THÈSE

DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par l'Institut National Polytechnique de Toulouse

Présentée et soutenue par

Loïc MAZENC

Le 12 novembre 2020

Les chefs de culture : des interprètes contrariés du nouveau capitalisme agricole

Dualisme d'une professionnalisation

École doctorale : TESC - Temps, Espaces, Sociétés, Cultures

Spécialité : **Sociologie**

Unité de recherche : AGIR - Laboratoire AGroécologie, Innovations, terRitoires

Thèse dirigée par **François PURSEIGLE**

Jury

M. **Jean-Pierre DURAND**, rapporteur, Professeur des universités, Université d'Évry Val d'Essonne

Mme **Nadège VEZINAT**, rapporteure, Maîtresse de conférences, Université de Reims Champagne-Ardenne

Mme **Valérie BOUSSARD**, examinatrice, Professeure des universités, Université Paris Nanterre

Mme **Stéphanie BARRAL**, examinatrice, Chargée de recherches, INRAE-LISIS

M. **Samuel PINAUD**, examinateur, Maître de conférences, Université Paris-Dauphine

M. **François PURSEIGLE**, directeur de thèse, Professeur des universités, INP-ENSAT

Résumé

Les chefs de culture : des interprètes contrariés du nouveau capitalisme agricole

Dualisme d'une professionnalisation

Cette thèse analyse les transformations du groupe professionnel des chefs de culture au sein d'une forme singulière d'entreprise, symbole d'un « nouveau capitalisme agricole » (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017) : les entreprises agricoles intégrées.

Le travail sur archives réalisé pour étudier la sociogenèse de la profession de chef de culture montre que dès son existence sociale (Roquet, 2012), le groupe professionnel ne connaît pas de trajectoire linéaire, alternant entre position dominante et position dominée dans le champ des politiques agricoles. Il se caractérise, au cours du XXème siècle, par une ambivalence entre une professionnalisation « par le haut » organisée par les propriétaires terriens, consubstantielle de la construction d'un programme institutionnel (Dubet, 2010) du groupe, et une mise à l'écart par les chefs d'exploitation modernistes qui défendent une agriculture familiale sans salarié.

Les données ethnographiques de quatre immersions en tant que salarié, articulées à l'étude de la structure du marché de l'emploi des chefs de culture et à celle des évolutions de leur formation initiale et continue, montrent la poursuite de cette ambivalence et le *dualisme* (Demazière, 2012) actuel de la professionnalisation du groupe. Les processus définissant les entreprises agricoles intégrées — l'intégration de la commercialisation et du conditionnement, la *gestionnarisation* (Craipeau et Metzger, 2011) de l'organisation et sa concentration capitalistique et foncière — participent à la fois à un renforcement de l'autonomie professionnelle des chefs de culture, incarnant les « têtes de pont » de la poursuite de l'accumulation capitaliste des entreprises agricoles, et à une déstabilisation de leur modèle professionnel.

Ce travail de thèse fait donc le pari initial de rendre compte des évolutions conjointes d'une profession jusqu'alors oubliée et d'une organisation où pénètre la force contraignante du capitalisme moderne. Par l'étude du dualisme du processus de professionnalisation et ses effets sur le groupe professionnel en question, nous démontrons notamment que les chefs de culture sont des interprètes contrariés du nouveau capitalisme agricole.

Mots-clés : professionnalisation ; dualisme ; gestionnarisation ; chef de culture ; capitalisme ; agriculture ; domination ; segmentation ; genre ; déstabilisation ; salariat ; territoires professionnels ; résistances

Abstract

Crop managers:
Frustrated interpreters of the new agricultural capitalism
Dualism of a professionalization process

This thesis analyzes the transformations of crop managers. This professional group is central to the running of a unique form of agricultural concern, the integrated farm, which symbolises the "new agricultural capitalism" (Purseigle, Nguyen and Blanc, 2017).

The archival research carried out to study the sociogenesis of crop managers shows that this professional group has never enjoyed a linear trajectory since its inception from its *social existence* (Roquet, 2012). Indeed, it has alternated between dominant and dominated positions within the field of agricultural policies. Since its emergence at the beginning of the nineteenth century, its construction was profoundly ambivalent; caught in-between two different dynamics: first, a professionalization "from above" led by landowners and consubstantial with the pursuit of an *institutional program* (Dubet, 2010) of group formation; second, the contestation of their role and value by farmers committed to family farms without employees.

The ethnographic data collected through four immersion periods as an employee, supported by the structural analysis of the job market for crop managers, and a study of their initial and continuous professional training, demonstrate the persistence of this ambivalence. It also shows the *dualist* nature (Demazière, 2012) of the group's current professionalization. The processes defining integrated agricultural enterprises — the integration of trade and packaging, the managerialism (Craipeau and Metzger, 2011) of the organization, and its concentration of capital and land — participate in strengthening the professional autonomy of crop managers, serving as the "bridgeheads" facilitating the capitalist accumulation of agricultural concerns, as well as in the destabilization of their professional model.

This dissertation therefore sets out to account for the simultaneous and combined developments of a hitherto forgotten profession and of an organization under the pressures of modern capitalism. By studying the dualism of the professionalization process and its effects on the professional group under scrutiny, we demonstrate, among other things, that crop managers are frustrated interpreters of the new agricultural capitalism.

Keywords: professionalization; dualism; managerialism; crop managers; capitalism; agriculture ; domination; segmentation ; gender; destabilization; wage earners; juridictions; resistances

À ma grand-mère,

Remerciements

Tout au long de ces quatre années, j'ai aimé comparer le travail d'une thèse aux montagnes russes d'un parc d'attraction. Une amorce relativement calme pour finir sur une pente vertigineuse. Entre temps, un parcours semé de hauts et de bas où l'on crie, où l'on rit et où des haut-le-cœur, des peurs et beaucoup de musique dans les oreilles viennent secouer ou au contraire adoucir l'attraction. Je n'aurais jamais pu monter dans le wagon et en sortir sans la bienveillance d'une foule de personnes que je souhaite plus que tout remercier.

J'ai une reconnaissance éternelle à François Purseigle, mon directeur de thèse, pour sa bienveillance, sa disponibilité, ses conseils et ses nombreuses relectures. J'ai eu la chance de profiter d'un encadrement et d'un cadre de travail me permettant de m'épanouir en tant que chercheur et enseignant ; je le souhaite à tous les doctorants. J'ai également une pensée particulière pour Pierre, redoutable pour ses corrections mais si précieux.

Ma seconde pensée va à Franck Cochoy, qui, en tant que directeur de mes deux mémoires de master et chercheur en sociologie, m'a donné le goût de la recherche à l'université toulousaine du Mirail. Faculté si souvent décriée à tort, vivante, riche en débats et en réflexions et dans laquelle j'ai pu m'épanouir pleinement pendant mes deux années de master. J'ai également une pensée toute particulière pour tout le service administratif lors de mes années de master et avec lequel j'ai pu travailler.

Pour leurs précieux conseils et la bienveillance de leurs interventions, je voulais également remercier Stéphanie Barral et les membres de mon comité de thèse : Annie Lamanthe, Samuel Pinaud et Antoine Bernard de Raymond.

Je tiens également à remercier l'équipe d'enseignant·e·s-chercheur·e·s et l'équipe administrative de l'Institut National Universitaire Champollion d'Albi. Je pense plus spécialement à Ygal Fijlakow, Cédric Calvignac, Michèle Lalanne et Fabienne Danis. J'ai une pensée toute particulière pour Elsa Martin, sa gentillesse et sa bienveillance.

Mes pensées vont également à l'équipe de sociologues du CERTOP et du LISST et notamment les organisateurs et participants des séminaires UTM. J'ai une pensée spéciale pour Roland Canu, Guillaume Favre, Charlotte Esteban et Bastien Soutjis. Je tiens également à remercier l'ensemble des chercheurs de l'INRA de Toulouse, avec une attention toute particulière à Antoine Doré et Thomas Debril.

Toute ma reconnaissance va à l'ensemble de mes collègues de l'École Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse : Julien Brailly, Geneviève Nguyen, Valérie Barraud-Didier, Jacques Abadie, Valérie Olivier-Salvagnac, Pascale Château-Terrisse et Fréderic Pichon. Leur bienveillance, leurs conseils et leurs pâtisseries ont rendu ma vie plus douce au laboratoire. Vous avez eu toutes et tous des milliers de petites attentions que je saurai garder en mémoire. Je tiens également à remercier mon ancien collègue désormais parisien, devenu ami, Sébastien Billows. Un immense merci à mes deux compères et ami·e·s doctorant·e·s Cécile Gazo et Gaëtan Girard. Nos discussions vont me manquer. À vous de terminer maintenant.

Je tiens à remercier les dirigeants d'entreprises qui ont accepté de m'accueillir et Bertrand Rival, directeur de Légumes de France, pour son appui. Ce travail de thèse doit énormément aux salarié·e·s des entreprises dans lesquelles j'ai pu travailler, et notamment l'ensemble des chef·fe·s de culture. Toutes et tous ont consacré énormément de leur temps libre, pourtant déjà si précieux, à mes trop nombreuses questions et m'ont accueilli avec une bienveillance extraordinaire. J'ai une pensée très particulière pour les salarié·e·s saisonnier·e·s et intérimaires avec lesquel·le·s j'ai pu travailler dans les champs ou dans les stations et qui me sont venu·e·s en aide quand il m'arrivait de souffler.

Mes remerciements vont également à mes ami·e·s, qui ont su me soutenir et me faire oublier le temps d'un verre, d'une soirée, d'un jeu de société ou d'une ballade, mon travail de thèse. Je pense notamment à Marion, Vincent, Kim, Sacha et Gaël et plus particulièrement à Manon, Camille, Delphie, Pauline.

J'ai également une pensée toute particulière pour Manon. Merci pour tes précieuses relectures et ton indéfectible soutien. Depuis, je n'ai jamais plus écrit « en termes de ». Vient dorénavant le temps de la première phrase du paragraphe, à ne plus mettre au conditionnel.

J'ai évidemment une pensée spéciale pour tous les membres de ma famille. Nathan, Léa, Thomas, Hugo, Jérémie, Pascal, Francette, Anne-Cécile, Alain. Une pensée toute particulière pour mon frère, Yoan, ma belle-sœur Léanne, mes neveux Elliott et Camille, mon père, Joël, ma belle-mère, Béatrix, mon beau-père, Jean-Claude et Élisa. Merci d'avoir rendu les moments d'écritures moins douloureux en prenant soin de moi et d'avoir été des soutiens sans faille tout au long de ces quatre années.

Ma plus profonde reconnaissance va à ma mère, Véronique, qui m'a toujours soutenu dans mes choix, qui s'est battue sans cesse pour que je puisse m'épanouir et qui m'a tant apporté à d'innombrables égards.

Enfin, mes dernières pensées vont à toutes et tous les précaires du monde de l'enseignement et de la recherche qui méritent davantage de reconnaissance institutionnelle : doctorant·e·s, contractuel·le·s, intérimaires, personnel administratif, de maintenance et d'entretien, sans qui les facultés et les laboratoires seraient au point mort. J'ai une immense pensée pour Cherifa que je remercie tendrement. En espérant avoir rendu un peu plus douces vos journées de travail qui vous fatiguent tant, pour rendre la nôtre plus agréable.

Sommaire

Une table des matières détaillée est proposée en fin de document

Résumé 3

Remerciements 9

Sommaire 11

Table des illustrations et des figures 13

Table des portraits 15

Table des encadrés et des tableaux 16

Lexique 17

Introduction générale **23**

Plan de la thèse 37

CHAPITRE I La construction d'un objet sociologique jusqu'alors ignoré : les chefs de culture 41

I - De la mise en lumière des grandes exploitations au triomphe de la petite exploitation : l'étude sociologique de la pénétration du capitalisme dans l'agriculture 42

II - Des effets de la gestionnarisation et de la professionnalisation des chefs de culture 60

III - Les usages multiples de la professionnalisation 65

IV - Une enquête multisituée et en immersion 76

Conclusion du chapitre I 105

CHAPITRE II Les chefs de culture dans l'histoire : entre profession providentielle et fonction proscrite 107

I - De l'existence sociale au programme d'institutionnalisation des chefs de culture : la naissance d'un salarié agricole providentiel 111

II - De la fin de la Seconde Guerre mondiale à la signature du traité de Rome : l'institutionnalisation fragile des chefs de culture 130

III - De l'exploitation à l'entreprise agricole de fruits et légumes : entre agriculture de salariés et agriculture de groupe 148

Conclusion du chapitre II 169

CHAPITRE III Les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées : « têtes de pont » du nouveau capitalisme agricole 171

I - Représentations et pratiques des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées 173

II - De l'importance sociale des chefs de culture : professionnalisme et dominance professionnelle 214

III - Les bras droits de la rationalisation : un passage par les normes 237

Conclusion du chapitre III 269

CHAPITRE IV Des « têtes à gnons » : déstabilisation du groupe professionnel des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées 271

I - Un triple processus de déstabilisation externe au groupe professionnel 274

II - Une segmentation interne du groupe professionnel des chefs de culture : genre, normes professionnelles, filiation 342

Conclusion du chapitre IV 379

CHAPITRE V Des mobilisations sans intermédiaire : les résistances individuelles et collectives des salariés 381

I - Des résistances individuelles et collectives 384

II - Une mise à distance des corps intermédiaires : stigmatisations et stratégies de contournement 419

Conclusion du chapitre V 465

Conclusion générale 467

Bibliographie 489

Annexes 521

Annexe n°1 Tableau récapitulatif des entretiens réalisés 523

Annexe n°2 Guide d'entretien « chef de culture » 533

Annexe n°3 Retranscriptions d'entretiens 537

Retranscription d'entretien n°1 539

Retranscription d'entretien n°2 561

Retranscription d'entretien n°3 587

Retranscription d'entretien n°4 655

Convention collective ingénieurs et cadres d'exploitations agricoles (2 avril 1952) 683

Table des matières 707

Table des illustrations et des figures

Illutrations

Illustration n°1. Une barquette de tomates de l'entreprise PAYSANS DE ROUGELINE p. 23

Illustration n°2. Du syndicalisme majoritaire à la Conf. Paysanne : « pas des firmes ! » p. 92

Illustration n°3. Présentation des différentes divisions des EAI : le cas de TOMATO p. 99

Illustration n°4. La division du conditionnement d'AGRIFRUITS p. 103

Illustration n°5. Photographie du numéro d'octobre 1946 de la revue de la SAF p. 142

Illustration n°6. Une affichette en plusieurs langues sur le mur de l'usine p. 195

Illustration n°7. Un champ de navets p. 197

Illustration n°8. Le désherbage à la main des ouvriers agricoles p. 199

Illustration n°9. Le travail dans le département des poireaux p. 205

Illustration n°10. Ouvriers mécaniciens sous les machines à trier p. 207

Illustration n°11. Le triage des carottes p. 209

Illustration n°12. Le conditionnement des concombres dans une EAI p. 211

Illustration n°13. La photo de famille p. 212

Illustration n°14. Support de formation à destination des chefs de culture de TOMATO p. 259

Illustration n°15. Les slogans des livrets d'accueil p. 265

Illustration n°16. « Vous… Nous… ensemble pour l'Agriculture de demain ! » p. 266

Illustration n°17. Les différents bâtiments de LEGUMES & CO' p. 275

Illustration n°18. Photo aérienne du site principal de LEGUMES & CO' p. 280

Illustration n°19. Vue extérieure d'une serre de TOMATO p. 300

Illustration n°20. Une rangée de chariots dans les serres de tomates, TOMATO p. 304

Illustration n°21. La fin de la journée dans les serres de tomates, TOMATO p. 305

Illustration n°22. Un boitier de l'outil de gestion SOLANE p. 307

Illustration n°23. Représentation des "performances" des ouvriers p. 311

Illustration n°24. Le bureau des chefs de culture de TOMATO p. 317

Illustration n°25. Un des tableaux de l'amélioration continue p. 324

Illustration n°26. Des travailleurs espagnols ramassant des melons p. 389

Illustration n°27. La cafétéria de LEGUMES & CO' p. 401

Illustration n°28. Les caristes en train de stocker les palox de melons p. 413

Illustration n°29. Une des "lignes" de conditionnement de melons p. 415

Illustration n°30. La salle de réunion de LEGUMES & CO' p. 433

Illustration n°31. L'étagère des prix de l'entreprise dans la salle de réunion p. 434

Figures

Figure n°1. Quatre immersions ethnographiques p. 80

Figure n°2. Taux de CDI des chefs de culture à temps plein p. 216

Figure n°3. Nombre de nouveaux contrats sur une année p. 217

Figure n°4. Salaires des cadres des cultures spécialisées p. 218

Figure n°5. Schéma de l'organisation de la production de LEGUMES & CO' p. 282

Figure n°6. Nombre d'h. et de f. au sein de la cat. des cadres des cultures spé. p. 343

Figure n°7. Montant des salaires des cadres selon le genre p. 348

Figure n°8. Répart. des salariés et des salaires des cadres des cultures spé. p. 349

Figure n°9. Taux de participation des salariés agricoles aux élect. des C.A p. 423

Figure n°10. Résultats des différents syndicats aux élections des C.A p. 425

Figure n°11. Résultats de la CFTC aux élections des C.A depuis 1976 p. 426

Table des portraits

Portrait n°1 de Léa, cheffe de culture p. 185

Portrait n°2 de Jérôme, assistant chef de culture p. 201

Portrait n°3 de Soufiane, enseignant d'économie à l'ENSFEA p. 255

Portrait n°4 de Daniel, ouvrier serriste p. 305

Portrait n°5 de Mélissa, cheffe de culture p. 344

Portrait n°6 de Guillaume, responsable de l'ETA p. 374

Portrait n°7 d'Achille, représentant FORCE OUVRIERE p. 434

Portrait n°8 de René, ouvrier serriste p. 442

Table des encadrés et des tableaux

Encadrés

Encadré n°1. Quel statut durant l'immersion ? p. 91

Encadré n°2. Sur la notion de race p. 194

Encadré n°3. Comment sont construits les référentiels des diplômes agricoles ? p. 249

Tableaux

Tableau n°1 : Liste des référentiels de diplômes utilisés pour l'analyse textuelle p. 249

Tableau n°2 : Résultats des différents syndicats aux élections CH. D'AGRICULTURE p. 424

Lexique

ACSE : Analyse conduite et stratégie de l'entreprise agricole

AFNCA : Association pour le financement de la négociation collective en agriculture

ANEFA : Association nationale emploi formation en agriculture

APECITA : Association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens de l'agriculture

APV : Agronomie productions végétales

ASCPA : Association sociale et culturelle paritaire en agriculture

BCPST : Biologie chimie physique et sciences de la terre

BTS : Brevet de technicien supérieur

CDEFI : Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs

CENAG : Centre de l'agriculture d'entreprise

CERES : Centre d'études et de recherches économiques et sociales

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres

CFPPA : Centre de formation professionnelle et de promotion agricole

CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens

CGT : Confédération générale du travail

CHSCT : Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail

CNJA : Centre national des jeunes agriculteurs

CUMA : Coopérative d'utilisation de matériel agricole

DJA : Dotation des jeunes agriculteurs

DRAAF : Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

DRIF : Délégués régionaux chargés d'ingénierie de la formation

EAI : Entreprise agricole intégrée

EARL : Exploitation agricole à responsabilité limitée

ENSAT : École nationale supérieure agronomique de toulouse

ENSFEA : École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole

ESA : École supérieure d'agricultures

ETA : Entreprise de travaux agricoles

ETP : Équivalents temps plein

EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

FAFEA : Fond d'Assurance-Formation des Exploitants Agricoles

FAFSEA : Fond d'Assurance-Formation des Salariés des Exploitations Agricoles

FNSEA : Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles

FO : Force Ouvrière

GAEC **:** Groupement Agricole d'Exploitation en Commun

GDEA : Génie Des Équipements Agricoles

GE : Groupement d'Employeurs

IGP : Indication Géographique Protégée

JA : Jeunes Agriculteurs

JAC : Jeunesse Agricole Catholique

MSA : Mutualité Sociale Agricole

OMI : Office des Migrations Internationales

OPA : Organisations Professionnelles Agricoles

PBS : Production Brute Standard

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SA : Société Anonyme

SAF : Société des Agriculteurs de France

SAFER : Sociétés d'Aménagement Foncier et d'Établissement Rural

SAU : Surface Agricole Utile

SCEA : Société Civile d'Exploitation Agricole

SFER : Société Française d'Économie Rurale

SMAG : Salaire Minimum Agricole Garanti

SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti

SNCEA : Syndicat National des Cadres d'Entreprises Agricoles

STAE : Sciences et Technologies de l'Agronomie et de l'Environnement

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UTH : Unité de Travail Humain

ZRP : Zéro Résidu de Pesticides

« Non, la race n'existe pas. Si, la race existe. Non certes, elle n'est pas ce qu'on dit qu'elle est, mais elle est néanmoins la plus tangible, réelle, brutale, des réalités. »

Colette Guillaumin, *Sexe, race et pratique de pouvoir, L'idée de nature*, 1992, p. 216

Introduction générale

Si le lecteur fait ses courses au supermarché et qu'il est un amateur de tomates ou de fraises, il est fort probable qu'en se rendant au rayon des fruits et légumes frais, il ait déjà croisé le regard, en se penchant sur une barquette pour en vérifier l'origine, d'un « Paysan de Rougeline ». Mais qui y a-t-il réellement derrière cette photo, estampillée sous le logo de la marque, d'un agriculteur ou d'une agricultrice goûtant son produit « cultivé avec amour » ?



Source : openfoodfact

Illustration n°1. Une barquette de tomates de l'entreprise LES PAYSANS DE ROUGELINE

Il suffit d'ouvrir un journal aux pages « Consommation » ou de lever les yeux lorsque l'on déambule dans les rayons de fruits et légumes d'un supermarché pour comprendre que la question de la localité est aujourd'hui centrale pour les consommateurs français. « Origine France ! ». Cette mention, devenue argument marketing, s'exhibe à coup de drapeaux tricolores et de mentions « produits locaux » sur les panneaux d'informations. L'objectif est clair : attirer les consommateurs et se positionner face à l'offre concurrente. Mais la localité suffit-elle à savoir comment et par qui le produit est planté, récolté et conditionné ? Des messages comme ceux véhiculés par le marketing cachent pourtant des évolutions profondes des formes d'organisation du travail en agriculture. Au cours de notre travail de thèse, nous avons pu réaliser qu'une partie de ces consommateurs ignorent que les fruits et légumes qu'ils achètent dans les rayons de la grande distribution ne sont pas le fruit

d'un seul agriculteur, chef d'exploitation[1] — ou dans le langage commun, d'un "paysan"[2] — mais davantage celui d'une équipe de saisonniers généralement étrangers, dirigée par un chef de culture, devenu lui-même, dans les champs, l'interprète des injonctions de la grande distribution et par là même, de ces consommateurs.

« Attends, un chef de quoi ? ».

Cette question, c'est celle à laquelle nous avons dû répondre à chaque fois que nous évoquions pour la première fois l'objet de notre thèse en contexte amical ou familial. Elle n'a rien d'anodin : le salariat agricole permanent, et plus particulièrement les chefs de culture, sont des catégories peu connues des non-initiés et peu documentées par le monde académique, y compris celui spécialisé dans le champ de l'agriculture. Pourtant, si depuis près d'un siècle, la part du volume du travail agricole familial ne cesse de diminuer en France, le travail salarié agricole permanent augmente en valeur relative comme en valeur absolue[3]. Ainsi, à travers la remise en cause du caractère strictement familial des exploitations agricoles et l'émergence d'un « nouveau capitalisme agricole[4] » (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017), les transformations structurelles de l'agriculture française en cours depuis le début de la seconde moitié du XXème siècle en font un secteur trop souvent oublié mais particulièrement propice à l'étude des transformations du salariat contemporain.

Il s'agira ainsi de s'interroger sur la manière avec laquelle la figure du chef de culture permet d'apporter un éclairage nouveau sur le fonctionnement des grandes entreprises de production agricole et plus généralement des mutations de l'organisation du travail en agriculture ?

Pour expliquer le choix du groupe professionnel[5] des chefs de culture, il convient dans un premier temps de présenter les spécificités des entreprises agricoles dans lesquelles ils évoluent.

---

[1] Selon l'INSEE, « le chef d'exploitation est la personne physique qui assure la gestion courante de l'exploitation. Dans le cas d'une forme sociétaire, où plusieurs personnes peuvent remplir cette fonction, on retient celle qui assure la plus grande part de responsabilité, les autres étant définies comme coexploitants ».

[2] Tout au long du manuscrit, ces guillemets sont employés pour les expressions familières ou de sens commun.

[3] Entre 2010 et 2016 il a augmenté de 2,2% et le ratio des salariés permanents sur les exploitants-coexploitants est passé de 13 % à 24 % entre 1988 et 2010. Source : Actif'Agri, *Transformations des emplois et des activités en agriculture*, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation Service de la Statistique et de la Prospective, 2019.

[4] Un des signes du capitalisme des exploitations, c'est la séparation entre capital et travail, entre le donneur d'ordre et l'exécutant, au travers du salariat (Béaur, Lambert et Rémy, 2017). Ces caractéristiques ne sont pas nouvelles mais prennent aujourd'hui de nouvelles dimensions. Les salariés permanents sont plus nombreux, les parcelles sont plus grandes et surtout, la nouvelle forme du capitalisme en agriculture passe par l'accumulation des unités de production juridiquement différentes. Dès le XVIIème siècle on voit apparaître des fermes avec des salariés régisseurs qui pouvaient leur conférer le statut d'entreprises capitalistes. Mais ces salariés étaient par ailleurs paysans de leur côté, avec des relations d'échange différentes de celles d'aujourd'hui (du travail contre des semences, des produits, des prêts de matériel…).

[5] Les concepts mobilisés dans cette thèse font l'objet d'une définition et d'un développement plus spécifiques dans le chapitre I.

A - Les entreprises agricoles intégrées comme symbole du nouveau capitalisme agricole

Depuis le début des années 2000 émergent en France, dans le secteur agricole et plus particulièrement dans la filière des fruits et légumes[6], des exploitations agricoles aux stratégies organisationnelles atypiques, caractérisées par de nouvelles formes d'agencements capitalistiques (capital foncier, capital d'exploitation) et d'organisation du travail. Alors même que l'agriculture s'est pour l'essentiel appuyée en France sur des exploitations de taille moyenne de type familiales, elles incarneraient aujourd'hui les représentantes de l'agriculture "intensive" ou "industrielle". Ces grandes entreprises intégrées, souvent qualifiées dans la presse de « méga fermes »[7], apparaissent dans l'imaginaire collectif comme l'opposé de l'exploitation familiale et aux antipodes d'une agriculture "alternative" ou "paysanne"[8]. Elles sont, selon nous, les marqueurs d'une rupture avec le capitalisme agricole traditionnel étudié notamment par Karl Marx (2019 [1847], 1969 [1851], 2008 [1867]), Max Weber (1986 [1892]) ou en France par Claude Servolin (1972) et Jacques Rémy (1987a). Elles témoignent de l'émergence d'un « nouveau capitalisme agricole », que nous étudions à la lumière d'une de ses manifestations[9].

1) A la recherche d'une définition de la grande entreprise agricole

Ces entreprises de production, les sciences sociales s'en sont également saisies, et ont tenté de les définir. Qualifiées par les uns de « firmes agricoles » (Anseeuw, Ducastel et Boche, 2012 ; Hervieu et Purseigle, 2013a ; Nguyen et Purseigle, 2012 ; Olivier-Salvagnac et Legagneux, 2012),

[6] Il est important de préciser que les entreprises agricoles étudiées s'ancrent dans une filière spécifique, celle des fruits et légumes, avec des caractéristiques propres (des produits frais, un appareil de conditionnement historiquement rattaché à l'exploitation, etc.). Ce qui est vrai pour les entreprises de cette filière ne l'est pas forcément pour d'autres (Bernard De Raymond, Bonnaud et Plessz, 2013). Pour un retour sur l'histoire du marché des fruits et légumes, nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage d'Antoine Bernard de Raymond (2013), *En toute saison : le marché des fruits et légumes en France.*

[7] À titre d'exemple, *Le Parisien* a titré un des ses articles en 2018 : « Hérault : levée de boucliers contre un projet de méga ferme truffière ». https://www.leparisien.fr/environnement/herault-levee-de-boucliers-contre-un-projet-de-megaferme-truffiere-31-12-2018-7978674.php

[8] Le terme paysan a toujours posé problème. Que recouvre-t-il réellement ? En France, le sens commun veut que tous ceux qui travaillent la terre soient des paysans (des ouvriers agricoles aux grands fermiers). Or, jamais la paysannerie ne fut "une", avec des écarts économiques et sociaux considérables entre les gros fermiers (avec un capital important, des terres étendues…) et les employés (ouvriers ou petits paysans). L'image du petit paysan en autarcie est utopique, erronée. Tous étaient inclus dans les marchés de produits comme acheteurs, ou dans les marchés du travail et du crédit comme demandeurs. Mais le label « paysan » reste utile pour fédérer les membres d'une société.

[9] Le « nouveau capitalisme agricole » (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017) ne se caractérise pas uniquement par l'émergence en France d'entreprises agricoles intégrées. Elles ne sont qu'un des symboles de ce nouveau capitalisme. D'autres manifestations ont cours, en France et partout ailleurs, comme le développement dans le secteur agricole de la sous-traitance (Anzalone et Purseigle, 2014) ou encore la financiarisation du secteur par une croissance soutenue des investissements extra-agricoles (Saravia *et al.*, 2015 ; Anseeuw *et al.*, 2016) que nous n'aborderons pas dans notre travail.

de « grandes exploitations » (Barral, 2015 ; Dubuisson-Quellier et Giraud, 2010), ou par les autres de « *mega farms*[10] » (Deininger, Nizalov et Singh, 2013) ou de « *large farms* » (Adamopoulos et Restuccia, 2014), elles occupent une place singulière dans un ensemble de recherches qui s'amplifient tant en France qu'à l'international. Les dénominations se multiplient et avec elles le flou s'installe. De quelles entreprises parle-t-on plus précisément et suivant quelle définition ? Une firme est-elle une grande ou une très grande entreprise ? Les grandes entreprises agricoles sont-elles toutes des firmes ?

Quand les auteurs prennent la peine de les définir et de mettre en exergue les ressorts de leurs catégorisations, on peut se rendre compte que les variables diffèrent. Pour l'INSEE et pour le MINISTERE DE L'AGRICULTURE (au travers du recensement agricole), une entreprise agricole est une grande entreprise lorsqu'elle possède une PBS[11] (Production Brute Standard) supérieure à 100 000 euros. Elle devient une « très grande exploitation » lorsqu'elle dépasse les 250 000 euros de PBS. Or, les catégorisations au prisme des critères économiques posent problème : d'une part, parce que le nombre d'entreprises agricoles potentiellement « grandes » et « très grandes » sur le territoire français est moindre comparé aux petites et aux moyennes exploitations[12], leurs indices sont compris entre un minimum et un maximum plus important, les rendant dans le même temps potentiellement plus hétérogènes. Les petites exploitations ont une PBS entre 0 et 25 000 euros; les moyennes exploitations entre 25 000 et moins de 100 000 euros ; les grandes exploitations entre 100 000 euros et 250 000 euros ; les très grandes supérieures à 250 000 euros. Certaines entreprises

[10] Tout au long du manuscrit, l'italique est utilisé pour les concepts centraux que l'on souhaite distinguer du reste du texte et les mots en langue étrangère.

[11] La production brute standard décrit un potentiel de production des exploitations et permet de classer les exploitations selon leur dimension économique en « moyennes et grandes exploitations » ou « grandes exploitations ». « La PBS2007 s'est effectuée à partir de coefficients issus de valeurs moyennes calculées sur la période 2005 à 2009. La contribution de chaque surface agricole ou cheptel à la PBS permet également de classer les exploitations selon leur spécialisation. La notion de PBS, élaborée en phase avec le recensement agricole 2010, n'apparaît que dans les publications utilisant les résultats du recensement agricole 2010. Les coefficients de PBS ne constituent pas des résultats économiques observés. Ils doivent être considérés comme des ordres de grandeur définissant un potentiel de production de l'exploitation. La variation annuelle de la PBS d'une exploitation ne traduit donc que l'évolution de ses structures de production (par exemple agrandissement ou choix de production à plus fort potentiel) et non une variation de son chiffre d'affaires. Pour la facilité de l'interprétation, la PBS est exprimée en euros, mais il s'agit surtout d'une unité commune qui permet de hiérarchiser les productions entre elles. Cette notion succède au concept de marge brute standard (MBS), désormais obsolète suite à la réforme de la politique agricole commune de 2003 instituant le découplage des aides liées à la production. La MBS était mesurée en unité de dimension européenne (UDE), équivalent à 1,5 hectare de blé. Il en découle une nouvelle typologie européenne des exploitations agricoles. Cette nouvelle classification des exploitations selon leur spécialisation (orientation technico-économique : OTEX) et leur dimension économique (PBS) s'applique pour la première fois pour la diffusion des résultats du recensement agricole de 2010 (puis aux enquêtes Agreste Structure suivantes) ainsi qu'au réseau d'information comptable agricole (RICA). » Source : service de la statistique et de la prospective (SSP), ministère chargé de l'agriculture (site : http://agreste.agriculture.gouv.fr).

[12] Même si les petites et moyennes exploitations restent majoritaires sur le territoire français, il faut toutefois noter une augmentation des surfaces moyennes des exploitations. En 2016, une exploitation agricole disposait en moyenne de 63 hectares, soit 7 hectares de plus qu'en 2010 et 20 de plus qu'en 2000.

agricoles étudiées se trouvent donc dans la même catégorie (celle des grandes entreprises agricoles) alors qu'elles sont très différentes les unes des autres pour ce qui est du nombre de salariés, d'hectares cultivés et d'organisation globale du travail. D'autre part, la catégorisation par les critères économiques ne peut faire l'impasse d'un travail de terrain indispensable à la caractérisation de ces formes d'exploitations agricoles émergentes ainsi qu'à l'étude des processus sociaux et des réalités sociales à l'œuvre en leur sein.

2) Des observations pour dépasser la notion de « firmes agricoles »

Certains auteurs ont tenté de dépasser ces approches en mêlant caractéristiques économiques et processus sociaux dans leurs définitions. Pour François Purseigle et Geneviève Nguyen (2012), la firme agricole est une hybridation de formes déjà existantes et constitue plus l'idéal-type d'une grande entreprise agricole qu'un modèle bien défini. Ils définissent alors la firme autour de quatre variables : la gouvernance des actifs et la gestion opérationnelle de l'exploitation, les caractéristiques et la gestion de la main d'œuvre, la capacité d'innovation et enfin le degré d'insertion dans le territoire, les filières et le marché.

Selon eux, la firme idéale-typique est caractérisée par les traits suivants : des modalités de gouvernance et de gestion opérationnelle atypiques qui reposent sur une multiplicité des sphères de prise de décision ayant chacune leurs finalités propres, ce qui conduit à un découpage de l'entreprise de production agricole en unités fonctionnant en "mode projet" ; un niveau élevé d'investissement financier et technologique, lié à une mobilisation conséquente de ressources matérielles et immatérielles d'origine non agricole ; une dynamique d'innovation institutionnelle et organisationnelle, qui va avec l'invention de modalités nouvelles de prise de décision et de "management" ; un recours au salariat et/ou à la délégation d'activités, qui crée des rapports sociaux relativement originaux ; une optimisation du portefeuille d'activités et une maximisation du profit, une stratégie de croissance reposant sur la recherche et le développement d'une expertise (fiscale, agronomique, juridique) qui tend à s'abstraire des réseaux organisationnels formels (organisations professionnelles agricoles - OPA) ; la nature plutôt "nomade" de l'activité et le degré souvent faible de la relation au territoire, ce qui, dans certains cas, peut aller jusqu'à ce que nous avons nommé, dans d'autres publications, une « approche a-territoriale de l'activité agricole » (Nguyen et Purseigle, 2012). Les auteurs distinguent quatre figures de firmes agricoles (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017) : la grande firme à dominante tant financière et spéculative qu'agricole ; des firmes de groupes (associations de producteurs, réseaux d'entreprises…) ; des firmes commerciales de production (reposant sur la mobilisation d'entreprises de sous-traitance notamment) et des firmes incarnant de nouvelles formes nouvelles d'intégration vers l'amont agricole.

Cette construction interdisciplinaire d'idéaux-types de la firme de production agricole est indispensable pour saisir la diversité des nouveaux phénomènes à l'œuvre dans les mondes agricoles et les évaluer. Néanmoins, les entreprises agricoles étudiées dans le cadre de notre thèse renvoient à des réalités (sociales, économiques, organisationnelles…) qui empruntent aux différentes figures[13]. En outre, elles ne correspondent que partiellement aux organisations étudiées par la sociologie (et l'économie) qui s'intéressent aux firmes[14,15] (Berle *et al.*, 1933 ; Chandler, 1989 ; Coase, 1937 ; Fligstein, 1990 ; Foureault, 2014 ; François et Lemercier, 2016 ; François et Reverdy, 2015).

