



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 l'entreprise agricole : point de vue d'un cadre

Gérard Thébault

Résumé

Le témoignage d'un salarié sur sa propre promotion.

Abstract

A farm worker tells about his own advancement.

Citer ce document / Cite this document :

Thébault Gérard. La promotion des salariés dans l'entreprise agricole : point de vue d'un cadre. In: Économie rurale. N°67, 1966. pp. 79-83;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1966.1925>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1966_num_67_1_1925

Fichier pdf généré le 08/05/2018

LA PROMOTION DES SALARIES DANS L'ENTREPRISE AGRICOLE

Point de vue d'un cadre

par Georges THEBAULT

Chef d'atelier

Le témoignage d'un salarié sur sa propre promotion.

ADVANCEMENT OF THE WORKERS IN THE FARM-BUSINESS : FROM THE POINT OF VIEW OF A FOREMAN

A farm worker tells about his own advancement.

Ma famille est d'origine agricole : mon père est fermier sur 30 ha dans le Cher, j'ai quatre frères dont trois sont restés salariés agricoles non spécialisés.

Ressentant très vite la nécessité d'avoir un métier, j'ai été deux ans forgeron, je me suis ensuite intéressé davantage à la mécanique.

Après m'être perfectionné comme mécanicien auto dans un garage jusqu'en 1947, j'aurais voulu m'installer à mon compte, mais je n'avais pas les capitaux. J'ai donc recherché une place de mécanicien d'entretien dans une exploitation mécanisée, puisque je ne voulais pas aller à la ville, mais rester en milieu agricole.

En 1947, mon patron m'a proposé d'assurer l'organisation et de prendre la responsabilité d'un atelier sur la ferme de Verrières, avec quatre ou cinq aides mécaniciens, un équipement et un outillage en conséquence pour l'entretien d'un parc important (gros tracteurs Caterpillar).

J'ai aussitôt été tenté par cette fonction, mais aussi inquiet devant cette responsabilité nouvelle... J'y suis depuis 18 ans.

Je parlerai d'abord de l'entreprise où je travaille, ensuite de la façon dont les responsabilités sont prises par les salariés, enfin des moyens d'amélioration possibles.

L'ENTREPRISE

C'est une grande exploitation mécanisée de Champagne Berrichonne (culture-élevage), étendue sur 700 ha, qui a presque doublé en 20 ans (par défrichage et achats).

L'entreprise s'est développée par étapes que je résume de la façon suivante :

Première étape : 1940-1950

Équipement en matériel (achats d'occasion et standardisation des modèles).

Organisation du travail sur de grandes surfaces (tracteurs à chenilles tirant des appareils de grande largeur).

Premières réparations sommaires des bâtiments d'exploitation et des logements de personnel (la ferme étant très mal entretenue auparavant).

Deuxième étape : 1950-1960

En même temps que des progrès techniques (fumures, variétés), cette période fut surtout celle de l'organisation des « ateliers » et des équipes de travail :

- un atelier mécanique et un magasin de pièces de rechange ;
- deux ateliers culture, chacun ayant son équipe de travail (à 10 kms l'un de l'autre) ;
- un atelier élevage à 50 kms de la ferme « mère » ;
- une équipe de maçons-menuisiers.

Prise de responsabilité par les contremaîtres dans chaque atelier.

Spécialisation accrue des travailleurs à l'intérieur de chaque équipe.

Aménagement des postes de travail : tous les locaux (garages, ateliers, stockage céréales, stockage engrais...) ont été réaménagés par l'équipe spécialisée des maçons-menuisiers et par l'équipe de l'atelier mécanique.

Un bureau tient en particulier l'enregistrement de tous les travaux à partir des feuilles journalières des contremaîtres. Il tient aussi une comptabilité prix de revient. Une personne assure les achats et l'approvisionnement des divers ateliers.

Troisième étape : 1960-1965

Cette entreprise ayant doublé en 20 ans, il s'est toujours trouvé des secteurs en retard ici ou là : la période 60-63 a été consacrée à terminer ce qui était commencé, tout en préparant déjà des techniques nouvelles (irrigation), une nouvelle exploitation sur défrichement et un atelier fruits en cours de plantation.

Le personnel actuel se compose de :

- 4 contremaîtres : 1 pour l'atelier, 2 culture, 1 élevage ;
- 6 mécaniciens d'entretien dont 2 diésélistes, 2 spécialistes de machines agricoles, 2 tôliers forgerons ;
- 14 conducteurs de tracteurs, moissonneuses-batteuses, P.L.), dont 10 hautement qualifiés ;
- 5 ouvriers d'élevage ;
- 6 maçons-menuisiers ;
- 2 personnes au bureau : 1 magasinier et 1 secrétaire ;
- Il n'y a plus qu'un manoeuvre... et aucune femme n'est employée aux champs.

