner : - la démarche de délégation de tâches par les agriculteurs - la transmission de consignes	
Exemple d'accompagnement pouvant être mené par type de groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil pour des montages juridiques,</li> <li>- Gestion d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de conflits</li> <li>- Formalisation du fonctionnement</li> <li>- Fidélisation du salarié</li> <li>- Formation, apprentissage</li> </ul>

Puisque le fonctionnement par projet présente des limites (temps restreint, financement, implication des membres), on propose également de développer l'organisation du travail et l'activité groupement d'employeurs de la Cuma dans un processus d'amélioration continue. L'amélioration continue est définie comme étant un changement graduel et perpétuel, axé sur l'accroissement de l'efficacité et/ou des résultats d'une organisation, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs conformément à sa politique. L'accompagnement à la thématique emploi-travail peut être réalisé au fil de la vie du groupe, sur un pas de temps long. Les propositions d'amélioration continue sont présentées dans la Figure 12 qui s'appuie sur la schématisation de la Roue de Deming appelée aussi méthode PDCA (pour Plan Do Check Act)

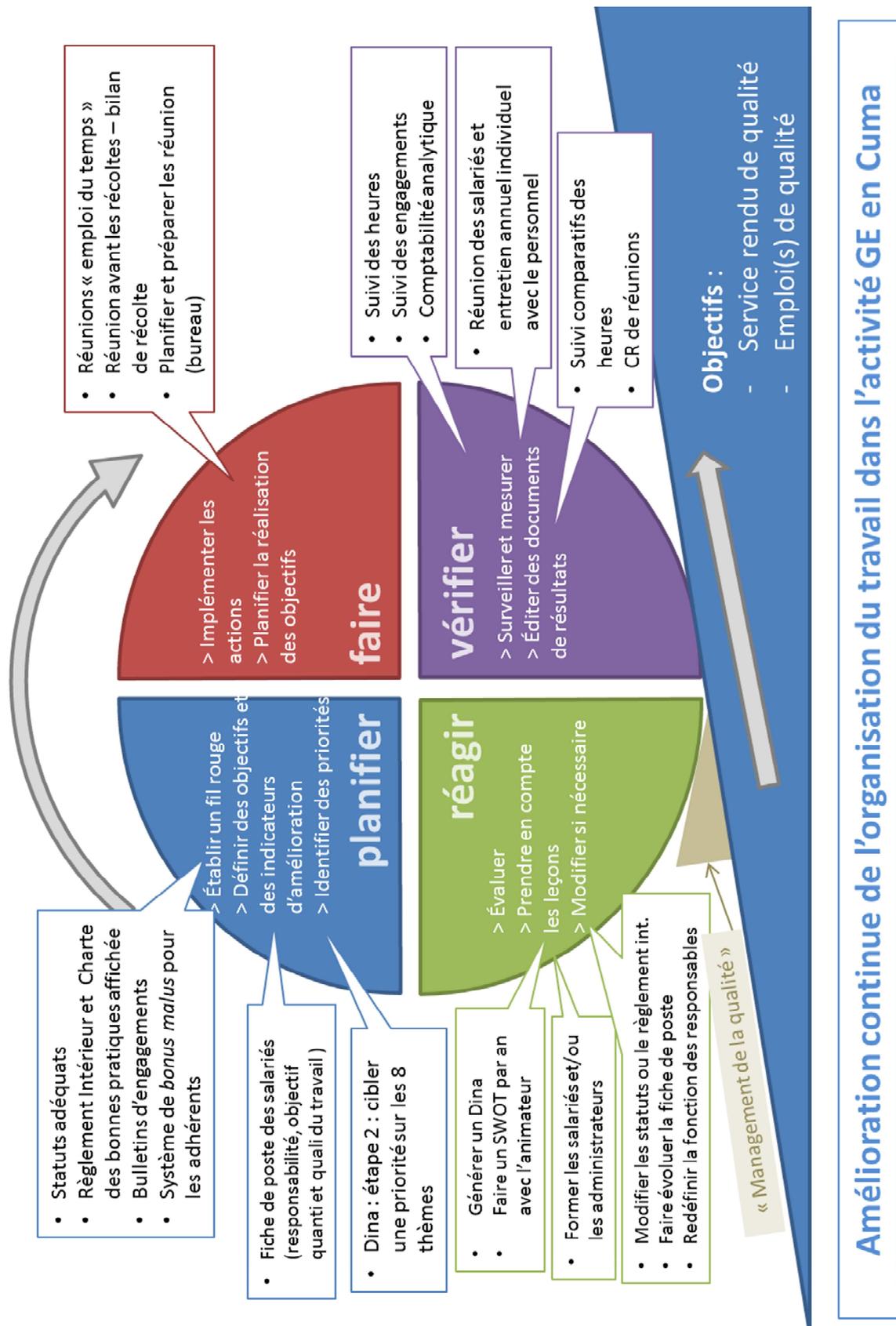


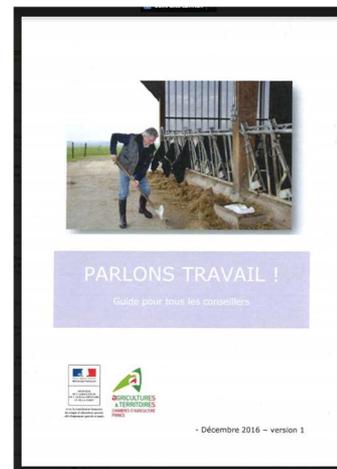
Figure 12 - Amélioration continue de l'organisation du travail dans l'activité groupement d'employeurs en Cuma (Source : Auteur, 2017)

### 3.4.3 Ouvertures pour reconsidérer l'accompagnement sur le thème du travail

#### Sur la question plus large du travail en agriculture

L'accompagnement à l'emploi en agriculture, qu'il soit en Cuma ou sur les exploitations nécessite d'avoir abordé préalablement la délicate question du travail, c'est la première phase décrite plus haut dans la Figure 11. Or, la thématique du travail n'est pas un sujet facilement abordé : ce n'est pas un thème technique avec des indicateurs objectifs. Ce thème fait appel aux valeurs attribuées au travail, à son propre rapport au travail en quantité et en qualité, aux liens entre la vie professionnelle et privée.

Pour combler cette lacune, la Chambre d'Agriculture de France, a publié en 2016 le guide "Parlons Travail" (Chambre d'Agriculture France, 2016). L'objectif de ce livret est de donner accès rapidement aux animateurs-trices à la thématique du travail. Cet ouvrage pragmatique de 20 pages développe : la difficulté de parler "travail", les abords du conseil travail, la mise en place de prestations, les partenariats. Cette initiative n'est pas à destination des Cuma mais plutôt des conseillers en exploitations agricoles. Cependant elle offre des premiers points d'ancrage sur un thème qui n'embarrasse pas que les agriculteurs mais aussi parfois les animateurs-trices.



#### L'Homme et la machine, de la nécessité d'une approche plus globale sur le long terme

On oppose souvent l'Homme à la Machine. Dans l'animation des Cuma, on distingue parfois le profil d'animateur machiniste et le profil d'animateur emploi.

Pourtant, la considération du facteur « travail » semble prendre une place importante dans la stratégie de mécanisation. Benoit Bruchet (FDcuma Mayenne) et Philippe Coupard (Union des Cuma Pays de la Loire, section Sarthe), intervenus lors d'un atelier du forum des fédérations du réseau Cuma le 31 Mai 2017, ont expliqué ce regain d'intérêt pour l'organisation du travail avec les stratégies de mécanisation.

Leur témoignage se basait sur l'expérience de leurs fédérations qui ont co-développé une stratégie de conseil développement sur les charges de mécanisation.

Cet accompagnement prend la forme :

- De diagnostics de mécanisation, avec les outils du réseau, MécaGest et MécaFlash ;
- De conseil sur l'évolution de la charge de mécanisation et l'organisation du travail ;
- De formations auprès de publics cibles comme les jeunes agriculteurs en phase d'installation.

Selon le témoignage des deux animateurs, faire un diagnostic permet à l'agriculteur de mesurer les atouts et les limites de ses équipements en lien avec l'organisation du travail. En tenant compte de ses objectifs stratégiques et ses finalités personnelles, il est possible ensuite d'établir plusieurs stratégies de mécanisation pour aider l'agriculteur à prendre la meilleure décision. Ce témoignage a suscité de nombreuses réactions portant sur la considération de l'exploitation comme un système. En plus de compétences sur les thèmes de la mécanisation et du travail, ce thème nécessite une capacité à concevoir une approche globale des systèmes d'exploitation.

Cette démarche a donné lieu à des échanges avec le RMT Travail en Élevage pour réfléchir l'articulation des conceptions individuelles du travail avec le projet collectif en Cuma. D'autres questions ont été soulevées pendant cet atelier : quelle légitimité des Cuma de conseiller objectivement des exploitants et jusqu'où pousser l'analyse, puis le conseil sur les stratégies de mécanisation ? Quelle logiques partenariales solliciter ou générer ? Comment financer ces journées d'animation qui sont hors du cadre Cuma mais dans le cœur de métier des fédérations ?

Pour développer une approche globale des exploitations, on peut conseiller la méthode de Capillon et Manichon (1991) qui permet d'étudier l'exploitation sous différents aspects : agroenvironnement, matériels et bâtiment, main-d'œuvre, foncier, en fonction des objectifs et finalités des agriculteurs. Cf. Figure 13

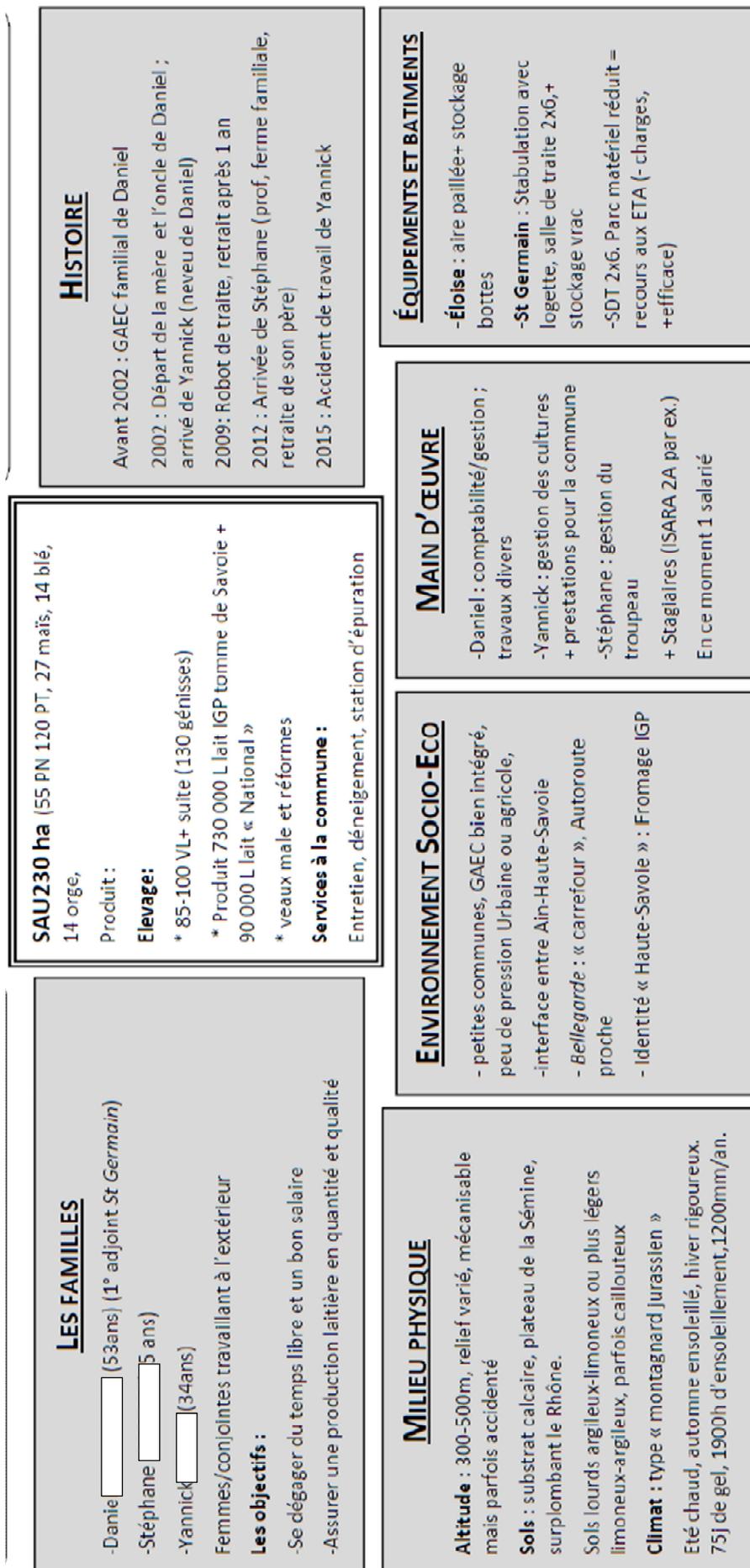


Figure 13 - Exemple de schéma pour une approche globale d'exploitation selon Capillon et Manichon (Source : Auteur, 2015 ; d'après Capillon et Manichon 1991)

## 4 DISCUSSION et PERSPECTIVES

Dans ce chapitre, les éléments de cette étude sont discutés rapidement. D'abord on discute la méthode en évoquant les limites de son bien-fondé, les difficultés lors de la mise en œuvre et les biais qu'elle a induits. Ensuite, on s'attache à discuter les résultats obtenus en évoquant la recevabilité des résultats et en suggérant des champs thématiques à (ré)interroger en perspective de cette étude.

### 4.1 Discussion de la méthode

#### **Un focus sur l'expérience des groupes d'agriculteurs plutôt que sur l'expérience du réseau d'animateurs-trices**

Lors du montage du stage, il a été choisi de favoriser la proximité avec le terrain et la parole des travailleurs, agriculteurs et salariés. Ce choix a créé un biais : le point de vue des animateur-trices sur le développement des groupes ou le développement de l'emploi dans leur zone est occulté. Même si les animateurs-trices ont été rencontrés parfois et ont contribué à l'échantillonnage, leur méthode d'accompagnement et leurs liens dans le réseau ne sont pas au centre de l'analyse. De plus, malgré la volonté initiale de prendre de la distance avec les Cuma, cette forme juridique est surreprésentée dans l'échantillon. Cela tient à la méthode d'échantillonnage retenue, mais aussi à la proximité naturelle entre les groupements d'employeurs associatifs et les Cuma.

#### **Une étude centrée sur les zones où l'emploi en Cuma est déjà présent**

Dans la démarche de prise de contact et d'échantillonnage, l'étude a toujours été tournée vers les zones où il y a de l'emploi en Cuma. Ce choix a permis de simplifier l'organisation des enquêtes pour le repérage des groupes et les déplacements sur le terrain. Les entretiens ont permis de mettre en avant les motivations et les conditions propices au développement de l'activité groupement d'employeurs. Mais si les raisons pour employer étaient déjà très variées, les raisons pour ne pas employer le sont sans doute encore plus. Ainsi il aurait été intéressant mais au moins aussi complexe d'interroger des collectifs non-employeurs et de s'intéresser à des fédérations où l'emploi n'est pas ou peu développé.

## **L'ambition de la monographie et une objectivité impossible**

Pour conserver une image complète et fidèle des groupes rencontrés sur le terrain, la rédaction de monographies a été envisagée rapidement. Cette ambition permet de présenter un résultat intermédiaire, qui dépasse le matériau initial tout en cherchant à ne pas entrer dans une analyse et une confrontation comme cela peut être fait dans l'analyse de contenu. Il a fallu faire le choix des groupes à monographier et réussir à extraire des discours des personnes un projet d'entreprise qui n'était pas toujours perceptible au premier abord. Au-delà de la posture d'enquêteur, la posture de rédacteur nécessite de mettre en cohésion les discours et les informations qu'ils délivrent, tout en cherchant une prétendue "objectivité".

Finalement, il ne semble pas possible de créer une vision objective de l'organisation du travail dans la mise à disposition de personnel sur les exploitations dans les activités groupement d'employeurs. Au terme des enquêtes et de l'analyse, on ne peut que constater que la recherche de l'objectivité semble être un leurre. En tant qu'enquêteur, on peut adopter une posture naïve, candide, mais dans l'analyse, on est conditionné par les idées de toutes les personnes rencontrées, par ses propres connaissances et son système de valeurs. Très trivialement, les groupes où l'accueil a été chaleureux, avec des personnes sympathiques, nous donne plus envie d'être approfondi dans les monographies et leur fonctionnement promu, que les groupes où l'accueil était moins spontané, un jour de météo pluvieuse.

## **4.2 Discussion des résultats**

En Cuma, le travail salarié est-il synonyme de travail familial comme c'est encore le cas en exploitation agricole ?

En agriculture, l'invariant du travail familial tient "de son fondement patrimonial et de la coïncidence entre la famille et l'entreprise" (Hervieu et Purseigle, 2009). Pourtant, jusqu'à présent, la "fin des paysans" présagée par Mendras n'avait pas signifié la fin de la cellule familiale au centre de l'exploitation. (Hervieu et Purseigle, 2009) . Est-ce que cette situation est en train de changer ?