Les entreprises agricoles ayant servi de cadre à notre étude ont des caractéristiques économiques qui les rapprochent de la firme : (1) le capital de l'exploitation de la grande entreprise peut être assimilé à un contrat négociable (Olivier-Salvagnac et Legagneux, 2012) ; (2) les exploitations sont des lieux décisionnels façonnés par une série de compromis économiques, sociaux, culturels, environnementaux aux finalités diverses ; (3) on remarque une dissociation de plus en plus marquée entre le travail et le capital, la responsabilité de l'exploitant se détachant progressivement de celle du propriétaire. Si les cadres d'analyse développés par la sociologie de la firme apparaissent pertinents pour comprendre les stratégies mises en place pour accroître les ressources dont elles disposent, ces derniers n'offrent pas selon nous les instruments pour

[13] Bien qu'elles ne renvoient pas à un même stade de financiarisation que certaines firmes agricoles étudiées par Martine Guibert et Samuel Frederico par exemple (2017).

[14] Elles répondent à certaines caractéristiques de la petite et moyenne entreprise (PME). D'abord sur un plan fonctionnel : une directive de l'Union européenne de 1996, réactualisée en 2003 (2003/361/CE), précise que les PME sont des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 M€, comme c'est le cas pour toutes les entreprises étudiées (sauf une, qui réunit 500 Équivalent Temps Plein, mais qui ne dépasse pas 50 M€ de chiffre d'affaires). Ensuite sur le plan social, un courant de recherches ethnographiques britanniques centrées sur les petites entreprises (Edwards et al., 2006) y observent la prégnance des aspects informels de la gestion du travail, ainsi que des relations directes et interpersonnelles, et des liens d'interconnaissance, notamment familiaux ou ethniques. Ce sont des éléments observés dans les entreprises étudiées, qui sont davantage le produit d'un bricolage que la reproduction identique d'une firme industrielle ou commerciale.

[15] La firme en sciences sociales est un objet de recherche polysémique aux définitions multiples qui a été investi par les recherches en sciences sociales depuis le début des années 1980. S'établissant sur le consensus du déclin de l'entreprise intégrée — lié à la financiarisation, à l'externalisation et à la recomposition des relations hiérarchiques et salariales — les différents travaux abordant le thème de la firme post-fordienne tentent d'analyser sa complexité et son évolution au prisme de trois transformations empiriques modernes : la gouvernance, les frontières et l'organisation interne (Baudry et Dubrion, 2009). Elle constitue depuis maintenant une trentaine d'années un terrain d'observation à part entière pour mieux comprendre les mutations du capitalisme contemporain, en démontre le numéro spécial de la *Revue française de sociologie* en 2015 consacré à la sociologie des firmes et des mutations du capitalisme. L'abandon progressif par l' État de politiques économiques centralisées, la réduction de son périmètre, l'attention aux expériences économiques territoriales et la réorganisation du capitalisme à l'échelle globale sont autant de facteurs qui donnent à la sociologie de l'entreprise de nouvelles frontières (le territoire et le global, les réseaux) et de nouveaux objets (Zalio, 2004).
Comme en réponse à la pluralité des formes organisationnelles de la firme, la littérature sociologique est diverse, jusqu'à rendre l'objet incohérent (Amblard et al., 2005). Tous regardent et analysent la firme en voyant en elle un objet particulier, mais rares sont ceux qui saisissent l'entreprise comme un espace multiforme. Les fragmentations de l'objet ne rendent alors plus compte de sa cohérence globale et le réel résiste à l'analyse.

comprendre l'organisation dans laquelle évolue le groupe professionnel des chefs de culture et surtout les effets des transformations sur ce même groupe.

Les entreprises agricoles étudiées ont donc des "allures" de firmes et elles incarnent des spécificités propres au secteur agricole qui nous imposent, premièrement, de les nommer pour mieux les distinguer et deuxièmement, de ne pas les réduire à la seule figure des « grandes entreprises agricoles[16] ». Elles présentent tout d'abord une complexification de l'organisation du travail et un cadre juridique inhabituel. D'une structure simple, on observe le passage progressif à des structures plus élaborées, plus complexes de type fonctionnel, divisionnel, puis multi-divisionnel, en holding. Elles dévoilent ensuite des caractéristiques économiques et sociales singulières : un chiffre d'affaire conséquent pour le secteur agricole (entre 30 et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires pour les entreprises étudiées), un nombre important de salariés permanents et saisonniers (jusqu'à 70 permanents et 500 Équivalent Temps Plein), des centaines ou milliers d'hectares, et l'effacement du chef d'exploitation dans la gestion concrète de l'entreprise, alors confiée aux salariés permanents.

Cette entreprise agricole productive, que nous appelons *entreprise agricole intégré* (ou EAI), constitue un idéal-type (Weber, 1965 [1904-1917]). L'entreprise agricole intégrée est une construction intellectuelle obtenue par accentuation délibérée de certains traits de l'objet, mais elle n'est pas sans lien avec la réalité observée. Elle est une version volontairement stylisée (Coenen-Huther, 2003, Schnapper, 1999).

L'entreprise agricole intégrée peut être définie par trois intentions conjointes qui sont la poursuite permanente de leur accumulation capitaliste[17] (Marx, 2008 [1867] ; Roger, 2020), la retranscription au sein de l'organisation de l'entreprise des injonctions de la grande distribution et de l'industrie agro-alimentaire — principaux clients des EAI — et l'affranchissement des dispositifs

[16] La variable de la SAU (surface agricole utile) ne suffit pas à les définir. Elle est utile pour distinguer les « petites » et « moyennes » des « grandes » et donc mettre au jour certaines réalités, comme le nombre de salariés en son sein. Néanmoins, la « grande entreprise agricole » (comme on peut le lire dans la presse ou dans des travaux sociologiques, économiques et de gestion) peut être à un stade élevé de financiarisation, elle peut sous-traiter… Or nous verrons que cela ne correspond pas aux entreprises étudiées et que ces caractéristiques présentent des enjeux majeurs.

[17] Tout au long du manuscrit, nous faisons la distinction entre « l'accumulation capitaliste », qui renvoie au processus global permettant aux dirigeants d'accroitre leur capital, et « l'expansion capitalistique », évoquant le processus précis d'agrandissement de l'entreprise agricole par le rachat ou la location de terres.

de mise en marché portés par les organisations professionnelles agricoles, et notamment les coopératives[18].

Pour y parvenir, elles se sont donc engagées dans trois processus, trois réalités sociales, qui nous permettent d'en construire leur catégorie. Signalons ici que ces processus s'inscrivent dans le temps long de l'histoire des entreprises que nous détaillons tout au long de notre manuscrit. De plus, ils sont en renouvellement permanent et ne sont jamais acquis.

Pour poursuivre leurs œuvres d'accumulations capitalistes, s'affranchir des organisations professionnelles agricoles et répondre aux exigences des acteurs de l'aval, les entreprises agricoles intégrées se sont engagées dans un processus de *gestionnarisation*. (Barlet, Mollo et Schwartz, 2019 ; Bezes *et al.*, 2011 ; Boussard, 2008 ; Craipeau et Metzger, 2011 ; Pillon et Sallée, 2014). Nous entendons par gestionnarisation — ou « fait gestionnaire » (Metzger, 2012) — le processus « d'extension de la gestion [qui] se manifeste concrètement par l'introduction, la mise en œuvre et le renouvellement de principes, d'outils, de normes, de dispositifs à base de technologies de l'information et de la communication, issus de pratiques mises au point dans les organisations marchandes […]. Cette conception est sous-tendue par la volonté d'améliorer sans fin la "performance" et "l'efficacité", par la maîtrise des comportements et des subjectivités, ainsi que par la rationalisation[19] des activités » (Craipeau et Metzger, 2011).

[18] La coopérative agricole est un regroupement d'agriculteurs, crée par les agriculteurs, qui collecte et transforme les productions de ses agriculteurs-coopérateurs. La coopérative est gérée par ses membres, à leurs avantages et à leurs risques, sur la base de l'égalité des droits et des devoirs. La valeur première des coopératives est la valeur « démocratique », basée sur la mutualité et le principe « un agriculteur, une voix ». D'autres principes sont à l'œuvre, comme la libre adhésion, l'équité économique et la répartition des résultats au prorata de l'activité, l'intérêt limité au capital, l'impartageabilité des réserves, l'exclusivisme (le fait de ne pouvoir livrer qu'à une seule coopérative, principe largement dépassé aujourd'hui), la limitation territoriale d'activité, ou encore l'éducation coopérative des membres et la coopération entre les coopératives. Développées dans les années 1970 pour peser face aux industriels et à la grande distribution, les coopératives agricoles essuient aujourd'hui de nombreuses critiques. « Historiquement très en amont, nombre de coopératives ont élargi leur périmètre d'activités vers l'aval industriel dans un objectif de sécurisation de débouchés et de recherche de valeur ajoutée. Au gré de fusions, de rachats ou de mises en commun d'activités, les coopératives sont ainsi devenues des acteurs structurants du paysage agroalimentaire. Cette concentration et une internationalisation croissante ont été parfois perçues comme une quête du seul profit au détriment des missions premières de service aux adhérents » (Compère, Poupart et Purseigle, 2013 ; Touzard et Draperi, 2003).

[19] Il faut souligner que la rationalisation des activités de l'entreprise agricole n'a rien de nouveau (Barthélémy, 1988 ; Jollivet, 2007b ; Joly, 2001 ; Joly, Depecker et Labatut, 2017) et traverse toutes les formes d'entreprises agricoles. En revanche, la gestionnarisation (avec par exemple le développement d'une véritable doctrine managériale ou des formations managériales par des consultants extérieurs pour les chefs de culture) constitue là une nouveauté.

Au-delà des normes et des principes, les entreprises agricoles intégrées reposent sur des logiques d'intégration des métiers[20] chargés de mettre en œuvre la commercialisation et le conditionnement (directeur financier, responsables administratifs et financiers, commerciaux, opérateurs du conditionnement, chefs de lignes, logisticiens…). Historiquement déléguées aux coopératives agricoles[21], ces activités constituent aujourd'hui un enjeu de maîtrise pour ces entreprises.

Les exploitations agricoles que nous étudions inscrivent leurs activités dans la filière des fruits et légumes. Le choix de cette filière n'est pas anodin : elle mobilise une importante main d'œuvre salariée, tant saisonnière que permanente, pour penser, gérer et déployer des itinéraires culturaux peu mécanisés et portant sur des produits fragiles et périssables. Ces éléments comptent parmi les raisons, que nous détaillerons plus loin, pour lesquelles cette filière a constitué un cadre idoine à l'étude des transformations du travail salarié.

Qu'elles soient issues d'une agriculture dite conventionnelle ou sous démarche de qualification comme l'agriculture biologique, les productions de ces entreprises sont écoulées tant sur des marchés nationaux, européens que mondiaux, reposant sur une massification de l'offre. Pour augmenter la quantité produite afin de satisfaire les demandes en saisonnalité et en tonnage des clients des entreprises — composés en très grande majorité des grandes et moyennes surfaces —, mais aussi pour diminuer les coûts de production unitaire et diversifier la production, elles se sont engagées dans un double processus de concentration foncière et d'expansion à l'international. Il concerne à la fois le rachat ou la location de terres à des exploitants agricoles voisins du siège originel de l'entreprise, et l'achat ou la location de terres à l'étranger.

Ce sont ces trois processus (intégration, gestionnarisation, expansion/concentration foncière), s'apparentant selon nous à un nouvel « ordre marchand capitaliste » agricole, qui nous

[20] Nous différencions le « groupe professionnel » du « métier ». Le métier peut être revendiqué par tous les acteurs. Les professionnels d'abord, qui l'entendent comme une caractéristique individuelle, un ensemble de capacités techniques de travail ; mais aussi l'entreprise, qui l'entend comme une activité collective, propre à un secteur, ou une entreprise. L'entreprise normalise les métiers, pour des usages flexibles de la main d'œuvre notamment. Les « qualités requises » ne sont pas la propriété collective d'un groupe professionnel, elles sont revendiquées par les entreprises qui s'estiment d'ailleurs être les seules habilitées à les évaluer (Combes et Lozier, 2005).

[21] C'est à partir des années 60 que les coopératives, avicoles notamment, ont commencé à intégrer la production (intégration verticale ascendante). C'est-à-dire que des organisations, qui avaient pour but de commercialiser les produits des aviculteurs ont décidé d'intégrer les producteurs (donc les paysans) directement dans leurs organisations en établissant des contrats, dans le but d'exercer un contrôle sur ses sources d'approvisionnement. C'est également à cette période que la production de fruits et légumes se « professionnalise » par les innovations techniques, ce qui engendre non pas une uniformisation, mais une diversification des modèles productifs. C'est alors la période de l'essor des coopératives fruitières et légumières pour conditionner et mettre en marché les produits (Bernard de Raymond, 2007). Aujourd'hui, c'est l'effet inverse qui se produit au sein de ces entreprises agricoles intégrées : la production agricole de fruits et légumes intègre le conditionnement et la commercialisation.

permettent de définir les entreprises étudiées et de les distinguer d'autres formes d'entreprises agricoles[22]. Le concept « d'ordre marchand capitaliste » renvoie aux forces du marché, propres au système capitaliste. Nous empruntons ce concept à Ronan Le Velly (2006), lui-même s'inspirant de Max Weber (2003 [1922]), et de son concept « d'ordre économique ». Dans ses travaux sur le commerce équitable (Ibid.), ll rend compte notamment des effets divers de l'intégration de la logique marchande dans ce secteur.

Elles constituent la pierre angulaire de notre travail de distinction d'une grande entreprise agricole qui s'éloigne définitivement des formes d'exploitations agricoles familiales de taille moyenne consacrées tant par les politiques publiques, les organisations professionnelles que par la littérature scientifique.

[22] À titre d'exemple, elles se distinguent des entreprises agricoles familiales de taille moyenne par l'intégration du commerce et du conditionnement. Elles se distinguent également des micro-fermes (qui peuvent intégrer le commerce, le conditionnement et être gestionnarisées) par l'expansion (qui sous-tend la mise en place d'une organisation quasi industrielle, avec un dirigeant, plusieurs chefs de culture, et un nombre important de saisonniers), etc.

B - Les chefs de culture : figure de proue de l'accumulation capitaliste des entreprises agricoles intégrées

À la différence des exploitations agricoles familiales, gouvernées par la figure d'un seul chef d'exploitation (ou de plusieurs dans le cas de sociétés comme les GAEC[23]) détenant le capital et assurant la gestion courante de l'exploitation, on assiste à la transmission du pouvoir à une figure d'encadrement des différentes divisions (production, conditionnement et commercialisation) de l'entreprise agricole intégrée. La mise en place de « l'ordre marchand capitaliste » (Le Velly, 2006) agricole dans la division de la production repose notamment sur le groupe professionnel des chefs de culture. C'est sur eux que repose, au sein de l'entreprise agricole intégrée, *l'interprétation* des injonctions de la grande distribution et de l'industrie agro-alimentaire. Dans une filière caractérisée par la saisonnalité, la périssabilité et l'hétérogénéité des produits, ils sont ainsi les interprètes des règles « d'en haut » et les responsables de l'adaptation et du déploiement des modalités de contrôle, pour qu'elles soient les plus "efficaces" et ne perturbent pas le travail.

Traditionnellement seul responsable de la production sur une exploitation dont le propriétaire lui a confié la gestion en qualité de « régisseur », le chef de culture de l'EAI peut s'appuyer sur d'autres chefs de culture (de deux à quatre dans le cas des entreprises étudiées). Aux autres homologues viennent également s'ajouter d'autres encadrants au sein de la division de la production : responsable qualité, responsable agréeur, responsable irrigation, chef d'équipe. En outre, nous l'avons signalé, l'entreprise agricole intégrée dans la filière des fruits et légumes prend en charge toutes les étapes de la vie du produit agricole, de sa plantation à sa commercialisation. Cette intégration suppose l'entrée au sein de l'entreprise d'autres groupes professionnels (commerciaux, responsables conditionnement, chefs de lignes, directeur financier, directeur opérationnel, responsable des ressources humaines, etc.).

Au regard de l'ensemble des évolutions exposées plus haut, nous pouvons nous demander dans quelle mesure l'adoption par les entreprises agricoles intégrées de l'ordre marchand capitaliste et son interprétation par les chefs de culture, pour répondre aux exigences de la direction et des acteurs de l'aval, transforment le groupe professionnel ?

Devant ces questionnements, nous soutenons la thèse selon laquelle le passage d'un capitalisme agricole reposant sur la figure du chef d'exploitation, à un nouveau capitalisme agricole reposant en partie sur le groupe professionnel

[23] Le Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (GAEC) « est une société civile agricole de personnes permettant à des agriculteurs associés la réalisation d'un travail en commun dans des conditions comparables à celles existant dans les exploitations de caractère familial. Créé par la loi du 8 août 1962, le GAEC est régi par les articles L.323-1 à L.323-16 et R. 323-8 à R.323-54 du code rural et de la pêche maritime (CRPM) et les articles 1832 et suivants du code civil ». Source : site du Ministère de l'Agriculture.

des chefs de culture, entraîne, par le dualisme du processus de professionnalisation (Demazière, 2012), une reconfiguration de son modèle professionnel[24].

Nous faisons en effet l'hypothèse que pour organiser l'ordre marchand agricole capitaliste, les dirigeants vont favoriser la professionnalisation du groupe des chefs de culture, considérés comme les « têtes de pont » du nouveau capitalisme agricole. Nous supposons alors qu'il participe dans un premier temps au renforcement de l'importance sociale du groupe et à leur statut de « professionnel »[25] (Demazière, 2012). Un renforcement à la fois endogène, puisqu'initié et voulu par lui-même pour maintenir sa place de salarié de « confiance »[26] (Bouffartigue, 2001) au sein de la division sociale de l'entreprise et conserver son autonomie au sein de l'organisation, mais aussi exogène, car rendue possible par l'entreprise qui voit dans ce processus la réponse à la mise en place par les chefs de culture de l'ordre marchand agricole capitaliste. Nous verrons par exemple que le renforcement de l'importance sociale du groupe professionnel des chefs de culture au sein de l'entreprise agricole intégrée passe entre autres par la revendication d'une nouvelle professionnalité et d'un nouveau professionnalisme : l'utilisation et l'adoption d'outil de gestion de la main d'œuvre saisonnière. Néanmoins, cette revendication n'est possible que parce que l'entreprise a décidé de mettre en place ce type d'outil, dans le but de "professionnaliser" au sens téléologique, les chefs de culture de l'entreprise. La revendication d'un nouveau professionnalisme et le renforcement de l'importance sociale ne sont possibles que parce qu'ils sont le produit d'une revendication endogène au groupe et d'un processus de professionnalisation exogène porté par les dirigeants des entreprises agricoles intégrées. Pour les dirigeants, c'est en professionnalisant les membres du groupe professionnel que l'organisation répondra aux exigences du nouveau capitalisme agricole et poursuivra son accumulation capitaliste (Marx 2008 [1867] ; Roger, 2020).

Dans un second temps, nous faisons l'hypothèse que la professionnalisation des chefs de culture et plus globalement les trajectoires organisationnelles des entreprises agricoles intégrées

[24] Le « modèle professionnel » englobe les contenus et les contours du travail des membres du groupe professionnel, la trajectoire de leurs carrières, leurs appartenances collectives, la « culture professionnelle » et les croyances partagées par l'ensemble des membres.

[25] Ici, le terme « professionnel » désigne une catégorie de main d'œuvre qui se différencie des « métiers ». Le « professionnel » ne se définie pas seulement par une place dans la division du travail, une spécialité ou un nom, mais aussi par le contrôle de son activité, par une propre définition de ses méthodes de travail et une place symbolique centrale dans l'organisation (Demazière, 2012). C'est le cas notamment des chefs de culture pour la division de la production, mais aussi des responsables de la division du conditionnement ou de la commercialisation.

[26] Cette notion de « confiance » fait ici directement référence aux « salariés de confiance », les cadres, étudiés par Paul Bouffartigue et qui s'applique de manière efficace aux chefs de culture. À l'instar des individus étudiés par celui-ci, la relation salariale liant les chefs de culture des EAI à leurs directions peut être définie par « la confiance accordée par l'employeur au travers de la rétrocession d'une parcelle de son pouvoir, d'une délégation d'autorité » et par « la confiance dont l'employeur bénéficie en retour de la part de l'employé, et qui se traduit par sa loyauté ainsi que des formes d'implication spécifiques dans son travail ».

participent également à la déstabilisation du groupe, de manière là aussi endogène et exogène ; endogène car l'intégration du modèle de marché peut aboutir à introduire des éléments de différenciations internes au groupe (Demazière, 2012) et des trajectoires *contrariées*[27] ; exogène, parce l'intégration de l'ordre marchand capitaliste agricole peut déplacer les cadres d'activités des chefs de culture, mettre en concurrence des professions au sein de l'organisation ou encore faire infléchir leurs « identités de métier » (Zarca, 1988). Nous supposons que les chefs de culture sont alors caractérisés par des interactions, des négociations et des conflits nouveaux (Demazière, 2009) qui impliquent des auditoires (Abbott, 1988) jusqu'alors absents des entreprises agricoles, exposant leurs conceptions de ce que doit être le travail d'un chef de culture.

Plus globalement, nous faisons l'hypothèse que la mise en place de l'ordre marchand agricole capitaliste, fondé sur la séparation (partielle à totale) entre la propriété d'une part et la gestion opérationnelle de l'entreprise ou du site de production d'autre part, entraîne une transformation de l'organisation de la production, et de manière associée, une transformation des modes de gestion des relations humaines.

Cette thèse entend analyser les transformations du groupe professionnel des chefs de culture à l'aune de l'émergence d'une nouvelle forme d'entreprise agricole capitaliste : les entreprises agricoles intégrées de la filière des fruits et légumes. Elle entend montrer alors le dualisme de la professionnalisation (Demazière, 2012) dans une organisation capitaliste intégrant le modèle du marché :

- entre renforcement de la « *professional dominance* » (Freidson, 1970) — ou autonomie professionnelle[28] — des chefs de culture et déstabilisation de leur modèle professionnel ;
- entre professionnalisation par le haut pour répondre aux exigences d'une « rationalité formelle » (Weber, 2003 [1922]) de l'organisation agricole portée par les acteurs de l'aval et professionnalisation par le bas pour en réduire les effets ;
- entre injonctions professionnalistes de l'organisation capitaliste pour mobiliser davantage les salariés et revendications des travailleurs qui en usent pour conserver leurs *juridictions* (Abbott, 1998).

[27] Nous verrons par exemple dans le chapitre III que la place de chef de culture qu'ils occupent, pour les acteurs rencontrés, est une condition subie et non voulue.

[28] Dans la littérature sociologique francophone, le concept de « *professionnal dominance* » de Freidson est parfois traduit par « autonomie professionnelle » (Sapiro, 2019 ; Dodier et Dardon, 1985), « dominance professionnelle » (Herzlich, 2006 ; Hénaut, 2011) ou encore « domination professionnelle » (Baszanger, 1988). Les trois termes renvoient à la même définition : la « *professionnal dominance* », c'est-à-dire la capacité des membres de la profession à évaluer et contrôler eux-mêmes leur travail.

Étudier les chefs de culture dans les entreprises agricoles intégrées et l'assimilation du groupe professionnel dans son organisation permet, selon nous, d'analyser la manière avec laquelle le cadre institutionnel modifie les façons d'exercer, transforme les professionnalités des chefs de culture et *contrarie* leurs trajectoires, jusqu'à en infléchir l'importance sociale et les pratiques professionnelles instituées des concernés. Réciproquement, elle permet de saisir la place d'*interprètes* occupée par les encadrants intermédiaires et les « professionnels » (Demazière, 2012) dans les transformations capitalistes des entreprises agricoles. À travers l'analyse qu'il propose, ce travail de thèse tente d'articuler les niveaux macro, méso et micro-organisationnels des régulations sectorielles et des relations professionnelles.é

Plan de la thèse

Le premier chapitre s'appuie essentiellement sur un travail bibliographique. Il rendra compte de la mise en énigme du groupe professionnel des chefs de culture. Par une présentation des différents travaux en sociologie et en économie relatifs à la question de l'entrée de l'agriculture dans le capitalisme et des principaux concepts de la sociologie des groupes professionnels, nous montrerons que l'étude des processus de professionnalisation dans les mondes agricoles a été très longtemps centrée sur la figure du chef d'exploitation. Nous inviterons le lecteur à entreprendre un travail de décloisonnement en mobilisant les cadres théoriques et d'analyses sociologiques mobilisés dans les travaux relatifs à la gestionnarisation et au processus de professionnalisation dans d'autres secteurs professionnels.

Adossé à des recherches bibliographiques et au dépouillement d'archives de deux revues professionnelles agricoles, le second chapitre sera consacré à l'étude socio-historique de la professionnalisation du groupe professionnel des chefs de culture. Historiquement rattaché au rôle de "second" dans les exploitations agricoles, nous verrons que depuis son *existence sociale* (Roquet, 2012) au XIXème siècle, le groupe professionnel jouit d'une position privilégiée parmi les salariés agricoles, et ce avec l'appui des nobles ou bourgeois propriétaires qui les emploient. Très tôt dans l'histoire, leurs nominations et leurs distinctions à l'occasion de concours organisés par les académies royales ou les différentes sociétés d'agricultures qui récompensent les « plus belles expositions d'horticultures » et les « belles et utiles carrières » illustrent la singularité de leur place au sein de la population des salariés agricoles. Nous montrerons que celle-ci s'est ensuite renforcée par une institutionnalisation "par autrui". D'abord à travers la création de fermes-écoles, propriétés de hobereaux dont l'ambition sera de rationaliser l'activité agricole, qui s'attèleront à la construction de ce que nous appellerons le *programme institutionnel* (Dubet, 2010) des chefs de culture. Ensuite, par leur inscription au milieu du XXème siècle dans une catégorie très française, celle des cadres. Cette appartenance conduira à la création du SYNDICAT NATIONAL DES CADRES D'EXPLOITATIONS AGRICOLES en 1945 et participera d'une relative autonomie institutionnelle du groupe des chefs de culture. Nous verrons en particulier que, sous l'influence des propriétaires terriens, il s'organisera en vue de construire une expertise et une singularité des chefs de culture sur le segment de marché du travail des salariés agricoles. Ce faisant, nous constaterons également que ce groupe professionnel se caractérise, tout au long de son histoire, avant tout par un processus de "va-et-vient" permanent, entre légitimité sociale et vulnérabilité. Une réalité sociale consubstantielle, selon

nous, d'une opposition entre deux groupes sociaux — les propriétaires terriens d'une part et les exploitants formés à l'école de la JEUNESSE AGRICOLE CATHOLIQUE d'autre part — et son inscription dans la catégorie plus large du salariat agricole ; les premiers œuvrant à la reconnaissance du groupe des chefs de culture, les second tentant d'en réduire sa légitimité. Nous verrons que la trajectoire du groupe professionnel n'est donc pas linéaire, les acteurs qui le soutiennent étant eux-mêmes parfois dominants et parfois dominés dans les différentes périodes de construction des politiques agricoles que nous distinguerons.

Les résultats de nos enquêtes sont présentés et analysés dans une seconde partie, elle-même constituée de trois chapitres (chapitres III, IV et V). Celle-ci traitera plus précisément des effets sur le groupe professionnel des chefs de culture de l'émergence des entreprises agricoles intégrées.

Nous constaterons d'abord (chapitre III) que les processus à l'œuvre au sein des entreprises agricoles intégrées (intégration, gestionnarisation et expansion/concentration) induisent une sortie de l'exploitant de l'exécution du travail, voire même de l'encadrement, et son repositionnement sur des questions d'ordre stratégique et de représentation politique, notamment auprès de l'industrie agro-alimentaire ou de la grande distribution. Les chefs de culture deviennent ainsi les interprètes sur qui repose le passage d'une logique de production orientée par l'offre à une logique de production dictée par la demande et le passage à une logique du résultat. Par l'étude détaillée des pratiques des chefs de culture, de leurs trajectoires et de leurs propriétés sociales, nous verrons que l'entreprise agricole intégrée assure aux chefs de culture une fonction sociale et un pouvoir hiérarchique renouvelé au sein de l'organisation, distinguable par des variables diverses comme le salaire, le statut d'entrée dans l'entreprise, les avantages en nature, la participation à des salons professionnels réservés aux services commerciaux ou à la direction ou encore à des voyages professionnels. Les processus à l'œuvre participent également à la diffusion dans les entreprises agricoles intégrées de nouvelles normes de professionnalité et d'une intention organisationnelle de renforcer, par une injonction au professionnalisme, la place de "tête de pont" des chefs de culture. Nous retrouvons cette injonction tant dans les discours des dirigeants que dans des processus de recrutement spécifiques.

Celle-ci peut également se lire dans les dispositifs de formation. Alors que le XXème siècle est synonyme d'une rationalisation des pratiques techniques des chefs de culture[29], le XXIème siècle serait celui d'une nouvelle étape dans la rationalisation de leur pratique gestionnaire. L'étude des référentiels de formations des principaux diplômes conduisant au métier de chef de culture montre

[29] Notamment au travers des différentes lois de modernisation agricole qui entendent élargir la formation à tous les métiers ruraux et favoriser la diffusion des connaissances scientifiques et techniques, réservées jusque-là aux ingénieurs agricoles.

une véritable évolution dans la valorisation des pratiques gestionnaires des élèves et étudiants se destinant aux différents métiers du travail de la terre. En somme, cette partie s'assigne pour objectif de montrer que l'entreprise agricole intégrée est un acteur à part entière de la professionnalisation du groupe des chefs de culture, au même titre que les hobereaux et propriétaires terriens présentés dans la partie précédente, dont les ambitions étaient de conserver leur pouvoir économique et politique.

Le quatrième chapitre vise à montrer dans un premier temps la dualité de la professionnalisation (Demazière, 2012 ; Evetts, 2003) et « l'implication contrainte » (Durand, 2004 ; 2006) des chefs de culture. Elle rendra compte des effets de l'injonction au professionnalisme et des processus qui traversent les entreprises agricoles intégrées. Nous verrons que l'histoire de la vulnérabilité de ce groupe professionnel trouve aujourd'hui un écho contemporain au prisme de deux éléments : une nouvelle configuration professionnelle au sein de l'entreprise agricole intégrée et une segmentation du groupe professionnel des chefs de culture. Le processus d'intégration des EAI entraîne l'entrée au sein de l'entité d'autres groupes professionnels qui viennent bousculer à la fois leurs places dans la division sociale du travail, leurs *territoires professionnels* (Abbott, 1988 ; 2003) et leurs activités quotidiennes. La gestionnarisation de l'entreprise — réponse à une nouvelle forme de « rationalité formelle » (Weber, 2003 [1921-1922]) de l'entreprise agricole portée par les acteurs de l'aval — et ses instruments (outils de gestion de la main d'œuvre à destination des chefs de culture, référentiels de certification) conduit quant à elle une procéduralisation de leurs pratiques. Ces référentiels sont de véritables instruments de rationalisation des exploitations et de diffusion des procédures et de recours croissant à l'écrit (Joly, Depecker et Labatut, 2017). Le dirigeant ne participant plus à l'organisation quotidienne du travail de l'entreprise, celle-ci est confiée aux chefs de culture dont le cœur de métier est avant tout la conduite agronomique de la plante. Nous verrons que le double processus de concentration foncière et d'expansion, entraînant un agrandissement des exploitations et parfois même à une délocalisation d'une partie des activités de production à l'étranger, participe à l'altération des conditions de vie et de travail des chefs de culture et à la destruction de la frontière des temps sociaux.

La compétition interprofessionnelle (et la déstabilisation qui en résulte) n'est pas le seul type de concurrence que l'on observe lorsque l'on s'intéresse aux groupes professionnels. Il est possible d'analyser ces déstabilisations à la lumière des relations intra-professionnelles, « dès lors que l'observation des groupes professionnels amène à rendre compte de processus de différenciation interne » (Boussard, 2009). Ce sont les « segmentations », mises en lumière par Rue Bucher et Anselm Strauss (1961). Nous constaterons également dans ce quatrième chapitre que la déstabilisation du groupe professionnel des chefs de culture s'enracine dans un processus interne

de segmentation multifactorielle (normes professionnelles, genre, appartenance à la famille dirigeante…) entraînant des avantages pour les "bons" chefs de culture et une dévalorisation des pratiques et des normes professionnelles des chefs de culture jugés comme "dépassés". Nous montrerons que le processus de professionnalisation, conquis et contrôlé par des travailleurs comme les chefs de culture, jouissant d'une légitimité certaine, d'une importance sociale et d'une maîtrise de leur travail, peut entrer en contradiction avec les stratégies d'entreprises et les transformations des modes managériaux. Nous verrons en revanche que les chefs de culture n'adoptent pas passivement les transformations externes et internes au groupe professionnel.

Notre dernier chapitre (V) portera sur les mobilisations du groupe professionnel, à la fois face à des acteurs externes au groupe et entre chefs de culture. Nous verrons qu'en usant d'une rhétorique[30] fondée sur leurs "nouvelles" professionnalités conquises notamment au sein de l'organisation, ils cherchent à convaincre collectivement les différents auditoires internes à l'entreprise (collègues du conditionnement, de la direction, de la communication…), pour défendre leur autonomie[31] et obtenir des protections et des soutiens. Nous montrerons que les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées sont des acteurs qui néanmoins n'exercent leur solidarité que de manière ponctuelle. Nous constaterons que les mobilisations peuvent être inefficaces, voire même inexistantes, et dépendent de la capacité du groupe professionnel à se rassembler et à présenter une certaine unité, à laquelle s'ajoute la position des chefs de culture dans la structure sociale de l'entreprise par rapport aux autres groupes professionnels qui l'entourent. Celle-ci étant propre à chaque entreprise. Nous verrons que dans certaines, la mobilisation par la rhétorique est effective parce que le groupe est peu segmenté (ce qui renforce son unité) et qu'ils appartiennent à l'idéal-type ingénieur (ce qui renforce leur position élevée dans la structure sociale de l'entreprise). Enfin, nous constaterons qu'elle peut "buter" sur une forte segmentation du groupe, sur un modèle de gouvernance patriarcal et familial de l'entreprise agricole intégrée, ou encore sur la difficulté des syndicats de salariés (syndicats "généralistes" comme propres au secteur de l'agriculture) à gagner leur confiance.

[30] Alors qu'elle est souvent assimilée uniquement à du récit, la rhétorique constitue ici un système de représentations et de croyances qui permet une mise en cohérence des dissonances cognitives qui apparaissent dans l'exercice professionnel (Vezinat, 2016).

[31] Nous retenons la définition de l'autonomie proposée par Stéphanie Barral dans son travail de thèse relatif à l'autonomie ouvrière (2012) : « l'autonomie ne peut se comprendre que dans un rapport d'attachement de l'individu à la société : en cela elle s'oppose à une totale indépendance. L'autonomie est une notion relative, traduisant la capacité d'un individu à définir les règles de ses actions, qui se construit dans un rapport dialectique entre attachement et détachement, entre dépendance et indépendance. », p 34.

CHAPITRE I

La construction d'un objet sociologique jusqu'alors ignoré : les chefs de culture

I - De la mise en lumière des grandes exploitations au triomphe de la petite exploitation : l'étude sociologique de la pénétration du capitalisme dans l'agriculture

La tension entre transformation des exploitations agricoles et effets sur les acteurs qui les composent est une question ancienne et abondamment traitée en sciences humaines et sociales, en particulier depuis l'entrée de l'agriculture dans le mode de production capitaliste.

Nous pouvons distinguer trois périodes d'étude du capitalisme agricole, associées aux trois périodes de pénétration du capitalisme dans l'agriculture. Venant nourrir notre problématique de la déstabilisation du groupe professionnel des chefs de culture, la première correspond aux différents travaux des précurseurs, Karl Marx et Max Weber, qui, chacun avec des approches différentes, ont contribué de manière essentielle à l'analyse sociologique de la paysannerie et à la caractérisation de la société capitaliste en train de naître (Marx, 2019 [1847], 1969 [1851], 2008 [1867] ; Weber, 1986 [1892]). La seconde période rassemble notamment les travaux de Claude Servolin et Jacques Rémy, qui, dans la continuité des approches marxistes, étudient la pénétration du capitalisme dans l'agriculture et ses effets sur les acteurs du secteur, au prisme de l'exploitation familiale et de la figure du chef d'exploitation (Rémy, 1987a ; Servolin, 1972). Enfin, les travaux plus contemporains comme ceux de Gilles Laferté et de François Purseigle cherchent à analyser une troisième étape du capitalisme agricole. Le premier, dans la lignée des travaux de Pierre Bourdieu sur la stratification sociale (1984), la distinction (1979) et les travaux de Florence Weber (2003), pose la question de l'embourgeoisement des gagnants du productivisme ou comment l'accumulation capitaliste et la notabilisation agricole ont modifié les modes de vie de ces agriculteurs (Laferté, 2016, 2018). Dans le sillage d'Henri Mendras (1967) et de Bertrand Hervieu (1996), le second propose quant à lui une sociologie des mondes agricoles et montre comment, à côté de l'exploitation traditionnellement étudiée par les sciences sociales, la nouvelle étape du capitalisme agricole est synonyme de l'émergence d'une pluralité de formes d'exploitations agricoles et de la fin de l'invariant familial (Hervieu et Purseigle, 2013a ; Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017).

A - L'entrée de l'agriculture dans le capitalisme au prisme des grandes exploitations du XIXème siècle

Nous allons voir que l'entrée de l'agriculture dans le capitalisme a été documenté par deux des fondateurs de la sociologie, Karl Marx et Max Weber.

