



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

La promotion des salariés dans une entreprise agricole

Bernard Schoentgen

Abstract

How can the farm worker, being a « dependant servant » become a « free assistant » ?

At present, professional training is often not within the reach of the farm workers. Could the training solve the problem of their advancement ?

Résumé

Comment le salarié agricole, « serviteur dépendant », peut-il devenir « collaborateur libre » ? La compétence professionnelle reste difficilement accessible aux actuels salariés. Résoudra-t-elle le problème de leur promotion ?

Citer ce document / Cite this document :

Schoentgen Bernard. La promotion des salariés dans une entreprise agricole. In: Économie rurale. N°67, 1966. pp. 71-74;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1966.1923>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1966_num_67_1_1923

Fichier pdf généré le 08/05/2018

LA PROMOTION DES SALARIES DANS UNE ENTREPRISE AGRICOLE

par Bernard SCHOENTGEN

agriculteur dans la Marne

L'extension très rapide d'une entreprise a obligé son chef à déléguer pouvoirs et responsabilités. Cette façon d'agir peut-elle favoriser la promotion des ouvriers au sein de l'entreprise ?

ADVANCEMENT OF THE WORKERS IN THE FARM-BUSINESS : FROM THE POINT OF VIEW OF AN EMPLOYER

The rapid growth of a farm business has forced its manager to hand over authority and responsibility to a worker.

Could this kind of structure promote the advancement of the farm worker ?

Voici un témoignage concret sur la promotion dont ont bénéficié certains employés de mon entreprise, ces dernières années.

L'ENTREPRISE ET SON EVOLUTION :

— en 1955 : reprise d'une exploitation de 300 ha que mes parents cultivaient en fermage. L'année suivante, par un concours de circonstances, j'achète 400 ha de sapins et friches, puis loue 100 ha de pâturages et terres.

— en 1962 : tout était en culture, soit 800 ha.

Les productions actuelles et leur commercialisation

Productions végétales

- céréales 450 ha (négoce),
- plantes sarclées 250 ha (sucrierie locale et exportation sur l'Allemagne),
- luzerne et pâtures 100 ha.

Productions animales

- porcs : environ 300,
- bœufs : 250 à 300... projet d'exportation pour chaîne de super-marchés allemands (voir plus loin).

Développement de la production dans l'avenir

- dès 1966, culture de 15 ha de pavots pour la fabrication de produits pharmaceutiques,
- SICA de production de viande bovine (en cours de réalisation),
- construction d'une usine de déshydratation pour luzerne et cossettes de betteraves,
- à beaucoup plus long terme, productions maraîchères.

LES RESPONSABLES SALARIES ET LEUR PROMOTION

Après 7 années de travail, je me suis trouvé à la tête de 800 ha ; évolution rapide, trop rapide, engendrant de nombreuses difficultés d'équipement, de financement, et surtout d'organisation pour la bonne marche de l'entreprise.

En 1963, j'ai dû repenser entièrement l'entreprise.

Débordé, il fallait absolument me faire seconder, déléguer des pouvoirs et donner beaucoup plus de responsabilités.

Structuration du travail dans l'entreprise

L'effectif salarié varie de 14 à 55 salariés. A sa tête, un adjoint et trois responsables « d'atelier ».

— L'adjoint

Jeune ingénieur de l'École Supérieure d'Agriculture d'Angers, « bras droit » du chef d'entreprise. Il est responsable de la partie technique, dirige le personnel et assure le travail de bureau. (La gestion de l'entreprise et la comptabilité de la SICA de production de viande est assurée par un autre ingénieur, employé par 3 agriculteurs).

— Trois responsables

— Un responsable *Travaux des champs*, titulaire d'un C.A.P. agricole, ayant 4 à 45 employés sous ses ordres.

— Un responsable *Bétail* ayant 3 employés sous ses ordres.

— Un responsable du *Matériel* titulaire d'un CAP d'ajusteur, travaillant avec 2 apprentis.