Lamarche, rapporté par Hervieu et Purseigle (2009), rappelle en 1991 que la participation de la famille à la production sur l'exploitation agricole est vérifiée dans tous les pays où un marché régit les échanges. Mais, de plus en plus de conjoint.e.s travaillent en

dehors de l'exploitation et le travail familial (parents et enfants) est de plus en plus rare et occasionnel (Harff et Lamarche, 1998). Dans les groupes enquêtés, plusieurs fois le salarié de Cuma ou de groupement d'employeurs était le fils d'un adhérent. Cette proximité s'explique par les méthodes de recrutement qui privilégient le cercle proche par le bouche à oreille.

A la différence de l'exploitation agricole française, culturellement la Cuma n'est pas basée sur un cercle exclusivement familial. Alors on peut s'interroger sur la place du travail familial dans le collectif de travail de la Cuma.

Madelrieux et al (2009) mettent en évidence que pour les éleveurs, le salariat est transitoire : *“le salarié est là pour améliorer les choses un temps donné, la solution c'est de mettre un ouvrier en attendant un associé”*. Pour les salariés eux-mêmes, le salariat est une étape après une installation ou avant (Madelrieux et al 2009, selon Frappat 2005 et 2006). Cette situation est parfois contestée pour les salariés internes à la Cuma (mécanicien ou chauffeur-mécanicien) qui se construisent “volontairement” une carrière durable dans la Cuma.

### **Quand le bénévole devient salariat, déléguer la délégation : gouvernance des Cuma, vers des postes de direction !**

C'est lorsque les agriculteurs payent pour effectuer un travail qu'ils faisaient avant eux-mêmes “bénévolement” pour la Cuma que leur charge de travail est mise en avant. Sur une des Cuma enquêtées, les anciens administrateurs ayant décidé de partir, ils ont été remplacés par une équipe de “jeunes” administrateurs. Mais une partie de leurs tâches assurées jusqu'alors bénévolement a été déléguée au salarié.

*« Quand il y a une part de bénévolat que ça devient les salariés qui le font, c'est plus du bénévolat ! Oui, je lui ai expliqué à Marc, tous les jours on perd 45 min à faire le plein, trois quarts d'heure par jour, 30 jours de campagne et voilà c'est dans les factures ».*

Maxime, salarié de Cuma

A l'inverse, dans certains groupes, le responsable salarié est missionné pendant les périodes de récolte pour remplacer les salariés (conduite de nuit ou pendant les week-end). Certains ne veulent pas être salarié, ni même recevoir d'indemnisation pour cette charge de travail parfois importante. Ils ne veulent pas mélanger leur statut de responsable élu avec celui de salarié, ne pas créer de “conflit d'intérêt”.

*« J'étais tout seul sur ma ferme avec pas mal de surface, donc pas mal de travail. J'ai demandé à la Cuma s'ils n'envisageaient pas d'embaucher. En fait, il ne fallait pas demander, parce que depuis je suis responsable des chauffeurs ! Ça fait 10 ans que c'est moi et pour l'instant il n'y a pas de relève et je pense qu'il n'y en aura pas d'ici un moment. Ça oblige à être disponible, surtout l'été. Il faut parfois faire les remplacements, s'il y a un chauffeur malade, les coups de bourre. L'année dernière, j'ai dû faire 100 h de remplacement, quelque chose comme ça. Non, pas rémunéré. Mais c'est moi qui le veux. Le conseil d'administration m'avait proposé, mais je n'ai jamais voulu. »*

Pierre, administrateur de Cuma responsable des salariés

Cet engagement bénévole peut être parfois limitant. L'activité de la Cuma est dépendante de l'investissement des responsables bénévoles. Pour éviter que le service rendu aux adhérents ne nécessite une trop grande implication des responsables, certaines Cuma créent des postes administratifs, voire des postes de direction.

Enfin, au-delà de l'engagement en temps et en énergie pris par certains administrateurs de Cuma, l'intégration du salariat (partagé) serait-elle une projection qui met en évidence que le travail des agriculteurs n'est pas rémunéré "à l'heure" ou "à la tâche" ?

## **Les cumistes sont employeurs et utilisateurs de main-d'œuvre**

Concernant le travail en groupement d'employeurs, Madelrieux et al (2009) parlent d'après les travaux de Zimmermann (2005), d'un découplage entre la relation de travail et la relation d'employeur. Mais, pour les Cuma, il n'y a pas forcément de dissociation physique entre l'employeur, représenté par les administrateurs de la Cuma, et les utilisateurs qui sont associés coopérateurs de la Cuma. Les associés coopérateurs contribuent à la fois à la gouvernance de la Cuma et à l'organisation du travail.

Concernant l'activité groupement d'employeurs, le statut des cumistes est double :

- En tant que responsables de Cuma, ils ont une fonction d'employeur : recrutement, embauche, gestion de carrière.
- En tant qu'utilisateurs de main-d'œuvre partagée sur leurs exploitations, ils ont d'autres missions : la délégation de travail, la transmission de consignes, la sécurité.

Ces deux missions sont pourtant exercées par les mêmes personnes physiques. C'est vraisemblablement cette différenciation de statut qui a permis de mettre en évidence le démembrement de la fonction employeur et des compétences attenantes.

De plus en plus, des "managers" sont amenés à seconder les élus dans leur poste d'administrateur de la Cuma. Dans ce cas, le "triangle" de groupement d'employeurs basculerait vers le quadrilatère de la coopération de Desroches (1976), présenté par Frey (2013). On montre ici le bien fondé du statut coopératif pour les groupements d'employeurs.

Dans son quadrilatère, Desroches montre que les relations au sein de la coopérative doivent respecter un ordre sans lequel peuvent apparaître des lignes de fractures entre le pôle exécutif (managers et salariés par exemple) et le pôle décisionnel (administrateurs et adhérents sociétaires) (Frey, 2013).

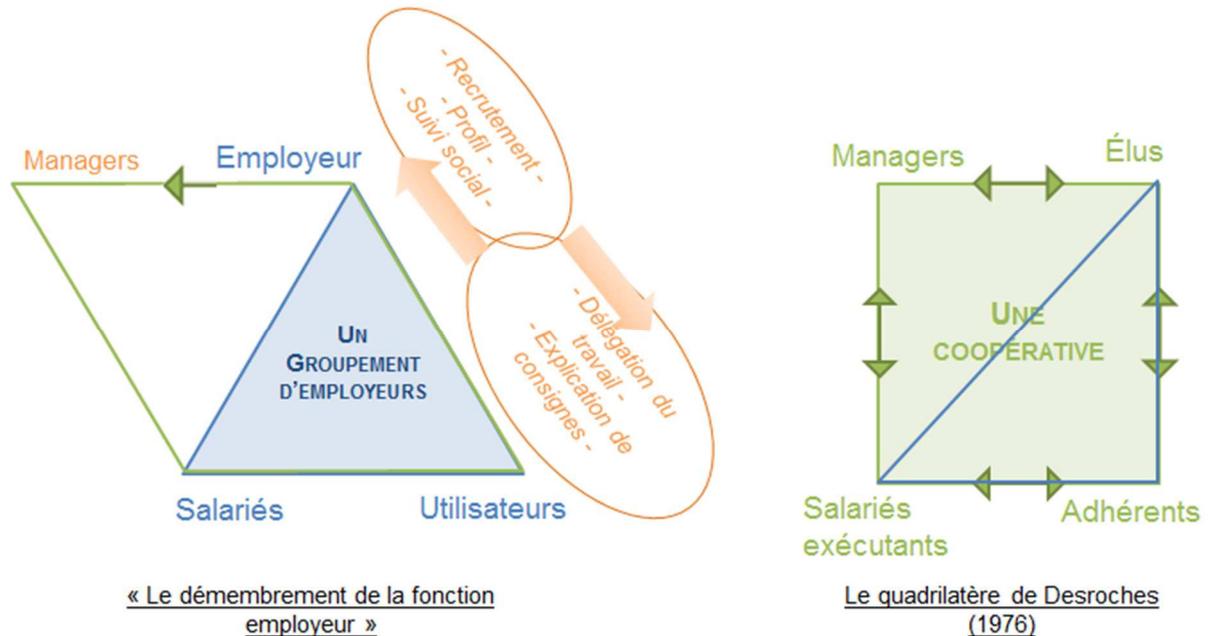


Figure 14 - Géométrie : entre triangulation et quadrilatère, liens entre le groupement d'employeurs et la coopération (Source : Auteur, 2017)

### 4.3 Perspectives de l'étude

S'il fallait approfondir cette étude, plusieurs orientations pourraient être données.

#### Quelle qualité du travail et des emplois promouvoir ?

La finalité des questions posées dans cette étude se rapproche de l'intérêt à porter dans la Qualité de Vie au Travail (QVT) en agriculture. La notion de QVT a été définie en 2013 par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) :

*“Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.”*

(Anact, 2016)

L'objectif de la démarche QVT, résumée dans la Figure 15, est de s'intéresser au contenu du travail dans l'ensemble de la vie de l'entreprise : la mise en œuvre de projets, l'organisation du travail, les évaluations (Anact, 2016).

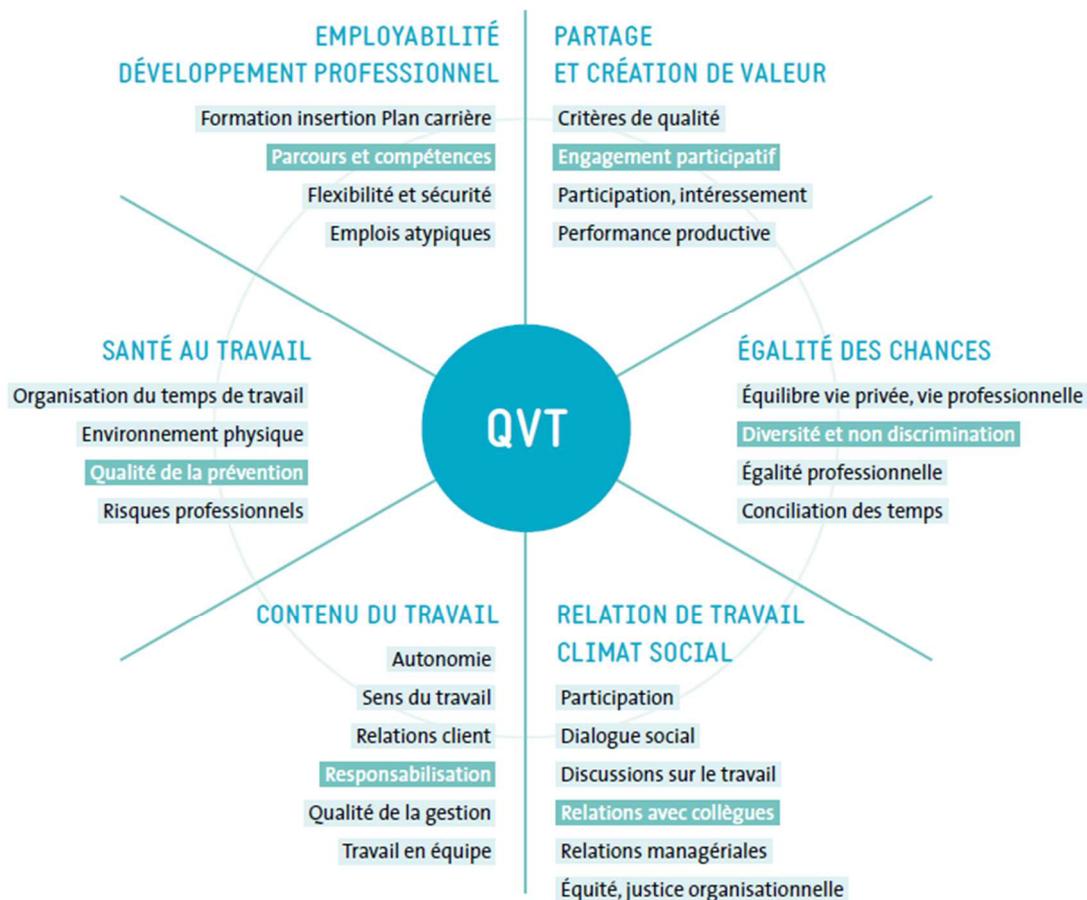


Figure 15 - Les six domaines de la Qualité de Vie au Travail (Source : Anact, 2016)

Pour l'attractivité des métiers agricoles, il convient de développer des emplois de qualité. Dans cette étude on a finalement assez peu abordé le contenu précis du travail. On a peu évalué le rapport des salariés à leur activité et le sens qu'ils donnaient à leur travail. Tel que défini dans la notion de QVT, (confère la Figure 15) le contenu du travail renvoie à l'autonomie, le sens du travail, les relations avec les adhérents, la qualité de la gestion et le travail en équipe. Ces champs thématiques ont un fort écho pour les emplois en Cuma. Il semble que cette question de la qualité des emplois prévaut notamment dans les postes originaux qui se développent sur des tâches administratives. Quelles sont les limites des postes ? Comment est limitée la responsabilité des secrétaires (irrespect des procédures, gestion des impayés) ?

L'étude de la qualité des emplois en activité groupement d'employeurs permettrait peut-être d'établir des données sur la construction des carrières de salariés partagés en agriculture.

## **Quel rapport à l'écriture et au formalisme ?**

Dans la continuité de l'étude de l'organisation du travail, on pourrait approfondir la question du suivi, sous l'angle du rapport au formalisme qu'entretiennent les travailleurs agricoles. A première vue, les agriculteurs n'ont pas un rapport systématique à l'écrit dans l'organisation de la Cuma. Pourtant, les supports écrits sont nombreux : bulletins d'engagement, bons de travaux, carnets de suivi du matériel. De nombreux salariés assurent déjà le suivi de leurs heures et de l'entretien du matériel sur un carnet numérique. On peut se demander si le développement d'applications numériques décentralise le débat autour de l'astreinte de suivi ? Quelle est la représentation du suivi formalisé des agriculteurs, quelles différences font-ils entre un suivi administratif (MSA, DDT par exemple) et le suivi de la Cuma ? Est-ce que les agriculteurs sont plus favorables aux solutions de nouvelles technologies, quelles sont les valeurs ajoutées de ces nouvelles "solutions" ? Synchronisation en temps réel, formulaires pré-remplis... Mais quels sont aussi les freins au développement des méthodes informatiques ? Besoin de connexions permanentes, coût des outils, rigidité, suppression des liens sociaux associés au suivi... Les travaux de Nathalie Joly traitent en partie de ces questions du rapport à l'écrit pour les agriculteurs.

## **Des relations humaines à la machine**

Au sein de la Cuma, on ne peut pas faire une distinction binaire entre l'homme et la machine. L'un n'est pas substituable par l'autre. Il serait intéressant d'approfondir les représentations véhiculées par les agriculteurs en tant qu'utilisateurs de machine, qu'ils soient détenteur privé ou co-détenteur dans une Cuma. Il serait intéressant de comparer ces images de détenteur de matériel agricole et toutes les caractéristiques qu'on lui confère, avec les représentations générées par la fonction d'employeur ou de manager.

## Après la délégation de travail, le remplacement des agriculteurs

Les prochaines revendications syndicales sur l'activité groupement d'employeurs en Cuma pourraient concerner le développement (reconnaissance légale et subventionnement) de l'activité de remplacement des agriculteurs sur les exploitations par les salariés de la Cuma. Certains salariés de Cuma assurent déjà, à la marge, des tâches de remplacement dans le cadre de l'activité groupement d'employeurs, le plus souvent pour remplacer des agriculteurs ayant des activités d'élus professionnels.



Sans anticiper ces discussions politiques on peut tout de même investiguer les champs techniques et stratégiques. Il serait opportun d'approfondir les convergences et divergences entre le salariat en groupement d'employeurs, avec des salariés qui interviennent régulièrement dans les exploitations agricoles et le service de remplacement qui fournit une intervention ponctuelle, a priori en l'absence de l'exploitant.

Madelrieux et al (2009) expliquent que la construction de la relation salarié - utilisateur est différente entre les agents de remplacement et le salarié de groupement d'employeurs. La confiance accordée à l'agent de remplacement est basée sur son expérience et ses aptitudes développées en allant de ferme en ferme. En groupement d'employeurs, la confiance se gagne par l'habitude.

Ces déterminants et les prédispositions des agriculteurs à transmettre des consignes conditionnent la qualité du travail rendu par les salariés et donc dans une certaine mesure, l'augmentation du travail confié.

L'aptitude à changer d'utilisateur et d'exploitation est commune aux profils standards/stéréotypés de l'agent de remplacement ("pour traire et nourrir le bétail") et du salarié partagé en Cuma ("le chauffeur de récolte"). Leurs emplois du temps sur l'année ont des complémentarités : les activités de remplacement en élevage se concentrent sur les tâches d'astreinte en hiver et les salariés de Cuma ont une activité plus importante lors des récoltes estivales. En cohérence avec l'objectif initial de créer des emplois à plein temps sur toute l'année, ces complémentarités laissent envisager des développements possibles pour le réseau Cuma et le réseau Service de Remplacement.

## Conclusion

Cette étude a montré que les manières de s'organiser dans le cadre de l'activité groupement d'employeurs, en association ou en Cuma, étaient complexes et diversifiées. Les modalités d'organisations sont différentes pour chaque groupe : fréquence des réunions, suivi des heures.

Pour les groupements d'employeurs associatifs, les activités d'élevage sont au centre de la mise à disposition sur les exploitations. Cependant les missions intègrent le travail des champs, souvent en lien avec des Cuma. Pour l'activité groupement d'employeurs en Cuma, la mise à disposition de personnel sur les exploitations complète souvent un ou des emplois internes à la Cuma et plutôt axés sur la mécanique et les travaux de conduite. On observe une forte proximité entre les Cuma, les groupements d'employeurs associatifs et parfois avec d'autres formes collectives de travail comme les banques de travail.