Sur ce total de 38, environ 30 sont « spécialisés ». Chacun des 14 ouvriers agricoles est donc aidé par des non-agricoles ayant une formation de mécanicien, de maçon ou de menuisier. Sur ces 38, seuls 4 sont célibataires ; 90 % des familles sont logées à la ferme dans des appartements de fonction.

- 4 sont d'origine italienne ;
- l'ancienneté moyenne est de 10 ans pour les spécialisés et 6 ans en culture ;
- l'âge moyen est de 38 ans.

Conditions de travail

Horaires :

La durée moyenne journalière est de 10 heures, soit 2.800 à 2.900 heures par année.

Congés :

Les 4 semaines de congés payés (depuis 2 ans) sont prises à raison de : un tiers après la moisson, un tiers à Noël, un tiers au gré de chacun. La plupart des ouvriers n'éprouvent pas le besoin de voyager, alors qu'ils ont pratiquement tous une voiture.

La direction est obligée quelquefois de contraindre quelques salariés à prendre effectivement les congés payés auxquels ils ont droit.

Salaires :

Les contremaîtres sont payés au mois.

Les ouvriers de culture sont payés à l'heure avec toute la réglementation classique des heures supplémentaires ; mais les heures de dimanche, jours fériés, et de nuit sont majorées de 100 %.

La paye est faite tous les mois, avec bulletins de paye bien sûr !

Les salaires sont déterminés par la direction, par catégorie, en fonction des compétences de chacun.

Le contremaître participe un peu à la fixation des salaires puisqu'il est consulté pour les ouvriers de son équipe.

Les salaires sont révisés un fois par an (en septembre) en tenant compte du coût de la vie et du perfectionnement constaté chez le salarié.

Le niveau des salaires a toujours été supérieur à celui pratiqué dans la région et à celui des conventions collectives : les salaires horaires de base sont approximativement ceux de la convention, mais la valeur du logement n'est pas déduite. Or, les conditions de logement des ouvriers sont pour la plupart celles des H.L.M.

Ancienneté :

Un système d'ancienneté, établi depuis longtemps, est différent de celui des conventions collectives puisqu'il favorise davantage les anciens que les nouveaux.

La rémunération des salariés est donc simple à connaître puisqu'elle est uniquement faite des salaires et des avantages en nature.

Avantages en nature :

Non déduits, ces avantages sont essentiellement : logement, jardin, garage, eau, chasse, bois.

Primes :

Il n'y a aucune prime, qu'elle soit du type prime de moisson ou du type prime sur les produits vendus. Par contre, les cadres touchent un 13^{ème} et un 14^{ème} mois. Personnellement, je préfère ce principe à celui des primes calculées sur les ventes.

Je signale différents petits avantages tels que : un samedi après-midi par mois ; pour les cadres, possibilités d'absence.

Les moyens de travail

Le matériel se compose essentiellement de :

- 15 tracteurs à chenilles de 40 à 90 CV.
- 12 tracteurs à roues de 20 à 50 CV.
- 10 moissonneuses-batteuses automotrices, 7 camions, etc...

La plus grande partie de ce matériel est d'un modèle ancien que l'on fait durer, et qui justifie la présence de mécaniciens. Dans mon atelier, sur les 18.000 heures de travail de mécanique, la moitié environ est consacrée à l'entretien du matériel existant, et l'autre moitié à la fabrication de matériel neuf et d'aménagements (vis d'alimentation du bétail, cellules de stockage de céréales, adduction d'eau, appareils de défrichement...).

La production

Elle consiste essentiellement en :

- céréales en multiplication de semences pour la coopérative (35.000 qx) ;

- colza : 5 à 6.000 qx ;
- betteraves : 5.000 t. transformées dans une SICA récemment constituée dont le patron est le président ;
- viande : troupeau de 100 mères.

**

Une telle affaire ne pouvait donc se développer et fonctionner qu'avec du personnel qualifié : le patron a toujours cherché à s'entourer de salariés qualifiés et à mettre à leur disposition des moyens de travail appropriés (bâtiments, équipements, outillages et matériels), tout en cherchant toujours l'économie.

LES RESPONSABILITES PRISES ACTUELLEMENT PAR LES SALARIES

Dans une telle entreprise ainsi divisée en ateliers, sur de telles surfaces et avec un tel volume de production, on doit faire la différence entre ce qui relève de la gestion et ce qui relève de l'organisation du travail.

Chaque salarié responsable participe à l'organisation du travail de son secteur, mais pas à la gestion.