Connu particulièrement dans le champ rural pour sa comparaison de la masse paysanne à un « sac de pommes de terre[32] » (1969 [1851]), Marx a également décrit l'absorption de la paysannerie au sein de la société industrielle et capitaliste. En appliquant la conception matérialiste de l'histoire aux questions du travail agricole et devant l'expansion du machinisme et des méthodes intensives d'exploitation, il produit une analyse des relations de pouvoir entre travailleurs, employeurs et détenteurs du foncier.

Max Weber, à l'instar de Marx, a également analysé les conséquences de l'introduction du machinisme agricole et des méthodes intensives d'exploitation. Mais celui-ci s'est intéressé plus largement aux conséquences du passage d'une organisation patriarcale de la production à une organisation capitaliste en distinguant le paysan et le fermier capitaliste.

1) Une première définition marxiste de l'agriculture capitaliste

À l'aide de trois éléments — la concentration foncière et la disparition des petits paysans, la caractérisation de la paysannerie comme classe sociale et la définition du paysan comme membre d'une communauté — il propose une définition de l'agriculture capitaliste. Selon lui, celle-ci se structure autour de trois figures : le propriétaire foncier, le fermier capitaliste et enfin l'ouvrier agricole. C'est donc en ébauchant la forme que va prendre la « campagne capitaliste » dans son ouvrage *Misère de la philosophie* (2019 [1847]) qu'il décrit les effets du capitalisme sur les acteurs de l'agriculture et notamment sur l'ouvrier agricole. En répondant à Proudhon au sujet de la rente (Ibid.), Marx le définit comme un esclave doublement exploité : au service à la fois d'un premier colon, le fermier, et d'un second, le propriétaire foncier.

> « Ainsi la rente, bien loin de faire de l'exploiteur de la terre, du fermier un simple travailleur, et d'arracher au colon l'excédent du produit qu'il ne peut s'empêcher de regarder comme sien, met en présence du propriétaire foncier le capitaliste industriel, au lieu de l'esclave, du serf, du tributaire, du salarié […]. Tant qu'il n'y avait que le colon de M. Proudhon, il n'y avait pas de rente. Dès qu'il y a rente, le colon n'est pas le fermier, mais l'ouvrier, le colon du fermier. L'amoindrissement du travailleur, réduit au rôle de simple ouvrier, journalier, salarié, travaillant pour le capitaliste industriel ; l'intervention du capitaliste industriel, exploitant la terre comme toute autre fabrique ; la

[32] Selon Marx, par leur mode de vie semblable, les paysans sont bien dotés d'une caractéristique de classe sociale, mais leur dispersion et leur enfermement les empêchent de prendre conscience d'eux-mêmes.

> transformation du propriétaire foncier de petit souverain en usurier vulgaire : voilà les différents rapports exprimés par la rente. » (Marx, 2019 [1847])

Il revient ensuite sur la question des ouvriers agricoles et de leur aliénation dans les chapitres XV et XXV du livre premier du *Capital* (2008). Au sujet de l'entrée de la machine dans l'agriculture et de l'augmentation des surfaces qu'elle suppose, Marx avance deux théories : premièrement, l'emploi des machines accélère le processus de dépeuplement des campagnes par la substitution des salariés agricoles par la grande industrie ; deuxièmement, l'agriculture capitaliste, se rapprochant finalement de l'industrie urbaine, suppose un accroissement de la productivité et des rendements plus importants, alors même que la dissémination des ouvriers agricoles sur de plus grandes surfaces tend à affaiblir les collectifs. Cela ayant pour conséquences la destruction et le tarissement de la force de travail des salariés agricoles :

> « Dans l'agriculture comme dans la manufacture, la transformation capitaliste de la production semble n'être que le martyrologue du producteur, le moyen de travail que le moyen de dompter, d'exploiter et d'appauvrir le travailleur. La combinaison sociale du travail que l'oppression organisée de sa vitalité, de sa liberté et de son indépendance individuelle. La dissémination des travailleurs agricoles sur de plus grandes surfaces brise leur force de résistance, tandis que la concentration augmente celle des ouvriers urbains. Dans l'agriculture moderne, de même que dans l'industrie des villes, l'accroissement de productivité et le rendement supérieur du travail s'achètent au prix de la destruction et du tarissement de la force de travail. En outre, chaque progrès de l'agriculture capitaliste est un progrès non seulement dans l'art d'exploiter le travailleur, mais encore dans l'art de dépouiller le sol. » (Marx, 2008 [1867])

Dans le chapitre XXV sur la loi générale de l'accumulation capitaliste, Marx revient sur le travailleur agricole, en s'attachant cette fois à décrire comment l'entrée de la société anglaise dans le capitalisme a causé un retour en arrière relatif aux conditions de vie des ouvriers agricoles, notamment en matière de salaires, de logements et de nourriture (alors que celles-ci étaient meilleures à la fin du XIVème et tout le XVème siècle). À l'aide d'un rapport de 1865 du docteur Julien Hunter sur les conditions d'habitation des ouvriers ruraux et d'une enquête officielle de la Commission médicale en 1863 sur l'alimentation et le travail des condamnés anglais, Marx pointe l'insalubrité des habitations des travailleurs agricoles anglais. Il indique également la baisse successive des salaires et, en s'appuyant sur des exemples de vies d'ouvriers anglais, dénonce plus

globalement l'enrichissement des gros fermiers et des propriétaires au détriment des conditions de vie des ouvriers.

> « Les renseignements fournis par Arthur Young [agriculteur et agronome britannique] penseur superficiel, mais observateur exact, prouvent incontestablement que l'ouvrier agricole de 1771 était un bien piteux personnage comparé à son devancier de la fin du XIV° siècle, "lequel pouvait vivre dans l'abondance et accumuler de la richesse", pour ne pas parler du XV° siècle, "l'âge d'or du travailleur anglais et à la ville et à la campagne". […] Il y est ensuite prouvé en détail que de 1737 à 1777 dans les campagnes le salaire réel est tombé d'environ un quart ou vingt-cinq pour cent. La politique moderne, dit Richard Price, favorise les classes supérieures du peuple; la conséquence sera que tôt ou tard le royaume entier se composera de gentlemen et de mendiants, de magnats et d'esclaves. La condition du travailleur agricole anglais de 1770 à 1780, à l'égard du logement et de la nourriture aussi bien que de la dignité et des divertissements, etc., reste un idéal qui n'a jamais été atteint depuis. Son salaire moyen exprimé en pintes de froment se montait de 1770 à 1771 à quatre-vingt-dix; à l'époque d'Eden (1797), il n'était plus que de soixante-cinq, et en 1808 que de soixante. » (Marx, 2008 [1867])

Les apports de Marx sont donc nombreux : la dégradation des conditions de travail des salariés agricoles dès l'entrée dans la modernité de l'agriculture ou la mise à mal des collectifs (d'ouvriers dans le cas de Marx) par le capitalisme agricole sont des éléments que nous retrouvons concernant le groupe professionnel des chefs de culture dans les entreprises agricoles intégrées et que nous développerons dans le chapitre IV. Aussi, il nous permet d'aborder la question du positionnement, de l'autonomie et de la perception des acteurs dans l'organisation et dans la structure économique globale. Malgré tout, sa lecture matérialiste du capitalisme agricole, c'est-à-dire l'étude de l'exploitation capitaliste agricole à l'aune des rapports de force entre les trois acteurs (ouvriers, fermiers et propriétaires), et sa focalisation sur les ouvriers ne nous permettent pas d'étudier les effets du nouveau capitalisme agricole sur les relations professionnelles au sein de l'entreprise agricole intégrée. Quelle place occupent les chefs de culture au sein de l'organisation ? Comment sont-ils perçus par les autres groupes sociaux ? Quel regard portent-ils sur leur travail ? Pour répondre à ces différentes questions, il est essentiel d'analyser les valeurs et les objectifs fixés pour les chefs de culture par les autres professionnels de l'entreprise agricole intégrée et ceux portés directement par les membres du groupe professionnels. C'est dans les écrits d'un autre père fondateur de la sociologie, Max Weber, que l'on entrevoit les premiers éléments sociologiques des

effets de la capitalisation de l'agriculture à différentes échelles : individuelles (au niveau des conditions de vie des ouvriers), statutaires (entre l'employeur et ses ouvriers) et à l'échelle de l'exploitation (concernant l'organisation du travail).

2) L'analyse compréhensive de l'agriculture : l'idéal-type wébérien du fermier capitaliste

Souvent oubliés, les premiers travaux de nature sociologique de Max Weber ont porté, à la fin du XIXème siècle, sur les structures d'exploitations agricoles allemandes, à l'est de l'Elbe (Weber, 1986 [1892]). À l'instar de Marx, il y analysait alors les conséquences de l'introduction du machinisme agricole et des méthodes intensives d'exploitation. Il constatait en particulier la prolétarisation des ouvriers agricoles et s'étonnait de voir baisser tendanciellement le niveau des salaires des ouvriers des régions de cultures intensives, mais pas seulement. Comme l'explique Pollak (1986) dans son article sur l'enquête de Weber, celui-ci s'intéresse plus largement aux conséquences du passage d'une organisation patriarcale de la production à une organisation capitaliste en distinguant le paysan (propriétaire de sa terre produisant d'abord pour ses besoins propres) et le fermier capitaliste.

Ce qui interpelle Max Weber, c'est le passage d'une économie agraire de caractère féodal, structurée autour de grands propriétaires et s'appuyant sur des paysans, à une économie agraire capitaliste qui organisait la production en mobilisant des salariés. L'un des apports clés de la théorie wébérienne à la sociologie rurale tient notamment à la construction du type-idéal du fermier capitaliste (Weber, 2004 [1904-1905]) et à la distinction entre différentes catégories d'ouvriers au sein de la grande entreprise agricole : les domestiques, les ouvriers liés par contrats, les journaliers libres issus de la population locale et les travailleurs migrants. Là se situe une véritable distinction par rapport à Marx qui, de son côté, interprète le capitalisme agricole au prisme de la question du statut et de celle des droits de propriété. Au-delà d'étudier les formes de rémunération ou encore les formes contractuelles par lesquelles s'exprimaient les rapports de pouvoir entre propriétaire et salariés, Weber analyse aussi les processus de rationalisation qui se nouent dans l'émergence de la grande entreprise agricole et ce qu'ils produisent en matière de trajectoires des différentes catégories d'ouvriers, avec des attentes et des valeurs différentes.

Mais à la différence de Marx, Weber s'intéresse également aux motivations des acteurs, amorçant par ailleurs la démarche compréhensive de sa sociologie. C'est ainsi qu'il décèle chez les ouvriers agricoles, « une recherche de liberté et d'indépendance opposée au mode d'organisation des ouvriers de l'industrie » (Pollak, 1986) et en conclut qu'ils vivent alors positivement toute augmentation de leur liberté, même si celle-ci se fait au détriment d'une autre variable : leur situation

matérielle. Dans une perspective agrarienne, il prônera par la suite le développement d'une paysannerie indépendante par l'accès à la propriété aux ouvriers agricoles[33].

C'est également chez Max Weber, dans l'Allemagne du début du XXème siècle, que l'on trouve trace, pour la première fois dans la littérature sociologique, de la figure de l'encadrant agricole. Ce dernier agit pour le compte de seigneurs féodaux et s'apparente à des exploitants de domaines qui utilisent les paysans comme main d'œuvre. Weber distingue alors deux figures de l'encadrant, qui diffèrent l'une de l'autre suivant la nature différente des possibilités offertes aux seigneurs féodaux d'augmenter leurs revenus. Dans le Sud et l'Ouest de l'Empire allemand, les « Grundherren » augmentent leurs rentes, leurs intérêts et les redevances des paysans tandis qu'à l'Est, les « Gutsherren » s'approprient une partie des terres paysannes et utilisent les paysans en tant que serfs.

> « Weber avance plusieurs facteurs pour expliquer ces différences : l'opposition historique entre vieilles terres paysannes et terres coloniales ; la distribution différente des champs : d'une part la "Gemengelage" (morcellement), d'autre part des champs de grande dimension (grössere Ackerfluren) ; des facteurs démographiques et géographiques : le Sud et l'Ouest avaient une population et des échanges inter-locaux plus denses, une différenciation plus forte des conditions de production à l'intérieur d'espaces très réduits et une formation de villes très intensive. À ses yeux, ces facteurs étaient décisifs, puisqu'ils incitaient les paysans à augmenter la production tout en satisfaisant l'intérêt économique des seigneurs par des rentes et des taxes en progression. Concernant l'évolution si différente dans la partie orientale de l'Allemagne, où les seigneurs avaient choisi la voie de l'exploitation directe, du "Eigenbetrieb", au lieu d'utiliser les paysans comme source de rentes, Weber émet l'hypothèse que la raison n'en est pas une rationalité technique plus grande de la grande entreprise agricole, mais le fait que dans les conditions historiques données, c'était le seul moyen économique d'obtenir un revenu plus élevé » (Bruhns, 2003)

Avec cette enquête de Max Weber (1986 [1892]) apparaissent concrètement les premiers éléments sociologiques des effets de la capitalisation de l'agriculture à différentes échelles :

[33] Le caractère normatif des résultats de Max Weber peut interroger. Ces résultats sont à contextualiser : l'enquête de Weber sur les ouvriers agricoles « entremêle des analyses fines du monde rural d'arguments en faveur d'une stratégie politique nationale » (Pollak, 1986). Max Weber joue ici son avenir et aussi celle de l'Association pour la Politique Sociale, dont il fait partie.

individuelles (au niveau des conditions de vie des ouvriers), statutaires (entre l'employeur et ses ouvriers) et organisationnelle (l'organisation du travail dans l'exploitation agricole). Weber insiste par exemple sur les éléments de justification de la part des employeurs relatifs à l'employabilité d'ouvriers migrants :

> « Non seulement par la docilité plus grande des étrangers (Fremden) employés de façon précaire, mais aussi par la possibilité d'utiliser cette force de travail l'été sans être obligé de la prendre en charge l'hiver et notamment en ce qui concerne les obligations juridico-administratives et autres qui existent pour les ouvriers nationaux. En ce sens, elle est toujours meilleur marché pour l'employeur. » (Weber, 1986 [1892])

Il insiste également sur « l'honneur militaire », élément important dans l'éducation des ouvriers de l'Est et des enfants de paysans, qu'il analyse comme étant un des facteurs de « l'intérêt communautaire », lui-même facteur de soumission à une autorité patriarcale, qui déstabilise la grande exploitation agricole. Selon lui, l'organisation patriarcale est près de s'effondrer, notamment parce que « l'ordre d'ouvriers que crée la grande exploitation agricole par ses besoins en force de travail saisonnière a de toutes autres caractéristiques ; ses intérêts ont une direction opposée et il ne mérite pas le nom d'ordre, car ses conditions d'existence sont pour l'essentiel semblables à celles du prolétariat » (Ibid.).

Même si le travail de Weber a des allures de programme politique — il évoque à plusieurs reprises l'« intérêt national » et se projette dans ce qui devait, selon lui, advenir de la société allemande orientale — il donne un premier aperçu des problématiques de la stratification de la grande exploitation intensive. En traitant des relations entre l'État et les paysans, les caractéristiques sociales de la main d'œuvre agricole et la gestion patriarcale des exploitations agricoles, Weber annonce les grandes transformations du monde rural et ses effets sur les populations distinctes qui le composent. À l'inverse de Marx, il lie une lecture matérialiste du capitalisme agricole à une vision holiste de celui-ci, en étudiant à la fois les effets sur les acteurs de l'évolution des exploitations et du statut de l'agriculture dans la société et les valeurs subjectives des groupes sociaux étudiés. En ce sens, et même si les exploitations tout comme le contexte politique et économique étudiés par Weber sont bien évidemment éloignés des réalités sociales actuelles, ses travaux offrent, selon nous, une grille d'interprétation sociologique essentielle pour répondre aux questions qui sont les nôtres. Celle-ci trouve sa pertinence à la fois par la démarche holistique qui la caractérise et certains des résultats de Weber, comme ceux relatifs aux conditions d'une soumission à une autorité patriarcale

ou à la gestion dans l'univers capitaliste de l'exploitation agricole, que nous retrouvons au sein des EAI étudiées.

La sociologie rurale et celle du travail ont depuis dépassé et enrichi les travaux des deux fondateurs de l'étude du capitalisme agricole. Une deuxième étape, dans le sillon marxiste, étudiera en France la pénétration du capitalisme agricole au prisme de la petite exploitation marchande et les processus consubstantiels de contrôle social sur l'exploitant (Rémy, 1987a ; Servolin, 1972). À l'interface entre la deuxième et la troisième étape, en étudiant les politiques publiques soutenant la modernisation de l'agriculture et la professionnalisation de l'exploitant, Pierre Muller développera le concept de « référentiel » (Muller, 1984), indispensable à la compréhension de la place occupée par l'état et les organisations professionnelles dans la professionnalisation et la déstabilisation du groupe professionnel des chefs de culture.

B - De la professionnalisation du chef d'exploitation au référentiel modernisateur : le contrôle social au centre de la seconde étape du capitalisme agricole

Le modèle agricole qui s'est imposé en France au XXème siècle est sans aucun doute le modèle de l'exploitation « à deux unités de travail humain », considéré comme idoine pour porter la modernisation d'après-guerre de l'agriculture française (Servolin, 1972) et l'intégration de celle-ci dans le capitalisme contemporain. Il s'impose aussi grâce un travail de construction théorique, idéologique et politique qui se traduira par un nombre considérable de lois et de règlementations : c'est le processus de professionnalisation du chef d'exploitation, consubstantiel d'un contrôle social que Jacques Rémy (1987a) analyse dans ses travaux.

1) Du paysan à l'agriculteur : retour sur un « référentiel » professionnel

Il indique que le passage de l'état de paysan au statut d'agriculteur sous-tend la mise en avant d'un profil d'exploitation qui doit être « viable »[34] (Rémy, 1987a), c'est-à-dire, permettant « à une famille d'y subsister, sans recours au travail extérieur, en parvenant à atteindre la "parité" économique et sociale, avec les autres groupes sociaux » (Ibid.). Le passage du paysan à l'agriculteur s'accompagne au niveau politique de restrictions de l'accès à l'installation, avec la définition d'une surface minimale d'installation pour se voir octroyer des aides et le rejet de la double activité. La mise en place d'un référentiel professionnel est alors « porteuse d'une charge positive dans l'ensemble de la société [qui] permet de distinguer, d'élire, mais aussi d'éliminer ou marginaliser » (Ibid.) les prétendants au statut d'agriculteur et les exploitations jugées non-viables. Les lois de modernisation de l'agriculture de 1960-1962 ne définissent pas seulement l'exploitation viable, elles déterminent également le profil de l'exploitant idéal. Les organisations professionnelles insistent alors sur la nécessité d'une formation et de l'élévation régulière du niveau de formation des prétendants au statut d'agriculteur. Pour bénéficier de certaines aides de l'État à l'installation comme la DJA (dotation des JEUNES AGRICULTEURS) ou les prêts pour le développement de l'exploitation, les agriculteurs doivent désormais justifier d'une "capacité professionnelle" minimum, par la possession du Brevet professionnel agricole ou par la participation à des stages de

[34] Ce profil sera véritablement un modèle, un idéal-type, bien plus qu'une norme concrètement définie (Rémy, 1987a).

formation complémentaire d'une durée de 200 heures[35]. Ces nouvelles règles, même si elles connaissent par la suite quelques aménagements et dérogations (Rémy, 1987a), déterminent alors les agriculteurs « professionnels » des autres, relégués en quelque sorte à des agriculteurs « de seconde zone » (Ibid.).

Par l'étude du processus de professionnalisation des chefs d'exploitations en France au cours de la modernisation de l'agriculture, Jacques Rémy propose une analyse du contrôle social d'une profession par l'intermédiaire des politiques publiques. Les résultats de ces travaux sont à lire à la lumière de ceux de Pierre Muller, qui, comme Jacques Rémy, étudie l'histoire des politiques publiques agricoles et propose le concept de *référentiel* (Muller, 2000). Il analyse alors le passage d'un référentiel de maintenance porté par l'état jusqu'en 1958 à un référentiel de « modernité technique » revendiqué par les organisations professionnelles agricoles, au premier rang desquelles le CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS aujourd'hui rebaptisé JEUNES AGRICULTEURS (Ibid.). Ce nouveau référentiel s'articule autour de trois composantes, dont une centrale dans notre travail, la composante sociale (Hervieu et Purseigle, 2013a). Celle-ci nous permet d'expliquer (en partie) les raisons pour lesquelles les chefs de culture forment dans l'histoire un groupe professionnel fragile. En effet, « la composante sociale du référentiel modernisateur en appelle à une réconciliation avec la société industrielle naissante. Le paysan doit faire son entrée dans une société globale qui partage avec lui son projet modernisateur » (Ibid.). Si cette composante aboutit à la « valorisation de l'autonomie sociale du paysan » (Muller, Faure et Gerbeaux, 2000), elle témoigne également, selon Pierre Muller, de « son refus du salariat » (Ibid.).

Les travaux de Jacques Rémy et de Pierre Muller nous apparaissent particulièrement pertinents pour notre étude : en recentrant les analyses sur les chefs de culture, ils nous permettront d'aborder les questions relatives aux acteurs impliqués et aux dispositifs qu'ils mobilisent dans l'émergence du groupe professionnel des chefs de culture. En outre, les travaux de ces deux auteurs mettent en perspective la notion de "bons professionnels". Quels parcours, pratiques et normes les acteurs appartenant voire extérieurs à ce groupe professionnel vont-ils mettre en avant pour différencier les "bons" chefs de culture des autres ? Les chefs de culture des entreprises agricoles

[35] La mise en place de ces stages s'explique notamment par deux éléments. Premièrement, par le faible taux de diplômés parmi les demandeurs. En 1977, seulement 35 % avaient le diplôme minimum requis (Boulet, 2016). « Dès 1974, 5 900 stagiaires se sont inscrits dans cette formation s'étendant le plus souvent sur deux années (hivers) à raison d'un ou deux jours par semaine. En 1975, ils étaient 11 600, 16 400 en 1976, 18 500 en 1977 et 1978. » (Ibid.). Deuxièmement, la position occupée par les dirigeants syndicaux agricoles qui eux-mêmes ne disposent pas tous d'un bagage scolaire conséquent peuvent les pousser à mettre en doute les formations assurées par l'enseignement public (Rémy, 1987a) et à préférer des formations pratiques.

intégrées font-ils partie des chefs de culture de "première" ou de "seconde" zone ? Quels effets directs cette segmentation a-t-elle sur le groupe professionnel ?

Les travaux des deux sociologues reprennent également la pénétration du capitalisme dans l'agriculture par l'intermédiaire de la petite exploitation familiale. Claude Servolin (1972), dans la lignée des travaux de Karl Marx, va alors se poser la question suivante : pourquoi, alors que le capitalisme agricole supposerait une victoire de la grande exploitation capitaliste, la petite exploitation résiste ? Comment s'est-elle adaptée aux exigences du capitalisme et quels sont les effets de celui-ci sur les exploitants ?

2) La victoire de la petite exploitation marchande

Claude Servolin montrera d'abord que c'est le produit du prix du foncier et du prix du marché qui empêche le développement de la grande exploitation capitaliste. Selon lui, « la concurrence acharnée que se font les petits producteurs pour acquérir [la terre] lui fait atteindre un prix de marché tellement élevé qu'elle constitue une stérilisation de capital insupportable pour le capitaliste qui doit l'acheter » (Servolin, 1972). Il explique également que la grande exploitation souffre d'un « niveau du prix de marché qui ne peut assurer le profit moyen à un producteur capitaliste, même disposant d'une productivité du travail supérieure à celle du petit producteur » (Ibid.). Claude Servolin poursuit : cela n'empêche pas néanmoins les exploitants d'une petite agriculture d'être contraints par le capitalisme à évoluer dans son sens, particulièrement depuis l'intégration de l'agriculture dans le capitalisme industriel. Pour l'auteur, l'évolution prend deux visages : la spécialisation et la production en grande quantité. Ceci entraîne trois effets sur les exploitants : une baisse continue de la valeur des produits agricoles par l'accroissement de la productivité de leur travail, un accroissement de l'intensité du travail et une diminution de la population active agricole, soit par la disparition du salariat, soit par la disparition des plus petites exploitations qui sont incapables de s'adapter aux exigences du capitalisme industriel.

Les résultats de Claude Servolin, notamment autour de la subordination des agriculteurs à d'autres acteurs du processus de commercialisation des produits, sont déterminants et viennent nourrir nos réflexions relatives aux chefs de culture. Nous verrons plus loin que les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées, interprètes des injonctions des acteurs de l'aval, subissent également des processus de contrôle. En outre, ces travaux nous permettent d'aborder la question de la subordination des agriculteurs à d'autres agriculteurs. Claude Servolin, en faisant référence aux industries agricoles et alimentaires, explique que le maintien de la forme individuelle et de la propriété formelle du capital aux exploitations individuelles permet aux capitalistes de faire

supporter la charge du foncier et les aléas du marché aux producteurs individuels. Nous verrons que la nouvelle étape du capitalisme agricole voit apparaître la subordination d'une partie des agriculteurs "non viables" aux entreprises agricoles intégrées, par l'intermédiaire des chefs de culture de ces dernières.

De cette présentation des différents travaux, un constat peut être fait : la littérature française[36], aussi féconde soit-elle pour comprendre la seconde étape du capitalisme agricole, ne l'entrevoit qu'à la lumière d'une seule figure : celle du chef d'exploitation. François Purseigle et Betrand Hervieu notent par ailleurs que les sociologues et économistes marxistes, en se focalisant sur la figure de l'agriculteur familial, ont nourri le risque de faire de celle-ci un invariant sociologique (2013a). Cette focalisation laisse alors penser que l'agriculture ne saurait être que familiale.

Après plus de quarante ans de capitalisme agricole interprété au prisme de l'exploitation familiale de taille moyenne, les sociologues des mondes agricoles, qui étudient la troisième étape du capitalisme agricole, distinguent aujourd'hui de profondes modifications d'entrée dans les métiers de l'agriculture qui viennent bousculer l'invariant sociologique familial (Barral, 2015 ; Hervieu et Purseigle, 2013a ; Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017). Ils cherchent notamment à identifier et caractériser l'émergence de formes d'exploitation jusqu'ici invisibles de la recherche et de la statistique[37].

[36] Il n'y a pas qu'en France que la sociologie a tenté d'étudier le capitalisme agricole. Dans l'optique d'éclaircir les effets de certains processus renvoyant à l'entrée de l'agriculture américaine dans le capitalisme, certaines approches économiques, davantage macrosociales, se proposent quant à elles, « d'explorer le rôle de l'agriculture dans le développement de l'économie mondiale capitaliste et dans la trajectoire du système des États » (Friedmann et McMichael, 1989). Ces approches développent alors le concept de *food regime* (ou *régimes agroalimentaires*) afin de « lier les relations internationales de production et de consommation alimentaire aux formes d'accumulation que l'on peut distinguer à différentes périodes de transformations du capitalisme depuis 1870 » (Ibid.). Fécondes pour percevoir la relation historique entre agriculture et industrie et pour comprendre l'émergence des entités que l'on étudie, ces approches souffrent cependant d'une analyse trop globale.

[37] Pierre Muller, en 1987, avait déjà analysé une contestation du modèle d'exploitation en place à l'époque. Il analyse alors, dans son article « Un métier né de la crise : exploitant rural » (Muller, 1987) l'émergence d'exploitations rurales dans lesquelles la fonction commerciale est dominante et où la stratégie peut être définie d'entrepreneuriale. Même si ces travaux constituent une première étape dans l'analyse d'une déstabilisation d'un secteur, ils s'intéressent à des exploitations individuelles où le salarié n'a pas sa place.

C - Vers un nouveau capitalisme agricole : la fin de l'invariant familial et les prémices d'une sociologie du travail agricole salarié

La sociologie des mondes agricoles part d'un constat : à partir des années 2000, on assiste à un basculement démographique. « Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, les populations urbaines sont plus nombreuses que les populations rurales » (Hervieu et Purseigle, 2013a). Selon des dynamiques différenciées, la population agricole, comme la population rurale, entre en minorité : c'est l'émergence d'un nouveau capitalisme agricole.

1) L'effacement du travail familial

Dans le cas de la France, l'effacement de la population agricole et plus particulièrement celle des chefs d'exploitation peut se lire tant en valeur absolue qu'en valeur relative. Jamais ces derniers n'auront été aussi peu nombreux au sein de la société française tout comme dans les espaces ruraux jadis dévolus à la production agricole. Ces auteurs constatent même alors qu'entre 1979 et 2010, le nombre des agriculteurs français a été divisé par plus de trois, passant de 1,2 million en 1979 à 490 000 en 2010[38]. La part du travail familial au sein de l'exploitation régresse sans cesse, qu'il s'agisse de celui des parents de l'exploitant (ou de son conjoint) ou de celui de ses enfants. Ces observations corroborent les données du recensement agricole de 2010, « la famille non coexploitante s'implique moins. Elle ne contribue plus que pour 12 % à l'activité des exploitations contre 19 % en 2000. Nombre de conjoints non-coexploitants n'y participent pas du tout »[39]. Il n'y a plus nécessairement de proximité entre lieu de travail et lieu du domicile, et si le travail est de moins en moins familial, le capital, lui, le demeure (Hervieu et Purseigle, 2013a ; Laferté, 2016, 2018). Toutefois, avancer que l'agriculture n'est plus familiale serait inexact : les auteurs estiment que toutes les populations agricoles ne présentent pas les mêmes caractéristiques dans toutes les régions du monde, et la chute du nombre d'actifs n'est pas forcément synonyme de « la fin des paysans » (Mendras, 1967), mais bien d'une « diversification des formes d'agricultures » (Hervieu et Purseigle, 2013), qui interpelle et bouscule autant les milieux politique et professionnel que le milieu scientifique. Nous serions donc face à un « nouveau capitalisme agricole » (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017).

La sociologie des mondes agricoles fait un second constat : « si l'étude du capitalisme s'est généralement focalisée sur les grandes entreprises, ce sont à l'inverse les entreprises familiales de

[38] Source : Services de la Statistique et de la Prospective (SSP) du ministère de l'Agriculture.
[39] Gisèle Giroux, Agreste Primeur n° 266, septembre 2011.

petite taille qui occupent le centre des débats [sociologiques] lorsqu'il s'agit du secteur agricole […]. Les quelques approches mobilisées se bornent à comparer plusieurs types d'exploitations » (Ibid.). Selon les auteurs, le cadre analytique jusqu'alors adopté par la sociologie rurale ne permet pas d'appréhender les phénomènes sociaux observés au sein des nouvelles formes d'organisations.

2) L'émergence d'un nouveau capitalisme agricole

Dans le sillon des travaux de sociologie économique ou du travail qui s'intéressent à la manière dont les acteurs de l'industrie financière pénètrent le fonctionnement des entreprises et irriguent l'ensemble de la sphère, la financiarisation de l'agriculture - ou le nouveau capitalisme agricole (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017) - est bien documentée. C'est ainsi que de nombreux auteurs participent à l'analyse des bouleversements engendrés par la financiarisation de l'agriculture, et notamment sur les relations et les rapports de force entre le capital financier et d'autres groupes d'acteurs au sein de l'agriculture comme la grande distribution organisée (Burch et Lawrence, 2013), les ouvriers agricoles (Barral, 2015), ou encore sur les nouvelles pressions foncières, le marché du foncier agricole étant de plus en plus restreint (Sencebe, Pinton et Alphandéry, 2013). Une nouvelle sociologie économique a également participé à l'étude de la troisième étape du capitalisme agricole, au prisme des processus et « structures politiques » d'accumulation capitalistes (Roger, 2014, 2020), de la construction sociale des marchés agricoles (Pinaud, 2014 ; Vatin, 1996), des processus de standardisation des produits (Konefal et Busch, 2014) ou plus généralement de l'étude d'un marché agricole spécifique, comme celui des fruits et légumes (Bernard de Raymond, 2013). Enfin, d'autres auteurs analysent l'émergence d'une agriculture qu'ils définissent « de firme » et qui repose « sur la multiplicité des unités de prise de décisions et sur la mobilisation conséquente de ressources matérielles et immatérielles nouvelles d'origine non-agricole » (Hervieu et Purseigle, 2009 ; Nguyen et Purseigle, 2012 ; Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017).

Ce nouveau modèle d'exploitation agricole de type sociétaire ou entrepreneurial répond à des critères d'entreprise : expansion du site de production, complexité croissante des structures organisationnelles, développement de logiques financières et de gestion patrimoniale, extrême mobilité des productions, des capitaux et des hommes, industrialisation de la production… (Hervieu et Purseigle, 2013a ; Nguyen, Lepage et Purseigle, 2017). Les petites et moyennes exploitations agricoles familiales, qui restent prédominantes, semblent ne plus aller forcément de soi. Se construisent aujourd'hui de nouvelles formes d'organisations sociales et économiques du travail agricole que la sociologie des mondes agricoles tente de caractériser à travers le monde. Les auteurs distinguent quatre figures de firmes (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017) : la grande firme à dominante tant financière et spéculative qu'agricole, des firmes financiarisées (Burch et Lawrence,

2013 ; Chambost, 2013 ; Fligstein, 1990 ; François et Lemercier, 2016 ; van der Zwan, 2014) ; des firmes de groupe (associations de producteurs, réseaux d'entreprises…) ; des firmes commerciales de production (avec l'usage de la sous-traitance) et des firmes qui renvoient à des formes nouvelles d'intégration vers l'amont agricole. Même si les entreprises agricoles étudiées dans le cadre de notre travail renvoient à des réalités (sociales, économiques, organisationnelles…) qui empruntent aux différentes figures[40] et qu'elles ne correspondent pas aux organisations étudiées par la sociologie (et l'économie) qui s'intéresse aux firmes (Berle *et al.*, 1933 ; Chandler, 1989 ; Coase, 1937 ; Fligstein, 1990 ; Foureault, 2014 ; François et Lemercier, 2016 ; François et Reverdy, 2015), notre cadre analytique ne peut faire fi des travaux de la sociologie des mondes agricoles. Nous inscrivons notre travail dans la récente prise de distance à l'endroit de l'invariant du travail familial.

En outre, d'autres auteurs en sociologie du travail comme Stéphanie Barral, Alain Morice, Bénédicte Michalon, Frédéric Décosse et Cristina Bovia ont posé les jalons d'une sociologie du capitalisme au prisme du travail agricole salarié que nous entendons prolonger. Stéphanie Barral, en étudiant le nouvel esprit du capitalisme agraire et les formes de l'autonomie ouvrière (2015), à l'aide d'un travail ethnographique au sein de plantations indonésiennes de palmiers à huile, démontre « comment de l'autonomie partielle des ouvriers, subtilement associée à un contrôle prononcé et accepté, découle un renforcement du capitalisme de plantation » (Ibid.). De leur côté, Frédéric Décosse, Alain Morice, Bénédicte Michalon et Cristina Bovia, dans le prolongement des travaux précurseurs de Françoise Bourquelot (1972 ; 1966), soulignent la grande précarité des ouvriers saisonniers étrangers et leur insertion dans les processus migratoires internationaux. Plus récemment, les travaux de François Dedieu et Jean-Noël Jouzel (2013) ont étudié le salariat agricole au prisme de la question de l'usage des pesticides.

Pour Morice et Michalon (2008), les travailleurs marocains saisonniers embauchés par les maraîchers d'Almería sont en réalité une main-d'œuvre condamnée à vivre entre leur pays d'origine et celui où ils travaillent et cela de manière invisible. De façon générale, l'émergence des firmes industrielles de production agricole liée à l'extension massive de l'activité saisonnière placerait le monde agricole à l'avant-garde du mouvement général de la précarisation du travail (Brovia, 2008a). De leur côté, les travaux de Frédéric Decosse, menés dans le sud de la France, l'Andalousie et le Rif marocain, ont attiré l'attention sur la santé des travailleurs saisonniers des firmes de production agricole et mettent en évidence la superposition entre une nouvelle division internationale du travail en agriculture et une nouvelle division internationale des risques du travail agricole (Décosse, 2008b). Cristina Bovia consacre quant à elle ses travaux aux salariés dans la production de tomates

[40] Bien qu'elles ne renvoient pas à un même stade de financiarisation que certaines firmes agricoles étudiées par Martine Guibert et Samuel Frederico par exemple (2017).

de la région des Pouilles, en Italie. Dans son article « Sous la férule des caporali », elle évoque la situation des travailleurs étrangers permanents qui « travaillent et vivent le plus souvent dans des conditions d'exploitation et de violation des droits fondamentaux, dans une région mal contrôlée par l'État central » (Brovia, 2008a). Plus récemment en France, ont été développé des travaux sur la santé des travailleurs (salariés comme exploitant) notamment dans la filière fruits et légumes (Jouzel et Dedieu, 2013) pour analyser le phénomène de la méconnaissance des effets pathogènes pesticides sur la santé des agriculteurs.