Dans chaque secteur, chaque atelier, le responsable est « patron ». Il a sa tâche et ses objectifs bien définis. A lui de prendre toutes les initiatives pour atteindre ces objectifs.

Un enregistrement journalier tenu par chaque responsable, et une ventilation au bureau, permettent de suivre les activités de chaque secteur et d'en tirer des conclusions d'ordre économique.

La liaison entre les différents secteurs

Elle se réalise essentiellement au cours d'une *réunion hebdomadaire* où les responsables, l'adjoint et moi-même s'informent mutuellement. Cela permet à chacun d'avoir une vue d'ensemble et une meilleure compréhension de la marche de l'entreprise. Trois temps au cours de ces réunions :

— chacun rend compte de son travail de la semaine écoulée, évoque ses difficultés et ses satisfactions.

— après ce bilan, élaboration du plan de travail pour la semaine à venir.

— très souvent, échange de vues sur les projets de construction, de modification, d'achats, etc... et d'une manière plus générale sur les grandes orientations de l'Entreprise.

Les résultats de cette structuration

— *Chef d'entreprise*, je suis dégagé des soucis quotidiens ; je peux consacrer mon temps aux affaires financières et commerciales et à la prospective. Je trouve le temps indispensable à ma formation. Enfin, j'ai la satisfaction morale de voir mes collaborateurs s'épanouir dans leur travail en donnant leur mesure.

— *Les responsables de secteur* « accrochent », s'intéressent à leur travail, sont conscients de leur place et de leurs responsabilités dans l'entreprise. Ils ne travaillent pas en robot, mais plutôt comme s'ils étaient à leur propre compte. Il en résulte un certain *climat d'entreprise*.

Bien sûr, tout n'est pas parfait. Les responsables n'arrivent pas toujours à recréer avec les ouvriers dont ils ont le commandement, le climat de dialogue et d'information auquel l'adjoint et moi-même sommes très attachés.

Pourquoi ? Probablement par *manque d'expérience et surtout de formation*. Aussi toutes les occasions sont exploitées : voyages, visites, sessions de formation en compagnie d'une quinzaine de contremaîtres de la région.

Trois responsables : trois promotions dans l'entreprise

— *Le responsable des champs* était chauffeur de tracteur depuis sa sortie de l'école. Il avait obtenu un C.A.P. en suivant des cours du soir. Après un accident de travail, il est amputé d'une jambe. Obligé moralement de lui fournir du travail, je lui ai demandé d'assurer le rôle de contremaître et la responsabilité de la plaine. Le travail des champs lui plaît beaucoup : son adaptation a été facile.

— *Le responsable du matériel*. Engagé après son service militaire en qualité de mécanicien, il fût rapidement débordé de travail. Alors, un, puis deux apprentis sont venus l'aider. Le voilà maintenant responsable d'un secteur de plus en plus important dans l'entreprise.

— *Le responsable bétail*. Engagé en qualité de porcher, sa compétence et sa conscience professionnelle l'ont fait devenir progressivement responsable de tout le bétail.

LA PROMOTION DES OUVRIERS DE L'ENTREPRISE

Les possibilités de promotion existent réellement.

L'approvisionnement en viande d'une chaîne de super-marchés implique un certain volume de production. A cette fin, a été constituée, avec des agriculteurs voisins, une SICA de production de viande. Le responsable bétail va devenir directeur de cette SICA. D'autres ouvriers travaillant avec lui seront amenés à prendre beaucoup plus de responsabilités.

Plusieurs autres responsables devront se dégager dans une proche avenir :

- responsable de l'irrigation,
- responsable du séchage des céréales,
- responsable des cultures spéciales,
- responsable de la fabrication des aliments du bétail.

Dans les entreprises agricoles en évolution et en expansion, la promotion des ouvriers est possible. C'est au chef d'entreprise de rechercher toutes les occasions permettant à chacun de découvrir et de prendre initiatives et responsabilités ; c'est à lui de déceler les hommes capables d'en assumer de nouvelles.