Ainsi, par exemple :

- le chef d'atelier a un programme de révision du matériel établi une fois par an avec la direction, mais organise son travail.
- le contremaître de culture est informé de l'assolement des fumures, mais il choisit les tracteurs, approvisionne ses chantiers comme il l'entend.
- la secrétaire administrative ne fixe pas les salaires, mais fait la paye et suit la comptabilité.
- le magasinier fait les achats de fournitures qu'il estime nécessaires.

On ne peut pas dire qu'il y a des directives quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles, de façon précise ; les consignes sont passées en fonction des besoins du chantier.

Par exemple, je suis informé par le patron qu'un traitement de désherbage aura lieu la deuxième quinzaine d'avril et que le matériel devra être prêt au plus tard le 10. A moi de me débrouiller puisque j'ai été prévenu en temps utile.

Des conversations précèdent cette décision.

Cette « participation » se fait au cours de conversations, sans mise en scène particulière (ni heure, ni lieu de réunions fixés à l'avance). Le patron fait chaque semaine le tour des ateliers et parle du travail avec le responsable ; ce dernier peut toujours aller voir le patron à son bureau.

Le contremaître ou le responsable participe donc aux conversations qui précèdent toutes décisions, il fait toutes suggestions qu'il veut, mais il est entendu que le responsable pourra prendre sur place des dispositions différentes : le patron approuve en général les dispositions prises en son absence... L'initiative joue en particulier en cas de « travaux neufs » ou de chantiers nouveaux : en ce cas, chacun peut apporter son idée.

La décision est transmise à l'équipe.

A son tour le contremaître qui transmet la décision aux gars de l'équipe s'efforce de distribuer le travail en fonction des compétences, des âges, des goûts et des avis de chacun. Par exemple ce ne sont pas toujours les mêmes qui font les travaux pénibles ou salissants : engrais azotés en période de gel, colorants nitrés, etc...

A son tour, l'ouvrier dispose d'une marge d'appréciation (il y a toujours des phraseurs). Celui qui constatera que l'ordre reçu ne peut être appliqué de façon satisfaisante décidera lui-même d'arrêter le travail ou de le modifier, par exemple arrêt de la ventilation dans le grain stocké en cas d'humidité.

Mais je regrette de constater chez le salarié lui-même des raisons de ne pas rechercher de responsabilités nouvelles, ainsi :

- tous n'ont pas le même désir de formation : 10 sur 25 suivent les activités de l'ASAVPA ; or, la direction applique les 4 jours de formation professionnelle prévue par la convention collective.
- Certains croient avoir une connaissance suffisante de leur travail mais ne le comprennent pas réellement (ex. : les unités fertilisantes).
- Il y a aussi des questions d'âges, les jalousies et un manque de solidarité entre les gars.
- Certains ne veulent pas faire partager aux autres (ou aux nouveaux) l'expérience qu'ils ont de tel travail ou de tel matériel.

- Certains prétendent avoir une qualification qu'ils n'ont pas, ou oublient que leur perfectionnement a été obtenu sur place...
- Certains font jouer des différences de salaires qu'ils estiment injustifiées, alors qu'ils ne se jugent pas du tout au niveau de leur efficacité ou du rendement.

Par contre, *l'entreprise a permis jusqu'à maintenant à ceux qui voulaient prendre des responsabilités, de « percer », cela a été le cas pour :*

- moi-même ;
- les trois contremaîtres qui sont tous d'anciens conducteurs ;

- les personnes du bureau ;
- et plusieurs conducteurs pour des travaux particulièrement délicats (semailles, arrachage de betteraves, silos, etc...).

Depuis 20 ans, aucun cadre ou contremaître n'est venu de l'extérieur ; l'entreprise a toujours fait des promotions sur place.

Mais on peut se demander si dans l'avenir, les connaissances techniques des responsables ainsi désignés seront suffisantes, en culture comme en mécanique. Il est probable que le patron exigera toujours davantage de connaissances.

SUGGESTIONS POUR AMELIORER L'EXERCICE DES RESPONSABILITES

Pour ceux qui ont une fonction de responsable dans cette entreprise et qui se rendent compte que chaque jour le métier devient plus difficile, on sent le besoin de :

1°) *Améliorer ses propres connaissances techniques* : ainsi le chef d'atelier devrait pouvoir suivre des stages de perfectionnement pour se tenir au courant des techniques nouvelles (déplacements, contacts avec d'autres fermes).

2°) *Etre mieux informé des problèmes des autres responsables* : chaque contremaître est trop isolé dans son secteur. La méthode directe de conversation avec le patron sur le tas devrait être complétée par des réunions organisées avec tous les responsables. Chacun informant l'autre de ses difficultés, bien des incidents devraient être ainsi évités dans le travail journalier.