La gouvernance de l'emploi dans les Cuma garantit une organisation du travail appréciable pour les agriculteurs et les salarié.e.s. La gestion des ressources humaines reste un challenge à relever pour les Cuma employeurs. Non pas que les lacunes identifiées se fassent ressentir au quotidien, mais bien parce que le manque de formalisme ou le laisser-aller entérinent parfois des pratiques qui ne facilitent pas la gestion de problèmes ou de conflits, parfois démultipliés par la dimension collective. Les réflexes à avoir en tant qu'employeur permettent une efficacité de travail et sont gage de sécurité pour la cohésion du groupe. On constate globalement une forte proximité sociale et relationnelle entre les salariés mis à disposition et les agriculteurs employeurs. Il faut essayer d'accroître les compétences d'employeur des Cumistes, administrateurs employeurs et utilisateurs de main-d'œuvre pour favoriser des automatismes d'employeur, des bonnes pratiques.

Les Cuma ou les groupements d'employeurs associatifs de proximité ont un potentiel pour catalyser des installations d'agriculteurs plus important que les systèmes d'emplois partagés de grande dimension comme les groupements d'employeurs départementaux.

Le développement de l'activité groupement d'employeurs en Cuma est conditionné par la capacité des agriculteurs à identifier conjointement leurs besoins, à les agencer et à définir un profil de poste en conséquence. Cette étude de l'emploi partagé sous l'angle du groupement d'employeurs a permis de remettre en avant la différenciation du rôle d'employeur et celui d'utilisateur. Ce découplage permet de définir plus précisément les problèmes qui s'identifient pour les deux statuts.

Au terme de cette étude, les propositions d'accompagnement suggèrent d'inscrire le développement de l'emploi en Cuma dans une considération du thème travail, à l'échelle du groupe et des exploitations. A l'issue de cette étude, c'est cette réflexion qui ressort : la question de l'emploi en agriculture est précédée par la question du travail agricole. Ce tendon d'Achille, à l'intersection de questions techniques, économiques et sociologiques, n'est pas évident à aborder pour les agriculteurs et leurs conseillers.

Le leitmotiv du réseau Cuma lors de l'initiation de cette étude était de persuader les cumistes que la délégation du travail permettait d'avoir une meilleure approche stratégique du système d'exploitation, en plus d'une qualité de vie améliorée.

Jusqu'où peut être conçue cette délégation du travail ? La délégation ne doit pas signifier la dépossession du travail voire de l'outil de travail. Le système coopératif dans lequel s'intègrent les Cuma, montre bien cette nuance. La position d'associé coopérateur dans une structure à taille humaine et de proximité permet d'avoir la main sur le travail délégué : choix des salarié.e.s et du matériel, une co-définition des modes opératoires, transparence et équité dans la facturation et le calcul des coûts.

Les agriculteurs, qui ont choisi de céder la terre et le capital de leurs exploitations aux entrepreneurs de la *Ferme des 1000 vaches* et de vendre leur force de travail pour y devenir salarié, ne sont plus décideurs de leur travail. Mais la Ferme des 1000 vaches est en Cuma...

## Bibliographie

ANACT. 10 questions sur... La qualité de vie au travail. Lyon. 2016

ARACT Aquitaine, Qualité du travail, qualité de l'emploi dans l'agriculture, 2000 [en ligne]. disponible sur : [https://www.anact.fr/file/2926/download?token=Lt\\_EMETV](https://www.anact.fr/file/2926/download?token=Lt_EMETV) [Consulté le 26 Juin 2017]

BONTE Pierre, IZARD Michel. Monographie, in : Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie. Paris : Presses Universitaire de France 1991, pp 484 486, ISBN 978-2-13-058426-1

CAPILLON A, MANICHON H. Guide d'étude de l'exploitation agricole à l'usage des agronomes. Relance agronomique. INA PG. APCA, 1991

CCI Nantes Saint Nazaire, RH Plus, [en ligne] disponible sur [http://nantesstnazaire.cci.fr/sites/default/files/1.in/offres/fichier/FAB\\_13880\\_RH\\_plus\\_Depliant\\_3\\_volets\\_140x200.pdf](http://nantesstnazaire.cci.fr/sites/default/files/1.in/offres/fichier/FAB_13880_RH_plus_Depliant_3_volets_140x200.pdf) [Consulté le 28 Juin 2017]

Chambre d'Agriculture du Cher, GEHODES GEstion des HOMmes Développement Économique et Social des entreprises [en ligne] Disponible sur : [http://www.cher.chambagri.fr/fileadmin/documents\\_ca18/vie\\_entreprise/ressources\\_humaines/chambre-agriculture-cher\\_ressources-humaines\\_gehodes.pdf](http://www.cher.chambagri.fr/fileadmin/documents_ca18/vie_entreprise/ressources_humaines/chambre-agriculture-cher_ressources-humaines_gehodes.pdf) [Consulté le 26 Juin 2017]

Chambre d'Agriculture Alsace - Champagne-Ardenne - Lorraine, Perceptions relatives à l'embauche dans le secteur de la production agricole, Décembre 2016

Chambre d'Agriculture France, Parlons Travail, Guide pour tous les conseillers, Décembre 2016-version 1

CHAUVAT Sophie, KLING-EVEILLARD Florence, SERVIERE Gérard, COURNUT Sylvie, DUFOUR Annie, HOSTIOU Nathalie, MACHEFER Jocelyne, SICARD Gabrielle, Banque de ressources pour analyser trois dimensions du travail des éleveurs - CASDAR Travail 3D, 2015. [en ligne] Disponible sur: <http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/reseaux-mixtes-technologiques/rmt-travail-en-elevage/publication/idelesolr/recommends/banque-de-ressources-pour-analyser-trois-dimensions-du-travail-des-eleveurs.html> [Consulté le 5 Mars 2017].

Code du Travail - Article L1222-3. Legifrance

Code du travail - Article L1253-3. Legifrance

Code du travail - Article L127-1. Legifrance

Code du travail - Article L8241-1. Legifrance

Code Rural et de la Pêche Maritime - Article L325-1. Legifrance

DALICHOUX Jean, FADEUILHE Pierre. Les groupements d'employeurs: le travail à temps partagé au service de l'emploi. Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons, 2008, ISBN 978-2-87880-739-4.

DEDIEU Benoît et al. Le RMT Travail en élevage en accès direct sur idele.fr [en ligne]. Disponible sur : <http://idele.fr/presse/publication/idelesolr/recommends/le-rmt-travail-en-elevage-en-acces-direct-sur-idelefr.html> [Consulté le 3 Avril 2017].

DEDIEU Benoît, SERVIERE Gérard, Les modèles du travail en élevage : points de vue des zootechniciens des systèmes d'élevage, Paris, 2011

DEFFONTAINES Nicolas. La souffrance sociale chez les agriculteurs. Études rurales, 2014, n° 193, pp. 13-24. ISSN 1777-537X.

DEPOUDENT Caroline, Des relations humaines de qualité pour fidéliser\* ses salariés [en ligne] 2016, Disponible sur : [http://idele.fr/fileadmin/medias/Documents/Posters\\_Acces\\_metier.pdf](http://idele.fr/fileadmin/medias/Documents/Posters_Acces_metier.pdf) [Consulté le 06 Juin 2017]

FNCUMA, Cuma 2015, travailler en commun pour mieux vivre ensemble, rapport d'orientation, Paris, 2002

FNCUMA, Mémo Animation : Propositions recueil de méthodes et d'outils d'animation pour les animateurs des fédérations de Cuma, Paris, 2011

FNCUMA, Coopération Agricole de Production, Paris, 2012

FNCUMA, Projet Politique de la Fédération Nationale des Cuma 2017(projet), Paris, 2017

FNCUMA. Chiffres Clefs édition 2017. Paris. 2017

FNCUMA, Modèle de Statut de la Coopérative Agricole de type 6 "coopératives de services" pour les Cuma, Arrêté du 28/04/2017 (JO du 11/05/09), à paraître-Septembre 2017.

FNCUMA, Coop de France, Groupement d'employeurs Une nouvelle opportunité pour le développement coopératif ? Tours : Edita, 2017

FNGEAR, Les chiffres clés 2016 de l'emploi partagé en agriculture et dans le monde rural, 2016 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.fngear.fr/app/download/12328232523/FNGEAR%20Tableau%20de%20bord.pdf?t=1461055867> [Consulté le 2 mars 2017].

FRAPPAT Brigitte, Salariat et remplacement en exploitations laitières face au défi du recrutement, Rencontres Recherche Ruminants, 2006

FREY Olivier, La genèse du mouvement coopératif et les facteurs de développement des coopératives agricoles, 2013 in CHOMEL Chantal, DECLERK Francis, FILIPPI Marianne, FREY Olivier, MAUGET René, Les coopératives agricoles, Identité Gouvernance et Stratégie, Bruxelles : Larcier, 2013, ISBN 978-2-8044-62-75-8

GAMBINO Mélanie, LAISNEY Céline, VERT Julien. Le monde agricole en tendances un portrait social prospectif des agriculteurs, Centre d'études et de prospective, SSP, ministère de l'Agriculture de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, 2012 [en ligne]. Disponible sur :

<http://agriculture.gouv.fr/telecharger/62084?token=59e0fc7a7c404df3c34d89f33adcab64>  
[Consulté le 21 février 2017]

GASSELIN Pierre, La « plus-value » du groupe : regards croisés in Comment articuler l'exploitation agricole à une coopération agricole de production ? 12 Juin 2012 [en ligne] Disponible sur <http://www.cuma.fr/sites/default/files/196/dossiers/cooperation-agricole-de-production/cr-12-06-2012-gasselin-regard-croises.pdf> [Consulté le 06 Juin 2017]

HARFF Yvette, LAMARCHE Hugues. Le travail en agriculture : nouvelles demandes, nouveaux enjeux. Économie rurale, [en ligne]. 1998, Vol. 244, n° 1, pp. 3-11. Disponible sur : [10.3406/ecoru.1998.4995](http://10.3406/ecoru.1998.4995) [Consulté le 2 juin 2017].

HERVIEU Bertrand et PURSEIGLE François, Pour une sociologie des mondes agricoles dans la globalisation, Etude Rurales : 2009, n°183 p. 177-200

HOSTIOU Nathalie, JOLY Nathalie, MADELRIEUX Sophie, SERVIÈRE Gérard, COURNOT Sylvie, DEDIEU Benoît. Synthèse Bibliographique « Approches sur le travail en agriculture par les disciplines sociales et techniques. 2006,

JOUVE Philippe. Quelques principes de construction des typologies d'exploitations agricoles suivant différentes situations agraires, In : Cahier de la Recherche Développement' CIRAD France, 1986.

JURICUMA, Plateforme du service Juridique de la FNCUMA JURICUMA, 2017 [en ligne]. Disponible sur : <https://juricuma.zendesk.com/hc/fr> [Consulté le 28 Mars 2017]

KOHLBACHER Florian, The use of qualitative content analysis in case study research, Forum Qualitative Social Research, vol 7, No1, 2006

Le Labo de l'EES, Transformer l'emploi, redonner du sens au travail, 2017 [en ligne]. Disponible sur :

<http://fr.calameo.com/books/005082283fc209bc7fe58> [Consulté le 2 mars 2017].

Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Legifrance

Loi n° 72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire. Legifrance

LUCAS Véronique, thèse en sociologie sur les formes de coopération agricole spécifiques à l'agroécologie, à paraître

LUCAS Véronique, GASSELIN Pierre, Persistence and renewal of cooperation in farm work in French Agriculture, International Symposium on Work in Agriculture, 8-11 November 2016, Maringa, Brazil

LUCAS Véronique, GASSELIN Pierre, THOMAS Franck, VAQUIÉ Pierre-François. Coopération agricole de production : quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité. L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre [en ligne]. S.l. : EDP Sciences, 2015, pp. 201. ISBN 978-2-7598-1192-2. Disponible sur : [http://open.edpsciences.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=290&Itemid=311#c012](http://open.edpsciences.net/index.php?option=com_content&view=article&id=290&Itemid=311#c012) [Consulté le 2 mai 2016].

MADLRIEUX Sophie, DUPRÉ Lucie, RÉMY Jacques. Itinéraires croisés et relations entre éleveurs et salariés dans les Alpes du Nord. Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires, [en ligne]. 2009, n° 313-314, pp. 6-21. Disponible sur : [10.4000/economierurale.2367](http://10.4000/economierurale.2367) [Consulté le 2 juillet 2017]. ISSN 0013-0559.

MENDRAS Henri. La fin des paysans. Arles : Actes Sud. 1993, 436p. Babel Essai

Ministère du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du Dialogue social, Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Disponible sur : <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/developpement-de-l-emploi/developpement-de-l-emploi-et-des-competences/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec> [Consulté le 04 Avril 2017]

Ministère du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, Groupements d'employeurs, (2017) [en ligne] Disponible sur : <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/projet-de-loi-travail/quelles-sont-les-principales-mesures-de-la-loi-travail/article/groupements-d-employeurs> [Consulté le 3 Juillet 2017].

MOURIAUX Marie-Françoise. Du fait au droit diverses figures du temps partagé. . [en ligne]. Noisy-Le-Grand : Centre d'Etudes de l'Emploi, 2006, ISBN 978-2-11-096784-8. Disponible sur : [http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/droit\\_temps\\_partage\\_doc77.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/droit_temps_partage_doc77.pdf) [Consulté le 5 avril 2017].

MUNDLER Patrick, LAURENT Catherine. Flexibilité du travail en agriculture : méthodes d'observation et évolutions en cours. Ruralia. Sciences sociales et mondes ruraux contemporains, 2003, n° 12/13. ISSN 1280-374X.

Mutualité Sociale Agricole, L'emploi salarié dans les groupements d'employeurs agricoles en 2015, 2017, [en ligne] Disponible sur :

<http://www.msa.fr/lfr/documents/98830/9488294/L%E2%80%99emploi+salari%C3%A9%20d+ans+les+groupements+d%27employeurs+agricoles+en+2015.pdf> [consulté le 03 Juin 2017]

NICOLAS Philippe. Emergence, développement et rôle des coopératives agricoles en France. Aperçus sur une histoire séculaire. *Économie rurale*, [en ligne]. 1988, Vol. 184, n° 1, pp. 116-122. Disponible sur : 10.3406/ecoru.1988.3900 [Consulté le 8 mars 2017].

PIGNAL Anne-Claire, BLONDEL Lore, BOULET Adrien, Cap Vert, la transition agroécologique en collectif, journal d'une coopération au long cours, Mai 2017

VALORGE Fabien. Améliorer sa qualité de vie par la Cuma. Mémoire de fin d'étude. Toulouse : Ensat 2008, 103 pages

VASSE Paul-Adrien, Entraides en agriculture, la banque de travail, un secret bien gardé, Isara-Lyon, 2016, 32 pages

VILETTE Marc-André. Le Travail à temps partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outil d'introduction de la GRH dans les PME. [En ligne]. S.l. : Université d'Auvergne-Clermont-Ferrand I, 2010, Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00719589/> [Consulté le 2 février 2017].

VISIÈRE Claudie et CARIOU Yves. Les mutations du métier d'animateur dans le réseau des Cuma [en ligne]. In : Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations ", AgroSup Dijon, 14 et 15 octobre 2010, Disponible sur : <http://www.sfer.asso.fr/content/download/3651/32723/version/1/file/5a-Visi%C3%A8re.pdf> [Consulté le 5 Avril 2017].