Indispensables pour saisir les effets sur les salariés agricoles de l'insertion de l'agriculture européenne dans la globalisation, ces travaux ne permettent pas néanmoins d'étudier les acteurs qui nous intéressent particulièrement : les chefs de culture[41]. En effet, ces derniers n'appréhendent souvent le salarié agricole qu'au prisme de la figure du saisonnier et de l'ouvrier (Albaladejo, Sartre et Gasselin, 2012 ; Barral, 2015 ; Décosse, 2008b) et jamais du salarié permanent. C'est dans la littérature relevant des sciences économiques que nous retrouvons les rares travaux relatifs aux salariés agricoles permanents. Dès les années 1970 nous voyons apparaître des panoramas de la situation de l'emploi salarié agricole en France et de son évolution au cours de la période contemporaine (Cahuzac et Détang-Dessendre, 2011 ; Darpeix, 2013). Ces travaux vont alors chercher à étudier l'hétérogénéité de la main d'œuvre entre familiale et salariée (Bardhan, 1973 ; Frisvold, 1994) ou entre saisonniers et permanents (Vincq, 2014, p. 9). Il s'intéressent aussi aux liens entre la main d'œuvre des exploitations et leurs performances (Allen et Lueck, 1998) mais également à l'importance de la saisonnalité de l'activité pour comprendre les différences de productivité entre travailleurs (Deolalikar et Vijverberg, 1987). Plus récemment, Antoine Ducastel et Ward Anseeuw ont étudié en Afrique du Sud des salariés agricoles permanents aux allures de régisseurs qu'ils nomment « managers de terrain » (Ducastel et Anseeuw, 2017). Ces travaux, bien que situés loin du cadre français, sont importants à signaler et à mobiliser. Nous verrons en particulier que les chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée, tout comme les managers étudiés par Ducastel et Anseeuw, sont souvent d'anciens exploitants ou fils d'exploitants qui ont vécu au cours de leur vie professionnelle le passage d'un statut d'agriculteur indépendant à celui de salarié. En outre, nous verrons qu'ils s'engagent dans cette carrière de chef de culture en partie pour se maintenir en activité sur une exploitation et au sein d'une communauté rurale, comme les managers agricoles sud-africains (Ibid.). Même s'ils donnent un aperçu global intéressant de la situation des salariés agricoles et font référence aux permanents, le caractère normatif de la majorité

[41] Certains sociologues comme Henri Lefebvre (1963), Pierre-Marie Chauvin (2011) ou Martine Guibert (2013) mentionnent les chefs de culture dans l'organisation des entreprises agricoles, mais ne les étudient pas.

de ces travaux et leur vision surplombante en font, dans la perspective qui est la nôtre, des travaux peu mobilisables.

Nous l'avons signalé en introduction du chapitre, la sociologie des mondes agricoles n'est pas la seule à étudier ce qu'on pourrait appeler la troisième étape du capitalisme agricole. Une autre sociologie rurale, dans le sillage de Florence Weber, s'intéresse aux positions sociales des agriculteurs, « en donnant à voir l'hétérogénéité des positions sociales agricoles et en réinscrivant cette diversité dans les configurations sociales au sein desquelles s'actualisent ces différenciations internes » (Bessière, Bruneau et Laferté, 2014). Parmi cette sociologie, nous retrouvons les travaux de Gilles Laferté, qui s'intéresse au processus d'embourgeoisement des gagnants du productivisme (les céréaliers) et qui développe les stratégies d'accumulation capitaliste et de distinction de ces agriculteurs (Laferté, 2016, 2018). Il montre notamment que leur capacité à mobiliser du capital est fortement liée à leur ancrage dans le tissu agricole local. Grâce à l'articulation de travaux d'archives, d'enquêtes ethnographiques et de descriptions biographiques (Mazenc, 2018), l'auteur rend compte de la complexité du groupe social des agriculteurs embourgeoisés en mobilisant les notions d'ethos et d'habitus (Mazenc, 2020). Pris entre un « univers paysan normatif » (Laferté, 2018) et la participation « à des sociabilités distinctives en dehors de leur monde agricole » ils sont encore perçus comme populaires par la population légitime « de l'ordre social » (Ibid.). Sans que nos travaux prétendent relever du même cadre d'analyse, nous partageons avec lui l'idée selon laquelle une analyse de cette nouvelle étape du capitalisme agricole doit passer par l'étude des trajectoires et des sociabilités des acteurs qui le soutiennent.

La sociologie des mondes agricoles a donc ouvert la voie à l'étude d'une nouvelle étape du capitalisme agricole. En étudiant la diversité des formes d'entreprises, elle a noté « le développement d'une agriculture plus capitaliste, la présence d'acteurs extra-agricoles producteurs, de nouvelles formes de propriété du capital [et] l'augmentation du salariat » (Hervieu et Purseigle, 2009). Elle nous renseigne également sur les processus de précarisation et de subordination des salariés agricoles. Elle reste cependant insuffisante pour étudier le groupe professionnel des chefs de culture au sein des entreprises agricoles intégrées. Nous l'avons vu, cette dernière n'appréhende le salarié agricole qu'au prisme de la figure du saisonnier et de l'ouvrier agricole. Même si nous constaterons que les ouvriers et les chefs de culture partagent certaines problématiques sociales (d'intensification du travail par exemple), la place occupée par les chefs de culture dans la division sociale de l'EAI et le prestige qui en découle en font des salariés singuliers. Si, comme nous avons pu le souligner, l'étude des processus de professionnalisation dans les mondes agricoles a été très longtemps centrée sur la figure du chef d'exploitation, il convient aujourd'hui d'entreprendre un

travail de décloisonnement en articulant l'étude du groupe professionnel des chefs de culture dans son organisation interne, l'entreprise agricole intégrée, elle-même insérée dans un système économique plus global, celui du nouveau capitalisme agricole. Il convient également de mobiliser les cadres théoriques et d'analyses sociologiques mobilisés dans des travaux relatifs aux encadrants. C'est le cas notamment des travaux traitant de la gestionnarisation et du « management ».

II - Des effets de la gestionnarisation et de la professionnalisation des chefs de culture

Dans un contexte de modernisation des structures se pose la question du devenir de ceux qui jouent un rôle charnière entre l'exécution et la ligne hiérarchique, au premier rang desquels les chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée. Les changements dans l'organisation du travail, qu'ils soient de grande ampleur (comme la mise en place d'une nouvelle méthode de management) ou plus restreints (comme l'implémentation d'une nouvelle technologie), conduisent à bousculer les échelons intermédiaires des hiérarchies, donc à redéfinir le travail des premier niveaux d'encadrement. Revenons dans un premier temps sur les travaux traitant de cette question en sociologie du travail, avant de nous concentrer sur ceux traitant plus généralement de la gestionnarisation.

A - Les apports de la sociologie du travail

Avec l'avènement d'un capitalisme "industriel", la place du travail dans la société s'est considérablement transformée. Fortement influencée par le marxisme, la sociologie du travail française naît de la critique de la théorie des relations humaines américaines, qu'elle juge trop normative et ayant pour seul but une plus grande productivité dans l'entreprise. Elle s'en démarque alors par sa finalité : comprendre la classe ouvrière.

1) La classe ouvrière : principal objet

Son évolution est alors liée aux évolutions des formes du travail : *industrialisation*, *travail en miettes* (Friedmann, 1956), travail à la chaîne, *automation* (Naville, 1963), etc. La diminution de la quantité de travail et la diversification croissante des formes de lien salarial et d'emploi de main d'œuvre, liées à la forte augmentation de productivité des machines et à la mondialisation de la production, entraînent le passage de la sociologie du travail à une sociologie de l'emploi (Erbès-Seguin, 2010). La relation entre accroissement de la productivité et travail humain devient plus "ténue" ; l'enjeu principal des relations collectives de travail cesse d'être le salaire, et devient maintenant le partage de l'emploi disponible. Depuis le début des années 2000 elle réinvestit pleinement l'entreprise et plus particulièrement le salariat en entreprise[42]. Parmi les récentes

[42] En témoignent les XIIe journées internationales de « Sociologie du Travail » qui interrogèrent les mutations des rapports sociaux et les formes institutionnelles.

transformations dans le travail, un sujet attire particulièrement l'attention des sociologues ces dernières années : le « management ».

2) L'industrie du « management »

Questionner les nouvelles pratiques managériales et leur gestion a permis à la sociologie de se saisir des ambiguïtés de celles-ci et de mesurer leurs dominations sur le salarié, de mettre en exergue la nécessité de se recentrer sur le "concret d'entreprise". Le management a été pensé comme une industrie (Thuderoz, 2006) : il est un produit, avec un coût, des normes et des valeurs conçues par des acteurs aux caractéristiques distinctives, exprimé dans un langage caractéristique, avec ses principes, ses exemples, ses schémas et ses illustrations. Les produits managériaux (revues, livres, théories…) résultent d'une action combinée ou coordonnée d'individus et d'institutions. Les sociologues du travail constatent que ce mouvement est plus profond qu'il n'y paraît. Loin de permettre aux salariés de bénéficier d'un climat propice à la réalisation de soi, cette forme de management fondée sur une psychologisation des rapports de travail et sur l'accroissement des résultats du travail des hommes revient à accroître la domination sur les salariés (Durand, 2001, 2004 ; Flocco, 2014 ; Guyonvarch, 2017 ; Linhart, 2015) et leur invisibilisation (Cléach et Tiffon, 2017). Le concept sociologique du management est donc primordial à utiliser pour saisir à la fois l'encadrement des salariés agricoles par les chefs de culture et la manière dont ils sont eux-mêmes encadrés. Le prolonger par un travail relatif aux salariés encadrants du monde agricole permettra en outre de vérifier ou d'invalider le rôle occupé par les méthodes managériales supportées ou instaurées dans la pénétration du capitalisme dans l'exploitation agricole. Le « management » n'est pas le seul concept étudié par la sociologie nous permettant d'analyser les évolutions du groupe professionnel des chefs de culture. Les entreprises agricoles intégrées se caractérisent également par l'émergence d'un processus étudié par celle-ci : la *gestionnarisation de la société* (Craipeau et Metzger, 2011).

B - De la déconstruction du « management » à l'analyse de la gestionnarisation de la société

Cette domination, pour la sociologie critique de la gestion, réside également dans la pression des dominants à renouveler sans cesse toutes les dimensions du travail. Elle évoque « l'impératif de changement » (Metzger, 2012) qui résulte d'une succession de politiques néolibérales, dont l'internationalisation des marchés financiers et boursiers, la dérégulation et re-régulation des secteurs bancaires, l'ouverture des marchés des produits puis des services, la privatisation des sphères publiques et transformation du mode d'action de l'État, la concurrence accrue dans certains secteurs, ou encore la dépendance croissante des budgets publics et des entreprises à des investissements volatiles (Ibid.).

1) Une sociologie de la gestion critique du « *logos* » et du « fait » gestionnaire

Pour mettre en œuvre ces politiques, la sociologie critique de la gestion évoque le *fait gestionnaire*, qui regroupe « des principes, des règles et des outils de gestion, fréquemment renouvelés, qu'ils soient ou non inscrits dans des technologies de l'information et de la communication (TIC) » et qui participe à l'impératif de changement dans des domaines de plus en plus vastes de la vie sociale (Boussard, 2008). Pour Valérie Boussard, la gestion est devenue la forme privilégiée de la conduite des entreprises, mais aussi du secteur public et du facteur humain, depuis que le *logos gestionnaire* s'est imposé (Ibid.).

La sociologie critique de la gestion s'est alors intéressée aux effets, sur les travailleurs notamment, de la gestion (Boussard, 2008 ; Boussard, Demazière et Milburn, 2010 ; Craipeau et Metzger, 2011 ; Venco, 2009). Elle montre les sources de tensions et de dysfonctionnements qui se produisent, notamment à cause d'une incompatibilité entre les différentes composantes de la gestion et la maîtrise par les travailleurs de leurs configurations de travail (Metzger, 2012). Elle s'est attachée à démontrer les écarts qui peuvent exister entre conduite prescrite et conduite réelle des organisations (Boussard, 2008). Elle évoque alors les résistances, les contournements, qui, une fois identifiés par les directions, donnent lieu à la conception et à la mise en œuvre de dispositifs correctifs, lesquels renforcent la complexité, les tensions, et l'injonction au changement (Benedetto-Meyer, Maugeri et Metzger, 2011 ; Metzger, 2012).

2) La gestionnarisation comme fait social total

Nous retiendrons donc de la sociologie contemporaine critique de la gestion l'attention qu'elle porte à une « gestionnarisation de la société » dans son ensemble (Benedetto-Meyer, Maugeri et Metzger, 2011 ; Boussard, 2008 ; Craipeau et Metzger, 2011). Celle-ci se traduit « par l'introduction et le renouvellement de dispositifs à base de TIC, conçus et mis en œuvre par différentes catégories d'acteurs : managers, gestionnaires, universitaires, consultants, etc. Ces derniers, au-delà de leur diversité, partagent une même volonté d'améliorer sans fin la "performance" et "l'efficacité", par la maîtrise expérimentale des comportements et des subjectivités, ainsi que par la rationalisation des activités » (Craipeau et Metzger, 2011). Pour ces auteurs, la gestionnarisation de la société est donc un fait social total, avec une volonté de discipliner la société. Ce processus ne désigne pas simplement un ensemble d'outils et de principes visant à améliorer les performances économiques des entreprises marchandes.

> « Les principes, outils, représentations gestionnaires sont employés dans des organisations non marchandes (administrations, associations) ; son enseignement se répand dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur et professionnels au point de devenir l'une des vulgates les plus répandues du XXIe siècle ; l'action des cabinets d'audit et de notation en banalise l'emploi au niveau mondial, d'abord via les institutions internationales et les filiales des multinationales, puis dans les grandes entreprises et chez les élites des pays en développement ; de façon complémentaire, la financiarisation et la privatisation de l'assurance santé, des retraites et des pans entiers de l'enseignement, conduisent les salariés à se comporter comme des gestionnaires de portefeuilles d'actions ; plus généralement, les activités, les espèces vivantes (y compris leur génome), les ressources naturelles, les océans, les pôles, les forêts et les terres deviennent systématiquement l'objet d'une appropriation marchande ou d'investissements spéculatifs ; ce à quoi il faut ajouter le rôle des médias qui banalisent essentiellement un type de regard sur le monde, où l'économisme prend une dimension hégémonique et la gestion des entreprises privées incarne le remède universel ; enfin, l'emploi des catégories correspondantes se répand dans la vie courante, parce qu'il est de plus en plus demandé aux individus de se rapporter à leur existence et à celle de leurs proches comme s'il s'agissait de gérer des investissements (l'investissement de soi, de ses

> capitaux cognitifs, relationnels, de ses affects, la scolarité de leurs enfants, etc.). » (Craipeau et Metzger, 2011)

Nous retiendrons également tous les travaux ayant mis en perspective les nouvelles contraintes liées à certains dispositifs de gestionnarisation des entreprises et des institutions, comme les instruments de gestion et l'organisation par projets (Chiapello et Gilbert, 2013 ; Durand, 2004 ; Goussard, 2011), qui touchent autant les exécutants que notre objet de recherche, les encadrants. Selon eux, les outils de gestion sont ambigus : ils peuvent tout autant démultiplier les capacités de perception et d'intervention des encadrants, comme les marginaliser en rendant leur action superflue. L'informatisation du travail permet de traduire des prescriptions (avant incarnées dans des règles écrites que l'encadrant devait faire respecter) en opérations et en tâches à accomplir. La machine devient le substrat du travail d'exécution et par le biais de résumés statistiques, remplace peu à peu l'encadrement qui devient « spectateur impuissant » (Boussard et Maugeri, 2003).

Il s'agira donc pour nous de mettre à profit ces travaux pour étudier à la fois la pénétration du capitalisme en agriculture au prisme de la gestion, et les interdépendances entre la gestionnarisation de l'entreprise et les transformations contemporaines du travail (Benedetto-Meyer, Maugeri et Metzger, 2011 ; Chambost, 2013 ; Maugeri et Metzger, 2013), à l'aune de l'étude du déploiement de certains outils de gestion de l'entreprise agricole intégrée (Chiapello et Gilbert, 2013) et des activités de travail des chefs de culture. Au côté du processus de gestionnarisation de la société, la sociologie s'est également penchée sur une autre exigence macrosociale qui vient percuter et travailler les normes et les identités des travailleurs : la *professionnalisation* (Boussard, Demazière et Milburn, 2010 ; Demazière, 2009, 2012 ; Wittorski, 2008a).

III - Les usages multiples de la professionnalisation

À la fois catégorie politique (professionnaliser c'est produire des formations et créer de l'emploi), culturelle et identitaire (se professionnaliser, c'est avancer dans sa carrière professionnelle), gestionnaire et managériale ("être professionnel" comme injonction normative faites aux travailleurs, synonyme de modernisation de l'organisation) et sociologique (devenir profession par la professionnalisation), les définitions et les sens multiples en font selon Didier Demazière un concept « problématique » (2009) dont il convient de préciser les dimensions et le caractère heuristique pour notre étude. Nous allons voir dans un premier temps que c'est la sociologie des professions qui, la première, s'est emparée de ce concept. Nous verrons dans un second temps les raisons qui nous poussent à appréhender les chefs de culture non pas comme une profession mais comme un groupe professionnel. Nous terminerons enfin par développer l'idée selon laquelle est il est nécessaire d'appréhender la professionnalisation de manière non-normative.

A - Appréhender les chefs de culture comme une profession : les limites de la sociologie des professions

Se poser la question de la professionnalisation d'une activité, c'est d'abord s'interroger sur la notion de profession. Qu'est-ce qu'une profession ? C'est l'interrogation initiale que la sociologie des professions souhaitait éclairer quand elle s'est développée pour la première fois aux États-Unis et en Grande-Bretagne, dans les années 1910.

Le premier fonctionnaliste à s'être emparé du sujet est Abraham Flexner, qui se demandait si le travail social était une *profession* (Flexner, 1915). Il y répondait alors négativement, les travailleurs sociaux de l'époque ne disposant pas de la légitimité et de l'auto-organisation qu'on pouvait retrouver dans le droit ou la médecine et qui constituaient selon lui deux des traits professionnels caractéristiques des véritables *professions*[43]. Selon les fonctionnalistes, les institutions assurent la stabilité de l'ensemble et structurent les comportements individuels au moyen de rôles et de statuts (Merton, 1953 ; Parsons, 1955). Plus précisément, la sociologie fonctionnaliste des professions des années 1930 à 1950 estime que celles-ci confèrent à leurs membres un rôle et un statut et c'est notamment pourquoi le chercheur peut déterminer ce qu'est une profession et ce qui ne l'est pas. Comme le soulignent Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard dans leur ouvrage sur la

[43] L'approche fonctionnaliste étudie la société, les institutions, les groupes la composant à partir de ses fonctions, intégrées dans un système, dans lequel chaque composante joue un rôle essentiel par rapport à l'ensemble.

sociologie des professions (2015) les auteurs de ce champ (Flexner, 1915 ; Carr-Saunders, 1933 ; Etzioni, 1969) ont alors déterminé différents critères communs à toutes les professions :

> « 1. Les professions traitent d'opérations intellectuelles associées à de grandes responsabilités individuelles.
> 2. Leurs matériaux de base sont tirés de la science et d'un savoir théorique…
> 3. qui comportent des applications pratiques et utiles ;
> 4. et sont transmissibles par un enseignement formalisé.
> 5. Les professions tendent à l'auto-organisation dans des associations ;
> 6. et leurs membres ont une motivation altruiste. » (Dubar, Tripier et Boussard, 2015)

C'est ainsi que la sociologie fonctionnaliste a pu développer des types idéaux de professions, comme les médecins, les juristes, les ingénieurs, qui « se regroupèrent dans des associations professionnelles, tentèrent d'institutionnaliser l'entrée dans le métier en mettant en place des filières de formation professionnelle, rédigèrent des codes de déontologie et essayèrent d'obtenir une reconnaissance de ces institutions » (Chapoulie, 1973).

Ces six critères utilisés pour reconnaitre une *profession* — définis comme un ensemble homogène dont les membres partagent des valeurs, des identités, des rôles, des statuts (Bucher et Strauss, 1961) — sont également utilisés par les auteurs pour les dissocier des autres, les *occupations*, des *semi-professions* (Etzioni, 1969), c'est à dire « des activités auxquelles il manque au moins un critère important pour être labellisées comme professions » (Vezinat, 2016), comme les infirmières, les enseignants ou les travailleurs sociaux. C'est ici qu'entre en jeu le processus de professionnalisation, c'est-à-dire le processus qui permet à des occupations et des semi-professions de devenir des professions. Pour les sociologues fonctionnalistes, la profession est un but à atteindre pour les occupations. Elles vont donc chercher à se professionnaliser et acquérir une légitimité, une fonction sociale, une reconnaissance, qui leur seront accordées par l'État et la société.

Dans cette perspective, une question se pose à nous : les chefs de culture forment-ils une « profession » ? Il est difficile d'établir si oui, ou non, ils font véritablement « profession ». Si certains éléments unificateurs (un marché du travail fermé, le partage d'identités ou encore des intérêts spécifiques comme celui de faire reconnaitre leur légitimité pour gérer des équipes) pourraient nous permettre d'y répondre par l'affirmative, ont-ils pour autant des responsabilités, un prestige et un pouvoir "élevé" ? En outre, parmi les chefs de culture, tous n'ont pas le même statut (certains ont un statut de cadre, d'autres non), les mêmes formations (certains sont

ingénieurs, d'autres sont détenteurs d'un BTS), ni la même place dans la division sociale du travail. Le caractère arbitraire des caractérisations sociologiques d'une "vraie profession" rend difficile la distinction entre des professions dont les membres ont un haut niveau de qualification ou impliquant un haut degré de connaissances formelles, et les autres activités, ou « petits métiers » (Becker, 1985). Dès lors, si nous ne chercherons pas à savoir si les chefs de culture font ou non profession nous tenterons en revanche de comprendre la manière avec laquelle les cadres institutionnel et organisationnel modifient les façons d'exercer et transforment les professionnalités[44] des chefs de culture. En remettant en question l'approche fonctionnaliste et en développant une sociologie des trajectoires et des interactions, la sociologie des groupes professionnels sera ici convoquée.

[44] La professionnalité désigne l'ensemble des compétences, des capacités, des savoirs, des connaissances et des identités reconnus par une organisation ou un groupe professionnel comme étant les caractéristiques d'un "vrai" professionnel (Wittorski, 2008a).

B - Appréhender les chefs de culture comme un groupe professionnel : les apports de l'approche interactionniste

La pensée sociologique fonctionnaliste de la société, très structurée et relativement homogène, va être discutée et remise en question, toujours aux États-Unis, par une approche foncièrement différente, celle de la sociologie interactionniste des groupes professionnels.

1) Du fonctionnalisme à l'interactionnisme : des professions aux groupes professionnels

Elle se distingue du fonctionnalisme par sa vision de la société comme résultat avant tout d'interactions d'individus entre eux. Cette perspective trouve racine à Chicago, avec la figure du sociologue Everett Hughes (Hughes, 1971) et de ses étudiants, devenus collègues par la suite : Howard Becker (1985), Anselm Strauss (1961) et Blanche Geer (1972). L'approche interactionniste des professions se fonde dans la critique du fonctionnalisme, considérant que toutes les activités de travail doivent être analysées comme des processus subjectivement signifiants et comme des relations dynamiques les unes avec les autres. En outre, elle considère que toutes les activités professionnelles méritent d'être étudiées — et pas seulement les "vraies" professions comme le suggèrent les fonctionnalistes — et sont à envisager comme un processus biographique et identitaire (Hughes, 1959). On passe de l'étude des professions à l'étude des groupes professionnels (« occupationnal groups »). Ces auteurs vont s'intéresser aux « petits métiers », comme les musiciens de jazz (Becker, 1985), les artistes (Becker, 2008 [1982]), les prostituées (Høigård et Finstad, 1992). Selon les interactionnistes, « l'activité professionnelle s'inscrit dans une trajectoire, un cycle de vie qui permet de comprendre comment un sujet humain en est arrivé à faire ce qu'il fait » (Dubar, Tripier et Boussard, 2015). Il faut temporaliser l'activité professionnelle, y étudier son entrée, son déroulement, ses bifurcations, ses échecs et ses tensions. Nous verrons que, parfois, être chef de culture dans une entreprise agricole intégrée n'est qu'une situation transitoire vers l'indépendance. Cette particularité rend essentielle l'approche interactionniste des groupes professionnels dans notre étude. Par sa prise en compte des trajectoires, des bifurcations et par sa méthodologie reposant sur des entretiens, celle-ci nous arme davantage pour répondre à la question de la place de l'échec vers l'indépendance dans la constitution d'une identité professionnelle de chef de culture et de ses conséquences sur le groupe professionnel, les imbrications vie familiale et vie au travail, ou encore les différentes sociabilités des chefs de culture des EAI.

En revanche, l'entretien seul ne suffit pas, Hughes l'avait bien compris et emprunte alors au fonctionnalisme l'approche relationnelle des professions. Il envisage lui aussi l'activité de travail

comme produite par un groupe de pairs qui cherche à créer un « ordre interne » (Hughes, 1959). Un ordre altérable, dynamique, fluctuant, mais tout de même nécessaire à l'existence d'une activité qui va alors chercher à s'autonomiser, à échapper à la concurrence, au contrôle et à la domination grâce notamment à la *licence* et au *mandate* (Hughes, 1959), que l'on peut traduire par « autorisation d'exercer » et « obligation de mission » (Dubar, Tripier et Boussard, 2015). Hughes les utilise pour démontrer comment les professionnels stabilisent leur territoire et réussissent à "garder la main" sur une tâche : après avoir réussi à avoir l'autorisation d'exercer une certaine activité que d'autres ne pourront pas exercer (licence), ils chercheront à définir la mission spécifique dévolue au groupe par la société (mandate).

> « Ainsi, tout collectif exerçant une activité (occupation), un métier, un emploi est conduit à stabiliser son domaine, son territoire, sa définition en obtenant de ses partenaires (et notamment de ceux qui ont ce "pouvoir") une autorisation spécifique, limitant la concurrence, et une mission reconnue, valorisant le groupe. Lorsqu'un groupe y parvient, il devient, pour un temps au moins, une profession » (Dubar, Tripier et Boussard, 2015)

Chaque occupational group (et chaque individu) a tendance à considérer que ce qu'il fait est important. Ces deux notions, premières manifestations de la division morale du travail, sont alors sources de conflits et de luttes entre différents groupes sociaux quant à la sauvegarde de leur emploi et de leur autonomie. Au sein du groupe on retrouve donc des membres d'une même activité de travail qui vont s'auto-organiser et se protéger de la concurrence. Là encore, nous retrouvons une différence majeure entre les interactionnistes et les fonctionnalistes : pour les premiers, tous les groupes ont ces différents buts, pas uniquement les "véritables" professions définies par les seconds. En outre, pour les premiers, même les professions n'y parviennent pas toujours ni complètement et peuvent se retrouver en concurrence avec d'autres, malgré tous les critères qui en font de "vraies" professions. Les interactionnistes réfutent les critères fonctionnalistes qui, selon eux, « réduisent l'analyse à un état de fait à un moment donné » (Vezinat, 2016), la rendent statique et participent au discours idéologique des professions qu'ils étudient en le reprenant purement et simplement. Au-delà des concepts de *licence* et de *mandate* développés par Hughes, Andrew Abbott développe celui relativement proche de *juridictions* dans son ouvrage *The system of Professions* (1988), que Nadège Vézinat traduit par « territoires d'activités » (2016) ou que d'autres sociologues des professions nomment « territoires professionnels » (Demazière et Gadéa, 2009). À l'aide d'une étude sur le monopole juridique aux États-Unis dans le champ des "problèmes personnels", Abbott cherche à comprendre comment un groupe parvient à vaincre ses adversaires et à s'imposer. Pour

lui, la solution se trouve dans le fait de « réduire le travail d'un concurrent à une version incomplète du sien » (Ibid.), de modifier le paramètre d'activité des autres groupes et de rentrer dans une lutte juridictionnelle entre groupes. L'activité professionnelle est alors en redéfinition constante, parce qu'émergent de nouveaux groupes et de nouvelles influences extérieures, qui vont modifier l'équilibre en place. Andrew Abbott parle alors de système des professions. Selon lui, parce que les professions sont en relation les unes avec les autres et immergées dans un monde du travail influencé par l'extérieur, lorsqu'une d'entre elles change de position (lorsque le groupe s'affaiblit, se renforce, lorsqu'il perd une activité au profit d'une autre activité ou substituée par un autre groupe), alors elle modifie la position des autres. En ce sens, les professions font système et il faut considérer le groupe professionnel comme le résultat de relations de concurrence avec les autres groupes qui structurent l'environnement professionnel (Abbott, 1988). « Ce faisant, il s'agit moins de rendre compte de l'influence d'un élément de la configuration sur le groupe, que de jeux pluriels d'influences réciproques et de combinaisons d'alliance et de luttes, d'emprunts et d'échos » (Boussard, Demazière et Milburn, 2010).

De la sociologie des groupes professionnels nous retiendrons un cadre analytique particulièrement fécond pour répondre à la question des transformations organisationnelles et leurs effets sur le groupe professionnel des chefs de culture. Une des particularités de l'entreprise agricole intégrée, évoquée en introduction, concerne l'intégration d'activités habituellement déléguées à la coopérative (comme la commercialisation, le marketing, la communication ou le conditionnement). Qu'entraîne celle d'autres professions sur le groupe professionnel des chefs de culture ? Y'a-t-il une remise en cause de leur « mandat » (Hughes, 1971) ? Si oui, le groupe professionnel se redéfinit-il autour d'un autre ? Les territoires professionnels des chefs de culture sont-ils remis en cause ? Si oui, par quels professionnels de l'entreprise agricole intégrée ? Les chefs de culture se retrouvent-ils "déclassés" ? Leurs activités professionnelles se voient-elles transformées par les luttes entre territoires ? D'autres ouvrages, notamment français, ont poursuivi le travail interactionniste de l'étude des professions.

2) La poursuite des études interactionnistes des professions : entre vulnérabilité et segmentation

L'ouvrage de Demazière et Gadéa (2009) prolonge l'ouverture interactionniste des professions et va encore plus loin, en redéfinissant les groupes professionnels, les désignant comme « des ensembles de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisés par une légitimité symbolique. Ils n'ont

pas forcément de reconnaissance juridique, mais une reconnaissance "de faits", partagée et symbolisée par leurs noms, qui les différencie des autres activités professionnelles » (Ibid.). Cette définition permet alors de considérer les groupes professionnels comme des processus évolutifs, vulnérables, ouverts, instables, qui correspond davantage aux acteurs qui nous intéresse dans le cadre de cette thèse. La notion de groupe professionnel nous permet d'explorer les différentes dynamiques professionnelles des chefs de culture depuis le XIXème siècle, le processus d'émergence des mouvements diversifiés et contradictoires de transformation des activités des chefs de culture, ou encore l'apparition de divisions au sein de groupe professionnel que Bucher et Strauss (1961) développent grâce au concept de *segments professionnels* (Ibid.). En prenant l'exemple des professions médicales (chères aux fonctionnalistes), les deux auteurs prennent position contre les fonctionnalistes, en ne prenant pas comme point de départ ce qui fait unité dans une profession, mais bien les conflits d'intérêts, les changements, la diversité en son sein et les clivages. La profession est alors envisagée comme un mouvement social, comme « un conglomérat de segments en compétition et en restructuration continue » (Ibid.). Bucher et Strauss vont révéler qu'on peut retrouver différentes identités professionnelles dans un même *occupational group*. Cette coexistence peut alors entraîner, si les différences sont trop fortes, une implosion du groupe et des définitions différentes d'une même activité de travail.

Qu'en est-il pour les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées ? Le groupe professionnel est-il segmenté ? Les acteurs ont-ils conscience de cette segmentation ? Quelles sont les principales variables de cette segmentation (âge, genre, niveau d'étude, normes professionnelles…) ? Qu'entraîne la segmentation pour le groupe professionnel ? Est-ce que certains membres sont écartés ? Quelles normes et valeurs professionnelles retrouvent-on dans chaque segment ? La segmentation est-elle liée aux différents processus du nouveau capitalisme agricole ?

Nous le voyons, la sociologie des groupes professionnels ouvre de nouvelles perspectives. Néanmoins, nous le soulignions en introduction, certaines précautions doivent être prises.

3) Vers un retour normatif de l'étude de la professionnalisation ?

En effet, de nombreux travaux en sociologie du travail et des professions se sont saisis de cette notion de groupes professionnels et de ses concepts pour étudier des activités qu'ils ont jugées « en émergence » (Grabot et Dubet, 2004) ou « problématiques » (Champy, 2009 ; Ion et Tricart, 1985). Les travaux de Florent Champy notamment (2011) tenteront d'articuler une approche interactionniste et fonctionnaliste à l'aide d'un travail sur les architectes et leur autonomie. Ils

développent une nouvelle notion, celle des « professions à pratique prudentielle » (Ibid.), qui sont définies uniquement à partir de leur contenu de travail (savoirs et autonomie) et non plus par le monopole qui entoure la profession. Néanmoins, nous nous distinguerons de cette approche des professions à pratique prudentielle. Féconde pour étudier l'évolution des normes au sein d'une profession, celle-ci nécessite à priori d'arbitrer sur le caractère prudentiel ou non de l'activité des chefs de culture. Or, ce travail s'inscrit davantage dans une conception dynamique de l'activité des professionnels, favorisant l'étude des recompositions professionnelles collectives et analysant de manière croisée l'activité de travail, la régulation de l'emploi et le positionnement des chefs de culture sur un marché et dans leurs organisations sociales. La définition d'un groupe professionnel « non comme des ensembles fermés, protégés et codifiés, mais comme des entités plus problématiques rassemblant des travailleurs exerçant une activité ayant le même nom mais dont la visibilité, la reconnaissance et la légitimité sociales n'étaient pas assurées et dont la cohésion, l'organisation et la force internes [ne sont] pas établies » (Dubar, Tripier et Boussard, 2015) correspond davantage à ce que nous étudions : un métier en mouvement, dans un monde agricole transformé et dans un univers de travail bousculé par l'intégration d'autres professionnels, l'expansion d'une production et la gestionnarisation des activités.

En outre, les travaux tentant d'analyser des professions « en émergence » (Grabot et Dubet, 2004) ou « problématiques » (Ion et Tricart, 1985) se sont certes attachés à démontrer que le concept de profession mis en avant par les fonctionnalistes était dépassé ; mais en montrant que le processus de professionnalisation n'est pas si statique que veulent le prétendre les fonctionnalistes, ils retombent alors dans les mêmes travers : faire de la profession un idéal à atteindre grâce à un processus de professionnalisation par niveaux. Démontrer que certains groupes professionnels peuvent être problématiques ou en émergence en s'appuyant sur les critères fonctionnalistes pour les démonter ne fait que réduire le processus à des débouchés que les individus souhaitent coûte que coûte. C'est alors adopter un regard normatif sur le processus en question. Comme l'explique Didier Demazière, dont nous partageons le constat :

> « L'analyse en termes de processus présente l'avantage de rompre avec les perspectives statiques, mais elle comporte le risque de modéliser implicitement la temporalité en un sens historique, une évolution dans une direction donnée, une progression dans une gradation. Ce risque est d'autant plus élevé dans le cas de la professionnalisation que les usages courants de ce terme, qu'il s'agisse des registres politique, culturel ou gestionnaire, incorporent une visée téléologique : il s'agit d'avancer dans une direction considérée comme positive et désirable. » (Demazière, 2009)

Pour éviter de retomber dans les "pièges" fonctionnalistes, il est alors important d'adopter le processus non-normatif de professionnalisation.

C - Appréhender le groupe professionnel des chefs de culture par un processus de professionnalisation non normatif

Nous considérons que le processus de professionnalisation prend tout son sens à étudier lorsqu'il est une catégorie indigène, utilisée par les individus comme un objectif à atteindre, une injonction. Le chercheur peut alors accéder aux valeurs incorporées dans ce processus suivant les milieux étudiés, aux différents effets de celui-ci sur les individus, etc. Pour le cas des chefs de culture, il est intéressant et fécond d'aller étudier ce que signifie être un "bon" chef de culture pour la direction, pour les collègues de la production ou pour les chefs de culture eux-mêmes, et ce que cela produit sur eux. La professionnalisation n'est donc plus l'objectif de fermeture d'un marché du travail, la détention d'un monopole ou le contrôle d'une activité, mais elle désigne un phénomène beaucoup plus large qui traverse le monde du travail en général : celui d'une exigence de professionnalité par la demande de reconnaissances de travailleurs et de formulations d'exigences de la part de leurs partenaires. Ce processus est déjà bien documenté, notamment par Valérie Boussard, Didier Demazière et Philip Milburn, qui reviennent sur « l'injonction au professionnalisme » (2010) qui traverse le monde du travail et sur ce double processus *from within* (porté par les travailleurs eux-mêmes) et *from above* (imposé de l'extérieur). Même si l'articulation des deux et ses effets dépendent du degré de protection collective et du niveau d'organisation des groupes (Ibid.), il peut entraîner une transformation des activités du groupe professionnel (Ibid.), une remise en cause de son « identité de métier » (Roux, 2009) ou encore une déstabilisation de statut (de Verdalle, 2003). Il n'est pas question d'écarter et de remettre en question tous les processus qui tendent vers le contrôle d'une activité par le groupe professionnel : sa reconnaissance juridique, la sauvegarde de son emploi ou encore la recherche d'une autonomie institutionnelle (Demazière, 2009). Ils existent et ont un sens, des effets sur le groupe professionnel en question et permettent, en partie, de l'étudier. Il s'agira ici simplement de ne pas en faire des variables d'une professionnalisation. *L'existence sociale* (Roquet, 2012) des chefs de culture au XIXème siècle, que nous développerons plus loin, permet à d'autres acteurs de se projeter dans le parcours des chefs de culture et ainsi de le faire exister. Elle n'est pas pour autant la première étape de leur professionnalisation : elle s'apparente à un processus social parmi d'autres dans la "vie" du groupe professionnel.