DISCUSSION

M. Gurliat. — Y a-t-il des accords d'entreprise ? Quels en ont été les avantages et les résultats ? Avec qui ont-ils été signés ?

Réponse. — Dans le monde agricole des accords d'entreprise ne peuvent être utilement conclus qu'au niveau de plusieurs unités. Car il n'existe pratiquement pas d'exploitation suffisamment importante pour justifier, permettre et rendre efficace à elle seule de tels accords. Il convient donc d'encourager un certain nombre de « patrons » à coordonner progressivement leur politique salariale, afin de rendre techniquement possible la discussion, la mise au point, puis l'application de tels accords. Ainsi nous rencontrons encore actuellement des écarts énormes dans les horaires, les modes de rémunération, les classifications, etc...

Essayer de dégager des orientations communes (par exemple : passer de 3.500 à 2.700 heures, déterminer les difficultés, les étapes), découvrir les problèmes qu'un accord d'entreprise permettrait de résoudre (information, formation, promotion, sécurité), nous paraît un préalable indispensable auquel nous nous sommes déjà attelés.

La réussite de tels accords nous paraît trop importante pour prendre le risque de les compromettre par une hâte intempestive. De nouvelles habitudes de réflexion en commun, déjà acquises sur le plan technique par les CETA, doivent remplacer peu à peu l'individualisme traditionnel de l'employeur et préparer des étapes plus concrètes.

M. Desoutter. — Certaines actions prévues par le CENAG ne risquent-elles pas de faire double emploi avec l'action :

- de la F.N.S.E.A.
- des syndicats ouvriers,
- des chambres d'Agriculture,

notamment en ce qui concerne la promotion sociale, l'information professionnelle, la vulgarisation des ouvriers agricoles ?

Réponse : Nous ne voulons faire double emploi avec aucun organisme, mais rendre plus dynamiques ceux qui existent, assurer des suppléances, ou provoquer de nouvelles structures là où cela s'avérerait nécessaire.

J'ai parlé de la nécessité d'établir un dialogue avec les centrales syndicales ouvrières. Cela ne veut pas dire que le CENAG veut être lui-même une structure patronale de dialogue. La F.N.S.E.A., en effet, est, de droit, la structure représentative des employeurs de main-d'œuvre. Nous entendons lui laisser entièrement ce rôle, mais nous lui avons demandé, sur le plan départemental, de réaliser une meilleure représentation spécifique des employeurs, en suscitant, là où elles n'existent pas, de véritables sections sociales d'employeurs de main-d'œuvre agricole : elles seront ces structures de dialogue que nous souhaitons.

Le CENAG ne prétend ni la remplacer, ni la doubler, mais jouer en son sein le rôle de minorité agissante par les membres qui, à titre personnel, auront pu s'y faire élire. Toute organisation nationale et de représentation globale comme la F.N.S.E.A. a besoin, en tout esprit de discipline et de collaboration, d'initiatives et d'encouragements dans des domaines comme celui qui ne peut pas être une de ses préoccupations majeures, puisqu'à peine 2 % des exploitants sont d'authentiques employeurs de main-d'œuvre.

Vis-à-vis des syndicats ouvriers, notre travail ne peut être concurrentiel. En effet, l'ASAVPA s'applique à une formation générale, dans le cadre de la Vulgarisation. Notre effort dans ce domaine tend à faciliter entre autre, la promotion sociale individuelle. Il est certain qu'en ce sens, notre action est complémentaire et prolonge celle de l'ASAVPA, avec laquelle, d'ailleurs nous devons travailler en esprit de franche collaboration.

Enfin, en ce qui concerne la Vulgarisation, le CENAG entend utiliser les structures existantes de la Vulgarisation, une fois obtenue l'homogénéité des hommes, pour aborder l'étude des contraintes structurelles de l'entreprise — internes (combinaison des facteurs constitutifs : foncier, capital, travail, direction) et externes (liaison avec les firmes d'amont et d'aval). Donc, là non plus il n'y a pas concurrence, mais complémentarité et orientation des structures de vulgarisation vers l'approche de ces problèmes.