# Tables des illustrations

## Table des figures

<b>Figure 1</b> – Le groupement d’employeurs, forme triangulaire d’emploi en temps partagé (Source : Auteur, 2017).....	5
<b>Figure 2</b> - Carte des collectifs employeurs enquêtés dans le cadre de l’étude.....	17
<b>Figure 3</b> - Diagramme de Gantt de l’étude (Source : Auteur, 2017).....	19
<b>Figure 4</b> - Les trois dimensions du travail (Source : d’après Chauvat et al 2015).....	22
<b>Figure 5</b> – Fonction des responsables des salariés dans les groupes enquêtés (Source : Auteur, 2017).....	48
<b>Figure 6</b> - Fréquence des réunions d’organisation du travail dans les groupes enquêtés (Source : Auteur, 2017).....	49
<b>Figure 7</b> – Histogramme de la part de mise à disposition sur exploitation dans le temps de travail du/de la salarié.e (Source : Auteur, 2017).....	52
<b>Figure 8</b> – Effectif salarié dans les groupes enquêtés (Source : Auteur, 2017).....	53
<b>Figure 9</b> - Des relations humaines de qualité pour fidéliser ses salariés (Source : Depouvent, 2016).....	64
<b>Figure 10</b> - Les quatre étapes du DiNA (Source : FNCUMA, 2016).....	66
<b>Figure 11</b> - Développer l’accompagnement à l’emploi des Cuma (Source : Auteur, 2017 ; d’après Chambre d’Agriculture Alsace - Champagne-Ardenne - Lorraine, 2016).....	68
<b>Figure 12</b> - Amélioration continue de l’organisation du travail dans l’activité groupement d’employeurs en Cuma (Source : Auteur, 2017).....	70
<b>Figure 13</b> - Exemple de schéma pour une approche globale d’exploitation selon Capillon et Manichon (Source : Auteur, 2015 ; d’après Capillon et Manichon 1991).....	73
<b>Figure 14</b> - Géométrie : entre triangulation et quadrilatère, liens entre le groupement d’employeurs et la coopération (Source : Auteur, 2017).....	78
<b>Figure 15</b> - Les six domaines de la Qualité de Vie au Travail (Source : Anact, 2016).....	79

## Tables des tableaux

<b>Tableau 1</b> - 10 Dispositifs juridiques de travail en temps partagé (Source : Auteur, 2017)....	4
<b>Tableau 2</b> - Répartition des responsabilités entre employeur et utilisateurs (Source : Auteur, 2017 ; d'après Dalichoux et Fadeuilhe, 2008) .....	7
<b>Tableau 3</b> - Les 10 Fédérations régionales du réseau Cuma en 2017 (Source : Auteur et collaborateurs, 2017) .....	10
<b>Tableau 4</b> - Structure des entretiens auprès des collectifs d'employeurs (Source : Auteur, 2017) .....	16
<b>Tableau 5</b> - Composition du comité de suivi (Source : Auteur, 2017).....	20
<b>Tableau 6</b> - Les quatre formes de flexibilité (Source : Auteur, 2017).....	26
<b>Tableau 7</b> - Les six groupes enquêtés décrits en monographies (Source : Auteur, 2017)....	32
<b>Tableau 8</b> - Avantages et inconvénients pour développer l'activité groupement d'employeurs en association ou en Cuma (Source : auteur, 2017) .....	59
<b>Tableau 9</b> - Présentation des dispositifs Gehodes et RH Plus (Source : Auteur, 2017) .....	64
<b>Tableau 10</b> - Accompagnements différenciés pour les groupes entrepreneuriaux ou familiaux (Source : Auteur, 2017) .....	69

## Glossaire

Ce glossaire non exhaustif regroupe des termes et notions utilisés durant l'étude et dans ce rapport :

<b>Animation</b>	"L'animateur a un rôle essentiel d'écoute et de réponse aux demandes mais il devrait aussi provoquer le groupe, rendre les gens moteurs, et les faire réfléchir ensemble. Il lui faut inscrire les Cuma dans une dynamique de projet pour proposer une réponse collective à des soucis individuels ; prévenir plutôt que guérir, en encourageant la professionnalisation des Cuma, en donnant des pratiques d'animation aux responsables de Cuma eux-mêmes et en les formant au management coopératif."	FNCUMA, Mémo animation, 2011
<b>Aptitude</b>	Disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose. <i>Juridique</i> : état de quelqu'un que la loi considère comme qualifié pour jouer un rôle ou exécuter un acte.	Dictionnaire Larousse en ligne, 2017
<b>Compétence</b>	Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée.	Patrick Gilbert et Michel Parlier (1992) rapporté par Klein dans ARACT Aquitaine, 2000
<b>Coopérer</b>	Collaborer à une action commune.	Petit Robert de la langue française 1993
<b>Emploi</b>	L'emploi désigne le statut liant une personne à un employeur et qui permet de définir le cadre dans lequel elle va exercer son activité au niveau juridique, financier et social.	ARACT Aquitaine, 2000
<b>Métier</b>	1. Genre d'occupation manuelle ou mécanique qui occupe un apprentissage et qui est utile à la société économique. 2. Genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société dont on peut tirer ses moyens d'existence.	Petit Robert de la langue française 1993
<b>Organisation</b>	« Une organisation, c'est, d'une part, un projet concentrant une dimension idéale et d'autre part, une organisation concrète. »	Gasselin, <i>La plus-value du groupe : regards croisés</i> , 2012

<b>Organisation du travail</b>	Coordination des tâches en vue d'accroître la productivité du travail.	Petit Robert de la langue française 1993
<b>Organisation du travail agricole</b>	Répartition des tâches et définition des rôles englobant la totalité des activités sur l'exploitation et au-delà (sphère domestique et professionnelle).	Bage et al (1980), rapporté par Hostiou et al (2006)
<b>Qualité du travail</b>	Les quatre dimensions d'un emploi de qualité : "Un emploi stable réunit un contrat, une protection et un accès à du collectif. Dans l'idéal, il revêt aussi du sens pour celui qui l'exerce. Lorsqu'un emploi cumule ces quatre dimensions, nous le considérons comme de qualité. Il devient alors émancipateur".	Labo de l'ESS, Transformer l'emploi redonner du sens au travail, 2017
<b>Service complet</b>	Prestation de service pouvant être proposée par une Cuma qui consiste à assurer une mission sur l'exploitation avec le matériel (automoteur + outils attelé) et la main d'œuvre de la Cuma.	
<b>Entraide</b>	« L'entraide est réalisée entre agriculteurs par des échanges de services en travail et en moyens d'exploitation, y compris ceux entrant dans le prolongement de l'acte de production. Elle peut être occasionnelle, temporaire ou intervenir d'une manière régulière. L'entraide est un contrat à titre gratuit, même lorsque le bénéficiaire rembourse au prestataire tout ou partie des frais engagés par ce dernier. [...] »	Article L325-1 du Code Rural
<b>Banque de travail</b>	La banque de travail est une forme aboutie de l'entraide où l'échange réciproque de main-d'œuvre et/ou de matériel n'est plus bilatéral (de A à B et/ou de B à A), mais devient multilatéral : A, B et C échangent réciproquement entre eux. Au cours de la campagne, les agriculteurs membres de la banque de travail enregistrent les travaux réalisés en entraide. Lors d'une réunion régulière, annuelle le plus souvent, les agriculteurs récapitulent les travaux reçus et donnés et calculent la soulte à verser aux autres agriculteurs, en suivant un barème.	Paul-Adrien Vasse, <i>La banque de travail un secret bien gardé</i> , 2016

# Annexes

## Table des annexes

**Annexe 1** : Historique juridique simplifié des groupements d'employeurs (Source : Vasse et Tiriou, 2017)

**Annexe 2** : Groupement d'employeurs une nouvelle opportunité pour le développement coopératif ?

**Annexe 3** : La répartition de la compétence « Emploi-Travail » dans le réseau Cuma

**Annexe 4** : Étapes théoriques d'évolution d'un collectif en Cuma

**Annexe 5** : Guide indicatif pour mener les entretiens semi-directifs

**Annexe 6** : L'emploi agricole dans l'Union Européenne, influences de la PAC

**Annexe 7** : La Monographie – retour sur la méthode

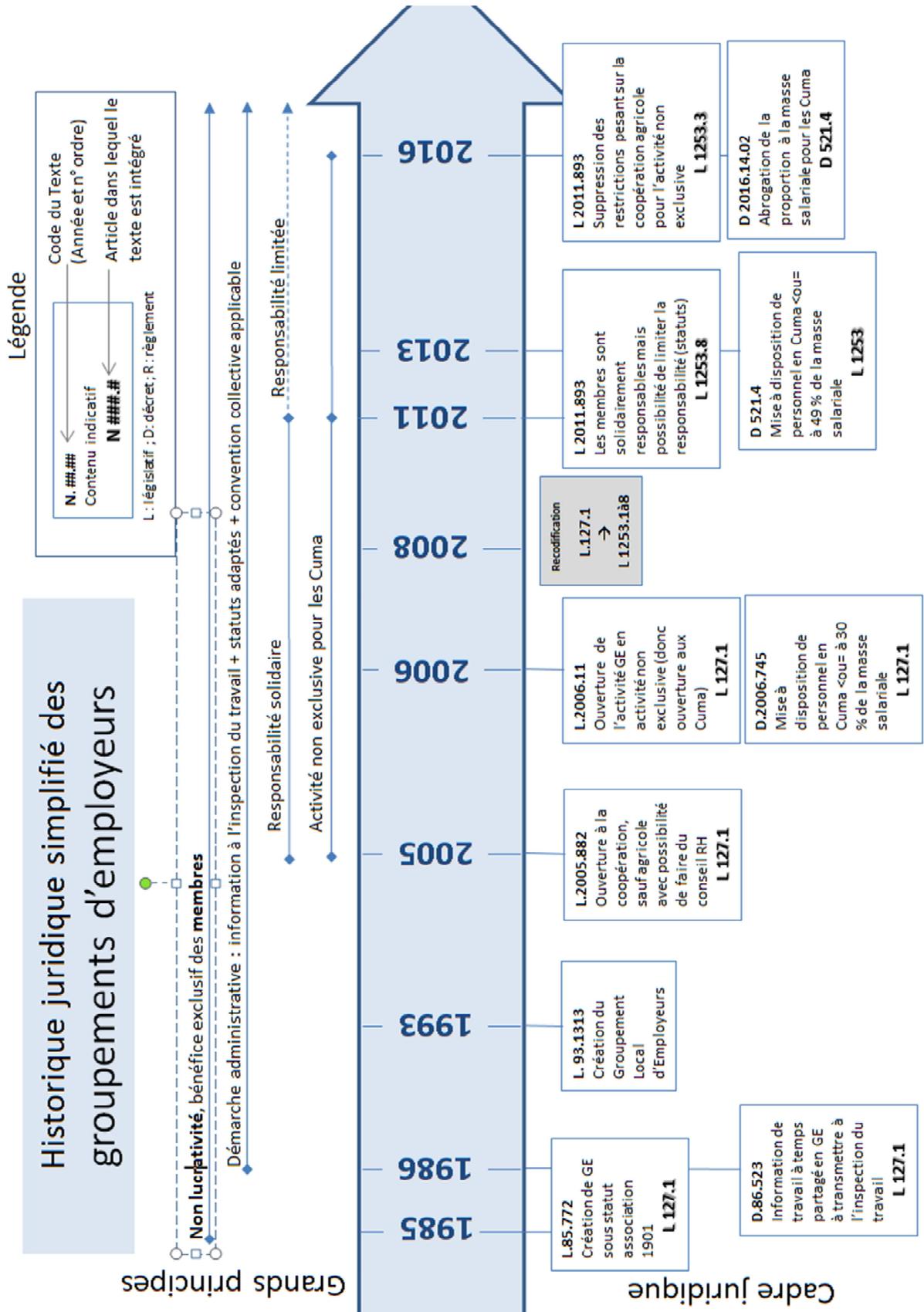
**Annexe 8** : Trois monographies

**Annexe 9** : Analyse de contenu : Cuma La Pas Sans Peine – GE Le Rural

**Annexe 10** : Synthèse des analyses de contenu

# Annexe 1 : Historique juridique simplifié des groupements d'employeurs

(Source : Vasse et Tiriou, 2017)



## Annexe 2 : Groupement d'employeurs une nouvelle opportunité pour le développement coopératif ?

# Groupement d'employeurs Une nouvelle opportunité pour le développement coopératif ?

**Barbara Tirou et Paul Vasse**  
FN Cuma

**Muriel Tina**  
Coop de France

Jusqu'à maintenant, les Cuma étaient (surtout) connues pour partager le matériel entre exploitations voisines. Or, la loi Travail<sup>1</sup> a étendu à toutes les coopératives agricoles la possibilité d'exercer, parallèlement à leurs activités de collecte-vente, d'approvisionnements ou de services, une activité de groupement d'employeurs en leur sein. Une Cuma devient ainsi un groupement d'employeurs comme un autre, qui peut mutualiser des salariés (sans matériel). De même, une coopérative agricole peut envisager de mettre des salariés à disposition de ses seuls associés coopérateurs pour répondre à leurs propres besoins en main-d'œuvre. Cette évolution significative du droit coopératif est-elle une opportunité pour le développement coopératif ?

<sup>1</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (JORF n°0184 du 9 août 2016).

Le groupement d'employeurs (GE), instauré sous forme d'abord associative en 1985, constitue une forme d'emploi en temps partagé. Il s'agit de répondre à un besoin de temps partiel mais en faisant assumer des emplois de manière collective dans le cadre d'une mutualisation entre les utilisateurs du service.

Le GE repose sur une relation entre trois parties :

- le groupement d'employeurs, employeur signataire du contrat de travail,
- le salarié qui a ainsi un employeur unique,
- et les adhérents du groupement d'employeurs qui sont les bénéficiaires de la mise à disposition de salariés.

Les GE se sont déjà fortement (et depuis longtemps) développés en agriculture, sous forme associative : au nombre de 3 800, les GE agricoles et ruraux représentent 80 % des GE français (FNGEAR, 2016).

## GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Mais désormais, les groupements d'employeurs existent sous deux formes :

- **sous forme associative** : dans ce cas l'objet exclusif de l'association est la mise à disposition de salariés au bénéfice des adhérents ;
- **sous forme coopérative** : dans ce cas, l'activité du GE est soit, comme pour les associations, exclusive, soit intégrée comme un nouveau service que la coopérative peut proposer à ses adhérents, aux côtés de ses autres activités qui continuent de se développer.



Découvrez les différents métiers de salariés de Cuma sur [www.youtube.com/c/reseaucuma/](http://www.youtube.com/c/reseaucuma/)

## LE GE MET LES SALARIÉS À DISPOSITION DES UTILISATEURS DANS UN BUT NON LUCRATIF.

La loi Travail a supprimé les restrictions pesant sur la coopération agricole concernant l'activité GE. De nouvelles questions de développement se posent alors aux coopératives :

- l'activité « groupement d'employeurs » s'insère dans un corps de règles juridiques spécifiques inscrit dans le droit du travail : comment importer ce droit dans le droit coopératif, en particulier dans des entités qui – à l'inverse des groupements d'employeurs associatifs – n'ont pas pour objet exclusif la mise à disposition de personnel ?
- pour les coopératives, le développement de l'activité GE est l'occasion d'enrichir l'offre de services faites aux adhérents (service complet, mise à disposition de personnel spécialisé, gestion externalisée de la main-d'œuvre...). Comment les services aux adhérents vont-ils évoluer avec ces nouvelles dispositions ? Pour quelles plus-values ?
- l'objet des groupements d'employeurs est aussi d'accompagner les employeurs en matière de gestion des ressources humaines (loi de 2005) : comment l'activité « groupement d'employeurs » peut-elle permettre aux coopératives d'accompagner davantage la fonction employeur de leurs adhérents ? ●

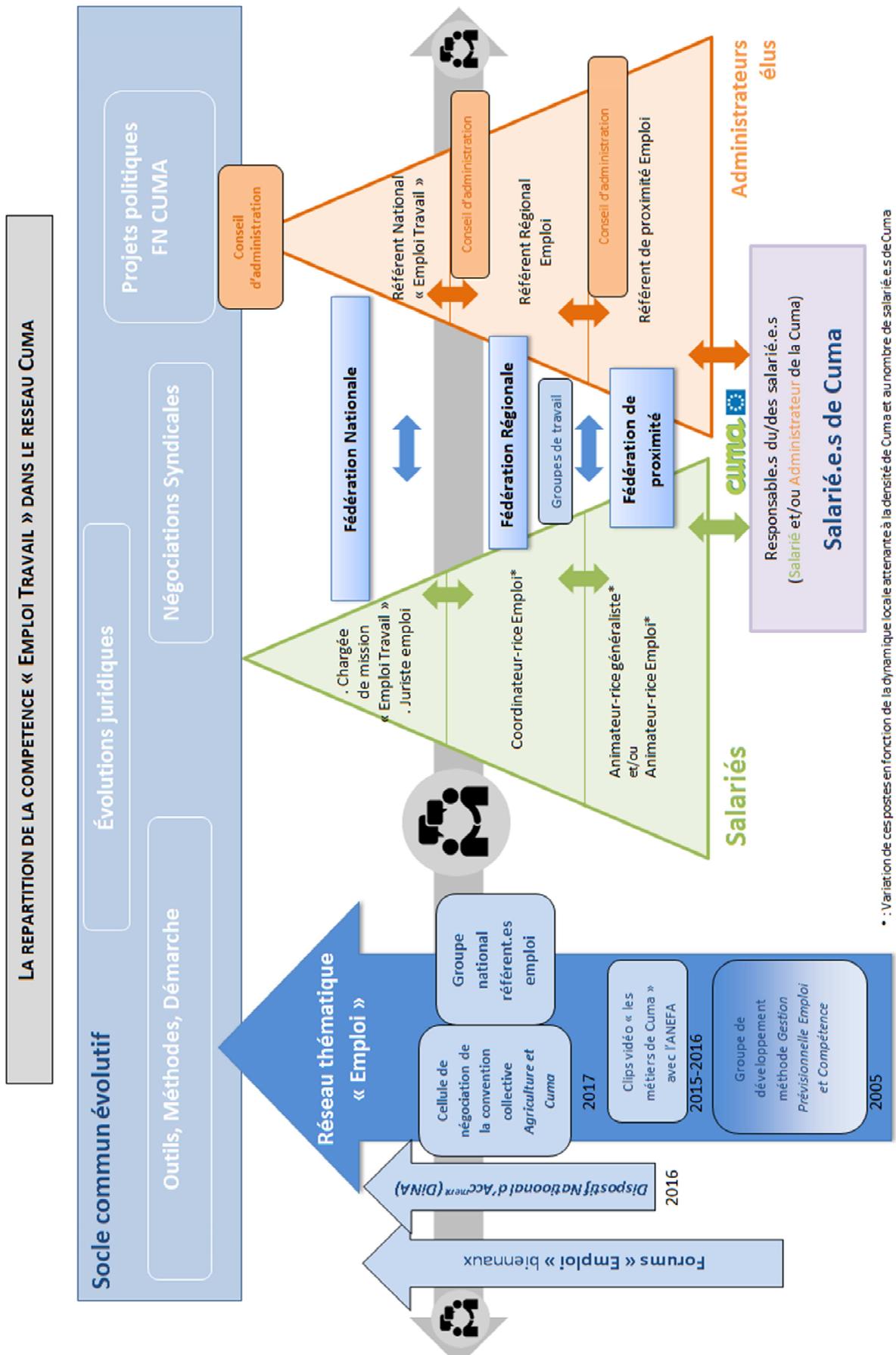
### Petite histoire du GE coopératif agricole

Les GE sont reconnus sous forme associative depuis 1985. En 2005, l'activité de GE est étendue aux coopératives, autres qu'agricoles, sans limite. Dans le secteur agricole, l'activité GE est ouverte uniquement aux Cuma, en activité complémentaire, d'abord dans la limite de 30 % puis de 49 % de leur masse salariale suite aux évolutions respectives de 2006 puis 2013. Depuis 2016, La loi Travail a étendu l'activité GE à tous les types de coopératives, y compris agricoles sans limite. (Article L. 1253-3 du code du travail modifié par la loi du 8 août 2016.)