Qu'entraînent les processus de professionnalisation ? La sociologie des groupes professionnels et la sociologie du travail ont démontré que la professionnalisation dépassait les « cercles étroits des professions établies ou libérales » (Demazière, 2012) sur lesquelles se centrait la

sociologie fonctionnaliste des professions, et qu'elle pouvait alors entraîner de nombreux phénomènes : une remise en cause de la *dominance professionnelle* (Freidson, 1970 ; Hénaut, 2011) du groupe, une réduction de leur autonomie professionnelle ou encore une « déstabilisation » du modèle professionnel (Bouffartigue, 1999 ; Castel, 1995[45] ; Demazière, 2012). Il convient aujourd'hui d'actualiser ces résultats dans un univers professionnel jusqu'alors oublié. Pour ce faire, nous avons donc déployer un protocole d'enquête original permettant d'explorer les différents aspects de cette question que nous allons maintenant développer.

[45] Il est important de souligner que Robert Castel théorise la « déstabilisation » dans le contexte des débats sur l'exclusion du marché du travail de certains salariés qui viennent fragiliser les relations sociales et qui trouvent notamment leur origine dans la remise en cause de leurs droits. Nous le verrons plus loin, le processus de déstabilisation que nous évoquons renvoie ici davantage à des mécanismes qui affaiblissent la position relative des chefs de culture dans la division du travail agricole.

IV - Une enquête multisituée et en immersion

> *« La sociologie la plus critique est celle qui suppose et implique la plus radicale autocritique et l'objectivation de celui qui objective est à la fois une condition et un produit de l'objectivation complète : le sociologue n'a quelque chance de réussir son travail d'objectivation que si, observateur observé, il soumet à l'objectivation non seulement tout ce qu'il est, ses propres conditions sociales de production et par là les "limites de son cerveau", mais aussi son propre travail d'objectivation, les intérêts cachés qui s'y trouvent investis, les profits qu'ils promettent. »*
>
> **Pierre BOURDIEU**, « Sur l'objectivation participante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1978, n°23, p. 67-69

Cette partie a pour objectif de présenter en premier lieu le dispositif d'enquête[46] proprement dit. Une fois les différentes méthodes d'enquête abordées, nous entrerons dans le cœur de l'enquête par une présentation des immersions réalisées, une réflexion sur nos accointances avec le secteur étudié et notre proximité avec l'objet, et une présentation relative à l'articulation des trois niveaux d'analyses.

A - Immersions, archives et analyses textuelles et de statistiques

Ce travail repose principalement sur quatre enquêtes ethnographiques débutées en octobre 2016, qui avaient pour but d'observer les pratiques sociales, d'aller « voir sur place » (Arborio et Fournier, 2010), de rendre compte du travail en train de se faire, ou plus globalement, d'ouvrir la boite noire de l'entreprise agricole intégrée. Les immersions d'une quarantaine de jours chacune, dans quatre entreprises différentes, détaillées un peu plus bas, se sont déroulées entre le mois de juillet 2017 et le mois de février 2019. Nous avons alors pu réaliser 90 entretiens semi-directifs[47]

[46] Ce travail de thèse, rédigé à l'École Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse (ENSAT), a été financé par un contrat doctoral de trois ans. Le contrat doctoral a été alloué par l'école doctorale TESC à l'Institut National Polytechnique de Toulouse et plus particulièrement à l'équipe Odycée du laboratoire AGIR. À l'origine, le projet de thèse se rapportait à la caractérisation des métiers de la firme de production agricole, objet étudié une première fois au cours d'une ANR Jeunes Chercheurs, dirigée par notre directeur de thèse, François Purseigle. À l'évidence, le sujet a évolué au cours des mois de préparation et le choix de porter notre regard sur les chefs de culture ne s'est véritablement stabilisé qu'au cours de notre dernière période de terrain.

[47] Un tableau détaillant chaque entretien est disponible en annexe.

(dont 15 avec des chefs de culture et des assistants chefs de culture) à la fois au sein des entreprises et hors de leurs frontières.

Au sein des entreprises, nous nous sommes entretenus avec des acteurs de l'ensemble des divisions (de la production, du conditionnement, de la commercialisation et de l'administration) et des "strates hiérarchiques" (direction, encadrement, techniciens, ouvriers). Nous avons pu nous entretenir avec des dirigeants, des responsables du conditionnement, de la qualité, de la maintenance, des services généraux, du stockage et des ressources humaines. Nous avons également pu interroger des chefs de culture, des chefs de lignes et des ouvriers. Certains ont été interrogé principalement pour leur "fonction" au sein de l'entreprise et d'autres pour leur engagement syndical ou en qualité de représentant du personnel.

Nous avons également réalisé des entretiens hors des frontières de l'entreprise ; notamment auprès de responsables de cabinets de recrutements, d'enseignants de lycées agricoles et de Délégués Régionaux chargés d'Ingénierie de la Formation (DRIF). Nous nous sommes également entretenus avec un directeur d'une association de producteurs de fruits et légumes, une salariée d'une CHAMBRE D'AGRICULTURE en charge du conseil technique aux entreprises agricoles, le directeur de LEGUMES DE FRANCE (la FEDERATION NATIONALE DES PRODUCTEURS DE LEGUMES) ainsi que deux chercheurs de L'INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE.

Aux 90 entretiens semi-directifs s'ajoutent deux années d'immersions, de rencontres et de discussions informelles au cours des journées de travail, autour d'un café, d'un repas à midi, d'un trajet entre les gîtes dans lesquels nous logions et les entreprises.

Ce travail repose en outre sur des données recueillies hors des entreprises agricoles intégrées. Nous avons réalisé une étude historiographique d'archives de deux revues professionnelles agricoles. La revue *Paysans* et la revue de la SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE (devenue aujourd'hui « agriDées »).

Nous avons également effectué une analyse quantitative de la structure du marché de l'emploi des cadres de l'agriculture et des chefs de culture, en analysant des données de la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE et celles recueillies grâce un travail d'aspiration automatique de données de quatre sites d'offres d'emplois.

Enfin, une analyse textuelle de deux diaporamas de formation au management à destination des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées, ainsi que celle de seize référentiels de diplômes agricoles viennent compléter l'ensemble des données récoltées au cours de ce travail de thèse.

Après une présentation rapide des méthodes employées, revenons plus en détail dans un premier temps sur les immersions.

1) Une enquête au cœur de quatre entreprises

Le choix des entreprises dans lesquelles nous avons effectué les immersions n'est pas anodin et se fonde sur plusieurs éléments. Nous avons abordé les premières raisons à la page 31 et avons dans un premier temps montré en quoi la filière fruits et légumes était pertinente pour étudier les transformations du travail salarié agricole. La filière française des fruits et légumes est un « secteur économique majeur ». Elle représente 75 000 entreprises agricoles, 450 000 emplois "directs" et 250 000 saisonniers[48]. La France est le quatrième pays d'Europe producteur de fruits et légumes, avec 8,5 millions de tonnes produites en 2014, dont 6,5 millions à destination du frais[49]. À l'instar des autres filières, on observe un recul des cultures fruitières (42 000 exploitations en 2011 à 37 600 exploitations en 2016) et des cultures légumières (38 200 exploitations en 2011 à 30 900 en 2016)[50]. En 2010, la surface moyenne de fruits, légumes et pommes de terre cultivée par exploitation est de 5,8 ha en fruits, 6,5 ha en légumes et 7,4 ha en pomme de terre[51]. Parmi l'ensemble des surfaces cultivées en France — 226 745 hectares en 2014 —, 4,14% le sont en agriculture biologique[52]. Elles connaissent un développement très important : alors que les surfaces biologiques occupaient environ 21 000 hectares en 2008, elles représentent 65 000 ha en 2017[53].

D'autres critères sont intervenus dans nos choix.

Le premier critère était la nature de leurs productions : nous avons écarté les filières où l'on ne retrouve pas de chefs de culture, comme l'aquaculture ou l'élevage, restreignant dans un premier temps les possibilités à la viticulture, les fruits et légumes et les grandes cultures.

La deuxième raison dans le choix de ces entreprises était la diversité des productions rencontrées. Nous souhaitions étudier des entreprises de fruits et légumes spécialisées qui ne partageaient pas les mêmes productions, afin de saisir les spécificités de chacune d'elle, des produits et leurs effets sur le groupe professionnel des chefs de culture.

[48] Interfel - Interprofession des fruits et légumes frais.
[49] Agreste, Eurostat.
[50] Interfel - Interprofession des fruits et légumes frais.
[51] W. Brand-Williams, La Filière des Fruits, Légumes et Pommes de terre, site internet INRAE.
[52] Ibid.
[53] Agence Bio-Agreste, 2018.

Au-delà de la nature de leurs productions, le troisième critère de sélection était les degrés[54] des processus de rationalisation des entreprises. Nous souhaitions étudier à la fois des entreprises à différents degrés de ces processus — certaines plus gestionnarisées que d'autres, ou plus étendues — et qui nous permettait d'analyser en profondeur un des processus. Étudier des entreprises qui, séparément, présentent une spécificité liée à l'intégration, à l'expansion/concentration ou à la gestionnarisation permet d'analyser leurs effets sur le groupe professionnel des chefs de culture de la manière la plus exhaustive possible. À titre d'exemple, le degré de concentration foncière et d'expansion en France et à l'étranger de la troisième entreprise étudiée nous permet d'éclairer l'injonction nouvelle à la mobilité pour les chefs de culture.

Le dernier critère, d'ordre très factuel et aucunement méthodologique, se rapporte aux accords des entreprises : nous ne sommes intervenus que dans des entreprises qui ont accepté de nous accueillir. Cette précision pourrait paraître anecdotique, or elle est révélatrice de la difficulté à faire notre entrée au sein de l'entreprise agricole intégrée.

Pour repérer les entreprises agricoles susceptibles de nous intéresser, nous avons d'abord fait appel à un fixeur[55]. Salarié d'une organisation professionnelle agricole et connaissance de chercheurs de l'équipe, nous l'avons rencontré une première fois dans les locaux du laboratoire afin de lui présenter nos objectifs et les critères déterminants dans la sélection des entreprises. Ce sont ses connaissances, couplées à celles de l'équipe de recherche ayant déjà travaillé sur les grandes entreprises agricoles, qui nous ont permis de sélectionner, en amont, les entreprises pouvant correspondre en partie à l'idéal-type de l'entreprise agricole intégrée.

Avant de poursuivre par la présentation des immersions et des entreprises dans lesquelles nous avons travaillé, nous souhaitons signaler que les trajectoires des entreprises agricoles intégrées sont développées au cours des différents chapitres. Les paragraphes qui suivent ne font que de présenter de manière succincte les entreprises dans lesquelles les immersions ont été réalisées (mais permettent au lecteur de les visualiser). L'histoire de la troisième entreprise étudiée sera par exemple reprise et développée lors du troisième chapitre, dans la partie relative à la gestionnarisation, où celle-ci est spécialement invoquée, car précisément caractéristique de cette évolution. De la même

[54] Il est important de signaler que le terme degré ne renvoie pas ici à une définition normative du degré. Nous ne pensons pas qu'un degré est davantage préférable qu'un autre, qu'il est plus abouti ou même qu'un degré doit être atteint, qu'il est un objectif à avoir. Par exemple, s'étendre à l'international ne constitue pas selon nous le dernier degré de l'expansion, le dernier barreau d'une échelle de l'extension. Il n'est pas une fin et ne constitue pas l'idéal à atteindre. Le terme renvoie davantage à des spécificités, à des différences, dans un processus global de rationalisation.

[55] Par analogie au journalisme d'investigation, ce terme désigne ici la personne qui nous a mis en relation avec le dirigeant d'entreprise. Il s'agit souvent de dirigeants d'organisations professionnelles agricoles ou conseillers free-lance qui accompagnent les entreprises étudiées dans la mise en place de leur stratégie ou la gestion de problèmes techniques, règlementaires, voire politiques.

manière, l'histoire de la première entreprise enquêtée est présentée lors du dernier chapitre concernant les résistances des chefs de culture. Nous justifions ce choix par la longueur des monographies réalisées : il nous a semblé plus opportun de les répartir tout au long du manuscrit et de les placer là où les entreprises sont spécifiquement invoquées, plutôt que de faire une partie avec l'ensemble des monographies les unes à la suite des autres. Nous avons ajouté en note, lors de la première citation dans le texte relatif à l'entreprise, la page à laquelle se trouve le développement de son histoire et de sa trajectoire.

Passons maintenant au développement des différentes immersions, que nous présentons brièvement dans la figure ci-dessous :

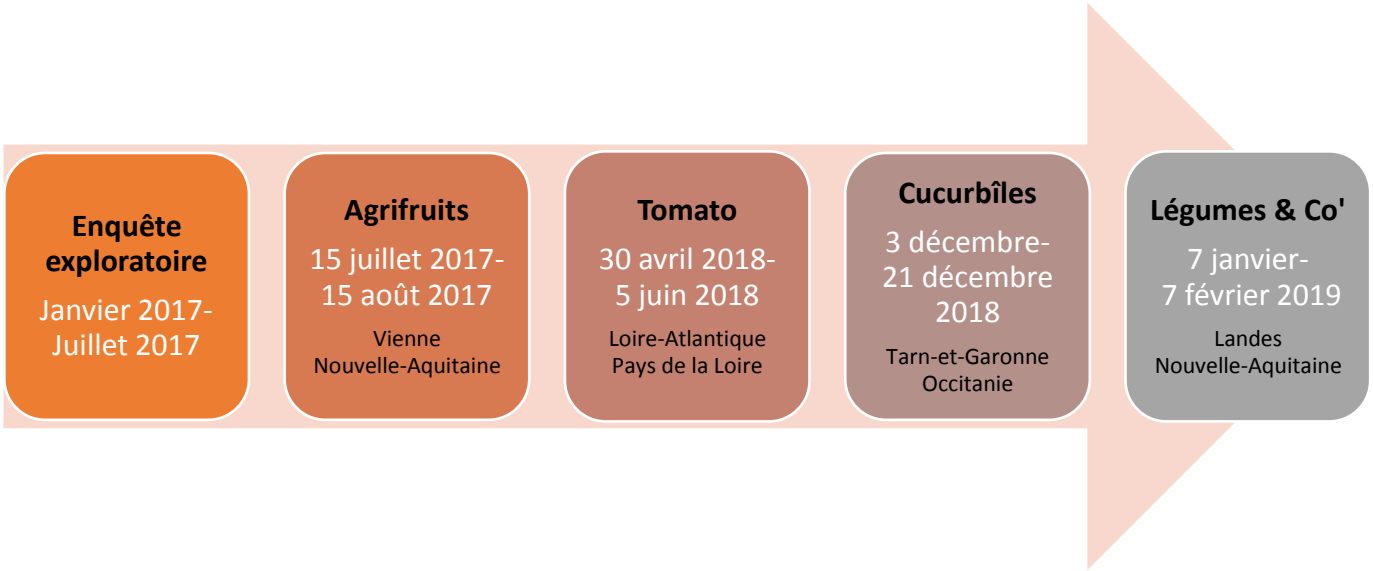


Figure n°1. Quatre immersions ethnographiques

Juillet-Août 2017. AGRIFRUITS : immersion dans le monde du melon

La première immersion fut réalisée à la fin de notre première année de thèse, pendant les mois de juillet et d'août 2017, dans une entreprise de fruits que nous appelons ici : AGRIFRUITS[56,57]. Crée en 1989, elle est située dans le département de la Vienne. Elle produit aujourd'hui en un an 16 millions de fruits en France, en Espagne et au Maroc, dont une partie dispose d'une indication géographique protégée. Sur son site en France, sa surface agricole utile (SAU) atteint 430 hectares et repose sur un système de location précaire avec des agriculteurs locaux. Elle se structure en

[56] Pour assurer l'anonymat des acteurs interviewés, les noms des entreprises ont été modifiés.
[57] L'histoire et la trajectoire de l'entreprise AGRIFRUITS sont développées de la page 385 à la page 387.

holding : on retrouve alors plusieurs sociétés, certaines dédiées à la production (une en France, une en Espagne et une au Maroc) et d'autres à l'exportation (en Espagne et au Maroc), au conditionnement (une en France et une en Espagne) ou à la commercialisation (en France).

L'entrée dans cette entreprise a été rendue possible grâce au fixeur que nous avons pu rencontrer une première fois à l'ENSAT par l'intermédiaire de notre directeur de thèse, puis une seconde fois au Salon de l'Agriculture. Lors de notre première rencontre, nous avons pu lui exposer nos problématiques de thèse ainsi que le type d'entreprises que nous souhaitions enquêter. Il nous a alors recommandé de rencontrer le Directeur Général d'une association de producteurs de fruits et légumes, dont fait partie l'entreprise AGRIFRUITS : « AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL ». Nous avons rencontré le directeur de cette association début janvier 2017 pour un premier contact, avant de le rencontrer à nouveau au Salon de l'Agriculture afin de prévoir une rencontre avec le président d'AGRIFRUITS. Elle a eu lieu au mois d'avril, en compagnie de notre directeur de thèse, sur le site de l'entreprise, et nous a permis d'exposer nos premiers questionnements et nos envies relatifs à l'immersion. Nous avons pu notamment mettre en avant notre désir de travailler auprès de salariés de toutes les divisions de l'entreprise (de la production, du conditionnement, de la commercialisation et de l'administration).

À la suite de cette rencontre, nous avons été engagés officiellement sur un poste vacant de responsable qualité pendant un mois, du 15 juillet au 15 août. Notre statut de doctorant, comme pour l'intégralité des immersions, était connu de tous, dirigeant comme salariés. Les premiers jours ont été consacré à l'apprentissage du métier de responsable qualité et à commencer à tisser les premiers liens avec les salariés qui m'entouraient, à savoir les chefs de culture, les caristes et les chauffeurs de tracteurs. Les pauses cigarettes et les pauses repas ont constitué des moments privilgiés pour m'insérer dans l'entreprise. Au bout d'une semaine, nous avons demandé à la direction d'alterner entre des matinées consacrées au travail de responsable qualité et d'autres postes dans l'entreprise. Nous avons notamment accompagné et assisté dans les champs les deux chefs de culture de l'entreprise durant dix jours. Durant la troisième et la quatrième semaine, nous alternions entre notre poste de responsable qualité, les récoltes aux champs auprès des ouvriers saisonniers et le conditionnement de melons dans la station. Tout au long de l'immersion, nous avons effectué aux heures de pauses ou après le travail des entretiens semi-directifs avec les responsables de chaque division (production, conditionnement, commercialisation), la direction, les chefs de culture, les caristes, les chefs d'équipe dans les champs et au conditionnement ainsi qu'avec des ouvriers des deux divisions.

Avril-juin 2018. TOMATO : immersion dans le monde de la tomate

La seconde enquête eut lieu durant le mois de mai 2018 et jusqu'au début du mois de juin, dans une entreprise agricole intégrée qui produit essentiellement des tomates. Nous l'appelerons TOMATO[58]. Elle se situe au sud du Massif armoricain, dans la banlieue nantaise. Ancienne entreprise familiale, elle a été rachetée par deux anciens salariés en 2005. Productrice de tomates sous serres avec 20 hectares, elle compte environ 70 Équivalents Temps Plein (ETP), dont 30 salariés permanents et quatre ayant un statut de cadre. À l'instar de la première, l'entreprise produit et conditionne elle-même ses produits. En revanche, elle vend sa production à une coopérative qui la commercialise (elle est donc à un autre degré d'intégration que la première). La particularité de cette entreprise réside également dans son degré de gestionnarisation. Au moment de la reprise de l'entreprise, les deux dirigeants décident de poursuivre en implantant un outil de gestion informatique (à la manière d'entreprises industrielles et commerciales), en organisant des procédures de médiation et en intégrant dans l'entreprise des individus externes, dédiés à l'organisation et au management (avec par exemple l'embauche sur six mois d'une psychanalyste du travail en partenariat avec un cabinet de formation).

Notre entrée dans cette entreprise se fit en plusieurs étapes. Nous avons dans un premier temps rencontré un des deux dirigeants sur le lieu de l'entreprise, suite à une prise de contact à l'occassion du salon de l'agriculture en 2018. Après lui avoir exposé nos travaux et l'objectif de nos recherches, nous avons intégré TOMATO le dernier jour du mois d'avril, avec l'objectif ici de suivre plus particulièrement les chefs de culture pendant un mois. À l'inverse de la première immersion, nous n'avons pas été embauché sur un poste vacant. Tout en prenant en compte les contraintes des emplois du temps de chacun et en demandant leur accord, nous étions libres d'accompagner et d'assister les salariés que nous souhaitions étudier. À l'image de la première immersion, nous avons travaillé auprès des chefs de culture, mais aussi des ouvriers en participant aux différents travaux dans la serre (récolte, effeuillage…), auprès des salariés de la division du conditionnement ou encore avec la responsable des ressources humaines. La manière de nous organiser était similaire à celle de la première immersion : après avoir passé une dizaine de jours à travailler avec les chefs de culture, nous alternions entre des journées dans les serres auprès des ouvriers pour récolter, et des journées dans le bâtiment du conditionnement aux côtés des "opérateurs". Nous avons également pu réaliser des entretiens avec l'ensemble de ces acteurs au cours de nos moments de pauses, notre statut de doctorant en sociologie étant connu de tous.

[58] Pour un développement de l'histoire et de l'évolution de TOMATO, voir pages 298-307.

Décembre 2018. CUCURBILES : immersion dans le monde des fruits exotiques

La troisième immersion a été réalisé au sein de l'entreprise CUCURBILES[59], qui se situe dans le département du Tarn-et-Garonne. Là encore, notre première rencontre fut organisée par notre fixeur au salon de l'agriculture. Après une première visite sur le site de l'entreprise, nous avons pu intégrer l'entreprise du 3 décembre au 21 décembre 2018. Elle compte plus de 120 salariés Équivalents Temps Plein. Elle produit, conditionne et commercialise 26 000T de fruits par an (des melons et des fruits exotiques) en France, au Maroc, en Guadeloupe, en Martinique et sur l'île de la Réunion. L'objectif de cette immersion était de se consacrer en grande partie aux chefs de culture. Pendant les deux premières semaines, puisque nous n'avons pas été recruté sur un poste précis, nous avons suivi un des deux chefs de culture et son assistante dans chacune de leurs activités. Alors que nous avions pu étudier le travail des chefs de culture en période "de *rush*" durant les deux premières immersions, ici, nous avons pu observer et analyser le travail d'un chef de culture en période "creuse". Absent lors de notre dernière semaine d'immersion, nous en avons profité pour travailler auprès du service commercial et juridique de l'entreprise.

Janvier-Février 2019. LEGUMES & CO' : immersion dans le monde des légumes d'hiver

La dernière immersion s'est déroulée durant les mois de janvier et février 2018, dans le département des Landes. Elle eut lieu dans l'entreprise LEGUMES & CO'[60], qui atteint environ 50 millions d'€ de chiffre d'affaire en 2019, avec plus de 2500 hectares de terres cultivées, partagées entre légumes et grandes cultures. Carottes, pommes de terre et navets sont les premières cultures à être développées, mais plus de vingt variétés de légumes sont produites, conditionnées et vendues par l'entreprise. La production biologique concerne le tiers de la production et représente 60% du chiffre d'affaire. Les différentes entreprises gérées par les trois frères emploient plus de 500 équivalents temps plein, dont 230 permanents. On retrouve au sein de l'entreprise plus de 40 métiers. Parmi eux, une vingtaine de salariés ont un statut de cadre. Tous ces salariés sont répartis dans une cinquantaine de sociétés, dont une quinzaine de sociétés de production, réparties sur deux pays : la France et le Portugal. La division production représente environ 65% de ces 500ETP. Sur le plan juridique, le tout est contrôlé par une holding.

Durant l'enquête, nous avons pu accompagner et assister les chefs de culture. Plus nombreux que dans les entreprises agricoles intégrées précédentes, nous avons travaillé auprès de chaque chef

[59] Nous revenons sur la trajectoire de l'entreprise à la page 335.
[60] Pour une présentation plus approfondie de l'entreprise agricole intégrée, nous renvoyons le lecteur aux pages 274-286.

de culture, sur un total de vingt jours. Nous avons ensuite travaillé comme ouvrier dans les champs durant trois jours à la récolte des navets bio, et comme opérateur du conditionnement durant sept jours. Puisqu'elle représentait notre dernière immersion et qu'elle signifiait la fin de la période de terrain, nous avions souhaité conserver des jours "sans travail" pour réaliser les derniers entretiens et récolter des données indispensables que nous n'avions pas pu récolter au cours des trois immersions précédentes. Nous avons alors suivi le responsable de la "*supply-chain*[61]" pendant une journée, réalisé des photos avec la directrice de la communication et participé à une réunion entre le directeur opérationnel de l'entreprise et les actionnaires.

[61] « *Supply chain* » est le terme anglo-saxon qui désigne la chaîne d'approvisionnement. Ce terme correspond peu ou prou à celui de « logistique ».

2) Au-delà des immersions : des archives à l'analyse du marché de l'emploi

Au-delà des immersions et des entretiens semi-directifs, ce travail de thèse repose également sur un travail historiographique d'archives de revues professionnelles agricoles : la revue *Paysans* et la revue de la « SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE » (SAF). Il s'agissait pour nous d'analyser la manière avec laquelle la figure du salarié agricole (et plus principalement du chef de culture) a été pensée par la profession de l'après-guerre à aujourd'hui. Le choix de ces deux revues n'est pas anodin. C'est dans le cadre de la recherche d'une diversité de points de vue que nous les avons sélectionnées.

La SAF est une association fondée en 1867 par Eugène Chevandier de Valdrome, homme politique et industriel français. Rassemblant à son origine des notables aristocrates conservateurs, elle était destinée à « solidariser des intérêts que le régime de l'isolement a condamnés jusqu'ici à l'antagonisme ». La SAF regroupe aujourd'hui un certain nombre de chefs d'exploitations militants pour une agriculture industrielle et commerciale, à l'écoute du marché : l'« agriculture d'entreprise ». Désignée par ces dirigeants comme libérale, elle milite pour « une liberté d'entreprendre ». Elle propose depuis le début des années 2000 des rapports annuels issus d'échanges et de débats en plus de leur revue trimestrielle. Le dépouillement d'archives a eu lieu pendant une semaine au sein des locaux de la SAF à Paris. Plus de 300 numéros entre 1946 et 2019 ont été étudiés.

La revue *Paysans* (aujourd'hui *Paysans & Société*) est une autre revue professionnelle, crée en 1956 par les jeunes modernistes du CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS (CNJA), autour de Michel Debatisse. Elle a pour ambition d'évaluer les évolutions qui marquent en profondeur les politiques agricoles, le monde rural ou l'économie. Cette revue s'avèrera être une tribune sans précédent pour toute une jeunesse désireuse d'exprimer ses attentes. L'éditorial du numéro 1 de la revue permet de mieux de comprendre qui sont les jeunes auteurs et lecteurs de cette revue : « Qui sommes-nous ? Des paysans. Paysans, ces hommes qui vivent au contact de la Glèbe, cette terre, cette boue, qui les marque et les façonne. […] C'est par les paysans que se bâtira et que vivra cette Revue. Elle ne sera pas l'expression d'un Sénat Parisien de notables qui n'ont jamais peiné sur une ferme. Elle sera d'abord et avant tout alimentée par les paysans eux-mêmes, notamment les jeunes. C'est entre 20 et 35 ans, que les jeunes paysans doivent affronter les plus rudes difficultés. C'est entre 20 et 35 ans, que tant de jeunes paysans deviennent esclaves de situations inhumaines qui les condamnent à végéter toute leur vie, soit comme salariés, soit sur des exploitations non viables ». Le dépouillement d'archives a porté sur 333 numéros entre 1957 et 2012.

Au-delà des immersions et des archives, nous avons signalé plus haut que d'autres données sont mobilisées.

L'immersion chez TOMATO a d'abord été l'occasion de recueillir des impressions d'écrans de logiciels de gestion de la main d'œuvre en train d'être utilisés par les chefs de culture. Notre souhait était double : étudier l'interface d'un logiciel pour comprendre les possibilités qu'offre l'outil ; analyser son emploi par les chefs de culture (laissent-ils de côté certaines fonctionnalités ? Détournent-ils le logiciel de sa fonction initiale ?). Deux diaporamas de formations au management à destination des chefs de culture nous ont également été transmis par ces mêmes acteurs. Celles-ci, dispensées par des consultants privés extérieurs, ont pour vocation à former les encadrants au « *lean-management* » et nous ont permis d'étudier le processus de gestionnarisation de l'entreprise agricole.

Les données d'une analyse textuelle de 16 référentiels de diplômes agricoles ont également été utilisées pour étudier l'évolution des normes professionnelles au travers de la formation initiale. Ils ont été choisis selon deux critères. Premièrement, nous avons choisi des référentiels ayant été rénovés au moins une fois depuis leur construction pour réaliser une étude temporelle. Deuxièmement, nous avons analysé des référentiels de diplômes qui ont pour vocation à former, entre autres, des chefs de culture. Les référentiels ont été récoltés en ligne, sur le site de l'enseignement agricole. Lorsqu'ils n'étaient pas disponibles, nous avons profité d'entretiens avec des enseignants agricoles pour les récupérer et les numériser.

Enfin, des données statistiques relatives à la structure du marché de l'emploi des chefs de culture ont été mobilisé. Il s'agissait en premier lieu de données plus spécifiques aux cadres[62] en agriculture, produites par la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE. Ces données, que nous avons sélectionnées puis croisées entre elles[63] et sur lesquelles nous reviendrons plus en détails dans une prochaine partie, nous a alors renseigné sur leur caractéristiques sociales, leur salaire et plus globalement leur situation au sein du secteur agricole. Dans un second temps, nous avons pu récolter, en "aspirant"[64] les données d'offres d'emplois de cinq sites de recherche d'emploi, généralistes et spécialisés dans le secteur agricole : Leboncoin, le site de l'ANEFA (l'ASSOCIATION

[62] Les chiffres concernent les cadres en agriculture, et non directement les chefs de culture, qui peuvent par ailleurs ne pas être cadres. Ceci s'explique par l'impossibilité de la MSA à produire des données spécifiquement sur les chefs de culture, qui ne sont pas isolés dans les statistiques et qui appartiennent à un ensemble beaucoup plus large : celui des « salariés d'exploitations ».

[63] Ce travail de croisement des données a été réalisé par Thomas Rouquette, alors stagiaire au sein de l'unité, pendant le mois de juillet et d'août 2018.

[64] Cette méthode, aussi appelée « webscraping » permet, à l'aide du logiciel R et du paquet « RSelenium », d'extraire le contenu que l'on choisit d'une page d'un site de façon structurée. Nous remercions par ailleurs pour cela Julien Brailly pour son aide.

NATIONALE EMPLOI FORMATION EN AGRICULTURE), celui de l'APECITA (l'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES, INGENIEURS ET TECHNICIENS DE L'AGRICULTURE), AGRIAFFAIRES (correspond au "Bon Coin" agricole) et JOBAGRI (un site d'emploi spécialisé dans l'agriculture).

Notre méthodologie repose donc sur une multitude de sources :

1. En premier lieu, sur les retranscriptions de 90 entretiens semi-directifs et des observations issues des immersions.

2. Sur des données quantitatives concernant le marché du travail actuel des chefs de culture et les cadres dans les mondes agricoles.

3. Elle repose également sur des analyses de documents d'entreprises (cahier des charges, supports de formations…).

4. Sur un dépouillement d'archives de deux revues professionnelles.

Elle constitue donc à la fois une ressource à l'analyse globale des transformations du travail dans l'agriculture et une première barrière à l'idéologisation de la parole des acteurs. Elle est ce qui nous permet "d'en être", mais aussi "de s'en défaire".

B - Une plongée ethnographique

> « *Je crois que la grande faiblesse de la sociologie du travail en France réside dans son académisme. Il ne suffit pas de recueillir des "opinions"… Il faut partir du travail qui est, ou non, exécuté. Partir de la réalité en établissant un inventaire des problèmes et non pas des idées.* »
>
> **Pierre NAVILLE**, *L'état des Sciences Sociales en France*, 1986.

Avant de revenir plus en détail sur les immersions et les tensions qu'elles produisent, sur les entretiens et les personnes enquêtées, il me paraît important de discuter du rapport paradoxal que j'entretiens avec le monde agricole et celui de l'entreprise, pour souligner les rapports directs à l'objet et les effets de ma subjectivité (Olivier de Sardan, 2004)

1) Le monde agricole : entre inconnu et proximité

L'univers familial dans lequel j'ai[65] grandi jusqu'à mon adolescence se rapporte davantage au monde urbain qu'à celui de l'agriculture. Fils de deux parents infirmiers, je n'avais de connaissances du monde agricole (ou plutôt du monde rural) qu'au prisme des vacances d'été passées à la campagne aveyronnaise chez mes grands-parents. Aucun membre de ma famille au premier degré n'est agriculteur. Mes seules accointances avec le monde agricole reposent, quelques années plus tard, sur les quelques relations amicales avec des enfants d'agriculteurs scolarisés comme moi, en Aveyron.

L'enquête exploratoire a été l'occasion pour moi de démarrer un travail de déconstruction de mes prénotions et préjugés, qui pouvaient alors constituer de véritables obstacles épistémologiques. Même si mon travail de master 2 recherche en sociologie m'a amené à rencontrer des éleveurs (de volailles notamment) pour étudier l'effet des nouvelles réglementations sur les pratiques de ces mêmes acteurs, j'ai pu faire preuve, lors de mes premières discussions avec mes nouveaux collègues de l'ENSAT, une école d'agronomie, d'une forme d'ethnocentrisme. Mon univers familial, citadin devenu rural, fut aussi traversé par le syndicalisme. J'ai alors grandi avec l'idée d'un monde du travail plongé dans une lutte constante entre patronat et salariat.

[65] Dans cette partie, qui est le produit d'une trajectoire et de réflexions personnelles, nous avons fait le choix d'utiliser le « je » à la place du « nous ».

Pour tenter de dépasser ces prénotions et sociologiser l'objet commun qu'était l'exploitation agricole, les premiers mois furent employés à lire et à apprivoiser une sociologie inconnue jusqu'alors : la sociologie rurale. C'est également au cours du premier semestre de la première année que j'ai pu découvrir une autre forme d'exploitation agricole qui se distingue des entreprises agricoles que j'ai étudiées, en encadrant un groupe d'élèves ingénieurs agronomes de 3ème année de l'ENSAT, lors d'une enquête collective. Celle-ci avait pour objectif de répondre à une question stratégique posée par une coopérative agricole des Pyrénées Orientales et m'a permis de comprendre en quoi l'entreprise agricole intégrée s'éloignait de l'exploitation familiale de petite taille et de taille moyenne.

C'est également au cours de l'enquête exploratoire, et plus précisément au Salon de l'Agriculture de 2016, qu'ont eu lieu mes premières rencontres avec des acteurs en lien direct avec le sujet de mon travail de thèse : des patrons d'entreprises agricoles et des directeurs d'associations professionnelles agricoles. L'objectif de cette enquête exploratoire était donc double : tisser les premiers liens pour sonder les principaux concernés sur la faisabilité d'une immersion et s'imprégner de la culture indigène pour faire bonne figure dans l'interaction.

2) Le "faire" comme déterminant méthodologique

Le choix de l'immersion comme méthode principale d'observation est rapidement devenu incontournable.

L'immersion trouve racines dans les récits d'expériences, qui anticipent la naissance des sciences humaines. Elle se pratique déjà aux XIXème siècle, sans principe préalable, avec simplement le souhait de se dépasser, et de partir à l'aventure (Richard Francis Burton suivra un pèlerinage à la Mecque par exemple). Il s'agissait alors d'explorer des terrains vierges, de pratiquer des langues, de parcourir un peu le monde. Il n'est pas question ici de traiter de l'immersion dans les différents espaces. Nous nous concentrons évidemment sur l'immersion comme outil d'analyse sociologique, utile à la compréhension du monde de l'entreprise. Notre parti pris sera de considérer que l'immersion n'est pas une enquête ethnographique déguisée, mais bien une pratique de recherche distincte, tant dans ses conditions de réalisations que dans les contradictions qu'elle produit. Puisqu'elle existe par-delà les époques et les espaces (scientifiques, journalistiques, littéraires), elle est autant un terme pratique qu'un concept, qu'une approche, qu'une méthodologie, qu'un outil. Parce qu'elle est autant partagée et discutée, elle ne peut être définie a priori. Néanmoins, quelques repères sommaires peuvent permettre de l'identifier. Tout comme l'enquête ethnographique, elle suppose une présence prolongée, quotidienne et donc une implication durable dans les espaces de

sociabilités, dans les échanges entre acteurs et dans leurs pratiques. Un temps d'observation "long", au sens où il provoque une rupture marquée avec l'univers d'origine, le cadre et les routines de vies de l'observateur (Schwartz, 2017). Elle suppose des pratiques d'inclusion dans le milieu observé (qu'elles soient à découvert, ou masquée) et surtout un faire, un faire à la place de, ou un faire avec ; un faire qui est parfois absent des enquêtes ethnographiques "classiques", une volonté de s'interroger tout au long de l'expérience sur toutes les dimensions de ce qui est vécu. Enfin, elle présume une restitution (le plus souvent par écrit) témoignant d'un point de vue réflexif sur l'expérience.