3°) *Ne pas trop spécialiser les gars* : le conducteur de tracteur ne se livre pas à telle réparation qu'il serait capable de faire sous prétexte qu'il y a un atelier — cela freine son propre épanouissement. Le même mécano ne mastique pas son carreau, sous prétexte qu'il y a un maçon...

4°) *Une information sur les problèmes généraux* qui se posent à la direction (problèmes techniques, commerciaux, financiers, bancaires, fiscaux...) pour pouvoir mieux intervenir dans les discussions précédant les décisions et dans l'orientation à donner au développement de l'entreprise puisque toute entreprise doit progresser. Par exemple, on a mieux suivi le défrichement que la nouvelle affaire de fruits.

5°) *Création d'un comité d'entreprise* : celui-ci n'a pu encore se constituer, les conversations entre salariés à ce sujet n'aboutissent pas. Personne ne veut en prendre l'initiative et les contremaîtres pensent que la responsabilité doit être assurée par un salarié, non contremaître. La direction se montrant plutôt favo-

nable, je pense que ce comité pourrait être créé, mais il faut que l'idée mûrisse avec le temps. (Il a bien fallu 3 ans de discussions pour que l'ensemble des salariés acceptent par un vote de s'affilier à une caisse de retraite complémentaire en 1958).

En particulier pour le comité d'entreprise, je pense que les salariés pourraient être informés des renseignements tirés de l'enregistrement du travail, des réunions d'information sur ces sujets n'intéresseraient-elles pas tout le monde ? là aussi il faudra sans doute un certain temps.

Ce comité d'entreprise permettrait la discussion de la convention collective, la plupart des salariés ne la connaissent pas encore et ignorent qu'elle est actuellement difficilement applicable dans l'entreprise. Sans doute ce manque d'intérêt apporté au comité d'entreprise vient de ce que l'ensemble des conditions de travail et des salaires est plus avantageux que dans la convention collective actuelle.

Ayant moi-même en tant que chef d'atelier constaté le mal que j'avais à faire comprendre certaines notions de mécanique (injection) à des conducteurs pourtant qualifiés, je crains que les conversations qui pourraient avoir lieu avec le patron par le comité d'entreprise soient rendues délicates par la différence de formation. Mais je pense que c'est une habitude à prendre, il faudrait sans doute commencer par des sujets simples comme les besoins des plantes en engrais et remettre à plus tard les explications concernant le fonctionnement d'une coopérative.

**

L'évolution de cette entreprise dans le développement d'un salariat de « responsables » est pour nous, un élément d'observation intéressant. Il devrait nous permettre d'avoir une idée plus claire de la place que nous souhaiterions trouver demain dans les différents types d'entreprises.

DISCUSSION

M. Malezieux. — La promotion des ouvriers est-elle plus ou moins forte selon les régions géographiques ou est-elle uniquement fonction de la plus ou moins grande intensité de l'exploitation ?

E. Lalu. — Je n'ai pas une connaissance assez précise de la situation de l'ensemble des associations pour donner une réponse valable à votre question.

Un seul point a retenu mon attention quand j'étais responsable de l'association du Cher : les salariés intéressés par les activités de l'A.S.A.V.P.A. se trouvaient dans les entreprises où leur participation à l'initiative dans leur travail était déjà amorcée, quelle que soit l'intensité de l'exploitation.

R.P. de Farcy. — J'ai été très frappé à la fois par la vitalité de ces deux exposés et par le souci réel de promotion qui s'en dégage.

Une chose pourtant m'inquiète : Dans ces réalisations quelle est la part du syndicalisme ? Quelle est l'importance actuelle du syndicalisme ouvrier agricole dans la

région ? Quel rôle joue-t-il dans cette action de promotion ?

E. Lalu. — La question syndicale a été laissée volontairement de côté, puisqu'elle est traitée par M. Gurliat.

M. P. Aubé. — M. Lalu a indiqué que les ouvriers agricoles désiraient « prendre des initiatives » dans leur travail, comme collaborateurs libres du chef d'entreprise.

Je trouve qu'en général, il est fort difficile, au contraire, de faire prendre aux ouvriers des initiatives dans leur travail. Comment susciter ce désir chez eux ?

E. Lalu. — La situation actuelle ne permet guère de suggérer une méthode : ceux qui, à notre connaissance, ont exprimé le désir de prendre des initiatives et des responsabilités, n'ont pas pour la plupart fait une expérience heureuse. Peut-être les employeurs qui désirent laisser des initiatives et les ouvriers qui désirent en prendre, ne se sont-ils pas rencontrés ?