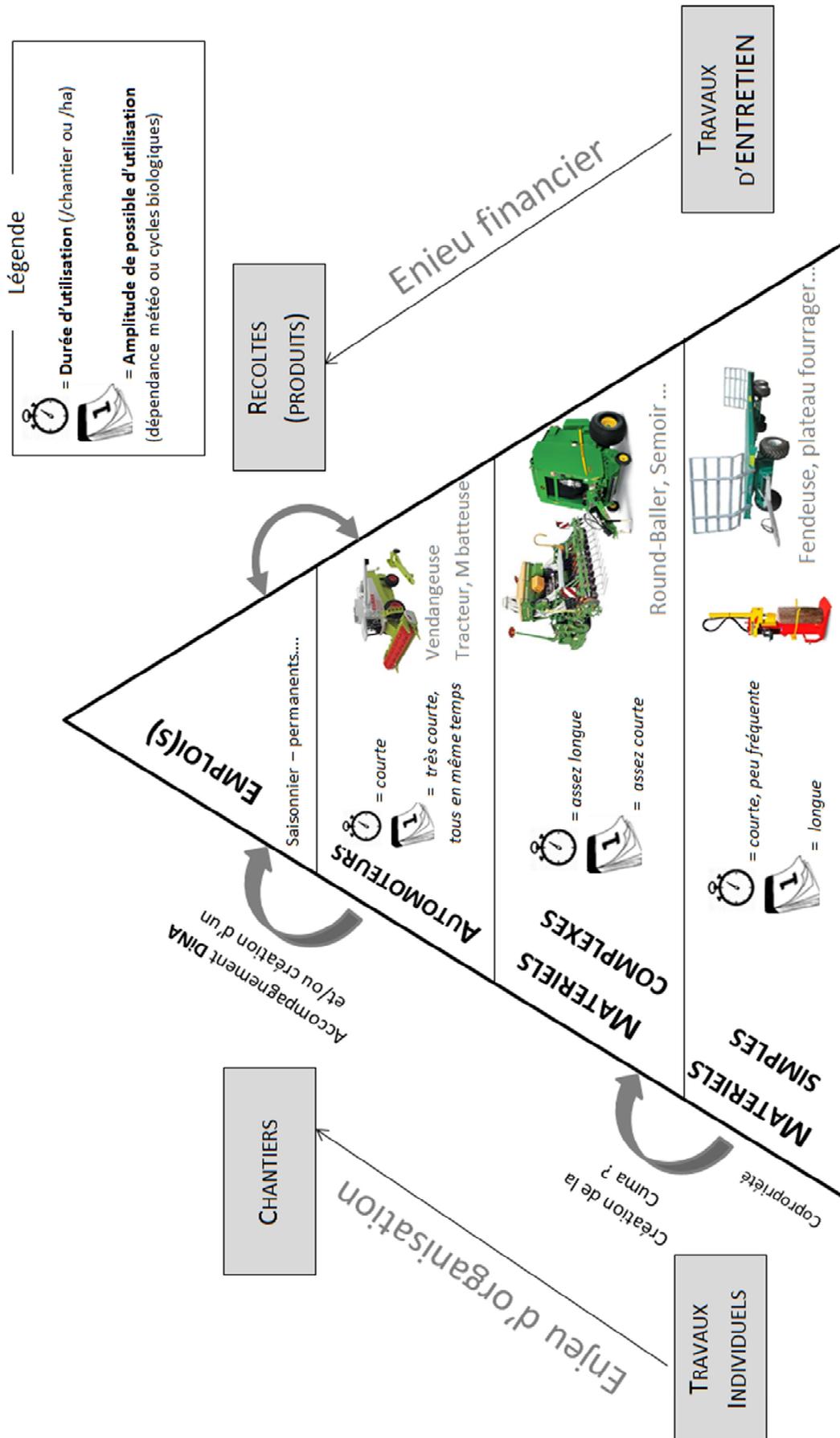
### Les chantiers en cours pour 2017

- La FN Cuma mène une étude sur la diversité des formes d'emploi partagé dans les Cuma, permise par les nouvelles dispositions issues de la loi Travail.
- Coop de France et la FN Cuma travaillent à la création d'une doctrine juridique de l'activité GE pour les coopératives.

**Annexe 3 : La répartition de la compétence « Emploi-Travail » dans le réseau Cuma**



# Annexe 4 : Étapes théoriques d'évolution d'un collectif en Cuma



Étapes théoriques d'évolution d'un collectif en Cuma

## Annexe 5 : Guide indicatif pour mener les entretiens semi-directifs

PROJET au 10/03/2017

### Guide d'entretien

#### Objectifs

L'enquête réalisée est un entretien semi-directif. Il s'agit d'orienter la conversation à l'aide d'un guide qui comporte des domaines clés à aborder, mais sans induire de réponse, en cherchant à savoir comment l'enquêté.e construit ses propos. L'ordre dans lequel les éléments sont abordés n'est pas important pourvu qu'il respecte le cheminement de pensée de l'enquêté.

Le présent guide cherche à donner des éléments de réponse à la problématique de l'étude :

#### PROBLÉMATIQUE

#### Usage :

Le guide d'entretien est utilisé pour les entretiens semi-directifs à destination :

- des agriculteurs membres du collectif employeur (GE - Cuma).
- des responsables de collectifs (élu.e.s Cuma)
- des salarié.e.s en emploi partagé dans les collectifs

Pendant l'entretien des notes manuscrites sont prises par l'enquêtéur, et dans la mesure du possible un enregistrement audio est effectué

#### Pour commencer :

*Présenter à l'enquêté les éléments suivants :*

Cadre de l'enquête : L'enquêtéur est en stage d'école d'ingénieur Agro à la Fédération Nationale des Cuma dans le service *Emploi-Travail*. Le stage de 6 mois est une étude dont la question cible est "Quels moyens de développer l'emploi partagé en collectifs (en Cuma et plus largement)"

Déroulement : Demander le temps disponible que l'interlocuteur peut consacrer : annoncer une grosse demi-heure, en sachant objectif réel : un peu moins d'une heure

Consentement à l'enregistrement : L'enregistrement audio sera utilisé à des fins d'analyses, pas de transmission des informations échangées dans la cuma ou dans le réseau. Si des phrases intéressantes sont à ré-utiliser elles seront anonymes et non identifiable (par rapport au contexte dans lequel les propos sont tenus). Tous les participant aux enquêtes seront destinataire, à l'issue du stage, d'une courte synthèse du travail

**Pour finir** : Question pour sonder changement et l'amélioration :

**"Le groupe dans 5 ans, idéalement, pour vous, qu'est ce qu'il faut changer / qu'est ce qui aura changé"**

*note* : **EA** : questions spécifique pour les Exploitant.e.s Agricoles / **S** : questions spécifiques pour les salarié.e.s

Question	éléments attendus	mot clés de relance
Présentation personnelle - professionnelle	<p><b>EA</b> - exploitation perso (orientation tkÉco)</p> <p><b>S</b> - postes précédents - formation</p>	<p><b>EA</b> - quels types de production ?</p> <p><b>S</b> - quels lien avec l'agriculture ?</p>
<b>Depuis les situations personnelles vers le projet collectif ...</b>		
Histoire de la Cuma par rapport à sa situation personnelle	<p>les question posées et la démarche pour intégrer le groupe</p> <p><b>EA</b> - voisins...contacts</p> <p><b>S</b> - embauche</p>	<p>- à quel moment a-t-elle rejoint le groupe ?</p> <p>- comment a t-elle connu le groupe ?</p>
A quoi s'attendait-il.elle en arrivant dans le groupe ...	<p>- <b>EA</b> - objectifs stratégiques (\$)</p> <p>- objectifs opérationnels (temps - travail) motivation</p> <p>- objectifs humains (contacts - échanges) attentes et finalités</p>	<p><b>EA</b> - ...utilisation Matériel ? Main d'oeuvre ?</p> <p><b>S</b> - ...relation autres salarié.e.s et agriculteurs</p>
Pourquoi y-at-il un/des emploi(s) dans ce groupe ?	<p>- initiation projet collectif emploi, liens avec le contexte local</p> <p>- source de partage d'informations et d'expériences</p> <p>- éléments positifs mais aussi négatifs- les maillons faibles</p>	<p>- événements marquant ?</p> <p>- exemple ailleurs sur le territoire ?</p> <p>- conseil-accompagnement particulier ?</p>
<b>Quel fonctionnement du groupe pour l'emploi ....</b>		
Comment est réparti le travail ?	<p>- organisation planning, gestion "temps de travail"</p> <p>- granularité des MâD - lien avec les cycles biologiques</p>	<p>- qui répartit le travail ? quand ?</p> <p>- quels ajustements ont eu lieu ?</p>
Comment est effectué le travail ? Donner l'exemple d'un chantier/journée "type"	<p>- autonomie, subordination / Management actif ou passif</p> <p>- jalons - indicateurs du travail "bien fait" - documents utilisés</p>	<p>- qui commande, qui contrôle ? comment ?</p>
Différence entre un poste de salarié ici et un poste classique	<p>- répartition du temps de travail</p> <p>- rôle facilitateur ou non de la structure juridique (cuma, GE...)</p> <p>- avantages/inconvénients du fonctionnement en groupe</p>	<p>- sur le temps</p> <p>- sur l'espace (entre les structures)</p>
Que faut il pour être un.e salarié.e/employeur idéal.e pour ce [poste] ?	<p>-</p>	<p>-à l'inverse pourquoi un salarié/employeur peut ne pas être adapté</p>

## **Annexe 6 : L'emploi agricole dans l'Union Européenne, influences de la PAC**

**On propose ici un bref essai d'explication sur l'influence de la Politique Agricole Commune (PAC) dans l'emploi agricole.**

**D'abord on revient sur la situation de l'emploi agricole au sein de l'Union Européenne. Ensuite on présente le thème de l'emploi dans la PAC et les autres politiques communautaires. Enfin on précise les influences de la PAC sur l'emploi et les actifs agricoles et l'emprise données par les évolutions du projet de PAC. Pour conclure, on ouvre sur les perspectives de considération de la thématique emploi dans le futur de la PAC, à l'aube du projet de PAC 2020.**

Les références ayant servi à la rédaction de cet article sont données au fil du texte.

### **Situation Actuelle**

La part d'emploi agricole moyenne dans l'Union Européenne baisse, passant entre 2008 et 2013 de 5.2 % à 4.8 % de la population active. Cependant, la part de l'emploi dans le secteur agricole est variable d'un Etat membre à l'autre, et l'évolution de l'emploi agricole n'est pas la même dans chaque pays.

La France, avec 3 % d'emploi agricole (781 000 travailleurs) est en dessous de la moyenne européenne. C'est en Roumanie que la part des emplois agricoles est la plus importante : 28.5 %. Et c'est au Royaume-Unis (1.1 %), à Malte (1.3 %) et en Allemagne qu'elle est la plus faible.

La part de l'emploi dans le secteur agricole augmente en Grèce (+2.6%), en Hongrie (+0.6 %), en Estonie (+0.4 %), en Irlande (+0.4 %) en France (+0.3 %) et en Espagne (+0.3 %)

Dans les autres pays, la diminution continue, plus ou moins significativement.

Ces tendances sont rapportées par le portail *Toute L'Europe.eu* et sont basées sur les données INSEE "Emploi total par grand secteur dans l'Union européenne en 2013".

<http://www.touteurope.eu/actualite/l-emploi-dans-le-secteur-agricole-en-europe.html>

### **L'emploi dans le projet de la PAC et les autres politiques communautaires**

La PAC n'est pas axée sur l'emploi. Dans la présentation du second pilier de la PAC qui concerne le développement rural, sur le site internet de *Toute l'Europe*, le terme "emploi" n'apparaît pas. L'emploi n'est pas repris non plus dans les six priorités du développement rural de l'européen, même si la thématique est parfois sous-jacente (priorité 6 notamment) :

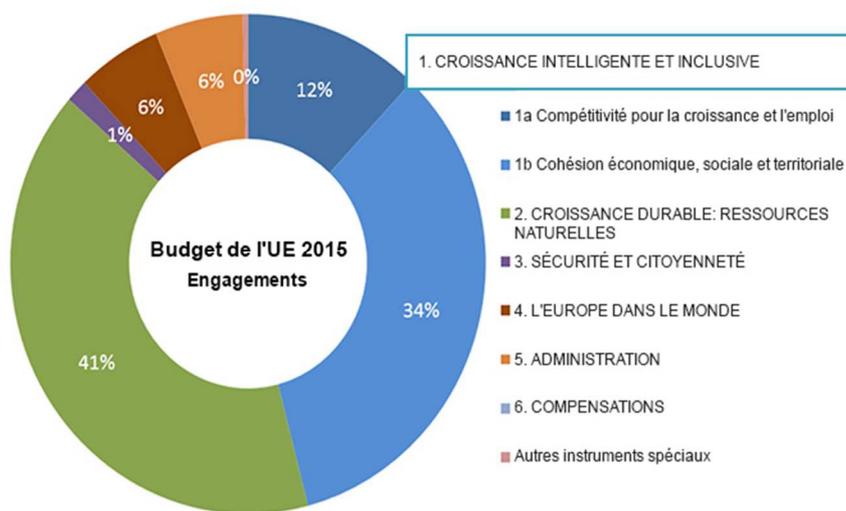
- 1- favoriser le transfert de connaissances et l'innovation dans les secteurs de l'agriculture et de la foresterie, ainsi que dans les zones rurales;*
- 2- améliorer la viabilité et la compétitivité de tous les types d'agriculture et promouvoir les technologies agricoles innovantes et la gestion durable des forêts;*
- 3- promouvoir l'organisation de la chaîne alimentaire, le bien-être des animaux et la gestion des risques dans l'agriculture;*
- 4- restaurer, préserver et renforcer les écosystèmes liés à l'agriculture et à la foresterie;*

5- promouvoir l'utilisation efficace des ressources et soutenir la transition vers une économie sobre en carbone et résiliente face au changement climatique dans les secteurs agricole, alimentaire et forestier;

6 - promouvoir l'inclusion sociale, la réduction de la pauvreté et le développement économique dans les zones rurales.

Dans les budgets européens, l'emploi relève de la rubrique " Croissance intelligente et inclusive dans l'UE", tandis que la PAC se rattache à la rubrique "Croissance durable et ressources alimentaires". Cette distinction explique pourquoi jusqu'à présent les efforts étaient attendus sur des aspects environnementaux (mesures de verdissements et second pilier).

Schéma 1 : Le budget de l'UE en 2015, par rubrique du cadre financier (Source : Europa.eu, 2014, accessible : [https://europa.eu/european-union/topics/budget\\_fr](https://europa.eu/european-union/topics/budget_fr) )



### Influence de la PAC sur l'emploi

Dans son objectif premier, la PAC visait l'accroissement de la production et une "professionnalisation" de l'agriculture. Cet objectif s'est fait notamment par le contrôle des structures

Dès 2003, le découplage des aides, mis en place à partir de 2006, a permis de ne plus se focaliser sur l'acte productif et donc peut-être de limiter la concentration des exploitations et la disparition de main d'œuvre agricole, en partie les chefs d'exploitation.

Pourtant, pour les aides découplées, l'attribution des aides de la PAC s'articule autour des surfaces agricoles (droits à paiements de base) plutôt qu'autour des actifs agricoles. Ce point est relevé lors d'une présentation à la FNcuma le 15/02/2017 par M. Samuel Féret, président du think tank *Groupe de Bruges*. Ce fonctionnement s'explique par une plus grande simplicité à traiter systématiquement les surfaces plutôt que les actifs agricoles dont le nombre évolue plus vite dans le temps et pour lesquels les statuts à travers l'Europe sont divers

.Une avancée notable en matière de maintien des actifs agricoles est la surprime aux “52 premiers hectares” (PAC 2015-2020) dont la volonté était de favoriser “l’exploitation moyenne française” et donc un nombre d’actifs plus élevé dans ces structures moyennes. Cette surprime devait d’ailleurs être revalorisée passant de 5 % du paiement redistributif en 2015 jusqu’à 20 % en 2018. (France Agricole, 2016).

<http://www.lafranceagricole.fr/actualites/gestion-et-droit/aides-pac-2017-la-surprime-des-52-premiers-hectares-nevolue-pas-1,0,2218180920.html>

Pour le développement de l’emploi agricole, mais aussi rural, M Féret proposait de “s’appuyer sur d’autres instruments financiers qui ne ciblent pas spécifiquement les exploitants agricoles, mais les emplois, les PME, les territoires, les systèmes alimentaires : les fonds de cohésion ou de développement régional, par exemple.”