Le choix de l'immersion trouve d'abord racine dans ses apports. À la manière des premières immersions en sociologie du travail le « faire », l'inclusion personnelle dans l'ensemble social étudié nous a d'abord permis de collecter un éventail diversifié des ressources, avec notamment l'observation des pratiques et des situations — qui serait possible avec une simple observation ethnographique — mais également les conversations, les mots qu'on dit à l'oreille, les tensions dans le travail, les tensions corporelles, les gestes rapides, les choses dissimulées sous le poste de travail. L'immersion nous a permis de constater les stratégies pour rendre le travail moins pénible, les arrangements entre collègues et a rendu possible notre présence à un grand nombre de réunions. En outre, notre présence permanente dans les entreprises, tous les jours, aux mêmes horaires que les autres salariés, pendant près de cinq semaines par immersion, a été essentielle dans l'acquisition de ressources qui permettent une analyse bien plus fine, comme les "documents chauds" (cahier des charges, compte rendu de réunion, éléments financiers…) difficilement atteignables sans immersion.

Délaisser sa position d'extérieur en adoptant les catégories existantes dans l'espace social que nous avons étudié nous a permis de trouver une place au sein de l'univers de l'entreprise agricole, les salariés nous attribuant eux-mêmes une place particulière. Nous n'étions plus « le doctorant de sociologie », mais bien « le stagiaire »[66]. Être au plus près des actions des personnes et faire avec, c'est se laisser la possibilité de rendre compte de la complexité du social, c'est prendre le temps et se donner les moyens de faire une micro sociologie très fournie, c'est entrer dans les mécanismes sociaux du "petit". De même que Jeanne Favret-Saeda (1977) explique que l'on ne peut pas étudier la sorcellerie si l'on n'a pas été soi-même constitué socialement en sorcier ou en ensorcelé, nous partageons l'idée qu'il est impossible de comprendre les transformations du travail des chefs de culture dans une grande entreprise agricole sans s'y impliquer directement. Sans avoir été durant, au moins un temps suffisamment long pour interrompre notre routine de doctorant, chef de culture

[66] Malgré nos explications sur notre statut et notre travail de thèse, lors de ma première immersion, les salariés avec lesquels nous travaillions le plus nous avaient catégorisé comme un stagiaire en agronomie.

ou assistant chef de culture[67], sans avoir suivi un chef de culture d'une entreprise agricole intégrée ou sans avoir été en interaction directe, dans le travail, avec un chef de culture.

Encadré n°1.

Quel statut durant l'immersion ?

Nous avons fait le choix d'enquêtes "à découvert", notre statut de doctorant de sociologie étant connu de tous, au risque de générer des changements artificiels de comportement. La transparence sur les intentions de la recherche était indispensable selon nous, parce qu'elle constitue une condition de l'égalité épistémologique, elle-même vue comme un critère de respect interpersonnel. En outre, parce que cette thèse s'inscrit dans un contexte de controverse autour de ces grandes entreprises agricoles, il nous semblait primordial d'être "à découvert". À la lecture de journaux généralistes et spécialisés, au cours de nos enquêtes au salon de l'agriculture, durant les entretiens avec les représentants des organisations professionnelles agricoles ou tout simplement en discutant avec notre entourage, nous avons pu saisir tout au long de ces quatre années la tension qui réside au sein du secteur. Avec des slogans comme « des fermes, pas des firmes ! » affichés par les JEUNES AGRICULTEURS et des pétitions pour que l'exploitation agricole familiale de taille moyenne reste une priorité des politiques agricoles, les entreprises agricoles intégrées font réagir. Tout comme le disait Pierre Muller (1987) concernant les « innovateurs » (les « exploitants ruraux » qui étaient à la marge du modèle dominant), la Profession agricole à une attitude de rejet envers les entreprises agricoles intégrées[68]. En revanche, a contrario des acteurs décrits par Pierre Muller, les EAI ont une capacité d'autoreproduction, les transformations dans l'organisation ne sont pas que des ajustements à la marge, ni des solutions transitoires. C'est une véritable forme de sortie de la crise agricole. Par ailleurs, notre travail repose en partie sur l'analyse qualitative d'entretiens semi-directifs et nous faisions l'hypothèse qu'il était plus difficile de justifier une demande d'entretiens avec les salariés, le patron ou des acteurs extérieurs en cachant notre identité. Enfin, il existe

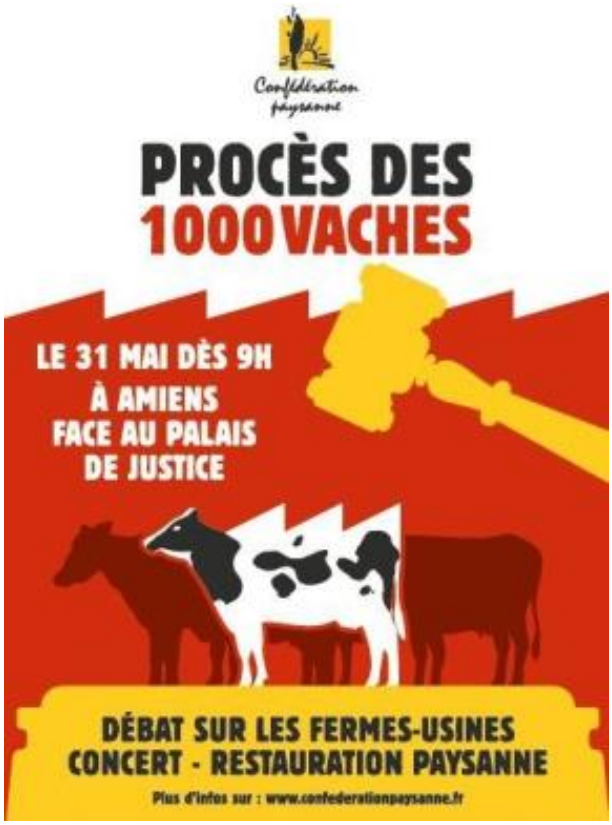
[67] Sans pour autant signifier que nous pouvons être un chef de culture ou son assistant sans formations ni compétences. Simplement, il est possible par exemple d'être en interaction directe avec un chef de culture en acceptant de participer à la récolte de fruits et légumes.

[68] Ce n'est d'ailleurs pas le seul point commun avec les exploitants ruraux qu'il décrit. Au sein des entreprises agricoles intégrées (et nous le verrons plus en détail tout au long de ce travail) la fonction commerciale occupe une place déterminante et le développement des stratégies débouche sur des formes d'organisation collective qui remettent en cause le modèle corporatiste de l'agriculture. De plus, comme les exploitations rurales que Pierre Muller (1987) nomme « ATC » (pour Agriculture-Transformation-Commercialisation), les EAI que nous étudions produisent, transforment et/ou conditionnent et commercialisent elles-mêmes. En revanche, les exploitations rurales étaient en décalage avec le marché couvert par la grande distribution et valorisaient la localité des produits qu'elles vendaient pour se démarquer des produits de la grande distribution. Aujourd'hui ce sont des caractéristiques que les grandes et moyennes surfaces mettent aussi en avant.

plusieurs vérités, qui nous ont permis de ne pas mentir et d'être à découvert, sans remettre en question la sincérité de l'enquêté. Insister sur les aspects les plus "anodins" de nos recherches a fait partie de ces stratégies que nous avons pu mettre en place tout au long de nos immersions. Ainsi, au "menaçant" doctorant de sociologie se substituait l'historien souhaitant retracer le travail des chefs de culture.



Source personnelle



Source : Confédération Paysanne

Illustration n°2. Du syndicalisme majoritaire à la Confédération Paysanne : « pas des firmes ! »

Ensuite, parce que l'entreprise agricole intégrée constitue un terrain "délicat", l'immersion était la solution préférable pour recueillir des observations pertinentes. En effet, même si nous pouvons considérer que tous les terrains peuvent être difficiles à partir du moment où ils supposent des interactions entre enquêteurs et enquêtés qui présument des modifications de l'habitus du chercheur (Boumaza et Campana, 2007) et que la difficulté est une notion très subjective, le monde de la grande entreprise agricole peut être considéré comme un terrain plus "difficile" que d'autres. D'abord, parce que les salariés travaillent dans des conditions particulières :

la chaleur en été et le froid en hiver, la poussière et le bruit en usine, les horaires atypiques (très tôt le matin) rendent les possibilités d'entretiens plus complexes : ceux-ci ont eu lieu la plupart du temps entre midi et deux, pendant la pause déjeuner, ou dans les voitures des chefs de culture, entre deux champs. Ensuite, parce que le monde de la grande entreprise agricole est traversé par de nombreuses controverses récurrentes, autour notamment de la question des pesticides, et par une double méfiance : celle du consommateur vers l'agriculteur (que l'on soupçonne de mal travailler) et celle de l'agriculteur vers le journaliste ou le chercheur, que l'on soupçonne de fouiller à la recherche de sensationnel. Cette méfiance exigeait alors des "gages" de notre part — comme celui d'établir une monographie de l'entreprise en question que la direction pourra utiliser pour communiquer — qui supposaient une immersion.

Enfin, le choix de l'immersion était d'autant plus nécessaire que nous étions encore étranger au milieu professionnel que nous voulions étudier au début de la thèse. Nous avions alors besoin d'acquérir des compétences pratiques pour accéder à une compréhension intime du métier des chefs de culture, dont nous prétendons expliquer l'activité. Comme l'explique Michel Vilette (2014), nous avions besoin « de [nous] engager dans des épreuves, d'accomplir des performances, de partager des émotions », qui n'empêchent pas un travail de distanciation, qu'il soit intellectuel (par une déconstruction de l'objet), physique (par des temps de pauses et d'écriture dans l'immersion) ou encore morale (par une relation active avec le directeur de thèse tout au long de l'immersion, par exemple). Pour s'en défaire, il faut préalablement en être.

En revanche, un des risques consiste à penser que le réel se "donne à voir". Obligatoirement immergé dans l'objet de notre étude, nous pouvions être tenté de penser le réel à portée de regard et risquer la subjectivation (Favret-Saada, 1977). Or, comme l'indique Anne-Marie Arborio (2007) « [le sociologue] a affaire à des sujets qui parlent si bien qu'il écoute souvent plus qu'il ne regarde. Il ne voit souvent que ce qu'on le laisse regarder, voire ce qu'on lui montre. Il est prisonnier de lunettes délimitant une netteté sur une profondeur de champ limitée, prisonnier de catégories de perception qui lui sont propres, qui renvoient à son rapport profane à l'objet ». Il ne suffit pas de "faire" et de "faire avec" pour "être". Devenir le temps d'un mois un salarié ne suffit pas à "être" un salarié d'une entreprise agricole intégrée, car celui-ci ne se réduit pas à des pratiques et des horaires de travail. Nous n'avons pas leur socialisation, leurs histoires de vie, leurs statuts, parfois leurs genres et même si nous avons pu toucher du doigt leurs pratiques, cela n'a duré qu'un mois. En outre, les connaissances produites par l'immersion ne sont que des approximations plausibles construites dans un régime wébérien de descriptions, d'illustrations, de représentations locales et non dans un régime poppérien de lois générales falsifiables (Olivier de Sardan, 2004 ; Passeron, 1991), qui n'empêchent pas par ailleurs une rigueur scientifique, mais qui obligent le chercheur à

une certaine prudence. Il n'est pas question ici de remettre en cause la démonstration de Passeron, nous partageons, avec lui, l'idée qu'une analyse empiriquement fondée et soumise à des conditions de vigilance[69] ancre notre approche dans un régime de scientificité. Seulement, l'enquête de terrain n'est qu'une forme d'enquête particulière, avec ses ressources et ses contraintes. L'impossibilité pour les pairs de retourner aux sources utilisées — qui n'empêche pas l'existence de conventions et d'une morale épistémologique qui peut être tout aussi contraignante qu'une règle manifeste — les différentes violences faites aux données[70], le travail artisanal du terrain (Olivier de Sardan, 2004), sont autant de spécificités[71] propres à l'enquête par immersion qui nous oblige à redoubler de rigueur et qui nous ont alors poussé à multiplier les méthodes et les sources.

3) Les tensions de l'immersion

> *« Les textes clairement développés, systématiques et bien équilibrés écrits par les anthropologues sont plus que souvent le produit final d'une longue période sur le terrain caractérisé par l'ennui, la maladie, les privations personnelles, de déceptions et de frustrations. »*
>
> **Magalie Boumaza** et **Aurélie Campana**, «Enquêter en milieu "difficile" », *Revue française de science politique*, vol.57, p. 5-25, 2007.

L'immersion nous a effectivement installé dans une identité double. L'identité du salarié de l'entreprise et l'identité du chercheur. Une logique de relations interpersonnelles avec les autres salariés — subjective, avec tous les aspects sociaux, psychiques, moraux que cela comporte — et une logique de recherche, supposée objective et d'enquête. « Pénétrer un terrain sur lequel on a l'ambition de mener une recherche de type ethnographique amène à rentrer en contact, voire en conflit, avec d'éventuels ou de potentiels enquêtés, mais aussi avec des codes culturels que l'on n'a pas toujours intériorisés. » (Ibid.).

[69] Nous entendons par « conditions de vigilance » le travail « d'objectivation de celui qui objective [qui] est à la fois une condition et un produit de l'objectivation complète » (Bourdieu, 1978), mais également la lecture de nos travaux à notre directeur de thèse, nos participations à des colloques, la soumission de nos écrits à des revues sociologiques avec des comités de lecture.

[70] Pour une réflexion autour de la sur-interprétation et de la més-interprétation des données dans les enquêtes qualitatives, voir Olivier de Sardan (1996).

[71] Spécificités relatives, car parfois partagées par ailleurs par l'enquête quantitative. Les violences faites aux données et le travail artisanal ne sont pas l'apanage des qualitativistes.

L'immersion a impliqué de nous poser la question de notre positionnement au sein des entreprises agricoles, tout au long de notre travail de thèse, à plus forte raison parce que nos entrées dans ces entreprises et nos premières présentations aux salariés se sont toutes faites "par le haut", c'est-à-dire, en lien avec et par la direction. Identifié dans un premier temps comme un potentiel bras droit du patron venu vérifier que le travail se déroulait dans les normes, il s'agissait de tout mettre en œuvre pendant plusieurs jours pour ne plus être considéré comme tel. Les acteurs (salariés comme dirigeants) jouaient beaucoup de notre situation qu'ils trouvaient ambigüe, entre membre du groupe des salariés et individu à la botte du patron, pour nous tester, ou nous utiliser[72]. Ils nous rappelaient fréquemment cette place, par le biais de phrases caustiques ou de demandes au sujet de la direction ou de salariés, comme le montrent certains passages de notre cahier de terrain :

> « Je suis vu par le patron comme quelqu'un qui peut résoudre les problèmes. Il a redirigé une salariée qui avait un problème avec son chef d'équipe directement vers moi. Je suis perçu comme un chef. » [Extrait du cahier de terrain de Tomato]

> « Les caristes à table m'ont interpellé sur le fait que j'avais été présenté par le patron, sur le ton de la rigolade en me disant : "mais de toute façon toi si tu nous suis ou si tu manges avec nous c'est pour aller le répéter au patron ! Pas vrai ? (Rires) " » [Extrait du cahier de terrain d'Agrifruits]

> « Le patron m'a demandé cette après-midi des informations sur les salariés du conditionnement, et sur qui rigolait avec qui. Il souhaite m'avoir avec lui pour aller manger avec un fournisseur (il veut mettre en avant que la sociologie que je suis censé représenter s'intéresse à son entreprise). » [Extrait du cahier de terrain d'Agrifruits]

> « Justine [la responsable de la division commerciale] m'utilise pour faire passer des messages à Lionel [le dirigeant]. Je suis à la fois le porte-parole des salariés permanents et saisonniers et le porte-parole du patron. » [Extrait du cahier de terrain d'Agrifruits]

[72] Nous faisons ici référence à un moment social particulier et déstabilisant. Au cours d'un moment convivial de fin d'immersion où tous les salariés permanents et la direction était présents pour fêter notre départ, une des salariés avec laquelle nous avions effectué un entretien, nous a érigé en porte-parole, en nous demandant de répéter ce qu'elle avait pu nous transmettre au sujet des dysfonctionnements au sein de l'entreprise.

Pour restreindre les effets d'une présentation par le haut et limiter les manœuvres des acteurs au sujet de l'ambiguïté de ma position de doctorant, nous avons mis en place quelques stratégies.

D'abord, nous nous renseignions, auprès des salariés avec lesquels nous allions collaborer, sur leurs horaires de travail, pour nous y soumettre. Nous ne souhaitions pas paraître, pour l'enquête mais également pour nous même, comme un salarié (ou un individu) privilégié, l'entrée "par le haut" en constituant déjà un.

Notre hypothèse était que vivre durant quelques jours les mêmes contraintes (physiques, morales…) qu'eux, amènerait les acteurs à outrepasser, en partie[73], cette arrivée "par le haut". Nous partageons la démonstration qu'une présence sur la longue durée réduit les perturbations sur les acteurs induites par celle-ci[74] (Becker, 1970). "Réduit" seulement, parce qu'enquêter un milieu social, quelles que soient nos précautions méthodologiques, c'est agir sur le milieu observé ; mais en travaillant tous les jours auprès des salariés, aux mêmes horaires, en effectuant les mêmes tâches et en participant aux différents "moment sociaux" que composaient une journée de travail (le moment de l'embauche, le repas, la pause cigarette, le retour aux voitures…), nous espérions nuancer cette modification.

> « Aujourd'hui, le patron et mes collègues caristes m'ont interpellé plusieurs fois pour me signifier qu'ils étaient contents de moi. Je fais mon boulot et je m'y tiens, je fais même plus. D'après eux, "c'est bien d'aller voir partout ! ". Le cahier de terrain est central dans mes relations ("t'as bien écrit tout ça ?!") et me permet de leur signaler qu'ils m'intéressent vraiment. Je sens qu'ils ont besoin de parler. » [Extrait du cahier de terrain d'Agrifruits]

Ensuite, nous laissions transparaître un parti pris dans nos interactions avec les salariés exécutants en leur signalant que nous pouvions partager certaines de leurs représentations ; premièrement, parce qu'il est difficile de rester neutre tout au long de l'immersion et que nous avons pu entrevoir des pratiques et entendre des paroles qui, en tant qu'"homme social", nous ont offensé ; deuxièmement, parce que nous étions nous aussi, salarié de l'entreprise et parfois soumis à ces pratiques ; troisièmement, parce que nous souhaitions « tirer parti » (Olivier de Sardan, 2008) de cette situation : cela nous permettait alors de gagner leur confiance et de contourner les attitudes

[73] Il est évident que dans une relation d'enquête, la première présentation de soi est primordiale. Ici, le fait d'arriver à l'usine dans la voiture du patron laisse des "traces" immuables, quelles que soient les stratégies que nous pouvions mettre en place. Il s'agissait donc davantage de les estomper et moins de les faire disparaitre.
[74] En donnant l'exemple des étudiants qui continuent de tricher devant lui aux examens, Becker (1970) a montré que se révéler, ce n'est pas conduire nécessairement les enquêtés à modifier leurs comportements.

d'autocensure chez les enquêtés. En effet, les premières réactions des salariés lors de nos propositions d'entretiens, quels que soient leurs statuts et l'entreprise, consistaient sans cesse à dévaloriser leur travail et leurs positions, comme en attestent ces notes d'un de nos cahiers de terrain :

> « Chaque personne se demande pourquoi je veux faire un entretien avec elle. La question n'est pas tellement celle de la méfiance, mais plus de l'étonnement. Tous s'étonnent de mon intérêt pour leur travail, qui constitue selon eux, un travail pas intéressant. » [Extrait du cahier de terrain de Tomato]

Nos partis-pris étaient donc en partie stratégiques. En allant dans leur sens, nous nous assurions une entrée dans leurs espaces de socialisations, leur pause-café, leur pause-déjeuner et leur pause-cigarette. C'est d'ailleurs ici que l'immersion prend tout son sens : le "faire" et le "faire avec" permettent d'entrer dans les schèmes de pensées des acteurs et rompent, en partie, la distance symbolique entre un salarié d'exécution et un chercheur ; mais ils supposent un arbitrage, une alternance, un "dosage" entre deux exigences : le respect des usages et des règles, pour être accepté, et la nécessité de forcer ou de contourner la règle, qu'elle soit formelle, comme un règlement intérieur dans l'entreprise, ou informelle, comme les codes et usages de la recherche en sciences sociales. Pour gagner la confiance des acteurs, pour mener à bien l'enquête avec les objectifs que nous nous étions fixés, il nous a fallu donner l'apparence d'une adhésion à des préoccupations ou à des valeurs, il a fallu taire parfois nos vraies raisons et nos vrais objectifs. Il a fallu jouer sur des malentendus ou biaiser certaines relations. Finalement, il nous a fallu accepter que décider de faire une enquête par immersion, c'est accepter de faire une enquête « moralement non pure » (Schwartz, 2017)

L'ambigüité de notre position sociale au sein de l'entreprise se découvre également dans l'alternance entre une mise à distance de notre statut de doctorant dans l'immersion, pour en être, et sa revendication, pour s'en défaire et s'en protéger. En effet, pour atténuer l'utilisation par les salariés et la direction de notre travail et de notre présence, qui ont pu nous mettre à mal et nous placer dans des situations problématiques, nous mettions en avant le temps long de la recherche. Lors de l'invitation du dirigeant d'AGRIFRUITS à un repas familial, nous avons mis en avant notre souhait d'une certaine neutralité pour en décliner l'offre. À la demande de la salariée au sujet de faire remonter les dysfonctionnements de l'entreprise, nous avons alors répondu que le premier temps était celui de la récolte des données et que le temps de la restitution venait après l'analyse. Cette réponse (ou ce "bottage en touche") a par ailleurs suscité chez nous quelques interrogations personnelles, sur le devoir, ou non, d'un contre-don à apporter à des acteurs qui, dans un milieu

difficile, répondent à nos questions durant leurs temps de pause ou après leurs journées de travail ; à des acteurs qui, parce qu'ils subissent des discriminations de la part de leurs collègues ou de leurs directions et vous identifient comme un porte-parole potentiel, vous livrent des évènements intimes ; à des acteurs qui, alors que le contexte social est controversé, acceptent de vous ouvrir les portes de l'entreprise et mettent à dispositions vos demandes. Ces éléments renvoient à une question plus large de la place que doit ou qu'occupe les sociologues dans l'univers de l'entreprise et dans la société en générale, maintes et maintes fois débattue dans des articles, des ouvrages et des manuels de sociologie, qui n'apportent finalement que peu de réponses lorsque nous y sommes confrontés. La nôtre a été celle du respect de la vie privée de chaque enquêté et de sa parole, en ne débordant jamais du cadre de notre recherche (aussi vaste soit-elle).

La méthodologie repose donc sur une multitude de sources. L'analyse quant à elle, sur différentes échelles d'analyses que nous allons détailler.

C - Un travail articulé autour de trois niveaux d'analyses

Afin de comprendre la suite de nos propos concernant les niveaux d'analyses, il est important de revenir brièvement à l'aide d'un schéma sur l'organisation "générale" de l'entreprise agricole intégrée de la filière fruits et légumes.



Source : Google Earth

Illustration n°3. Présentation des différentes divisions des EAI : le cas de TOMATO

Les entreprises agricoles intégrées étudiées s'organisent de la même façon, dans le réel, en divisions : production et conditionnement pour les quatre, auxquelles vient s'ajouter la commercialisation pour trois d'entre elles. Dans ces divisions naviguent différents groupes professionnels (opérateurs industriels, chefs de lignes, chefs de culture, commerciaux…). Ces trois catégories ne sont pas fonctionnelles. Comme nous l'avons souligné en introduction, elles ne renvoient pas à des structures juridiques différentes (qu'on ne retrouve pas sur le terrain), ou des bâtiments différents, elles sont sociales.

Les acteurs du conditionnement (chefs de lignes comme opérateurs) proviennent du monde de l'industrie, ont un parcours professionnel marqué par le chômage et des formations très diversifiées (restauration, vente, gestion…) ; ils ont une vision de l'agriculture (industrielle notamment) qu'ils partagent[75]. Les acteurs de la production sont souvent issus du monde agricole et ont des parents ou grands-parents agriculteurs ; tous ont un diplôme agricole et partagent les

[75] La liste des caractéristiques qui font des divisions des ensembles sociaux n'est pas exhaustive. Ce sont là quelques exemples saillants relevés au cours des entretiens.

mêmes espaces de socialisation (ensemble ou séparément) comme les matchs de rugby et les fêtes de villages. La très grande majorité a eu, durant ses études ou ses premières années professionnelles, une expérience dans une entreprise agricole à l'étranger. Enfin, les acteurs de la commercialisation sont en très grande majorité des jeunes, citadins, ayant une formation commerciale et peu de connaissances du monde agricole.

Pour donner à voir les acteurs qui nous intéressent en action, nous utiliserons un premier niveau d'analyse : le groupe professionnel des chefs de culture, intra et inter organisationnel.

1) Les actions quotidiennes et les routines professionnelles des chefs de culture

Caractériser le groupe professionnel des chefs de culture dans l'entreprise agricole intégrée et les effets du nouveau capitalisme agricole (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017) sur celui-ci ne peut se faire sans analyser et rendre compte des actions quotidiennes et répétitives, des routines professionnelles et sociales des individus le composant. Pour étudier un processus de (dé)professionnalisation (Bajard *et al.*, 2018 ; Demazière, 2009 ; Remy, 1987 ; Sorel et Wittorski, 2005), il faut donc en premier lieu s'intéresser au niveau microsociologique, en étudiant empiriquement les situations de travail et en les pénétrant en profondeur, en analysant la rhétorique mobilisée par les acteurs, en se penchant sur leurs trajectoires (sociales et professionnelles), leurs parcours de vie, leurs caractéristiques sociales, leurs carrières.

Qu'est-ce qui caractérise le groupe professionnel qui nous intéresse ? Comment s'est-il construit, autour de quelles valeurs, quelles normes ? Les nouvelles normes sont-elles incorporées et reproduites ? Y a-t-il des résistances de la part du groupe professionnel ? Quels en sont les ressorts ? Quelles sont les propriétés sociales des acteurs le composant ? Quels segments (Bucher et Strauss, 1961) retrouve-t-on au sein de ce groupe ?

Ce premier niveau d'analyse nous permet, entre autres, de définir les identités (individuelles et collectives) des acteurs. Elles sont à la fois ce qui fait "corps" dans le groupe professionnel, et ce qui en fait une entité non homogène. Elles sont la porte d'entrée dans le groupe, mais également la porte de sortie. Elles participent à la démonstration qu'à l'intérieur même du groupe professionnel des chefs de culture d'une entreprise agricole intégrée en particulier, celui-ci peut être segmenté ; mais aussi que les chefs de culture partagent des caractéristiques sociales, un prestige, un travail à côté, des missions communes, qui valident l'existence d'un groupe professionnel des chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée. Nous retenons deux formes d'identités.

L'identité collective (Sainsaulieu, 2014 [1977] ; Wittorski, 2008b) dans un premier temps, qui renvoie alors aux "bonnes manières", aux bonnes pratiques du groupe, à sa professionnalité (Wittorski, 2008a), définies comme l'ensemble des capacités considérées comme normales pour un groupe professionnel. Elle est ce qui permet au groupe (mais également aux extérieurs) de distinguer le "bon" chef de culture, du "mauvais". Le métier est animé par des dynamiques internes : les acteurs essaient de se construire une identité professionnelle, légitimant et routinisant leurs pratiques, mais ils ont également une fascination pour la pratique "classique" du métier qui possède une institution et une force autres. L'identité collective, c'est aussi les manières d'être, de se comporter, pour soi et face aux autres (Dubar, 2010) (notamment dans le cas qui nous concerne, aux ouvriers agricoles). C'est en partie ce qui fait frontière, ce qui constitue le "nous".

Les identités au travail sont intimement liées à l'identité sociale des individus. Il s'agit donc de s'intéresser également aux identités individuelles (Dubar, 1991 ; Goffman, 1973 ; Mucchielli, 2015), fruits de la socialisation (elle aussi individuelle et professionnelle). Le "nous" de l'identité collective est aussi l'agrégation des "je". Nous relions donc des parcours socio-individuels typiques à des dynamiques de groupes professionnels, d'actions collectives ou d'interactions, situées dans des contextes sociohistoriques bien définis. Nous nous attachons à décrire les "points de contact" entre les individus et la structure sociale (Dubar et Nicourd, 2017), à savoir les organisations concrètes (Ibid.) (telles que la famille, l'entreprise, l'établissement scolaire) comme espaces de négociation et de médiation, et les évènements ou les ruptures dans les parcours de vie. Enfin, envisager le cheminement biographique comme le résultat de compromis intérieur entre des identités visées et des identités héritées, mais aussi de négociations entre des identités attribuées par autrui et des identités incorporées pour soi (Ibid.), nous permettra de saisir les effets de l'entreprise agricole intégrées sur les carrières individuelles des chefs de culture.

Le niveau microsociologique ne suffit pas néanmoins pour étudier les effets des différents processus sur le groupe professionnel des chefs de culture.

2) Les divisions de l'entreprise agricole intégrée

Les entreprises agricoles intégrées se distinguent notamment des autres formes d'entreprises agricoles par l'intégration en leur sein d'autres divisions, au-delà de celle de la production, comme celle du conditionnement et de la commercialisation. À l'inverse des exploitations familiales de taille moyenne qui font le choix de déléguer à des coopératives le conditionnement, la transformation et la commercialisation. Comme dit précédemment, elles forment des catégories fonctionnelles, mais également sociales. Il en résulte des tensions entre des professionnels (et des groupes de professionnels) qui cherchent à préserver et à améliorer leur emprise sur leur propre

travail et des mécanismes de contrôle externe, portés par des réformes managériales, des responsables hiérarchiques ou encore d'autres catégories de travailleurs ; des tensions qui empruntent donc à la fois à des formes spécifiques de tensions (par l'intégration de "nouveaux" professionnels) et des formes de tensions "partagées" par l'ensemble des exploitations, qu'on peut retrouver aussi dans l'entreprise agricole familiale "classique", comme les luttes entre le père et le fils (Jollivet, 2007a). Nous cherchons donc à comprendre les articulations qui existent entre l'émergence d'une organisation tournée vers le marché et l'apparition de nouvelles missions (Icher, 2016) que la direction assigne à un groupe professionnel et de nouvelles normes de professionnalité. Comment l'une et l'autre s'entrecroisent-elles, peuvent-elles entrer en contradiction et comment sont-elles reçues, perçues, transformées ou rejetées par les chefs de culture ?

Les enjeux de luttes sont variables selon les groupes : qu'en est-il concernant le groupe professionnel des chefs de culture ? Les enjeux sont-ils les mêmes pour tous les chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée ? Quelles sont les protections mises en place par celui-ci pour se protéger ? Quelle est la rhétorique mobilisée au cours d'un conflit entre deux groupes professionnels ? Quelles sortes d'arguments et de justifications sont soulevés par les participants lorsqu'ils essaient d'améliorer leur propre situation ou d'empêcher les autres d'améliorer la leur ? De plus, l'affirmation du groupe professionnel des chefs de culture ne se réduit pas à la seule question des luttes ou des résistances. De quelles reconnaissances par les autres groupes professionnels jouissent-ils dans la grande entreprise agricole de fruits et légumes ? Quelles alliances nouent-ils et avec qui, dans quels buts ? Pour cela, il faut donc s'intéresser à un autre niveau d'analyse : celui de la *division*.

Les acteurs des différentes divisions (production, conditionnement, commercialisation) et les liens entre eux dans chaque entreprise doivent donc être intégrés dans l'analyse, parce qu'ils peuvent constituer des variables explicatives de l'absence ou au contraire de la présence d'un fait social relatif au groupe professionnel des chefs de culture. Par exemple, nous verrons que les chefs de culture de LEGUMES & CO' réussissent à se mobiliser collectivement "contre" les commerciaux par l'alliance qu'ils nouent le temps d'un conflit avec l'agréeur, le responsable de l'irrigation et le responsable de la production ; mais également avec des salariés du conditionnement, qui sont des acteurs aux caractéristiques sociales proches.



Source personnelle

Illustration n°4. La division du conditionnement d'AGRIFRUITS

L'échelle de la division est donc indispensable pour étudier le processus de professionnalisation du groupe professionnel des chefs de culture, parce qu'elle nous permet d'analyser, entre autres, le poids des travailleurs partenaires dans la diffusion de nouvelles normes de professionnalité, les différentes ressources que les autres groupes professionnels mobilisent pour contrôler ce que doit être le travail d'un chef de culture, la manière de le réaliser et ce qu'il est dans les faits, au sein de l'entreprise. Néanmoins, le niveau de l'entreprise n'est pas suffisant pour étudier les effets de la rationalisation de l'entreprise agricole intégrée sur le groupe professionnel des chefs de culture.

3) Les parties-prenantes extérieures à l'entreprise

Nous l'avons signalé en introduction, le caractère industriel, la complexification de leurs structures organisationnelles et l'emploi d'une main d'œuvre permanente majoritairement non familiale constituent les dimensions les plus saillantes observées des entreprises agricoles intégrées. Elles s'incarnent alors dans des changements profonds de l'organisation sociale et économique du travail agricole, que révèle la diversification des techniques de production, des partenariats, de l'architecture des structures et des modes de gestion et de financement des unités de production (Purseigle, Nguyen et Mazenc, 2017). Comme nous le verrons plus loin, on observe par exemple la mise en place, au sein de ces entreprises agricoles intégrées, d'outils de classements et de gestion tant des produits que de la main d'œuvre : matricule individuel et calcul des performances à l'aide

de logiciels informatiques, applications digitales à destination des chauffeurs de tracteurs pour suivre leurs trajets, etc. Ces transformations, qui participent aux transformations des pratiques des chefs de culture, témoignent de l'introduction dans l'entreprise agricole intégrée d'une rationalité matérielle (Weber, 2003 [1921-1922]), par l'intermédiaire du dirigeant, imposée par de nouveaux acteurs de l'aval des filières extérieurs à l'espace d'action de l'entreprise (consommateurs, industriels, centrales d'achats, grande distribution, consultants, etc.). Pour s'adapter aux nouvelles attentes de la société en matière d'alimentation — qui s'expriment sur le plan sanitaire, environnemental, culturel… — les groupes impliqués dans les situations et les organisations de travail dont les activités affectent le statut et les pratiques du groupe des chefs de culture dépassent les frontières de la grande entreprise agricole.

Étudier le groupe professionnel des chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée revient donc à analyser l'ensemble des groupes impliqués dans les situations et les organisations de travail, des plus "haut" dans l'échelle hiérarchique au plus "bas", y compris hors de l'organisation. Pour actualiser les résultats des travaux sur la pénétration du capitalisme dans l'agriculture, le dualisme du processus de professionnalisation et les effets de la gestionnarisation dans un univers professionnel jusqu'alors oublié, nous avons donc déployer un protocole d'enquête original mêlant immersions, études quantitatives et dépouillement d'archives.

Conclusion du chapitre I

Nous le voyons, qu'il s'agisse de la précarisation des ouvriers agricoles (Brovia, 2008b ; Décosse, 2013 ; Marx, 1969 [1851]), du contrôle social de l'État sur les exploitants (Muller, 1984 ; Rémy, 1987a), de l'intégration de l'éthos gestionnaire des agriculteurs dès le XIXème siècle (Joly, Depecker et Labatut, 2017) ou encore de l'émergence de nouvelles formes d'exploitations (Barral, 2015 ; Ducastel et Anseeuw, 2017 ; Nguyen et Purseigle, 2012), les effets de l'insertion de l'agriculture dans le capitalisme sont bien documentés dans la littérature ruraliste. Néanmoins, des angles morts subsistent. De l'invisibilité des chefs de culture à l'absence d'analyses des nouvelles formes d'exploitations relevant d'enquêtes de terrain en son sein et au long court, la littérature peine à comprendre certaines problématiques relatives à l'émergence d'une nouvelle étape du capitalisme agricole et ses effets sur des acteurs autres que les chefs d'exploitants ou encore les ouvriers.

Ces angles morts propres à la sociologie des mondes agricoles font échos à ceux des travaux s'intéressant plus largement aux conséquences du capitalisme sur le travail et ses acteurs. La sociologie du travail, des groupes professionnels ou encore celle de la gestion ont pu rendre compte, en s'intéressant en particulier à la professionnalisation et à la gestionnarisation provoquées par le capitalisme, des processus d'individualisation dans les rapports au travail ou de la précarisation des salariés. Ces sociologies ont également insisté sur la remise en cause de l'autonomie professionnelle de certains groupes professionnels, de la transformation des activités et plus globalement de la déstabilisation des groupes professionnels comme celui des cadres. Néanmoins, l'absence d'enquêtes sur des terrains agricoles ne permet pas encore d'étendre les résultats à ce secteur. En outre, le dualisme de la professionnalisation (Demazière, 2012) n'est que très peu étudié dans les travaux récents en sociologie des groupes professionnels, alors qu'il apparaît être primordial pour comprendre l'effet plus global de l'intégration de la logique marchande dans des organisations en mutation (Boussard, Demazière et Milburn, 2010). C'est pour combler ces deux insuffisances et faire dialoguer ces divers courants de la littérature que notre travail de thèse prend tout son sens théorique et empirique.