M. Irigaray. — En plus des quatre freins évoqués dans le chemin de l'association des ouvriers agricoles, ne faut-il pas signaler le suivant ? Pour moi, le critère de la responsabilité, c'est l'initiative. Or, l'initiative entraîne, ou peut entraîner, des investissements peut-être non rentables.

Cela ne limite-t-il pas les possibilités de dialogue et de prise d'initiatives ?

Réponse. — Bien sûr, il peut y avoir, et il y a souvent opposition, ou au moins tension, entre la volonté de promouvoir une authentique association au sein des entreprises, se traduisant par dialogue, élaboration en commun, partage ou délégation de responsabilité, possibilités pour le plus grand nombre d'accéder aux initiatives réelles, et d'autre part la plus grande rentabilité à court terme. Cette opposition est d'autant plus sensible actuellement que le revenu agricole est en baisse constante, et menace l'équilibre même des exploitations. C'est bien pourquoi la politique salariale du CENAG s'inscrit résolument dans une politique générale qui tend à redéfinir les notions classiques d'économie, et à lui imposer pour finalité première et essentielle le service de l'homme et de la société ; alors que l'esprit actuel, et les structures qui en découlent demeurent bien, malgré les déclarations d'intention, l'enrichissement de l'entrepreneur, ou de l'entreprise. Nous ne pourrions (même avec nos salariés) avancer dans la réalisation de notre objectif que pour autant que nous progresserions parallèlement dans l'évolution de l'économie globale. Seule une économie profondément humaine dans sa finalité et dans ses moyens peut permettre (et exige même d'ailleurs) de réaliser une association réelle et durable, de même qu'une économie polarisée par le profit, ne peut donner lieu qu'à des simulacres d'association suivis de désillusions, ou au mieux transformer des égoïsmes personnels en égoïsmes collectifs, souvent encore plus nocifs.

M. J. Disson. — M. Schoentgen suscite l'évolution des salariés de son entreprise : cela ne risque-t-il pas de porter atteinte à l'élévation du niveau social collectif de l'ensemble de la profession de salariés agricoles ?

Les salariés s'intéressant à cette expérience ne risquent-ils pas de se couper de l'ensemble du milieu salarié ?

Réponse. — Effectivement, le risque existe, et n'a pas toujours su être évité, de tenter de résoudre dans le cadre de la seule entreprise, les problèmes d'améliora-

tion et de promotion du salariat. Il apparait cependant de plus en plus évident que les solutions dans ce cadre limité ne peuvent actuellement satisfaire ni les salariés (qui ne trouvent leur sécurité qu'à condition de ne pas changer d'employeur), ni pour les employeurs (qui ne peuvent résoudre seuls le problème de la formation par exemple).

C'est pourquoi nous préconisons non seulement une reconnaissance du syndicalisme ouvrier en agriculture, mais un développement de son action. Elle seule peut permettre, par le dialogue avec le syndicalisme employeur, une évolution collective et réelle du milieu ouvrier agricole comme du milieu patronal, en évitant toute forme de paternalisme plus ou moins conscient.

Mais à l'opposé, il serait grave de reprocher aux employeurs d'agir avec une plus grande conscience de la justice sociale, sous prétexte que cela risque de retirer à l'ouvrier son esprit de contestation, et de lui faire désertier le « combat ouvrier » ! En réalité, le risque évoqué ne peut être évité que par un dialogue constant entre les syndicats, ou groupements, d'employeurs et d'ouvriers, dans la volonté de rechercher ensemble les véritables conditions d'une promotion à la fois personnelle et collective. Peut-être conviendra-t-il parfois de tempérer l'action entreprise dans telle ou telle exploitation pour activer davantage l'effort fait sur le plan collectif. Mais dans l'ensemble des exploitations agricoles, en n'en parait pas encore là.