Sur les questions d’allocation des budgets, la PAC n’est pas dans la rubrique budgétaire “croissance, création d’emploi” mais pour l’instant dans la rubrique “gestion des ressources naturelles”... Donc les efforts sont plutôt attendus sur les dimensions environnementales. Les aides ciblent la propriété d’hectares éligibles et non les individus ou le travail.

### **Perspective : la PAC travaille sur l’emploi**

Le rapport « *Comment la Pac peut-elle améliorer la création d’emplois dans les zones rurales* » adopté par le Parlement européen en Octobre 2016, a permis de mettre l’accent sur le renouvellement générationnel dans le projet de modernisation--simplification de la PAC à venir en 2020.

<http://www.lafranceagricole.fr/actualites/pac-post-2020-vers-une-pac-creatrice-demplois-1,0,3169635543.html>

Pour le rapporteur de ce rapport, Éric Andrieu, eurodéputé (PS) et vice-président de la commission de l’agriculture du Parlement européen, “la catégorie des agriculteurs de moins 35 ans ne représente que 7 % de la totalité des exploitations. Le renouvellement générationnel n’est pas assuré et, avec lui, l’avenir de nombreux territoires” (France Agricole, 2016)

France Agricole, le 29.09.16,

<http://www.lafranceagricole.fr/actualites/gestion-et-droit/pac-post-2020-pour-une-politique-agricole-au-service-de-lemploi-1,0,2788014165.html>

## **Annexe 7 : La monographie – retour sur la méthode**

Pierre Bonte et Michel Izard (Direction)

*in* Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie

Extraits choisis, retranscription

pp 484 à 486

PUF, 1991

ISBN 978-2-13-058426-1

«

### Monographie :

Genre Ethnologique consistant à l'analyse la plus complète possible d'un groupement humain, d'une institution ou d'un fait social particulier (exploitation agricole, campement nomade, communauté rurale, tribu, atelier, quartier de ville, fête villageoise, etc), la monographie désigne à la fois une méthode spécifique d'enquête et une forme d'exposition des résultats de la recherche. Fondée sur une démarche inductive, privilégiant l'observation directe et prolongée dans les faits, la formule monographique s'est développée, dans des contextes différents, en réaction contre les courants spéculatifs. [...]. La monographie s'imposa comme formule dominante dans le domaine de l'ethnologie de la France et l'Europe à partir des années 1950 (Bernot et Blancars, 1953 ; L'Aubrac, 1970-1982), sous l'influence de disciplines voisines (histoire, géographie humaine, démographie).

[...]Dans [le domaine de l'ethnologie exotique], l'émergence de la monographie coïncide avec le rejet d'une « ethnologie de cabinet » et avec le début des études intensives de terrain menées par des chercheurs professionnels qui avaient reçu, pour la plupart une formation initiale en sciences expérimentales.

L'essor de ce type d'études fut par ailleurs étroitement associé au développement des courants fonctionnalistes et structuralistes, postulant le recours à des analyses totalisantes, faisant ressortir les interactions entre les éléments constitutifs d'une société ou d'une institution.

La formule monographique repose, au fond, sur des exigences contradictoires, que seuls les meilleurs travaux parviennent à concilier ou à dépasser : d'une part une ambition holistique (voir entre autre Redfield, 1960), de l'autre, un souci d'exhaustivité (illusoire) et de systématisme analytique, pouvant aboutir à la juxtaposition de chapitres disjoints selon un plan stéréotypé (présentation successive des conditions écologiques, des techniques, de l'organisation sociale, de la religion, etc., dans les « monographies à tiroirs » fustigées par R Jaulin comme des « discours de bège »). Ce travers résulte souvent de la confusion entre le plan de déroulement de l'enquête [...] et le plan du texte monographique, ce dernier devant s'articuler autour d'une problématique compréhensive issue, entre autres, de la recherche empirique de terrain. [...]

Les grandes différences que l'on peut constater entre les styles monographiques tiennent généralement à la diversité des missions que l'on assigne au genre selon les écoles, les traditions, les ambitions : établir un simple constat, fournir le substrat d'une analyse comparative et typologique (programme et monographies villageoise réalisés sous la direction de Gusti en Roumanie, par exemple), dégager la spécificité d'un ensemble, illustrer ou nuancer une problématique générale. Ces différences s'accusent encore si on prend compte des partis pris d'auteurs : observation distanciée, écriture « neutre » ou participation intime et style délibérément personnel ; grille d'analyse de faits établie d'après les catégories et le discours indigène (point de vue émis), etc.

Au-delà de ces variantes, le genre monographique, isolant un objet (commune, atelier, famille, famille, campement, etc.) pose un problème fondamental, celui des échelles pertinentes de l'analyse ethnologiques, *a fortiori* pour l'étude des sociétés modernes caractérisées par l'enchevêtrement des insertions individuelles et collectives. Si la monographie demeure une des pierres angulaires de la démarche il convient chaque fois de l'adapter – voire de la repenser- aux dimensions spécifiques du terrain et des problèmes d'enquête.



**BONTE Pierre, IZARD Michel.** Monographie, in Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie. Paris : Presses Universitaire de France 1991, pp 484 486, ISBN 978-2-13-058426-1

## Annexe 8 : Trois monographies

### Cuma de Saint-Priest-Taurion



#### Pas d'atelier, pas de hangar, mais depuis 30 ans, deux salariés mis à disposition des éleveurs

La Cuma de Saint-Priest Taurion a été créée en 1989. A l'époque plusieurs jeunes installés qui se connaissent se rendent compte que les investissements sont à faire en Cuma. Une Cuma voisine, à Ambazac, à 20km de là était prête à les accueillir mais cette Cuma n'avait pas de tracteur et n'en voulait pas à l'époque. 2 ou 3 de ces jeunes agriculteurs ne pouvaient cependant adhérer à cette Cuma parce qu'ils n'avaient pas de tracteur assez puissant à mettre devant les outils.

Commune de Saint-Priest-Taurion  
Département de la Haute-Vienne  
Région Nouvelle-Aquitaine

- Créée en 1989 employeur depuis 1990
- 2 salariés : 1 temps plein + 1 mi-temps
- 30 adhérents (noyau de 12-15 adhérents)
- Zones Bovin allaitant et polyculture
- 2 tracteurs, matériel d'élevage, de fenaison et de culture, une ensileuse en intercuma
- Chiffre d'affaires de 100 000 €

Le groupe décide donc de créer la Cuma de Saint-Priest Taurion en achetant un gros tracteur. Le groupe est rapidement étoffé : soit par des gens qui avaient besoin d'un gros tracteur chez eux, soit par des gens qui en avaient déjà, mais qui ont revendu du matériel pour raisonner leurs charges de mécanisation.

#### Très vite l'embauche devient évidente

La Cuma embauche très rapidement un salarié en temps plein pour satisfaire les besoins de main d'œuvre de plusieurs exploitants. En effet, plusieurs agriculteurs sont responsables professionnels et ont donc besoin de complément de main d'œuvre. Le noyau de la Cuma met rapidement en place un groupe de service complet notamment pour les ensilages. La Cuma atteint rapidement, en 3-4 ans, son rythme de croisière

Le salarié embauché en 1990 est resté jusqu'à sa retraite en 2007. Il est remplacé par un jeune salarié qui avait été apprenti chez le trésorier de la Cuma : grâce à cette expérience préalable, ce nouveau salarié connaît le groupe : exploitants et exploitations.

La demande en main d'œuvre ne faiblit pas au sein des membres de la Cuma, alors le groupe embauche un second salarié en 2010. En effet, certains adhérents ayant « pris gout » à la délégation du travail accroissent leur demande en mobilisant les salariés pour les remplacer pendant des congés. En parallèle, la main d'œuvre familiale s'amenuise sur les exploitations.

*« Pour le salarié, il est avantageux d'être embauché sur un groupe qui se renouvelle, parce que nous sommes peu d'exploitants jeunes. Un salarié qui trouverait un boulot chez quelqu'un qui est à quelques années de la retraite, ça peut très bien s'arrêter à la retraite de l'exploitant. Alors qu'en étant sur un groupe comme ça, c'est la possibilité aussi pour lui que ça continue ».*

Le Trésorier de la Cuma de Saint-Priest-Taurion

Mais, fin 2016, un gros adhérent part à la retraite et la Cuma ne peut garder les 2 salariés à temps plein. De ce fait la Cuma propose au dernier embauché de passer à mi-temps. Le salarié accepte et trouve un agriculteur extérieur à la Cuma pour l'embaucher sur un second mi-temps.

### **Le fonctionnement au quotidien**

Le groupe se réunit en fin de mois pour établir un planning. Cette réunion est aussi l'occasion de réactualiser les heures effectuées le mois précédent pour lancer la facturation. Pour la planification, chacun commence par donner toutes ses priorités justifiant la présence d'un salarié de la Cuma sur l'exploitation : les permanences des élus responsables professionnels, les travaux de récoltes ou encore les chantiers nécessitant l'intervention de personnes tiers - par exemple le vétérinaire pour la prophylaxie des troupeaux -. Après les arrangements pour satisfaire les priorités de chacun, les membres du groupe se partagent les jours restants. Les salariés sont répartis par demi-journée sur les exploitations de 8h30 à 12h puis de 14h à 17h30. Il est très rare qu'ils fassent des heures supplémentaires. Le cas échéant ces heures supplémentaires sont facturées uniquement à l'adhérent concerné.

*« On s'habitue finalement assez bien à trouver du travail à faire au salarié. On se demande des fois comment on va faire s'il pleut mais finalement on trouve du travail, à l'abri... en fait dans notre tête on a toujours deux chantiers de prévu... Un s'il fait beau et un s'il pleut... C'est ça de s'organiser, de se garder du travail aussi, de dire 'tiens il y aurait cette chose-là à faire on ne va pas le faire aujourd'hui ce n'est pas urgent, mais un jour ou il pleuvra il pourra faire ça à l'abri'... on prend l'habitude... »*

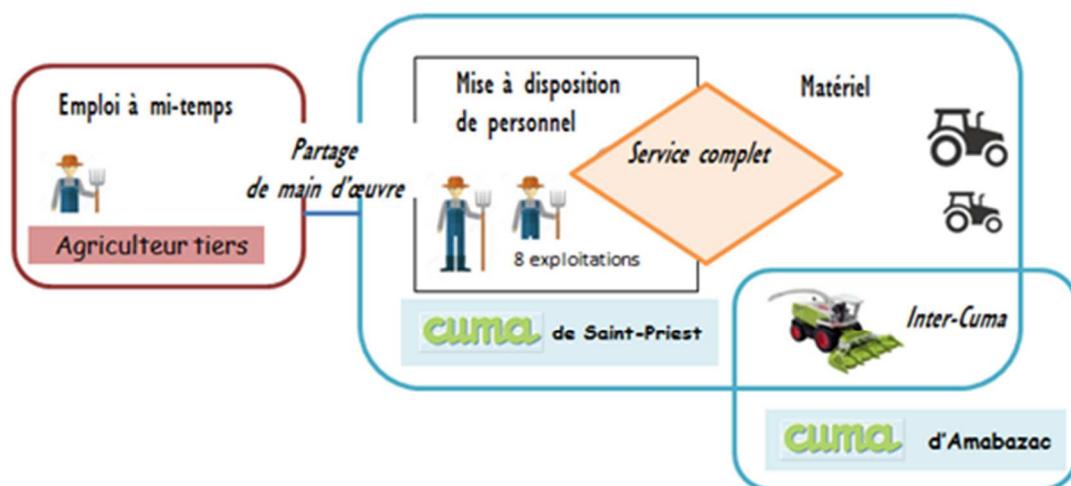
Le Trésorier de la Cuma de Saint-Priest-Taurion

Le trésorier est responsable de la partie administrative liée à l'emploi, en lien avec la FD Cuma qui édite les bulletins de paye, assure le suivi des formalités sociales et établit les factures mensuelles liées à la main d'œuvre pour les adhérents. Un autre adhérent de la Cuma est officiellement responsable du planning. Dans les faits il tient à jour le planning des travaux faits pour le compte de la Cuma (service complet et entretien du matériel).

La Cuma de Saint-Priest Taurion travaille aussi en intercuma avec la Cuma voisine : c'est la Cuma de Ambazac qui porte l'ensileuse et une partie de la conduite et de l'entretien de cette machine est assurée par les 2 salariés.

Les élus de la Cuma ont été confrontés à la baisse d'activité lors du départ de l'adhérent qui a occasionné la réduction de main d'œuvre d'un mi-temps. Ils ont pu constater qu'il est plus facile de développer (matériel ou main d'œuvre) plutôt que de réduire ses activités. Avant cette diminution d'un mi-temps, ils ont perçu l'inquiétude de leurs deux salariés : ceux-ci étaient au courant du départ à la retraite d'un adhérent et appréhendaient les adaptations à venir.

Plusieurs membres du groupe ont fait des formations de gestion du personnel en tant qu'employeurs lorsqu'ils avaient des apprentis sur leurs exploitations.



### Quels projets pour la Cuma ?

Les responsables de la Cuma aimeraient redévelopper le service complet, qui a été à l'origine de la création de la Cuma, mais qui a régressé depuis. Pour ses responsables, la partie entretien du matériel de la Cuma pourrait s'élargir, mais il faudrait que la Cuma se développe en passant à l'étape du bâtiment avec atelier. Le groupe n'a pas encore réussi à franchir cette étape qui nécessiterait également de former les salariés en mécanique.

# La Cuma de Saint-Pierre de Trivisy



## Le salarié travaille trop et trop bien, quel impact sur la Cuma et sa capacité à employer ?

La Cuma de Saint-Pierre de Trivisy a été créée en 1983. 5 ans après sa création la Cuma a acheté un hangar et a embauché un salarié. Le groupe avait visité des Cuma de Loire Atlantique avec des hangars et des salariés, bien que n'ayant pas pour ambition de développer un système aussi complexe.

*« On était allé visiter des Cuma en Loire-Atlantique d'une centaine d'adhérents avec hangar, chef d'atelier, secrétariat, 7-8 mécano, 3 chauffeurs... Moi en rentrant, je me suis dit "jamais on fera ça chez nous, jamais". Et finalement quand tu regardes on n'est pas loin. On y est rentré dans le système. Je trouvais que c'était trop gros. Je préférerais trois petites Cuma qu'une grosse »*

Le trésorier de la Cuma de Saint-Pierre de Trivisy

Commune de Saint-Pierre de Trivisy  
Département du Tarn  
Région Occitanie

- Créée en 1983 employeur depuis 1988
- Un hangar atelier
- 3 salariés (Été 2017) : 1 temps plein + 2 saisonniers (450h)
- 75 adhérents (noyau de 25 adhérents)
- Zones d'élevages : Ovin Lait (30%), Ovin Viande (30%), Bovin Viande (30%), Bovin Lait (10%)
- 1 tracteur, 1 télescopique, matériel d'élevage, de fenaison et de culture,
- Service «réparation de matériel d'adhérent » et « mise à disposition pour remplacement »
- Chiffre d'affaires de 153 000 €
- Facturation de la main d'œuvre : 17 à 35 €/h

La Cuma a commencé par salarier un jeune qui avait fait son apprentissage à la Cuma. Après un turn-over de 6-7 personnes sur les années 1990 et 2000 la situation s'est stabilisée avec l'embauche en 2009 de Fabien. Issu du milieu agricole il ne pouvait pas continuer l'activité agricole avec son frère faute de quotas. Fabien est employé en CDI intermittent. Cette formule lui permet de travailler selon les besoins de la Cuma et selon ses contraintes personnelles : il fait les moissons chez un entrepreneur pendant le mois de juillet et il aide régulièrement son frère toujours éleveur ovin.

### Organisation quotidienne et facturation trimestrielle

Tous les lundis matin a lieu une réunion au hangar de la Cuma. Cette réunion permet de réserver le matériel et éventuellement le salarié. Cette réunion est d'autant plus importante en période de récolte de fourrage : « quand il fait beau il fait beau pour tout le monde ! »

Le responsable salarié répertorie les heures, en fonction des bons de travaux remplis par le salarié, et les transmet ensuite au trésorier. En plus des heures de main d'œuvre, le trésorier intègre les engagements sur le matériel (et/ou leur utilisation effective) et les matériaux éventuellement utilisés pour des réparations de matériel personnel. La facturation est faite tous les trimestres par la FD Cuma. Les heures de main d'œuvre sont facturées 17€/h en service complet ou en mise à disposition (sans matériel), 30€/h pour les heures d'atelier pour la réparation de matériel des

adhérents. (Majoration de 5€/h si le poste à souder semi-automatique doit être utilisé). La FD Cuma est aussi chargée de l'édition des bulletins de paye et des formalités sociales.

### **Les projets d'emploi nécessitent une remise en question !**

En 2014, la Cuma a embauché à mi-temps un jeune, Mathieu, pour la conduite en service complet et la mise à disposition de main d'œuvre sur les élevages, en remplacement notamment. La Cuma s'est heurtée aux différences de profil et de personnalité des deux salariés. Fabien n'hésitait pas à faire beaucoup d'heures en en facturant peu, en étant souple sur la quantité et la qualité des services rendus. Son niveau de compétence, son expérience dans la Cuma et sa relation avec les adhérents lui permettent de négocier avec les adhérents, d'être en position de force. A l'inverse Mathieu était rigoureux et prenait bien en compte tous ses déplacements et facturait les services au « juste prix ».