CHAPITRE II

Les chefs de culture dans l'histoire : entre profession providentielle et fonction proscrite

Un groupe professionnel est le fruit d'une construction sociale dont l'étude s'appuie sur une analyse historique des processus qui le caractérisent et des acteurs qui le gouvernent. « Sans profondeur historique, la professionnalisation (inhérente de la constitution d'un groupe professionnel) devient simplement un enjeu social, momentané sans points d'appui et sans cadrage temporel suffisamment établi pour les situations et les acteurs concernés » (Roquet, 2012). Adossé à des recherches bibliographiques et à un travail réalisé en archives, ce second chapitre propose une histoire du groupe professionnel des chefs de culture depuis le début du XIXème siècle[76]. Prologue à la première partie de cette thèse[77], il s'appuie notamment sur l'étude de la place de ce groupe professionnel et plus globalement des salariés agricoles dans les discours professionnels prônés dans deux revues professionnelles agricoles — la revue de la SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE (SAF) et la revue *Paysans*[78].

Nous montrons que ce groupe se caractérise avant tout par des va-et-vient permanents, tout au long de son histoire, entre une légitimité sociale et une vulnérabilité, consubstantiels d'une opposition entre deux groupes sociaux. Les premiers, celui des propriétaires terriens dont on peut percevoir le projet dans la revue de la SAF, œuvreront pour faire du chef de culture une "véritable" profession (au sens fonctionnaliste du terme), pièce maitresse de leur enrichissement. Les seconds, les exploitants formés à l'école de la JEUNESSE AGRICOLE CATHOLIQUE (JAC) dont on appréhende l'ambition politique dans la revue *Paysans*, agiront à l'inverse pour réduire leur nombre et leur prestige, dans le souhait de limiter la domination des propriétaires[79]. La professionnalisation des chefs de culture ne connait donc pas de trajectoire linéaire, la force sociale qui la porte (des physiocrates jusqu'aux nobles propriétaires et aux grands fermiers) étant elle-même parfois dominante et parfois dominée dans le champ des politiques agricoles selon les périodes historiques. Nous en distinguons trois.

---

[76] Cette date correspond à la première apparition du "chef de culture" dans la littérature que nous avons pu examiner, en version papier dans les archives de la revue *Paysans* et la revue de la SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, comme en version numérique à l'aide de Ngram Viewer, une application permettant d'observer l'évolution de la fréquence d'un ou de plusieurs mots ou groupes de mots à travers le temps dans les sources imprimées. Ce sont les deux formes d'archives (numériques et format papier) et l'analyse des milliers de sources qui nous ont permis d'écrire ce chapitre socio-historique.

[77] Il est important de garder à l'esprit, tout au long de la lecture de ce chapitre, que quelles que soient alors la période et les décisions politiques que nous décrivons, toutes les formes d'exploitations agricoles existaient. L'ambition d'une exploitation à 2 unités de travail humain (UTH) à partir de 1945 ne signifie pas la disparition des grandes entreprises agricoles capitalistes. À l'inverse, l'arrivée des pieds-noirs et la réimportation d'une agriculture capitaliste en 1962 ne signifie pas la remise en question de la petite et moyenne exploitation.

[78] Pour revenir sur l'histoire des deux revues, cf. le chapitre n°1.

[79] La réalité est plus complexe que "propriétaires" vs. "exploitants". Certains grands exploitants, des fermiers du Nord de la France notamment, vont adopter les mêmes schémas que les propriétaires. Néanmoins, ils restent très minoritaires.

La première période débute à la seconde moitié du XVIIIème siècle, avec l'apogée de l'école physiocratique[80] et se termine à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Cette grande période est synonyme pour les chefs de culture, et ce dès l'émergence sociale de ce groupe, de l'avènement d'une position privilégiée parmi les salariés agricoles se construisant en premier lieu par l'intermédiaire des notables (propriétaires bourgeois ou aristocrates) et de leurs "livres d'agriculture"[81]. Cette première période correspond également à la production d'un *programme institutionnel*[82] (Dubet, 2010) des chefs de culture au sein des fermes-écoles et à l'aspiration à une agriculture « industrielle » et « capitaliste »[83] prônée, dès la fin de la Première Guerre mondiale, par certaines organisations professionnelles et par l'État. Nous montrerons néanmoins que dès son *existence sociale* et jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, le groupe professionnel des chefs de culture est fragilisé par son inscription au sein d'une catégorie plus large, celle des salariés agricoles, ne jouissant d'aucune garantie sociale et devant produire un travail laborieux.

La seconde période débute à la fin de la Seconde Guerre mondiale et se termine à la signature du traité de Rome en 1957. Elle correspond à l'institutionnalisation du groupe professionnel des chefs de culture par son rattachement à une catégorie de salariés spécifiquement française dotée d'un capital symbolique élevé, celle des cadres. Au-delà d'assurer au chef de culture un salaire supérieur aux autres catégories de salariés agricoles et une légitimité symbolique, nous verrons que son institutionnalisation participe également à renforcer sa place de "chef" par la traduction, au sein des conventions collectives, des modes de relations entre salariés agricoles, puis entre salariés agricoles et propriétaires au sein des exploitations agricoles. Nous verrons néanmoins que l'institutionnalisation n'est pas synonyme de stabilité[84] pour tous les chefs de culture. Certains se retrouvent invisibilisés par les conventions collectives départementales et fragilisés pour deux raisons. La première tient, selon nous, à la défense par la plupart des organisations professionnelles

[80] La physiocratie est un courant de pensée économique développé à la moitié du XVIIIe siècle, dont le principal représentant est François Quesnay (1694-1774). Elle signifie le "gouvernement de la nature" et s'est construite en réponse aux mercantilistes. Les physiocrates attestent que l'État n'a pas à intervenir dans la sphère économique, puisque selon eux, l'économie est gouvernée par des lois naturelles analogues aux lois physiques. Pour une analyse plus profonde des pensées physiocrates, nous renvoyons le lecteur au chapitre de Serge Latouche (2001) dans l'ouvrage *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique* sous la direction d'Alain Caillé Christian Lazzeri et Michel Senellart.

[81] Le "livre d'agriculture" est le nom donné aux ouvrages techniques et méthodologiques sur l'agriculture au début du XIXème siècle.

[82] Le *programme institutionnel* renvoie à un mode de socialisation des futurs chefs de culture dans des situations formatives et/ou professionnelles, qui lient savoirs académiques et savoirs professionnels.

[83] Les termes "capitaliste" et "industrielle" sont utilisés ici en référence au discours de l'État et des organisations professionnelles qui les utilisent et ne renvoient pas aux concepts sociologiques. Lorsque l'on s'intéresse à leurs discours, on constate que les acteurs concernés ne les différencient que très peu, les deux étant interdépendants et parfois même employés pour désigner le même processus.

[84] La notion de stabilité est entendue ici comme une stabilité professionnelle, synonyme de l'acquisition d'un statut et d'avantages au sein d'une organisation. Elle est l'antonyme du processus de déstabilisation étudié par Castel (1995), Bouffartigue et Gadéa (2000) ou encore Chauvel (2006).

de l'époque et de l'État, d'une agriculture de taille moyenne reposant avant tout sur le travail d'un couple d'exploitants[85]. La deuxième témoigne d'une forme de rejet du salariat par certains propriétaires terriens conservateurs et réactionnaires qui redoutent la collectivisation. Effrayés par un mouvement communiste naissant dans les campagnes, ils estiment que le salariat agricole doit être encadré pour ne pas entraver leur liberté d'entreprendre.

Enfin, la troisième période, allant des années 1960 jusqu'aux années 1990 correspond au passage de "l'exploitation agricole" à "l'entreprise agricole". Elle a été l'occasion pour les propriétaires (bourgeois ou aristocrates) d'insister sur la technicité des cadres de l'agriculture, perpétuant par la même occasion la légitimité dont certains chefs de culture disposent. En outre, la fin des années 50 et le début des années 60 marquent le retour en France d'une population pieds-noirs qui participera grandement aux transformations de certaines filières agricoles du Sud de la France (viticoles, arboricoles et maraîchères) en important une organisation industrielle et capitaliste de l'entreprise agricole. Néanmoins, nous verrons que plus généralement les cadres techniques de l'agriculture (ingénieurs agricoles, chefs de culture, gérants de coopératives), bien qu'institutionnalisés, constituent toujours une couche sociale comptant peu d'individus, très marginale et sans grande influence réelle dans la stratification sociale. En outre, cette dernière période correspond à l'avènement de la politique agricole promouvant avant tout les petites et moyennes exploitations familiales dont sont absents les chefs de culture. Enfin, nous verrons que les chefs de culture ne sont toujours pas comptabilisés "à part" des autres salariés agricoles : lors des différentes enquêtes structures ou des recensements agricoles du MINISTERE DE L'AGRICULTURE, ils font partie de la catégorie des « salariés permanents non familiaux » ou des « cadres » salariés, regroupant des métiers, des statuts, des responsabilités et des pratiques très variées, du conducteur de tracteur au mécanicien, en passant donc par les chefs de culture. Il est toujours impossible aujourd'hui de déterminer le nombre de chefs de culture en France, ce qui participe à leur invisibilisation.

[85] Nous faisons ici la différence entre propriétaires, exploitants et salariés. Le propriétaire n'exploite pas nécessairement la terre et peut le faire par l'intermédiaire d'exploitants (fermiers, métayers, qui ne sont donc pas propriétaires) ou de salariés (chefs de culture, responsables d'exploitation, qui ont un statut différent des fermiers ou des métayers).

I - De l'existence sociale au programme d'institutionnalisation des chefs de culture : la naissance d'un salarié agricole providentiel

Sans pour autant vouloir faire de la professionnalisation un processus aux étapes définies comme a pu le faire Wilenski[86] (1964), deux phénomènes sociaux nous paraissent importants à relever tant ils sont essentiels à la reconnaissance par autrui des chefs de culture dans la division sociale du travail agricole. Il s'agit d'abord d'un mécanisme long et diffus, celui de l'acquisition d'une *existence sociale* (Roquet, 2012) qui, parce qu'elle est gouvernée par une population prestigieuse, riche et influente, les nobles propriétaires, assure à la population des chefs de culture du XIXème siècle une légitimité sociale. Le second phénomène que nous approfondissons ici est plus précis, tout du moins dans son amorce lors de la première étape de l'institutionnalisation du métier de chef de culture au milieu du XIXème siècle. Il s'agit de la création, par l'intermédiaire des fermes-écoles dont la mise en œuvre sera soutenue en France comme dans d'autres pays européens par de grands propriétaires terriens, d'un *programme institutionnel* (Dubet, 2010) propre aux chefs de culture déterminant et précisant leurs savoirs professionnels.

A - La création du programme institutionnel des chefs de culture

La première occurrence de l'expression « chef de culture » dans un texte officiel se trouve dans l'arrêté du 11 novembre 1847 créant une ferme-école sur le domaine de Grand-Jouan en Loire-Inférieure :

> « Art. 1. Cet établissement est destiné à former de bons ouvriers agricoles, contremaîtres ruraux, chefs de culture, en un mot des agents éclairés propres à hâter les progrès de l'agriculture locale »

1) La diffusion du progrès au sein des fermes-écoles

Dès les années 1820, les élites agricoles du XIXème siècle insistent sur la nécessité de donner une éducation professionnelle, théorique et pratique aux régisseurs des grands domaines (la grande

[86] Dans son article, Wilensky énumère six conditions pour la professionnalisation d'un métier. Etre exercé à plein temps ; être encadré par des règles ; avoir une formation dans une école spécialisée ; être organisé dans une forme d'association ; avoir une protection légale d'un monopole et avoir un code de déontologie. Hughes critiquera ces résultats en montrant que la professionnalisation est un processus bien plus variable (1971).

culture) et une autre, pratique, aux futurs maîtres valets de la « moyenne culture ». Peu se préoccupent de la formation professionnelle des paysans et exploitants de la « petite culture », considérant qu'elle relève de l'école primaire. Le décret du 3 octobre 1848 « relatif à l'enseignement agricole et à la création d'écoles d'agriculture » organise, pour la première fois en France, un système d'enseignement agricole à trois degrés : des fermes-écoles (pour des « apprentis »), des écoles régionales (« pour les jeunes gens qui désirent étudier l'agriculture, théorique et pratique et devenir capables d'exploiter, avec intelligence, soit leur propriété, soit la propriété d'autrui ») et un institut national agronomique, crée en 1848 à Versailles ayant pour vocation de former les futurs cadres de l'agriculture[87]. La mise en œuvre de cette loi amène la création de quarante-sept fermes-écoles, de quatre écoles régionales et de l'Institut national agronomique (Boulet, Lelorrain et Vivier, 1998). Mais, dès 1852, avec le pouvoir de Napoléon III, l'enseignement agricole subit un coup d'arrêt : l'Institut national agronomique et une école régionale sont fermés[88].

Au début du XIXème siècle, la diffusion des progrès agricoles repose donc essentiellement sur l'exemple donné par les grands propriétaires terriens[89] dans leurs ouvrages et périodiques, mais également dans leurs domaines, que certains transforment donc en fermes-modèles[90]. Véritables structures capitalistes, les propriétaires de ces exploitations y « forgent l'avenir, conduisent l'innovation, exercent leurs responsabilités en osant les expériences que la masse des paysans pénalisés par le manque de capitaux et d'instruction ne peuvent mener » (Wiscart, 2001). La ferme modèle fournit à une agriculture capitaliste les cadres indispensables à la gestion des grands domaines et au commandement des hommes. En Lorraine, par exemple, une ferme école est implantée pour diffuser les « bonnes » pratiques gestionnaires. Dans cette ferme, on retrouve plusieurs « chefs de services », un chef d'attelage et un chef de main d'œuvre qui prennent à part

[87] Par ailleurs, le gouvernement de la IIème république destine cet institut aux agriculteurs, par opposition à l'Institution royale agronomique de Grignon, d'initiative privée et réservée aux propriétaires fonciers.

[88] Ce qui est en cause, c'est en réalité, plus fondamentalement, la place de l'agriculture dans le développement économique de la France. L'agriculture ne représente, pour les capitalistes, qu'un réservoir de main-d'œuvre et un lieu de prélèvement de capital afin d'assurer la mise en place de grandes unités industrielles et commerciales. En 1870, à la fin du Second Empire, il sort annuellement 330 jeunes garçons des fermes-écoles (niveau primaire) et 60 cadres des écoles régionales. À cette époque, la population active agricole est de 7,2 millions de personnes, et le secteur qui forme le plus d'agriculteurs est celui des colonies agricoles pénitentiaires.

[89] Les économistes du XIXème siècle participent également à la diffusion d'une rationalité formelle de l'agriculture, en faisant de l'agriculture une activité susceptible d'être évaluée en termes strictement comptables. Ils insistent notamment sur le fait que les transformations souhaitées exigent des capitaux et que les petites exploitations ne peuvent dégager que des bénéfices réduits.

[90] Pour une histoire des fermes-modèles, voir (Abou el Maaty, 2004 ; Joly, Bourrigaud et Knittel, 2017 ; Wiscart, 2001). Ici, le modèle d'exploitation de ces fermes-écoles recouvre des situations très différentes. Certains propriétaires perdurent dans la sous-traitance, mais d'autres décident de prendre en main direction et gestion en devenant les exploitants. Cela traduit par ailleurs plusieurs préoccupations : « rentabiliser un capital foncier plutôt qu'en être le simple dépositaire comme le veut la conception aristocratique traditionnelle ; rompre avec l'oisiveté forcée liée à l'"émigration de l'intérieur", se donner personnellement les moyens de tenir son rang » (Wiscart, 2001).

l'ouvrage avec les ouvriers qu'ils ont sous leurs responsabilités (Joly, Bourrigaud et Knittel, 2017). Les chefs de service « jouissent alors d'une grande liberté d'action, étant donné qu'il y a dans l'exécution des travaux une multitude de soins de détails qui ne peuvent être jugés convenablement que par celui qui dirige personnellement le travail sur le sillon […]. En déléguant les fonctions de commandement de proximité, [le chef d'exploitation] peut se concentrer sur ses activités d'expérimentation et de publication » (Ibid.).

M. de Dombasle, agronome célèbre pour son invention de la charrue métallique, estime pour sa part qu'il est nécessaire d'aller plus loin et projette de créer une véritable école (Ibid.). En 1826, l'Institut de Roville ouvre ses portes à une trentaine d'élèves, des fils d'agriculteurs de moyennes et petites exploitations. Parmi les élèves des différentes promotions et des différentes fermes-écoles qui suivront — comme celle de Grignon, crée le 23 mai 1827 par Charles X (Boulet, Lelorrain et Vivier, 1998) —, certains deviennent alors « chefs de culture[91] », soit dans d'autres fermes-écoles — ils sont alors chargés de diriger les travaux pratiques de l'école sous la houlette d'élites non-agronomes (Abou El Maaty, 2007) — soit directement dans de grandes exploitations, propriétés de nobles (Boulet, 2000). Par la légitimité des fermes-écoles auprès des élites agricoles (certaines se réjouissant qu'on y enseigne les sciences exactes), le chef de culture formé dans lesdites écoles devient aux yeux des propriétaires un véritable expert, initié aux sciences agronomiques et au service d'une agriculture de progrès, mécanisée et scientifique, qui assurera aux exploitations une meilleure rentabilité. Ces fermes écoles donneront par ailleurs naissance aux écoles d'ingénieurs agricoles et notamment celle de Grignon, qui délivrera des diplômes d'ingénieur dès 1908 (Doligé, 1995).

2) Les chefs de culture : acteurs de la mise en œuvre du programme agricole colonialiste français

Dans les livres pratiques d'agriculture que les propriétaires utilisent dans les fermes-écoles, les chefs de culture sont même nommés les « maîtres[92] des entreprises à capitaux élevés »[93]. Les programmes des fermes-écoles[94] traduisent alors la dynamique historique de la professionnalisation des chefs de culture. L'apparition des fermes-écoles va donc de pair avec l'apparition d'un *programme*

[91] *Annales agricoles de Roville, ou, Mélanges d'agriculture d'économie rurale, et de législation agricole*, Volume 5, Christophe Joseph Alexandre Mathieu de Dombasle.
[92] *Encyclopédie pratique de l'agriculture: Dactyle-entrecouper* (s') 1861, Louis Moll, Firmin Didot frères, fils et cie.
[93] L'auteur fait la distinction entre les « entreprises à capitaux élevés » et « les fermes qui ne font pas valoir de très gros capitaux », où, selon lui, « on voit souvent le fermier suffire avec ses fils et sa femme à la conduite de toutes les opérations, à la surveillance de tous les détails » (Lecouteux, 1879).
[94] Comme le *Petit traité de culture maraîchère à l'usage des fermes-écoles et des écoles primaires* (1885) ou le *Manuel du cultivateur à l'usage des fermes-écoles et des établissements d'instruction* (1877).

institutionnel (Dubet, 2010 ; Roquet, 2012), c'est-à-dire un instrument de socialisation des futurs chefs de culture dans des situations formatives et/ou professionnelles, qui lient savoirs académiques et savoirs professionnels.

> « Le chef de culture a sous ses ordres les attelages, les journaliers et tâcherons, ainsi que tout le matériel de campagne. Il doit faire son service à pied et non à cheval. Le premier levé dans la ferme, il assiste au premier repas et à l'abreuvage des attelages. Il hâte leur départ de la ferme. Il se rend ensuite dans les divers ateliers de travail, veille au bon emploi du temps, à la répartition des semences et des fumures, à l'exécution des ouvrages à tâches ou à journée, au harnachement des animaux, au bon entretien du matériel. Il sait constamment où sont placés les instruments dans les champs, évite qu'aucun d'eux ne soit oublié sur une pièce de terre où il n'est plus nécessaire […]. Impossible de bien diriger les attelages si l'on ne possède pas cette science des proportions, et si, possédant cette science, il faut que le chef de culture partage ses pouvoirs avec un chef de main-d'œuvre, son égal. » (Lecouteux, 1879)

> « Le chef de culture est chargé, sous les ordres du directeur, de diriger les travaux pratiques. Il répartit ces travaux entre les élèves, de manière qu'en commençant par les opérations les plus simples, ceux-ci puissent s'initier successivement à tous ceux que comporte l'horticulture […]. Le chef de culture donne aux élèves l'explication des travaux divers qu'ils ont à exécuter. Il s'attache plus particulièrement à la démonstration pratique des divers modes de multiplication des végétaux. Tous les quinze jours, il remet au directeur un rapport sur ce qui s'est passé dans le cours de la quinzaine précédente. Mention est faite, dans ce rapport, du zèle, de l'aptitude et de la conduite de chaque élève. »[95]

Une fois sortis de l'école, certains complèteront par ailleurs cette formation par des voyages, pour le compte de leur propriétaire ou de l'État, dans des pays d'Amérique du Sud (comme le Brésil ou le Mexique) et dans des anciennes colonies françaises, comme le Soudan français (l'actuel Mali) ou encore les Comores. L'objectif est de rapporter de nouvelles plantes[96] mais surtout d'asseoir la

[95] Arch. de la FEDERATION DES SOCIETES D'HORTICULTURE DE BELGIQUE, 1862.
[96] « L'Horticulture en Belgique: son enseignement, ses institutions, son organisation officielle », Charles Baltet, Masson, 1865 - 184 pages, *Revue des cultures coloniales*, Volume 12 ; Bureaux de la *Revue des cultures coloniales*, 1903.

domination française (Blanchy, 2014) et de mettre en œuvre le programme agricole français au sein des colonies. Dans la *Revue des cultures coloniales* de juin 1897, Milhe-Poutingon, directeur du service de l'Afrique à l'Union coloniale française, écrit :

> « Vers l'Algérie, la Tunisie, la Nouvelle-Calédonie, le Tonkin, vers Madagascar même, se dirigent de nombreux émigrants, non plus, comme autrefois, dépourvus de ressources, mais possédant, avec la pratique de l'agriculture, des subsides suffisants pour fonder des établissements agricoles durables. D'importantes sociétés se constituent pour l'exploitation du sol colonial […]. L'Union coloniale française a cru faire œuvre utile en suscitant dans sa sphère d'action publique les concours désintéressés d'hommes voués à l'œuvre coloniale, qui créeront de toutes pièces un organisme destiné à devenir pour nos planteurs, à la fois un foyer d'information et un centre d'approvisionnement. Un tel organisme doit comprendre un jardin d'essai et un office de renseignement pour les cultures coloniales ; office et jardin concourront […] à faciliter à nos colons la création et l'exploitation d'entreprises agricoles. »[97]

Au sein de la politique et de l'organisation de la recherche agronomique coloniale française, certains chefs de culture français occupent alors une place centrale dans la gestion de « jardins d'essais[98] » qui comprennent à la fois une section scientifique et une section culturale, gérées « par un personnel fixe, de cinq ou six agents de formation agronomique supérieure » (Tourte, 2019), dont un chef de culture.

3) Le chef de culture : de l'homme rustique à l'expert au service de l'industrialisation de l'agriculture

Recommandé aux étudiants par les directeurs des fermes-écoles, le métier de chef de culture est alors considéré comme un métier noble et comme une porte d'entrée légitime vers le métier d'agriculteur. Néanmoins, à l'instar des chefs de culture nommés lors des concours des académies royales et qui voyaient les noms de leurs propriétaires accolés aux leurs, ils occupent au sein des fermes-écoles une place « entre le marteau et l'enclume » (Mispelblom Beyer, 2006a). Si l'on s'intéresse par exemple aux rémunérations des personnels d'une des fermes-écoles (celle de Gendbrugge[99]), on peut constater que le chef de culture gagne moins que le professeur

[97] Arch. *Revue des cultures coloniales*, juin 1897.
[98] Les jardins d'essais s'apparentent aux centres de recherche agronomique d'aujourd'hui.
[99] Bulletin, FEDERATION DES SOCIETES D'HORTICULTURE DE BELGIQUE, 1862.

d'horticulture théorique (directeur des travaux scientifiques), mais davantage que le démonstrateur d'arboriculture (chargé de l'arboriculture, de la culture maraîchère, de l'architecture des jardins et du cours public sur la taille des arbres fruitiers). Il se situe dans une position intermédiaire, entre la direction et l'exécution. Le Larousse Agricole de 1921 reprend par ailleurs ce terme « d'intermédiaire » dans sa définition du « faire valoir direct » :

> « Si le propriétaire désire se décharger de tout ou partie de la gestion, il confie la défense de ses intérêts à un intermédiaire, directeur de culture, régisseur, intendant, commis ou chef de culture dont les occupations varient en raison de la valeur technique et morale, de l'importance de l'exploitation et de la part de direction conservée par le propriétaire. »[100]

Dans la division sociale du travail, ils sont en deçà des propriétaires et sont donc les techniciens des grandes exploitations spécialisées. Ils ont la charge de toute la plaine exploitée en terres arables, prés et pâturages et ont sous leurs ordres les différents « chefs de services » : régisseur[101], chef charretier, chef bouvier, chef berger, chef de main d'œuvre, auxquels ils donnent des ordres d'exécution. Les tâches techniques des chefs de culture sont alors jugées comme « complexes » et les futurs chefs de culture sont présentés comme des « agents du progrès » ou des « agriculteurs éclairés » (Abou el Maaty, 2004). Nombreux sont au contraire les propriétaires qui se plaignent des défauts de la main-d'œuvre ouvrière locale, comme l'indique Jean-Marie Wiscart (2001) :

> « Paul Baroux, qui tente de moderniser son domaine de Digeon selon l'enseignement reçu à Grignon, et de développer le salaire à la tâche écrit : "L'ouvrier picard est mou et paresseux. Il aime mieux gagner 1 franc 75 sans peine que 2 à 3 francs avec un peu de mal. J'eus une peine infinie à introduire nombre d'instruments perfectionnés, à exiger la régularité dans le service pour les heures de travail et de repos, à tel point que deux ans après, je fus obligé de faire maison nette, de congédier tout mon personnel et de le renouveler en entier" ». (Wiscart, 2001)

[100] *Larousse agricole*, 1921, sous la direction de E. Chancrin et R. Dumont.

[101] Nous signalions au-dessus l'indifférenciation aux yeux de l'état entre les régisseurs et les chefs de culture. En revanche, l'élite agricole (professeurs, nobles propriétaires, scientifiques…) qui rédigeait les différents livres pratiques d'agriculture distinguaient bien les deux professions. Pour les propriétaires, les régisseurs renvoyaient à des individus peu instruits et obséquieux envers leurs employeurs (Sagnes, 1994). Nous sommes donc bien éloignés de la légitimité des chefs de culture.

Au sein des différents bâtiments de la grande ferme du début du XXème siècle, il y en existait souvent un réservé au chef de culture, situé à proximité de celui du propriétaire. Certes, celui-ci est bien plus modeste que ce dernier, de belle apparence et pourvu de confort, mais plus agréable que les dortoirs des saisonniers, alignés avec les bâtiments pour le bétail et les différentes remises (Évrard, 1923). Dans certaines exploitations, ce sont également les seuls à être autorisés à partager le repas avec le propriétaire[102] (Wiscart, 2001). Les chefs de culture se différencient des autres catégories de salariés agricoles par un travail avant tout centré sur la direction de l'exploitation et non l'exécution des tâches.

> « Les maîtres-valets, commis ou contremaitres jouent aussi ce rôle de représentant de l'exploitant, mais le travail de direction ne suffit pas à les occuper et ils travaillent aussi manuellement ; les laboureurs (bouviers ou charretiers) doivent être considérés comme des ouvriers connaissant bien leur métier, à qui on peut confier des attelages et des travaux soignés ; les vachers (pour les bovins) et les bergers (pour les ovins) sont des travailleurs s'occupant d'une façon permanente des animaux et de tous les soins à leur donner […] ; les autres personnes comprennent les ouvriers et ouvrières permanents de toutes autres catégories à l'exclusion des jardiniers et assimilés et des bucherons et assimilés ». (Wiscart, 2001)

Cette ambition des propriétaires à former des "experts" n'est pas propre à la France. François Hérant, dans son ouvrage *Le bourgeois de Séville. Terre et parenté en Andalousie* (1990), note au sujet des propriétaires espagnols en faire valoir-direct une ambition de mieux former les chefs de culture (ou « aperador ») des grands domaines. Cette ambition se concrétise dans un projet d'enseignement théorique et pratique, une *Granja-Escuela*. En prenant exemple sur l'école de Grignon, ils vont chercher à éduquer le chef de culture « classique » (*el clasico aperador*), qu'ils définissent comme un « homme rustique sans instruction, tenace dans ses erreurs et dont l'intelligence ne s'étend pas au-delà de la pratique religieuse de ce que lui ont appris ses ainés, qu'il tient en tout pour infaillibles ». Le projet propose donc de remplacer le chef de culture par un expert, dont ils définissent le rôle :

> « Il dirigera la totalité des opérations agronomiques, organisera quotidiennement le travail, instruira les ouvriers dans leurs tâches respectives, tiendra la comptabilité, s'attachera à rénover l'outillage du domaine,

[102] Ce n'est que bien plus tard, au milieu du XXème siècle, que l'ouvrier agricole de la petite exploitation partagera le repas avec la famille de l'exploitant (Fayolle, 1966).

> s'occupera de l'hygiène des animaux de labour (…). En un mot, il fera en sorte que dans l'ordre économique tout comme dans l'ordre moral l'ensemble de la propriété marche d'une manière harmonieuse et concoure continûment vers une même fin : le progrès et l'amélioration de l'exploitation » (Héran, 1990)

Ce *programme institutionnel* n'apparaît pas à cette époque et dans ce type d'organisations par hasard. Il est le prolongement de la construction socio-historique de l'activité des chefs de culture qui s'inscrit elle-même dans un contexte socio-historique agricole : celui du développement d'une agriculture considérée comme viable à la condition de concentrer et d'industrialiser les moyens de production. En outre, il est construit et soutenu par une population bien spécifique : celle des nobles propriétaires, occupée à d'autres tâches qu'à la direction et l'exploitation de leurs patrimoines fonciers. La construction des professionnalités vise alors à inculquer aux chefs de culture des normes (sociales et professionnelles) qui confortent la position du noble propriétaire terrien (en traduisant un mode de relation entre chefs de culture et propriétaires basé sur la hiérarchie) et qui assurent, voire développent, le patrimoine foncier de ce dernier (en insistant sur l'industrialisation). Au travers de la figure du chef de culture qu'ils érigent en gardien de l'autorité et de la *domination charismatique*[103] (Weber, 2014 [1922]), les propriétaires assurent la poursuite de leur accumulation capitaliste.

Nous avons pu observer dans la première partie que, jusqu'au début du XXème siècle, l'*existence sociale* des chefs de culture se limite aux dispositifs de formation propres à la profession agricole, comme les livres d'agricultures. Comme dit précédemment, dans les enquêtes décennales du MINISTERE DE L'AGRICULTURE, il n'y a entre 1840 et 1892 aucune mention des chefs de culture dans les questionnaires diffusés par les acteurs du MINISTERE DE L'AGRICULTURE comme dans les réponses apportées par les propriétaires. Seuls les régisseurs font leur apparition dans la catégorie des travailleurs au côté des maîtres valets, des fermiers, des métayers, des journaliers et des domestiques de ferme. Les dispositifs normatifs (livres d'agriculture, référentiels des fermes-écoles) ont pleinement joué leur rôle socialisant en traduisant les modes de relations entre chefs de culture et propriétaires et chefs de culture et ouvriers, mais moins leur rôle d'institutionnalisation.

L'ambition politique d'une agriculture française qui doit sortir de la subsistance et s'industrialiser dès 1918 en constitue les prémices.

[103] Pour une analyse des trois types de domination, nous renvoyons à l'article « Les trois types purs de la domination légitime » (Weber, 2014 [1922]), qui est la traduction d'Elisabeth Kauffmann de l'article originale de Max Weber, publiée dans la revue *Sociologie*.

B - La fin de la Première Guerre mondiale et l'affirmation d'une « grande agriculture capitaliste »

Au début de la Première Guerre mondiale, le gouvernement français pense à une guerre de quelques mois. Pour compenser le départ sur le front de nombreux exploitants agricoles, il compte sur l'importation de produits agricoles et alimentaires et sur un approvisionnement provenant des marchés mondiaux. Or celle-ci va durer quatre années. Les terres occupées par les Allemands, les destructions des routes, les réquisitions d'hommes et d'animaux (60% des exploitants français sont réquisitionnés) et les restrictions d'engrais créent ainsi un déficit commercial conséquent.

1) « S'industrialiser ou mourir »

À la fin de la guerre, la France tente alors de réorganiser les méthodes de cultures car les paysans n'ont pas pu répondre à la demande durant ces quatre années de conflit. Le 13 juin 1917, lors d'une communication à l'Académie d'Agriculture, le capitaine Périssé indique :

> « L'intensification de notre production agricole, après la guerre, est sans contredit un des problèmes les plus importants de l'heure présente… Une méthode d'exploitation nouvelle vraiment scientifique et industrielle, basée sur la monoculture, apparaît comme indispensable pour répondre aux besoins actuels. […] Il faut faciliter la création de grandes sociétés d'exploitation, ayant pour objet l'exploitation par les procédés industriels. Il faut que ce soit de grandes sociétés disposant de capitaux importants, dirigées par des hommes rompus aux affaires, gérées par des techniciens » (Duby et Wallon, 1977).

Cette situation fait s'ouvrir une période de débats et de réflexions qui durera jusqu'après la Seconde Guerre mondiale. Elle concerne la nécessité d'une industrialisation[104] du secteur agricole permettant de dégager du capital et du travail et ainsi répondre aux demandes de la société. L'historien Henri Hauser écrit en 1917, dans un rapport général sur la production française et la concurrence étrangère :

> « Le temps est passé où la France pouvait rester seulement un pays agricole. Nous n'avons plus le choix. C'est seulement par une activité industrielle intense que nous réparerons nos pertes, que nous pourrons alimenter nos

[104] Nous adoptons ici la définition "indigène" de l'industrialisation de l'agriculture. C'est-à-dire, une agriculture qui doit produire en grande quantité sur un nombre important d'hectares.

> budgets. Nous sommes engagés dans la voie industrielle, nous y entrerons plus encore après la guerre. Notre agriculture elle-même n'est-elle pas en face de ce dilemme : s'industrialiser ou mourir. La fin de la première guerre mondiale signe donc l'affirmation par l'état, par l'intermédiaire d'économistes d'inspiration physiocrate[105], d'une "grande" agriculture capitaliste106 qui doit industrialiser son outil de production et s'intégrer au système agroalimentaire. L'état peut également compter sur un soutien de taille : celui de la SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, puissante union nationale de grands propriétaires issus de la noblesse. » (Duby et Wallon, 1977)

La SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE (SAF)[107] fait partie des premières organisations qui caractérisent encore aujourd'hui le secteur agricole et que l'on nomme les organisations professionnelles agricoles[108]. Elles vont former « un complexe de groupes d'intérêts agricoles dont l'influence sur la vie politique (…) est considérable » (Hervieu et Purseigle, 2013b). Au sortir de la Première Guerre mondiale, le mouvement professionnel agricole est caractérisé par une opposition

[105] François Quesnay, fondateur de l'école des Physiocrates souhaitait par exemple que « les terres employées à la culture des grains fussent réunies autant qu'il est possible en grandes fermes exploitées par de riches laboureurs, car il y a moins de dépense pour l'entretien et la réparation des bâtiments et à proportion beaucoup moins de frais et beaucoup plus de produit net dans les grandes exploitations que dans les petites » (Servolin, 1972).

[106] Il est utile d'insister sur la "grande" exploitation. L'État souhaite mettre en place une agriculture de grande échelle qui embrasse l'idéal-type industriel (avec une organisation de l'exploitation basée sur la division du travail). La " capitalisation" de l'agriculture, entendue comme la mise en valeur du capital, est plus ancienne que l'après première guerre mondiale, mais elle repose sur de petites exploitations agricoles qui mettent en valeur leur capital dont les exploitants accomplissent eux-mêmes le travail de production sans recourir au travail salarié.

[107] Pour une description plus précise de la SAF et de son histoire, voir le paragraphe consacré dans la partie A-2 de l'enquête multisituée.

[108] Pour une analyse plus en profondeur des organisations professionnelles agricoles, voir le chapitre 5, « Une force sociale et politique organisée » de Bertrand Hervieu et François Purseigle (2013b). Les organisations professionnelles agricoles peuvent être définies comme « un ensemble de structures articulées et hiérarchisées de manière complexe, dont la représentation nationale est assurée par la FEDERATION NATIONALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES (FNSEA), le CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS (CNJA), la CONFEDERATION NATIONALE DE LA MUTUALITE, DE LA COOPERATION ET DU CREDIT AGRICOLES (CNMCCA) et L'ASSEMBLEE PERMANENTE DES CHAMBRES D'AGRICULTURE (APCA). Ces quatre organisations ont longtemps disposé, dans la plupart des instances existantes, de l'exclusivité de représentation des agriculteurs. Cet ensemble est d'abord fondé sur la définition et la mise en œuvre de la qualité d'agriculteur et du champ de l'agriculture, lesquels ont évolué au fil du temps, depuis le tournant des années 1960, à travers de nombreux textes législatifs nationaux et européens […]. Elles regroupent des agriculteurs sur la base du libre consentement et du volontariat et sont gérées par leurs représentants élus sur des bases démocratiques (élections générales ou par organisation) ; elles sont en charge des questions collectives concernant la mise en œuvre de la profession d'agriculteur ; elles sont en majorité juridiquement indépendantes entre elles, même si leur gouvernance relève parfois de l'interdépendance – c'est ainsi par exemple que les élections des dirigeants des CHAMBRES D'AGRICULTURE et de la MSA s'effectuent principalement sur la base de listes syndicales ; elles sont organisées à de multiples niveaux territoriaux qui se combinent : local (communal et/ou cantonal), départemental, régional, national, et parfois aussi international (européen, mondial). » (Cordellier et Le Guen, 2008).