Finalement après un an, Mathieu est parti de la Cuma pour être embauché à plein temps sur une exploitation agricole.

Pour la saison de 2017, deux saisonniers vont être embauchés pour les pics de travaux (environ 450 heures) :

- Un agriculteur retraité qui avait besoin « de s'occuper et d'avoir un complément de revenu »,
- Un jeune de 19 ans, fils d'un agriculteur adhérent de la Cuma, pour le service complet de pressage de paille en zone de plaine.

Les responsables de la Cuma aimeraient embaucher un second salarié à plein temps, mais pour l'instant les besoins ne sont pas assez suffisants. Une embauche serait l'occasion de remettre à plat l'organisation dans la Cuma et notamment la posture de Fabien : à la fois, il pourrait transmettre son expérience en mécanique et se remettre en cause pour ne plus faire trop d'heures et être trop disponible auprès des adhérents. Certes son dévouement est apprécié car il « sort de la panade » les adhérents en panne ou face à l'imprévisible, les responsables de la Cuma savent qu'il n'est pas règlementaire et que ce n'est pas la posture « normale » d'un salarié.

*« Fabien n'est pas dans cet esprit de salariat : pour lui c'est normal de faire tout ce qu'il fait. Nous ça nous arrange bien parce que les adhérents sont contents, le travail est fait et très bien. Mais c'est vrai que quelquefois...si l'inspection du travail passait ! ... Sa situation personnelle fait qu'il a toujours fait comme ça et qu'il ne voit pas pourquoi il changerait. Il n'a pas été habitué à avoir un rythme salarié avec des horaires et des temps maximum. Et il ne faudrait pas que Fabien "détourne" sur le prochain salarié. Il faudrait profiter de l'embauche pour le remettre sur les rails »*

Le président de la Cuma de Saint-Pierre de Trivisy

La Cuma possédait deux tracteurs, mais beaucoup d'adhérents ont investi chez eux dans un tracteur de tête (140-150cv) ce qui a obligé la Cuma à revendre un de ces tracteurs. Cette diminution est un échec aux yeux des responsables du bureau, car elle a réduit l'offre de service complet et donc la part de main d'œuvre « hors atelier ». La Cuma fonctionne de concert avec les entrepreneurs du secteur. Pour l'instant, elle ne souhaite pas entrer dans les activités de moisson, car les entrepreneurs sont plus réactifs qu'une Cuma lors des pics de travaux, notamment vue leur souplesse en main d'œuvre. De plus les responsables préfèrent laisser aux entrepreneurs cette activité pour laquelle il est parfois difficile de rendre un service de qualité (condition de récolte, météo...).

*« Les années où le temps est pourri, si on ne peut pas moissonner, autant que ce soient eux [les entrepreneurs] qui se fassent réprimander plutôt que moi. »*

Le trésorier de la Cuma de Saint-Pierre de Trivisy

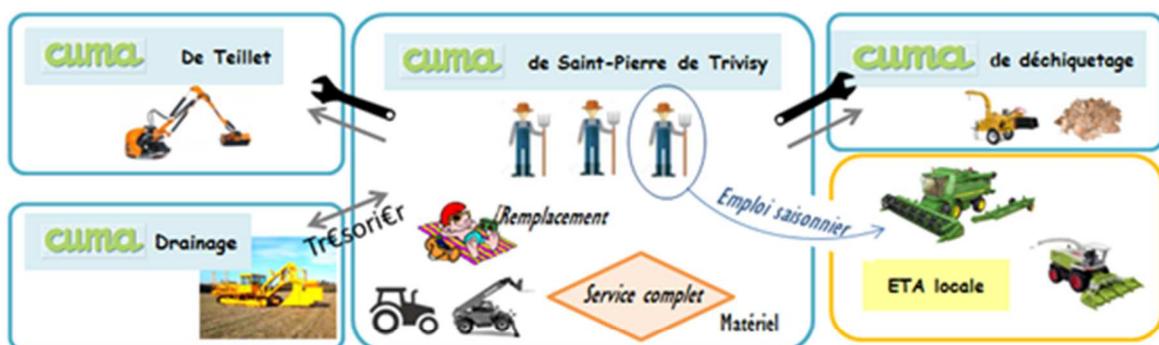
La Cuma a développé au fil des années une mission de remplacement des éleveurs partant en vacances. Ainsi, les salariés peuvent faire quelques heures le matin et le soir le travail d'astreinte des éleveurs allaitants : alimentation, surveillance.

*« Avec la diminution de la main d'œuvre dans les fermes, nous faisons partie des Cuma qui ont été sauvées par la mise à disposition de personnel pour faire un plein temps dès le premier emploi ! »*

Le président de la Cuma de Saint-Pierre de Trivisy

### Intercuma et services

La Cuma de Saint-Pierre de Trivisy réalise l'entretien de la déchiqueteuse de la Cuma départementale. Auparavant elle effectuait l'entretien de l'épareuse acquise en intercuma avec la Cuma de Teillet et quelquefois des mises à disposition de main d'œuvre sur cette même Cuma. Le trésorier de la Cuma de Saint-Pierre de Trivisy est également trésorier de la Cuma départementale de drainage.



### Un bilan positif et toujours de l'ambition

La Cuma de Saint-Pierre de Trivisy est une coopérative qui est reconnue pour la qualité des services rendus grâce à son employé et grâce à la gouvernance des responsables. Plusieurs projets sont en route pour la structuration des activités, ils permettront sans doute « d'assurer les arrières » pour la cohérence d'une équipe de salariés et l'efficacité du pilotage.

## Groupement d'employeurs Des 3 Communes



### Groupement d'employeur et Cuma : ...entre les deux mon cœur balance !

En 2007 plusieurs adhérents de la Cuma *La Breuillaise* à Breuil-Chaussée entament des travaux de mise aux normes de leurs bâtiments d'élevage. Le besoin ponctuel de main d'œuvre se fait alors ressentir et la Cuma embauche en TESA un salarié mis à disposition sur les élevages. Après le succès de cette première expérience, la fédération des Cuma organise en 2009 une réunion de secteur sur la thématique de la main d'œuvre. Rapidement, 5 exploitations sont intéressées et créent un groupement d'employeurs associatif pour embaucher un salarié à temps plein.

Commune de Breuil-Chaussé  
Département des Deux-Sèvres  
Région Nouvelle-Aquitaine

- Créée en 2009
- 1 salarié en temps plein
- 5 adhérents
- Zone d'élevage: Bovin allaitant, ovin bovin lait
- Proximité avec 2 Cuma et une banque de travail

#### Structuration du projet

L'emploi n'est pas internalisé dans la Cuma, puisque la Cuma qui avait déjà deux mécaniciens et une secrétaire préférerait laisser aux éleveurs investis dans le projet le soin de s'organiser. Cela correspond aussi à une posture politique départementale de la fédération des Cuma de dissocier des Cuma l'activité de salariat partagé sur les exploitations en créant des groupements d'employeurs associatifs. Pourtant, depuis 2016, la Cuma souhaiterait développer le service complet. Aux yeux des adhérents du groupement d'employeurs qui sont aussi adhérents à la Cuma, l'expérience des salariés partagés et leur connaissance des exploitations seraient à mettre à profit de la Cuma.

Dans le groupement d'employeurs des *Trois Communes*, le salarié est embauché 22 h par mois sur 4 des exploitations et le reste (64h environ) sur une cinquième exploitation. Depuis 2009, trois personnes se sont succédé sur le poste. Les trois salariés étaient des personnes en lien avec le milieu agricole. Le premier est parti pour « voir autre chose ». Le second a démissionné suite à un différend avec un adhérent. Le salarié actuellement en poste est le fils d'un adhérent du groupement d'employeur.

#### Organisation du groupe

Les 5 agriculteurs membres du groupement d'employeurs sont dans le conseil d'administration mais il incombe plutôt au président de coordonner le groupe et de gérer les tâches administratives.

Tous les 15 jours, le samedi matin, le groupe se réunit chez un des membres pour faire le planning et faire le point sur le mois écoulé, en particulier pour le suivi des heures. Un des adhérents, élu à la municipalité voisine, prend généralement le salarié les deux premiers jours de la semaine sur son exploitation, puis les autres se le partagent sur le reste de la semaine. Une certaine souplesse est adoptée entre les membres en fonction des réservations de matériel qui ont pu être faites auprès des Cuma et selon la météo dans le cas des chantiers de récolte. La situation est plus stable l'hiver puisque les besoins sont plus homogènes et concernent principalement l'alimentation des troupeaux en bâtiment et les autres travaux d'astreinte. Certaines exploitations ont un besoin en main-d'œuvre

qui est dépendant de la conduite en bande d'animaux à l'engraissement : taurillons ou poulets de chair. Dans ces cas, la réservation du salarié peut être faite longtemps à l'avance mais ne peut être inter-changée car l'intégration des filières nécessite de cibler un jour pour le curage des bâtiments entre le départ d'une bande et l'arrivée d'une autre. Les exploitants utilisent régulièrement le salarié pour assurer le travail d'astreinte pendant leurs congés.

*« Avant, à chaque fois que l'on voulait partir il fallait trouver quelqu'un : le service de remplacement ou autre chose, mon neveu quand il ne travaillait pas par exemple. Maintenant on s'en va beaucoup plus tranquille en vacances. On n'a pas besoin de lui demander qu'il vienne pendant 2 jours pour voir : il sait se servir de la pailleuse, il sait se servir de la désileuse, il y a juste les doses de concentrés pour chaque bête qui sont marquées sur les animaux... En saison, s'il y a quelque chose au pré il se débrouille, s'il y a un veau de malade il sait quoi faire... C'est le gros gros avantage ! »*

Un agriculteur membre du groupement d'employeurs

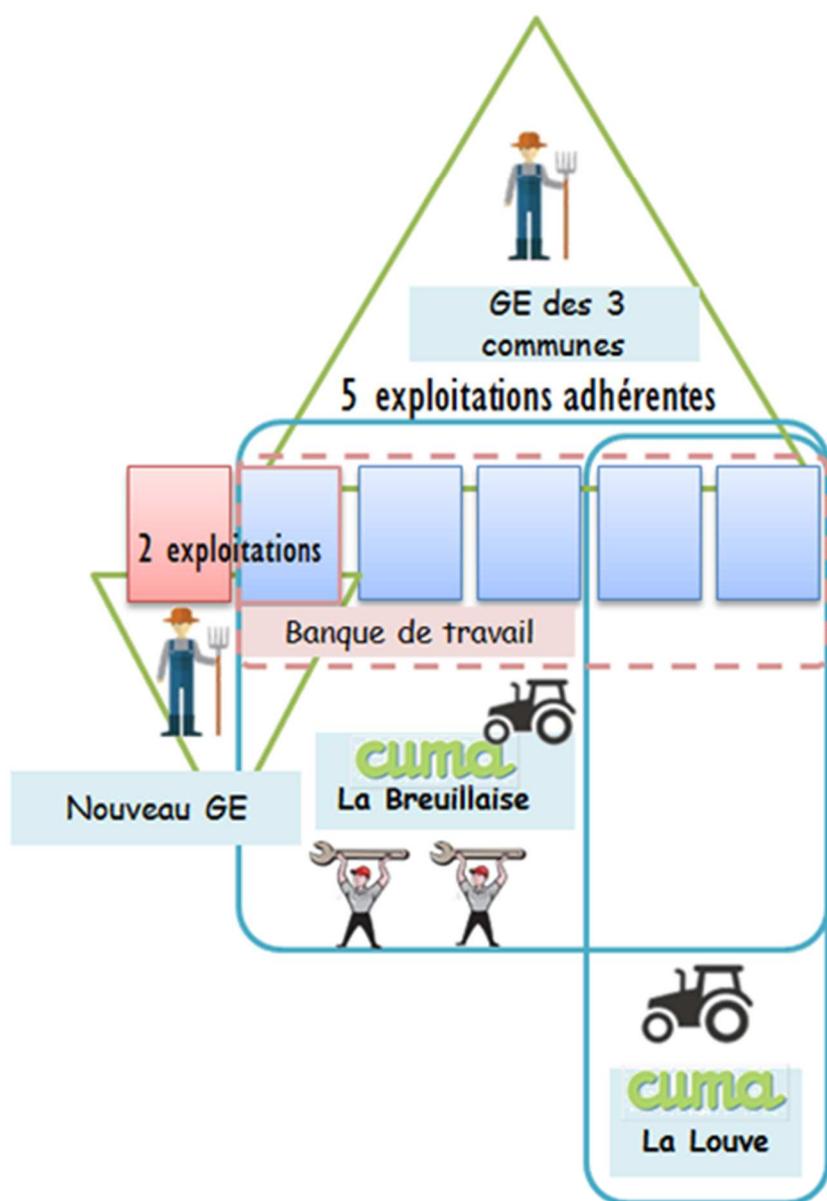
La feuille de paye, la comptabilité et les formalités administratives sont assurées par la FDcuma des Deux-Sèvres qui vend un service adapté aux groupements d'employeurs. Une fois par an, lors de l'assemblée générale qui a lieu comme une réunion ordinaire du samedi, un retour est fait par un animateur sur l'activité et les résultats du groupement d'employeurs.

Les adhérents du groupement d'employeurs travaillent ensemble au sein d'une banque de travail qui existe sur la Cuma *La Breuillaise*. Cette banque de travail regroupe une quarantaine de participants. Elle est principalement utilisée pour les travaux d'ensilage mais aussi à d'autres moments pour des échanges de matériel et de travail. Il a été décidé lors de sa création de ne pas faire de comptes annuels pour régulariser les soultes. Par ce choix de fonctionnement, certaines exploitations sont fortement excédentaires ou au contraire déficitaires. Cela résulte de leur capacité répétée à fournir de la main d'œuvre ou à l'inverse à être demandeur de main d'œuvre.

### **Les mutations à venir**

Depuis l'automne 2016, un agriculteur souhaite se désengager du groupement d'employeurs pour en créer un nouveau avec un voisin. Le voisin et lui-même se sont rapprochés lors du partage du foncier d'une exploitation. Leur salarié sera le fils de cet agriculteur. Les deux collègues ont fait le choix de créer un nouveau groupement d'employeurs pour pouvoir éventuellement intégrer d'autres exploitations intéressées à l'avenir sans avoir à renégocier le contrat de travail unique.

Pour remplacer cet adhérent démissionnaire, un nouvel agriculteur s'est manifesté : il s'agit d'un agriculteur qui n'était pas concerné lors de la création du groupement d'employeurs *des 3 communes*, mais qui avait récemment demandé à intégrer le GE lors du départ d'un des membres. En effet, son père âgé ne peut plus travailler sur l'exploitation familiale.



## Annexe 9 : Analyse de contenu : Cuma La Pas Sans Peine – GE Le Rural

### Analyse de contenu : Cuma La Pas Sans Peine – GE Le Rural

Chiché – Deux Sèvres  
Entretiens le 20/03/2017

Cyril B et Mikaël R – Président de la Cuma / responsable planning

Clément T – (70% du temps)

Laurent M – Ancien président de la Cuma, ancien Trésorier du GE, référent de l'administratif lié au salariat

CRITÈRES	INDICATEURS	PRATIQUES - FAITS	OPINION - VERBATIM
→ critère thématique intéressant dans l'étude (assez lié au guide d'entretien)	→ objectivation du discours pour extrapolation / comparaison	→ ce qui ressort du discours en termes de pratiques / d'usage ou de situations rencontrées par le groupe	→ phrase clef ou termes de vocabulaire qui justifie les pratiques/les habitudes
<b>ERGONOMIE</b>  <b>L'organisation, la planification</b>	Réunion hebdomadaire vendredi matin  Support visible : réservation matériel et salarie	Les horaires sont fixés, surtout en MâD (8-12h – 13h30-18h). A la Cuma, les horaires peuvent être adaptés (panne, météo, saison) La MâD est prioritaire pour avoir le salarie. Mais la Cuma est prioritaire en période d'ensilage ou de moisson	Pour le salarie, il faut avoir des horaires cadrés dans la mesure du possible, surtout en conduite d'automoteurs, l'ensilage reste une activité dangereuse  S'il n'y a pas de demande pour le GE, le Cuma le prend par défaut  La création d'un nouveau poste permettrait de débloquer ces périodes [de récolte], pour être disponible au GE, sachant que c'est eux, [les adhérents du GE], qui ont créés l'emploi à la base !

<p><b>La Mise à Disposition (MàD) en exploitations</b></p>	<p>1/3 des heures en MAD (hors service complet) Service Complet : oui 8-9 adh en MàD pure (hors service complet)</p>	<p>Travail en MàD : Travail de Conduite, clôtures, ramassage de volaille La Cuma est dépendante de l'activité de MàD du GE pour maintenir le plein temps. -Le salarié préfère être à la Cuma plutôt qu'en MàD La baisse de la demande a contribué à réduire la part de MàD sur les exploitations et la Cuma a compensé le reste (initialement : 50%Cuma – 50% MàD) Nature des travaux en MàD : Conduite, nettoyage de bâtiment (caillebotis)</p>	<p>Le salarié préfère être ici, il fait beaucoup moins de merdes  Je ne touche pas aux animaux, mais c'est assez diversifié. Ce n'est pas plus mal de faire les deux [MàD et Cuma], parce que sinon au hangar de la Cuma, je suis des fois seul toute la journée.</p>
<p><b>La gouvernance "Emploi" et le pilotage</b></p>	<p>Oui, un resp planning et un resp administration liée au salariat</p>	<p>Il y a un responsable planning (Damien) et un adhérent référent par matériel (entretien, SAV, réservations) Il y a deux carnets : un carnet personnel (agenda) un carnet par matériel de suivi des travaux réalisé par matériel. Il y a un tableau de suivi des heures qui est ensuite utilisé pour la saisie en fin de mois</p>	<p>C'est Damien qui dirige les plannings, il m'envoie par exemple un message le dimanche pour me dire ce que je fais en début de semaine.</p>
<p><b>Le management et les compétences employeur</b></p>	<p>Conscience « RH-Manager Différente entre les employeurs  Anciennes RH formation</p>	<p>Le salariat est compliqué. Paradoxe entre le projet de recrutement et la difficulté à gérer de l'emploi Il faut s'intéresser à l'emploi, il est administrateur FD chargé de l'emploi, participe aux commissions mixtes et AREFA Il faut former les employeurs</p>	<p>Pff, l'emploi c'est... c'est très compliqué, avec la réglementation, finalement il vaut mieux en faire moins  Il faut avoir un pied dedans, niveau réseau, niveau formation [employeur]  Il faut former surtout les employeurs, on y arrivera peut-être pas, savoir gérer un salarié le suivre, respecter sa vie privée, bien établir les besoins de salariat, mettre par écrit pour faire une offre.</p>

**CARRIERES**

			salariat, mettre par écrit pour faire une offre d'emploi ...
			[Pour le nouveau recrutement] suivant le profil du gars on avisera, pour que personne ne sois lésé et qu'ils s'épanouissent Il faut quelqu'un de polyvalent, on partirait sur un jeune  La solution c'est de prendre un jeune et de les recruter le plus tôt possible Les agris cherchent de la polyvalence, mais c'est galère d'avoir un salarié qui irait partout, en élevage et en méca  ...Que ce soit quelqu'un d'école, plus de métier. Quelqu'un qui ait plus d'expérience mais qu'il ne me prenne pas la place sur la conduite, il faut se compléter  On a l'infrastructure mais pas l'outillage qui va avec, on est limité par ça. Si on est deux à travailler il ne faut pas qu'on se dise 'elle est ou la clé de 17, -attends je fini avec et tu peux la prendre'. Il faudrait revoir aussi la gestion des pièces et avoir l'accord du référent de la machine.
<b>Le recrutement, l'embauche</b>	Recrutement par petites annonces, Entretien d'embauche & bouche à oreille	Projet d'embauche à venir mais un profil peu défini.  Pour les deux : recruter un jeune amène des avantages  Est conscient de la difficulté de demander trop de polyvalence. Et du dilemme : spécialiser les postes vs chercher à embaucher un polyvalent  Pour l'embauche d'un deuxième salarié, il faudrait un salarié plus positionné mécanique, mais capable d'aller en MâD. Il faudrait un salarié jeune, puisque la Cuma « est partie pour évoluer ». Deux postes nécessiteraient d'accroître les postes de travail en ateliers	
<b>La formation des salariés</b>	0 passées, 0 prévues	Voudrait faire de la formation technique pour combler ses lacunes en mécanique (soudure, hydraulique). Ce n'est pas au programme pour l'instant	
<b>La hiérarchie, les évolutions de postes</b>	Pas d'entretien annuel	Nécessité de « préparer le terrain » pour l'efficacité du travail du salarié et face à certain domaine de compétence moindre (mécanique).	Il ne faut pas que le salarié perde du temps sur des tâches qu'il ne sait pas faire, quand on fait de la mécanique, les adhérents, on fait les stagiaires, à côté, stagiaire qui donne les ordres quand même

<p><b>Trajectoire</b></p>	<p>Ne veux pas s'installer</p>	<p>Les parents ne sont pas agriculteurs, ne veut pas s'installer car « c'est trop de contraintes »</p>	
<p><b>Posture des salariés mis à disposition</b></p>		<p>Pour l'employeur, il y a une différence entre le statut en Cuma (+autonome) et en M&amp;D.</p> <p>Besoin de changer l'image du salarié agricole. De reconnaître les compétences qu'ils peuvent apporter</p> <p>Mais tous les salariés ne sont pas prêts à accepter une situation de salarié partage</p> <p>Il n'y a pas beaucoup de différence entre salarié de GE et salarié dans une exploitation, mes si le cotés poly-employeurs change la relation. La différence tiens plutôt de la « spécificité agricole » coupée à la spécificité d'être salarié</p>	<p>Il est moins autonome en GE qu'en plein temps dans une exploitation : il vient pour une tâche bien ciblée : bloquer les bêtes dans un couloir de stabulation pour les droguer. Point. A la Cuma il est plus libre il sait ce qu'il a à faire après il se débrouille.</p> <p>Il faut redorer l'image un peu vieillotte du salarié, qui fait des travaux de force et qui n'a pas le niveau [scolaire, intellectuel].</p> <p>C'est l'agricole, c'est moins stricte sur les prises de jour [de congés] c'est plus laxiste, c'est plus simple. C'est pas tout à fait pareil que dans un vrai boulot, quand tu vas travailler chez les gens, ça se passe toujours bien. T'as pas la même complicité avec ton patron, parce que c'est t'ES patrons !</p>

HISTOIRE et INFLUENCES	
<b>Historique de l'emploi dans le groupe</b>	<p>Au départ le poste a été créé (2006) par de la conduite . Plein temps affecté en 2007 D'abord TESA pendant plusieurs années, puis CDD 6 mois puis CDI.            3 Salariés successifs au même poste en 10 ans            D'après lui, le salarié n'est pas à l'origine du développement de la Cuma  <b>Dans le département il y a eu un positionnement pour que les GE restent séparés des Cuma. LA FD-Cuma peut accompagner directement les GE.</b></p>
<b>L'accompagnement - le conseil</b>	<p>Le salarié n'a jamais fait développer des activités. On ne s'en occupe pas.[...] On a fait appel à des prestations de service pour des conducteurs</p>
<b>Inspiration et coexistence</b>	<p>Eventuellement sollicite la FDcuma pour le développement de projets, la FD est chargée des payes et de l'administration social</p> <p>Il existe une Cuma départementale (épandage de chaux, déchiquetage, semis maïs)...            A l'inverse, ils ont souvent des demandes!</p> <p>On va les voir, on s'aide un peu d'eux pour avancer</p>
	<p>-acc régulier FD pour les payes            -acc de la FD pour la RH</p> <p>Pas de travail en intercuma</p>

## Annexe 10 : Synthèse des analyses de contenu

### Analyse de contenu : Matrice de synthèse des constats et des avis des personnes interrogées

/!\ Cette synthèse ne peut- pas mentionner le cas de particulier de chaque personne interrogée. Pour la lisibilité des résultats, un effort d'extrapolation et de nuances a dû être fait. Si besoin on peut se reporter au tableau saisie pour chaque groupe.

<b>CRITERES</b> → critère thématique intéressant dans l'étude (assez lié au guide d'entretien)	<b>Les Faits « objectifs »</b>	<b>Avis des agriculteurs responsables et des salarié.e.s ou avis partagé</b>
<b>L'organisation, la planification</b>	<p>Beaucoup de groupes ont un temps plus ou moins régulier de planification du travail des salariés mis à disposition. Cela peut être une réunion hebdomadaire ou mensuelle. La fréquence de cette rencontre peut changer selon les saisons et l'intensité de l'activité. Le formalisme est différent : du plus rigide (obligation de présence pour prétendre à réserver le salarié et le matériel) au plus souple (points approximatif si besoins. Le téléphone est beaucoup utilisé, surtout pour le responsable salarié.</p>	<p>La tenue de la réunion de planification est parfois contraignante mais elle est reconnue pour la sérénité qu'elle apporte.</p> <p>Les agriculteurs préfèrent un fonctionnement souple. Ils estiment souvent que leur fonctionnement est complexe</p> <p>Les salariés se réfèrent principalement au responsable salarié</p>
<b>La Mise à Disposition (MàD) en exploitations</b>	<p>La MàD pure concerne principalement les élevages. Une part importante du temps des salariés qui travaillent en MàD concerne le service complet.</p> <p>Il existe souvent des règles de priorités entre la MàD sur les exploitations et les besoins pour la Cuma (Service Complet).</p>	<p>Les agriculteurs estiment que trop peu de monde accepte de déléguer du travail. Il estime que les salariés sont plus compétents qu'eux pour certains travaux (service complet</p> <p>Certaines tâches sont moins appréciées que d'autres par les salariés (ramasser les volailles ou nettoyage des bâtiments hors sols). mais il semble</p>

**ERGONOMIE**

		<p>Certains salariés assurent quelques remplacements.</p> <p>Lorsqu'elle est marginale sur le poste la MâD peut concerner des travaux hivernaux (agnelage) lorsqu'il y a moins de charge de travail à la Cuma.</p>	<p>que discuter de ce sujet permet de dé-cristalliser le problème.</p>
<p><b>La gouvernance "Emploi" et le pilotage</b></p>	<p>Dans la plupart des cas un associé coopérateur de la Cuma élu assume la responsabilité particulière de l'emploi pour l'organisation. Il s'agit de réaliser des plannings, gérer le lien entre adhérents et salariés, assurer le suivi des heures et les formalités sociales.</p> <p>La place du responsable salarié dans l'organisation du travail s'estompe au fur et à mesure que le salarié est à l'aise dans son poste.</p> <p>Il n'y a rarement des retours sur le travail : remerciements, expression de la satisfaction. Quelques retours négatifs peuvent arriver.</p>	<p>Il est important que le responsable salarié garde le rôle de tampon entre les adhérents et le salarié en cas de manqués dans l'organisation ou d'insatisfaction dans la réalisation du travail (casse, erreur, mauvaise explication). Il est garant.</p> <p>Symboliquement, les salariés apprécieraient que leur travail et leur investissement soit plus reconnu.</p>	
<p><b>Le management et les compétences employeur</b></p>	<p>Il existe une sensibilité à l'emploi dans les groupes, de la part de leur responsable, mais une « compétence employeur » en « gestion des ressources humaines » perfectible pour le groupe.</p>	<p>Les agriculteurs ont un intérêt pour l'emploi et sa gestion. Le sujet est un terrain glissant. Ils ne savent pas par où commencer sur ce sujet, et par quels moyens accroître leur compétence d'employeur</p>	
<p><b>Le recrutement, l'embauche</b></p>	<p>Le recrutement se fait plutôt sur des critères de compétences que sur des critères d'aptitudes. Même si les aptitudes sont sondées sans être verbalisées.</p> <p>Parfois la personne embauchée ne correspond pas à la définition du poste faite en amont.</p>	<p>Les agriculteurs préfèrent réaliser le recrutement par le bouche à oreille, même s'ils doivent parfois avoir recours aux annonces, principalement sur internet et la presse agricole (rarement Pôle Emploi).</p>	

	<p>pas à la définition du poste faite en amont.</p> <p>Les salariés connaissent souvent préalablement un ou plusieurs agriculteurs du groupe. C'est parfois par ce biais qu'ils ont pu être embauchés.</p>	<p>Les agriculteurs ne sont pas contre l'idée de financer des formations pour les salariés. Ils reconnaissent ne pas prendre le temps de se pencher sur la question.</p> <p>Les salariés sont demandeurs de formations techniques sur la mécanique : soudure, mécanique, la conduite (comme « moissonner vite et bien »).</p>
<b>La Formation des salariés</b>	<p>Quelques salariés ont suivi une formation technique, un salarié a reçu une formation management d'équipe.</p> <p>Les agriculteurs ont parfois bénéficié de formation pour être administrateur Cuma. Quelques agriculteurs ont suivi une formation de gestion de personnel dans le cadre d'une fonction de maître d'apprentissage.</p>	
<b>La hiérarchie, les évolutions de postes</b>	<p>En Cuma c'est le salarié qui gère son travail, en EA ce sont les exploitants dirigent. Les responsables de la Cuma n'inculquent que très rarement une hiérarchie entre les salariés. Quand il y a plusieurs salarié.e.s la hiérarchie entre salarié.e.s se fait « naturellement » avec l'âge et l'expérience sur le poste.</p>	<p>Les agriculteurs ont parfois du mal à se mettre dans une posture de supérieur hiérarchique.</p> <p>L'exercice d'une même profession ne facilite pas la posture de supérieur hiérarchique.</p>
<b>Trajectoire</b>	<p>Le plus souvent, les salariés et agriculteurs appartiennent aux mêmes cercles de pairs professionnels. Les salariés appartiennent au milieu agricole (agriculteurs dans les parents, familles, amis).</p>	<p>Les agriculteurs estiment qu'il y a un manque de main d'œuvre en agriculture et une diminution croissante du nombre d'agriculteurs. Ils pensent que le développement de l'activité GE permet de créer un vivier d'emploi et de vocation. Ils ne veulent pas empêcher des installations en gardant à tout prix leurs salariés.</p>

<p><b>Posture des salariés mis à disposition</b></p>	<p>La relation salariés-employeurs est peu matérialisée entre les agriculteurs et le(s) salarié(s). La différence de statut est peu marquée</p>	<p>Le manque de formalités posent parfois des problèmes en cas de problèmes ou de conflits « <i>en tant que président je suis passez de l'autre de la barrière</i> ».</p> <p>Les salariés estiment appartenir à la « <i>classe sociale</i> » des agriculteurs.</p> <p>Les agriculteurs ont une image plutôt respectueuses du salariat, ils ont consciences que leur temps de travail est limité, la gestion des heures de travail et fait « <i>en bon père de famille</i> »</p>
<p><b>L'accompagnement - le conseil</b></p>	<p>Les Groupes font tous appel aux services de leur FD Cuma pour le suivi des formalités sociales : déclarations MSA, suivi des heures travaillées, éditions des feuilles de salaires</p> <p>Plusieurs groupes font appel à un.e animateur-trice pour l'initiation de leur projet d'emploi, parfois dans le cadre d'un dispositif comme RH+</p>	<p>Les professionnels sont reconnus pour ce service dont les agriculteurs sont satisfaits. Il n'est pas possible de maîtriser ces formalités administratives</p> <p>Il faut trouver un fonctionnement de routine entre les responsables agriculteurs, les secrétaires comptables et les salariés (échanges mail)</p>
<p><b>Inspiration et coexistence</b></p>	<p>Les groupes Cuma font souvent appel à du travail en intercumma.</p> <p>Concernant l'emploi, certaines prennent exemple ou bénéficient de l'expérience d'un autre groupe</p>	<p>L'expérience des autres groupes permet de démystifier l'emploi et l'activité groupement d'employeurs</p> <p>Les salariés des autres groupes et leurs projets permettent de créer une dynamique intergroupes et d'avoir des collègues salariés (échanges sur le contenu du travail)</p>



**Thème : Économie-Développement****Titre - Title**

Organisations collectives du travail autour des Groupements d'employeurs

Collective work organizations in agriculture via employers' alliances

Mots-Clés : Cuma, Groupement d'Employeurs, Salariat partagé, Organisation du travail agricole, Management, Monographie

Key-words : Machinery cooperatives, Employers' alliances, Job sharing, Farm work organisation, Management, Monograph

**Résumé**

Les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (Cuma) peuvent intégrer sans limites, depuis la Loi Travail de 2016, une activité de groupement d'employeurs (GE). La FNcuma souhaitait comprendre les modes d'organisation des groupes qui pratiquent déjà la mise à disposition de personnel sur les exploitations pour développer ces possibilités via les Cuma. D'abord une recherche bibliographique sur le travail en agriculture a permis d'éclaircir les notions d'organisation du travail et de flexibilité, à l'échelle des exploitations et des groupes dans la coopération agricole. Ensuite, des agriculteurs responsables et des salarié.e.s de 18 Cuma ou de GE associatifs ont été rencontrés lors d'entretiens semi-directifs. 6 monographies décrivent leur organisation, complétées par une analyse de contenu portant sur les modalités d'organisation, la gouvernance de l'emploi, le recrutement, l'embauche et le management. Les groupes "familiaux" et "entrepreneuriaux" ont été différenciés dans une typologie. Enfin les propositions d'accompagnement pour développer l'emploi dans l'activité GE en Cuma portent sur les différentes étapes à identifier et à accompagner : la considération du thème "travail", le montage d'un projet d'emploi, de l'évaluation des besoins jusqu'à l'embauche, puis le suivi de long terme.

**Abstract**

Since the new Job Act (2016), Machinery cooperatives called Cuma, are allowed to integrate an employers alliance activity without limitation. National Federation of Cuma (FNcuma) would like to understand organization models for groups that already use job sharing on farms with the goal to develop these models in Cuma. First a bibliographical research concerning Labor in agriculture has enabled to clarify fields of interest like organisation of work and flexibility on farms and in groups of farmers at cooperatives scale. Then farm leaders and employees in 18 Cuma or Employers Groupings have been interviewed . These Interviews have been driven in a semi-directive way. 6 monographs have described organisation of work. They have been completed by a content analysis relative to: organisations modes, job governance, recruitment, hiring and management. A specific typology has been defined to differentiate "Family" groups and "entrepreneurial" groups. Finally, proposals concerning support to develop jobs in the employers' alliance activity of the Cuma have be issued to identify different steps to follow : consideration of labor thema, building of a job project, from assessment of need to the hiring, and then the long term support and follow up.

Nombre total de volumes : 1

Nombre total de pages du document principal : 87

Demandeur : Fédération National des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (FNCUMA)