[108] Le syndicalisme agricole est né en 1884, mais n'avait jamais témoigné d'une vitalité comparable à celle des années d'après-guerre. En effet, la période qui court de la fin du XIXème siècle à la seconde guerre mondiale est marquée par l'autorité exercée par les notables sur les organisations professionnelles (Cordellier et Le Guen, 2008).

entre deux catégories de notables : d'un côté, les grands propriétaires issus de la noblesse et installés à la rue d'Athènes[109] (adresse du siège de la SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE) ; de l'autre, les roturiers de la bourgeoisie rurale (installés au Boulevard Saint-Germain).

2) L'essor de la grande exploitation agricole

Les décideurs tentent donc, par l'intermédiaire de la SAF en particulier[110], de faire assimiler aux exploitants agricoles que la petite exploitation française est « un idéal social, mais surement pas technique » (Servolin, 1972). Dès la fin de la Première Guerre mondiale, la grande exploitation connait donc un véritable essor (Ibid.). Dans les régions détruites par la Première Guerre mondiale, notamment dans le Nord-Est de la France, la reconstruction agricole sera souvent le fait de grandes exploitations dont le développement sera rendu possible par le développement des moteurs à essence[111], les prix de vente élevés durant la période d'après-guerre et le soutien de l'État. Particulièrement en Picardie ou en Ile de France, les exploitations de polyculture-élevage laisseront place à de grandes exploitations spécialisées dans la production de céréales, de betteraves à sucre et de légumes de plein champ. Cette précision est importante, car le développement de la "grande" entreprise capitaliste n'est pas le même sur tout le territoire français et ne signifie pas pour autant que toutes les exploitations françaises de l'entre-deux-guerres sont de "grandes" exploitations capitalistes, en démontre la chute du nombre de salariés agricoles après la Première Guerre mondiale. Le soutien de la grande entreprise agricole capitaliste après la première guerre par l'État n'est pas synonyme d'un développement du salariat agricole sur tout le territoire français, mais simplement de son implantation dans certaines régions agricoles et donc de la persistance du groupe professionnel des chefs de culture.

Le développement de la grande entreprise après la première guerre mondiale dépasse par ailleurs les frontières de la France. L'exploitation directe d'entreprises agricoles capitalistes par le biais d'un chef de culture se généralise en Espagne et au Portugal, « avec l'ouverture des marchés et l'institution de tarifs protectionnistes ou d'aides diverses attribuées notamment aux cultures céréalières » (Drain, 1992). Ce fut notamment le cas en Basse Andalousie et au Portugal autour des

[109] La SAF créera alors la revue *L'agriculture pratique*, qui deviendra la revue *Agriculteurs de France*, puis la *Revue agridées* en 2018.

[110] Les nobles propriétaires ont joué un rôle déterminant dans la mise en avant d'une agriculture capitaliste à grande échelle, mais pas seulement. Se joignent également à eux de grands fermiers "modernistes", comme les grandes familles du bassin parisien qui ne sont pas propriétaires, mais qui sont plutôt des fermiers avec une vision similaire aux propriétaires : celle d'une grande exploitation paternaliste.

[111] Les moteurs à essence représentent pour les exploitations capitalistes l'équipement mécanique adapté qu'elles n'avaient pas pu acquérir avant et qui expliquent, en partie, la première "victoire" de la petite exploitation dans la course à l'industrialisation du secteur, au milieu du XIXème siècle, plus à l'aise pour pratiquer les techniques intensives (Servolin, 1972).

années 1930. Dans l'un et l'autre cas il fut nécessaire de faire venir de la main-d'œuvre permanente. « Au Portugal, […] les gros villages et les agrovilles, sans autre activité qu'agricole, caractéristiques de la Sicile, du Basilicate, de l'Andalousie, de l'Estremadure et de l'Alentejo, pourvoyaient aux besoins. La majeure partie de la population y était en effet constituée de journaliers occasionnels. Il n'était même pas nécessaire alors de faire appel à de la main-d'œuvre en provenance de la petite propriété paysanne, contrairement à ce qu'avait imaginé Kautsky » (Ibid.). Le grand domaine s'inscrit donc pleinement dans les logiques économiques capitalistes souhaitées par les États européens après la fin de la Première Guerre mondiale. En Espagne et au Portugal, la faible rémunération des salariés y assura longtemps une haute rentabilité des capitaux et les grandes terres compensaient un faible revenu à l'unité de surface. Néanmoins, en Espagne et au Portugal, comme en France, l'histoire des chefs de culture — et avec elle l'histoire de la grande entreprise agricole capitaliste — ne connait pas une trajectoire linéaire et est traversée par des phénomènes qui tendent à fragiliser sa légitimité, dès le début de son existence sociale.

C - Des physiocrates aux nobles propriétaires : les acteurs de la construction de la profession des chefs de culture

Nous pouvons estimer que l'histoire des chefs de culture trouve son origine dans le projet porté par les physiocrates français. Considérant que la seule activité réellement productive est l'agriculture et que « l'État doit être gouverné par des propriétaires fonciers » (Touchard, 2014), ces derniers posent les jalons du développement de l'agriculture par de grandes exploitations. En s'inspirant du modèle anglais qu'ils jugent "moderne", les physiocrates défendent un modèle de croissance démo-économique fondé sur le revenu du capital foncier (Charbit, 2002) et le principe de la propriété, synonyme de la liberté. La fonction de chef de culture, qui se confond encore avec celle du régisseur, est née chez les physiocrates d'une vision agricole et agrarienne[112] de l'accumulation des richesses.

1) Les sociétés d'agriculture : des chefs de culture nommés pour la première fois

Les premières occurrences de l'expression « chefs de culture » datent du début des années 1800 (cf. *infra*). On les retrouve exclusivement dans des "livres d'agricultures" traitant des techniques agricoles (annales, encyclopédies, journal d'agriculture) et publiés par les académies et les sociétés royales d'agricultures. Rédigés par des professeurs d'agriculture ou des nobles propriétaires qui s'adressent à leurs pairs, ces écrits (et plus largement ces sociétés savantes) constituent la pierre angulaire de la première révolution agricole[113]. Il convient alors de s'y attarder un instant tant ces écrits illustrent les fondements historiques de la place singulière occupée par les chefs de culture parmi les salariés agricoles.

La création des sociétés d'agriculture durant cette période n'est pas fortuite. Elle correspond à l'influence qu'exercent les nobles pendant la Monarchie de juillet, entre 1830 et 1848[114]. Débarrassés des obligations politiques et bureaucratiques, ils vont utiliser leurs richesses et leur

[112] L'agrarisme est un courant idéologique présentant l'agriculture et le monde rural comme des ensembles économiques et sociaux spécifiques et solidaires. Pour une analyse plus approfondie de l'agrarisme, nous renvoyons le lecteur au chapitre de Pierre Barral (1972) dans l'ouvrage *L'univers politique des paysans dans la France contemporaine*, sous la direction de Yves Tavernier, Michel Gervais et Claude Servolin.

[113] On considère souvent que la première révolution agricole est divisée en deux révolutions. Une première, la révolution fourragère, qui a lieu au XVIIIème siècle. La seconde, avec l'ère de la mécanisation, un siècle plus tard (Moriceau, 1994).

[114] Il faut toutefois signaler que la place prépondérante des nobles dans les sociétés d'agriculture ne concerne pas la totalité d'entre elles. Quelques exemples situés dans la France du Nord-Ouest montrent que ce ne sont ni des aristocrates ni des propriétaires qui les composent, mais plutôt des bourgeois et des scientifiques (Vivier, 2019).

temps pour améliorer, pour mettre en valeur leurs biens fonciers et pour renforcer leur prestige[115]. Être membre et surtout être élu au bureau de ces sociétés constitue une véritable consécration sociale. Par les différentes expériences agronomiques, mécaniques et de gestions qu'ils imaginent et qu'ils communiquent dans des annales, des journaux et des encyclopédies, ces aristocrates exercent durant la première révolution agricole un rôle dans la diffusion des innovations techniques qui leur permettront d'améliorer leur revenu. Néanmoins, pour une majorité d'entre eux, ils ne seront que les théoriciens et les promoteurs de ces innovations et leur mise en pratique sera confiée aux responsables d'exploitations[116]. Au début du XIXème siècle, les chefs de culture sont ceux qui gèrent les parcelles fruitières, légumières ou céréalières des grandes exploitations spécialisées, détenues par les nobles propriétaires terriens, eux-mêmes éloignés des travaux journaliers de la ferme et de la vie à la campagne[117]. Cette position en fait des salariés agricoles privilégiés.

2) Une place élevée au sein de la hiérarchie sociale des salariés agricoles

Ainsi, nous les trouvons mentionnés dans des ouvrages comme le *Journal de la Société d'Agronomie Pratique* de 1809 ou dans le livre *De l'influence du grand propriétaire sur la prospérité agricole et commerciale* datant de 1822, rédigé par M. Flandre d'Espinay[118]. Les nominations – et les victoires – de certains chefs de culture à des concours organisés par les académies royales ou les différentes sociétés d'agriculture qui récompensent les plus belles « expositions d'horticulture[119] » et les « belles et utiles carrières[120] » sont les premiers témoins de cette position sociale. Tout d'abord, elles sont réservées aux professionnels des « grands établissements[121] », à la fois par la taille – la grande échelle des parcelles étant un critère important dans la nomination – et par le statut des propriétaires. Pour les membres des académies et des sociétés, seule l'élite agricole participe aux concours agricoles. La présence de chefs de culture est ici révélatrice de leur position. Ils sont perçus par les nobles

115 Notre travail ne portant pas directement sur les nobles et le développement des territoires ruraux, nous renvoyons le lecteur à l'ensemble des articles de la première partie de l'ouvrage dirigé par François Sarrazin (2014), intitulé *Les élites agricoles et rurales*, aux Presses Universitaires de Rennes. Cinq contributions traitent alors des figures notabiliaires des XIXème et XXème siècle.

116 Durant la seconde moitié du XIXème siècle, la moitié des propriétaires de grandes exploitations étaient détenues par des propriétaires non-résidents (avocat, notaires, médecins…) (Mayaud, 1999).

117 Cette idée est néanmoins à nuancer. Lorsqu'on s'intéresse de plus près au mode de faire valoir des propriétaires tout au long du XIXème siècle, on peut se rendre compte que le mode de faire valoir direct s'amplifie tout au long du siècle, jusqu'à atteindre 75% des exploitations en 1892 (source : « Statistique agricole de la France : Résultats généraux de l'enquête décennale de 1892 » publiée par le ministère de l'agriculture de l'époque). Cela ne signifie pas pour autant que le propriétaire gère lui-même son exploitation au quotidien (le mode de faire valoir peut être direct, mais la gestion déléguée à un régisseur) mais elle atteste en revanche d'un rapprochement du propriétaire.

118 M. Flandre d'Espinay est un ancien capitaine de cavalerie et membre du Collège électoral du département du Rhône et de plusieurs sociétés d'agriculture.

119 *Mémoires de l'Académie royale de Metz*, Volume 25, Lamort, 1844.

120 *Bulletins d'arboriculture, de floriculture et de culture potagère*, organe du CERCLE D'ARBORICULTURE DE BELGIQUE, fondé en 1864, C. Annoot-Braeckman, 1905.

121 Ibid.

propriétaires comme étant ceux qui possèdent la technique et qui occupent une place en haut de la hiérarchie sociale des salariés agricoles. À titre de comparaison, aucun manouvrier ou journalier agricole[122] ne figure dans la liste des prétendants au titre de « belles carrières ».

Ensuite, lorsque que le jury constate que « les produits couronnés sont dus à leur intelligence, à leur zèle et à leur travail »[123], ce sont les chefs de culture qui reçoivent directement les médailles et non le propriétaire, fait non anecdotique dans la société française du XIXème siècle où le salariat comptait parmi les situations « les plus incertaines et aussi les plus indignes et les plus misérables » (Castel, 1995). Ils se voient également attribuer, en plus d'une décoration, une description avantageuse louant leur savoir-faire. À titre d'exemple, l'Académie royale de Metz note en 1843[124], au sujet des parcelles ayant remporté le premier prix de la section « Plantations de mûriers », « la beauté des arbres à fruits, jouissant d'une réputation européenne, dirigés avec une habileté qui témoigne hautement des connaissances du chef de culture, M. Bouchy[125] ». Un autre jury note « l'intelligence et l'habileté de M. Prosper Pons, chef de culture de l'établissement horticole de M. de Boisgiraud, à Toulouse[126] ». Certains parviennent même à faire partie du jury de concours, tel M. Mirrel, membre du jury de la troisième section lors de l'exposition universelle de 1855[127]. D'autres encore sont membres de sociétés d'horticulture, nées sous l'impulsion des sociétés royales. C'est le cas notamment de M. Bergmann fils, chef de culture chez M. le baron de Rothschild et membre de la « Société impériale et centrale d'horticulture de France[128] », ou encore Louis Gentil, secrétaire de la « Société royale de Flore ». Les récompenses ne sont d'ailleurs pas que symboliques, elles peuvent être parfois monétaires comme dans le cas de M. Berger, chef de culture de M. Delon, à qui le comice agricole de Lesparre[129] accorde une prime[130] « rendant justice à la bonne impulsion imprimée aux travaux séricicoles[131,132]». Par le biais de la valorisation de leurs compétences et la mise en avant de leurs carrières dans des livres d'agricultures et des annales des sociétés royales, les nobles propriétaires contribuent donc à légitimer socialement les chefs de culture. Aussi, en font-

122 Ce sont les noms des ouvriers agricoles au XIXème siècle.
123 *Bulletins d'arboriculture, de floriculture et de culture potagère, organe du Cercle d'arboriculture de Belgique*, fondé en 1864, C. Annoot-Braeckman, 1905.
124 *Mémoires de l'Académie royale de Metz*, Volume 25, Lamort, 1844.
125 Ibid.
126 *Annales de flore et de pomone: ou journal des jardins et des champs*, Rousselon, Libraire-Éditeur, 1837.
127 Exposition universelle de 1855 : Rapports du jury mixte international, Napoléon Joseph Charles Paul Bonaparte, 1856.
128 *Jardins de France*, Volume 44, SOCIETE IMPERIALE ET CENTRALE D'HORTICULTURE, 1853.
129 Lesparre est une commune du Sud-Ouest de la France.
130 Annales, Volumes 6 à 7, SOCIETE SERICICOLE POUR L'AMELIORATION ET LA PROPAGATION DE L'INDUSTRIE DE LA SOIE EN FRANCE, 1843.
131 La sériciculture désigne la production agricole ayant pour objet l'élevage des vers à soie et la récolte des cocons. Les chefs de culture ont un rôle déterminant car l'insecte produisant la soie, le *Bombyx mori*, ne vit que sur le mûrier blanc.
132 Ibid.

ils des salariés visibles. Ils leur offrent une *existence sociale*, pour soi et pour autrui permettant la projection d'autres individus dans ces mêmes parcours et ces mêmes carrières (Roquet, 2012) : c'est ici l'une des premières étapes de la professionnalisation du métier de chef de culture. Celle-ci n'est pourtant pas absolue.

D - Les salariés agricoles : entre invisibilité, labeur et absence de protection sociale

La légitimité sociale des chefs de culture que nous avons abordée précédemment n'est pas pour autant absolue. Dès la première étape de la professionnalisation des chefs de culture, on peut percevoir le va-et-vient entre une stabilité et une vulnérabilité que nous évoquions en introduction. Notre impossibilité à déterminer leur nombre exact au XIXème siècle, notamment parce qu'ils ne sont pas comptabilisés à part dans les enquêtes décennales du MINISTERE DE L'AGRICULTURE[133], prouve leur invisibilité[134]. Leur appartenance à la catégorie des « travailleurs modestes[135] » illustre leur fragilité. En outre, bien que mis en avant par les sociétés d'agricultures, ils restent assujettis à leur propriétaire : les noms des chefs de culture apparaissent, dans la littérature de l'époque, toujours précédés de celui de leur établissement et de celui du propriétaire qui les emploie.

1) Un retard vis-à-vis de leurs homologues de l'industrie

Au-delà de l'*existence sociale* des chefs de culture et des parcours décrits dans la première partie, la première moitié du XIXème siècle est aussi synonyme pour l'ensemble des salariés agricoles d'une absence de garantie sociale, en cas d'accident de travail ou de chômage. Même si des voix commencent à se faire entendre au sujet des conditions de travail des salariés[136], ils sont embauchés ou débauchés selon les intérêts des exploitants. Aux difficultés du travail s'ajoute souvent la longueur des trajets entre leur lieu de travail et le village où ils résident, « plusieurs kilomètres à faire à pied avant la généralisation de la bicyclette durant les années 1920-1930 » (Sagnes, 1994). En outre, si le début du XXème siècle fut une période d'avancée sociale pour les ouvriers du secteur industriel, les travailleurs agricoles n'ont vu leurs retombées que beaucoup plus tardivement. « Alors qu'en 1945, le risque accident du travail est incorporé au régime général de la sécurité sociale pour les salariés des autres secteurs, les accidents du travail en agriculture restent couverts par une assurance privée de l'employeur qui restera facultative jusqu'au début des années 1970 […]. Le

133 À partir de 1840, l'Administration de l'Agriculture publie des enquêtes statistiques relatives à la situation de l'agriculture en France, au moyen de questionnaires. Les statistiques se classent alors en deux séries : les statistiques annuelles (qui ont débuté en 1885) et les statistiques plus étendues paraissant à un rythme décennal.

134 Ils sont, jusqu'au recensement agricole de 2000, confondus avec les régisseurs, qui ne représentent en 1892 que 0,24% de la population agricole (soit 16 091 individus) et que l'on retrouve principalement dans le Midi et le Nord de la France, où se concentrent de grandes exploitations en viticulture et en grandes cultures.

135 *Bulletins d'arboriculture, de culture potagère et de floriculture*, Impr. C. Annoot-Braeckman., 1873.

136 En 1922 est créée la première fédération des travailleurs de la terre, la « FEDERATION DES PAYSANS TRAVAILLEURS » à destination des métayers, des ouvriers, des domestiques agricoles, des fermiers et des propriétaires exploitant soit seuls, avec l'aide de leur famille ou avec le concours de salariés. De son côté, la CGT crée dès 1920 une Fédération de l'agriculture regroupant les salariés. Malgré tout, la syndicalisation des salariés de l'agriculture est très faible puisqu'elle ne compte que 30 000 adhérents pour plus de 2 millions de travailleurs agricoles.

secteur agricole ne signe pas les accords de Matignon de 1936 qui limitent la durée de travail hebdomadaire à 40 heures [...]. L'obligation d'établir un bulletin de paye a été rendue obligatoire en 1931 dans l'ensemble des autres secteurs et en 1956 en agriculture. Le plus grand symbole de cette "discrimination sociale" est le SMAG, Salaire Minimum Agricole Garanti. Alors que la loi du 11 février 1950 crée le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG), un SMAG voit le jour à un niveau en moyenne 17% inférieur à celui du SMIG. » (Darpeix, 2010).

Aussi, il est primordial de préciser que nous nous devons d'être prudent et de signaler que les parcours des chefs de culture qui ont été présentés jusqu'ici ne représentent pas le parcours général de l'ensemble des chefs de culture. Il existe sans doute au XIXème siècle des professionnels moins glorifiés, au parcours moins remarquable aux yeux des propriétaires, mais qui ne sont pas retranscrits dans ces livres d'agricultures pratiques. En outre, le discours ne nous renseigne que peu sur les conditions de travail concrètes de ces chefs de culture au sein des exploitations. Peuvent-ils être plusieurs sur une même exploitation ? Le cas échéant, qu'entraîne la concurrence ? Le chef de culture peut-il être déclassé ? Et par ailleurs, existe-t-il un moyen de passer de manouvrier ou journalier à chef de culture ? Ou bien est-on assigné à son statut professionnel initial toute sa vie ? Toutes ces questions demeurent sans réponse et nous obligent à être prudent.

2) Un travail laborieux comme dénominateur commun

La littérature nous apprend en revanche, que, concernant les horaires de travail et les salaires, c'est la diversité des situations en fonction des régions qui prédomine. Des situations qui déboucheront parfois dans l'histoire sur des mobilisations parfois brutales[137] (Paxton, 1996) à l'instar des grèves des ouvriers agricoles de 1928 (Cadé, 1982). Mais de manière générale, dans la filière des fruits et légumes, « les ouvriers [et les chefs de culture] commençaient à travailler avec le jour, c'est-à-dire en été à 5 heures solaires (soit à 7 heures de notre actuelle heure d'été) et en hiver à 7 heures solaires (soit à 8 heures de notre actuelle heure d'hiver) […] jusqu'à 14 heures solaires. Dans tous les cas, cela permettait à l'ouvrier soit d'aller faire une, deux ou même trois heures de travail supplémentaire chez un moyen ou un petit propriétaire, soit de fournir la même quantité de travail sur son propre lopin de terre souvent en utilisant le cheval prêté par le patron » (Sagnes, 1994). Ce travail supplémentaire s'explique par la faiblesse des revenus de leur première activité :

[137] Nous faisons ici référence au mouvement fasciste d'Henri d'Halluin, dit "Dorgères". Celui-ci apparaît lors d'une manifestation organisée à Vannes en 1928 contre l'augmentation des impôts et la loi sur les assurances sociales agricoles. Assez rapidement, des Comités de défense paysanne s'implantent en Bretagne, Normandie, dans le Bassin Parisien, le Nord, la Lorraine. Dorgères publie un livre manifeste en 1935, *Haut les fourches* !. Tribun incontestable, il est un leader populaire, maniant habilement la démagogie, les attaques contre les fonctionnaires et les louanges aux paysans. Il crée des commandos, les « chemises vertes », chargés « d'actions de justice sociale », tel que le matraquage d'ouvriers agricoles en grève.

les salariés agricoles sont les ménages actifs avec le revenu final moyen le plus faible, quasi identique avec celui des inactifs[138].

Au-delà de la question des conditions de travail difficiles notons que sur cette période leur nombre se réduira. En 1929, le nombre des chefs de culture et des régisseurs est en constante diminution depuis le dernier recensement de 1892. Il atteint 11431 individus (pour un total de salariés agricoles de 2,1 millions d'individus, soit une perte d'1 million de salariés agricoles entre 1892 et 1929) alors que le nombre d'exploitants reste identique (Molinier, 1977). Cette chute s'explique en grande partie par le double processus de pénétration de la mécanisation dans le secteur agricole et de mise en avant par une partie de la classe politique d'une agriculture avant tout familiale, entraînant la diminution du recours à des salariés. En 1929, parmi 3 650 000 chefs d'exploitations, quatre sur cinq ne font qu'exceptionnellement appel à la main-d'œuvre extérieure et les trois quarts sont propriétaires. Dans les régions de polyculture et de petites et moyennes exploitations, le repli sur l'économie de subsistance est particulièrement important à partir de la crise de 1930. L'exploitation familiale tend progressivement dès cette époque à s'affirmer comme le modèle de l'exploitation agricole française, avec des exploitations de taille moyenne et une minorité de salariés agricoles, ouvriers comme encadrants. Le groupe professionnel des chefs de culture s'implante dès le début du XXème siècle, mais le métier reste anecdotique dans l'ensemble plus global des travailleurs de la terre.

Au cours de cette première partie du second chapitre, nous avons montré que dès son *existence sociale* (Roquet, 2012) au XIXème siècle, le groupe professionnel jouit d'une position privilégiée parmi les salariés agricoles. Très tôt dans l'histoire, leurs nominations et leurs distinctions à l'occasion de concours organisés par les académies royales ou les différentes sociétés d'agricultures qui récompensent les "plus belles expositions d'horticultures" et les "belles et utiles carrières" illustrent la singularité de leur place au sein de la population des salariés agricole. Ce faisant, nous avons également montré que le groupe professionnel se caractérise par son inscription dans la catégorie plus large du salariat agricole, une population dominée et invisible, participant à sa vulnérabilité.

[138] À titre d'exemple, en 1956, le revenu final pour un ménage de salariés agricoles était de 5693 francs, contre 5528 pour un ménage d'inactifs. À titre de comparaison, un ménage d'exploitants agricoles avait un revenu moyen final de 12 145 francs et un cadre supérieur de 27 866 francs (Gervais, 1972).

II - De la fin de la Seconde Guerre mondiale à la signature du traité de Rome : l'institutionnalisation fragile des chefs de culture

Nous avons signalé dans la partie A du second chapitre, consacrée à la création du programme institutionne, que les dispositifs normatifs, portés par les nobles propriétaires, avaient rempli leur rôle socialisant. Nous allons voir que la fin de la Seconde Guerre mondiale correspond, grâce à la SAF, à la première période d'institutionnalisation du groupe professionnel des chefs de culture, notamment via deux dimensions : son rattachement à la catégorie des cadres et la création du Syndicat National des Cadres d'Exploitations Agricoles. Nous montrerons par la suite que cette institutionnalisation est néanmoins fragilisée par le rattachement des chefs de culture à la catégorie plus large des salariés agricoles, participant à son invisibilisation.

A - La catégorie des cadres au secours des chefs de culture

Durant cette période, les membres de la SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE vont poursuivre le travail de reconnaissance des chefs de culture, entamé par leurs prédécesseurs en encourageant et en contribuant à la création d'un « SYNDICAT NATIONAL DES CADRES D'EXPLOITATIONS AGRICOLES[139] » qui deviendra plus tard le SYNDICAT NATIONAL DES CADRES D'ENTREPRISES AGRICOLES.

Avant d'évoquer plus en détail les chefs de culture, il convient de revenir sur la construction sociale de la figure du cadre.

1) L'arrivée des cadres et du syndicalisme d'ingénieurs

Le cadre comme catégorie et groupe de pression apparaît à la suite des différents mouvements de 1936 et des tentatives de restauration de l'ordre social. Il se compose, par analogie à l'armée, de tous les encadrants et trouve son origine dans le corps des ingénieurs salariés qui cherchent à se définir explicitement par différence, voire opposition, avec les patrons (Boltanski, 1982). Le projet de ces ingénieurs était alors de revendiquer, « à l'instar des syndicats ouvriers, l'accès aux institutions représentatives du personnel, et de conduire la stratégie difficile — et réussie — qui consistait à contester les organisations ouvrières sur leur propre terrain tout en bénéficiant des avantages que ces organisations obtinrent des employeurs » (Weiss, 1983). Cette lutte trouve

[139] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, Paris, novembre 2017.

son origine dans un mouvement social plus large : celui de l'avènement d'une classe moyenne à l'interface de celle des employeurs et des ouvriers et censée être dans une position centrale (Bosc, 2008).

Le syndicalisme des cadres est donc avant tout un syndicalisme d'ingénieurs. Celui-ci s'ancre véritablement dans le paysage syndical à la fin de l'année 1944, avec la création de la CONFEDERATION GENERALE DES CADRES (ou CGC) qui contribuera à l'entreprise de reconnaissance et de représentation politique de la catégorie des cadres. Celle-ci sera reconnue officiellement dans les accords de classification Parodi[140] et dans ceux qui suivront, finissant par imposer l'idée « que la réunion hétéroclite dont elle fut le produit constituait, en réalité, un groupe nouveau, spécifique et homogène » (Weiss, 1983). L'institutionnalisation de la figure du cadre par la CGC et l'appartenance à la catégorie reposeront alors sur la défense de régimes spécifiques de retraite et de santé. « Elles constitueront le moyen par lequel put être élaborée la définition la plus extensive du groupe, dans l'intérêt de ceux qui occupaient les franges inférieures : petits cadres, chefs, etc… » (Ibid.). La CGC, dans un objectif de limiter l'obtention des conditions favorables sans les exclure adoptera la définition suivante : « Est cadre tout agent investi d'une quelconque responsabilité. Tout salarié qui détient une parcelle d'autorité est cadre, indépendamment du coefficient hiérarchique » (Boltanski, 1982). Une définition qui de fait, permet alors à certains salariés d'exploitations agricoles d'entrer dans cette catégorie.

2) Une première représentation institutionnelle des chefs de culture : le cas du SNCEA

En 1945, sous l'impulsion de la SAF qui encourage les exploitants à constituer des syndicats actifs de cadres agricoles, est créé une fédération agro-alimentaire dans laquelle on retrouve le SYNDICAT NATIONAL DES CADRES D'EXPLOITATIONS AGRICOLES (SNCEA)[141]. Il a pour mission de représenter les techniciens, agents de maîtrise, cadres et salariés responsables dans le secteur de la production agricole et de ses services connexes. Sa création constitue une étape importante dans l'institutionnalisation du métier de chef de culture[142] et dans la poursuite de sa distinction au sein

[140] Les « arrêtés Parodi », en référence au nom du ministre du travail de l'époque, sont des textes originaux ou des reprises de textes antérieurs qui ont servi de base à la plupart des avenants de classification des conventions collectives de travail (Saglio, 1988). Ce type de classification sera dépassé par ce que Saglio appelle les « classification de type parodi amélioré », qui se caractérisent par une description des postes "fouillée", une description précise des tâches à effectuer et une répartition des responsabilités entre les différents salariés (1991).
[141] Source : entretien réalisé avec un représentant du SYNDICAT NATIONAL DES CADRES D'ENTREPRISES AGRICOLES au Salon de l'Agriculture (2017).
[142] Une institutionnalisation que l'on pourrait par ailleurs définir de "par le haut", tant le SAF y a joué un rôle déterminant (Brunier, 2015).

du groupe des salariés agricoles. Celle-ci, dès son premier article, définit ce qu'elle entend par « cadre agricole ».

> « L'article 1er de la convention précise que, constituent les cadres des exploitations agricoles […] les salariés dont la fonction est de :
> Répartir et surveiller les travaux suivant des directives journalières nettement déterminées (cadre du 3ème groupe) ;
> Diriger les travaux suivant des instructions générales établies périodiquement (cadre du 2ème groupe) ;
> Administrer l'exploitation selon les directives générales préalablement établies, laissant une large part à l'initiative personnelle (cadre du 1er groupe). »

Les rémunérations des cadres des entreprises agricoles sont calculées en fonction de quatre éléments : le département dans lequel ils se trouvent, le groupe dans lequel ils sont classés, la nature des services qu'ils fournissent en plus des fonctions d'encadrement (comptabilité, embauche du personnel, achats, ventes…) et l'importance de l'exploitation qui les embauche (selon les rendements, les ventes ou les bénéfices). À ces éléments s'ajoutent des points supplémentaires, qui permettent ensuite de calculer le salaire de base du cadre, obtenus en fonction de la spécialisation de l'entreprise[143] et de la « technicité »[144] du cadre (si les fonctions permanentes qu'exerce le cadre exigent des connaissances scientifiques ou une compétence jugée particulière, le salaire du cadre sera plus élevé[145]). En outre, parce que cela reste l'ambition première du SNCEA, il militera pour étendre aux cadres agricoles le régime de retraite et de prévoyance des cadres de l'industrie et du commerce. Plus avantageux pour les prestations complémentaires en cas d'incapacité ou d'invalidité et la garantie d'une retraite substantielle versée régulièrement, elle permet donc aux cadres d'exploitations agricoles de bénéficier dès 1952 d'avantages spécifiques par rapport aux autres salariés agricoles[146]. Par ailleurs, bien que cette évolution constitue pour les membres de la SAF une avancée légitime et juste pour les chefs de culture, il faut également préciser que pour les propriétaires, cela ouvre la voie à une cotisation modérée et répartie sur toute la période d'activité.

[143] À titre d'exemple, arboriculture et horticulture représentent 30 points supplémentaires.
[144] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de décembre 1952, Paris, 2017.
[145] À titre d'exemple, un cadre travaillant en plus à l'usine de transformation adjointe aux bâtiments de production verra ses points augmenter de 75. Source : Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de décembre 1952, Paris, 2017.
[146] La convention collective est disponible en annexe.

Elle leur permet alors de licencier un chef de culture ou un régisseur qu'ils trouveraient par exemple trop lent, ce qu'ils ne pouvaient faire avant sous peine de priver le cadre de ressource.

> « On ne risquera plus, ainsi, de voir se maintenir en fonction, malgré un état de santé déficient, un chef de culture, ou un régisseur dont le rendement est affaibli, et qui reste néanmoins en place faute de ressources nécessaires pour prendre un repos cependant bien gagné. »[147]

La rémunération des cadres est donc plus élevée que celle des ouvriers[148] et prend davantage en compte la réalité du travail agricole par l'intégration des multiples éléments cités au-dessus (département, groupe, spécialisation de l'entreprise…).

À la différence de l'industrie ou du commerce, le secteur agricole est également doté de conventions collectives départementales[149], élaborées par une commission mixte, composée de représentants des organisations syndicales d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives. Ces conventions collectives départementales concernent à la fois les conditions de travail (embauchage, licenciement, congés payés, repos hebdomadaire, hygiène et sécurité du travail…) et les éléments servant à fixer le salaire sous ses diverses formes.

Au sein de certains départements, on voit également apparaître dès les années 50 des conventions collectives départementales spécifiques pour les cadres. Dans ces dernières, les catégories ne sont plus seulement celles des cadres du premier groupe, du deuxième et du troisième, mais les « contremaîtres », les « régisseurs », les « chefs de culture ». C'est le cas notamment de la convention collective des cadres des exploitations agricoles du Gard :

> « CLASSIFICATIONS DES EMPLOIS – SALAIRES :
>
> Les cadres des exploitations visées par la présente convention hiérarchique sont classés en catégories, définies et affectées de coefficients hiérarchiques comme il est dit ci-après :
> ⇒ GROUPE 3 - BAYLE150 CONTREMAÎTRE (coefficient 185). C'est le

[147] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de novembre 1954, Paris, 2017.
[148] Nous souhaitons ici nuancer nos propos en soulignant que parfois, les salaires effectifs « sont fort différents des salaires conventionnels » (Saglio, 1991). Son existence sert « de référent commun par rapport auquel ils vont évaluer les situations et arrêter leurs stratégies lors de négociations » (Ibid.).
[149] La raison de cette spécificité tient du législateur de la loi de février 1950 qui a souhaité reconnaitre les différences d'ordre technique qui séparent les départements.
[150] Au Moyen Âge, dans le Midi, le bayle est un agent royal ou seigneurial exerçant des fonctions financières et judiciaires. En Provençal, cela signifie le « Maitre berger de transhumance » cf. Dictionnaire *Le Robert*.

cadre dont l'initiative et la responsabilité sont limitées à la répartition et à la bonne exécution des travaux sous les ordres directs de l'employeur qui pourra, éventuellement, lui confier la distribution de la paie du personnel et de l'embauche.

⇒ GROUPE 2 A - BAYLE RÉGISSEUR (coefficient 215). Appelé d'une manière permanente à seconder l'employeur dans la direction de l'exploitation, assurant en particulier la bonne exécution et en temps opportun des travaux, selon les directives périodiques fréquentes et régulières ; il ne procède pas aux achats et aux ventes des productions de l'exploitation.

⇒ GROUPE 2 B - CHEF DE CULTURE (coefficient 240). Administre l'exploitation selon les directives générales et périodiques de l'employeur.

⇒ GROUPE 1 - RÉGISSEUR DIRECTEUR ADMINISTRATIF (coefficient 275). Administre l'exploitation selon les directives très générales laissant une large part à l'initiative personnelle. Établissant l'assolement, procédant aux achats et aux ventes des productions de l'exploitation »

Dans ces départements-là, le chef de culture est directement associé à un coefficient. Cette hiérarchie salariale énoncée dans les accords de classification (ici « bayle contremaitre », « bayle régisseur, « chef de culture » puis « régisseur directeur administratif), au-delà d'assurer au chef de culture un salaire de cadre et une certaine légitimité symbolique, participe également à la traduction des modes de relations entre salariés agricoles, puis entre salariés agricoles et propriétaires au sein des exploitations agricoles. Nous pouvons faire ici le constat que l'institutionnalisation des chefs de culture après la Seconde Guerre mondiale passe par la reconnaissance de la figure du cadre et dépasse largement le seul dispositif de formation agricole privé et le *programme institutionnel* incarné par les fermes-écoles. L'uniformisation et la normalisation des tâches propres aux chefs de culture relèvent et s'insèrent dorénavant dans des dispositifs de règlementation du travail.

Cependant, l'institutionnalisation d'une partie des chefs de culture (ceux accédant au statut de cadre), n'est pas pour autant synonyme de stabilité pour tous. Nous verrons dans un premier temps que les conventions collectives peuvent aussi contribuer à leur invisibilisation alors même qu'ils sont toujours considérés à cette période comme illégitimes par une profession agricole (propriétaires ou exploitants) qui les associe à l'ensemble plus large des salariés agricoles.

B - Les conventions collectives et l'invisibilisation des chefs de culture

Toutes les conventions collectives ne sont pas identiques. Dans certains départements, l'attribution d'un coefficient et d'un statut (cadre, ouvrier) ne relève pas de fonctions relatives à un statut reconnu, mais de la réalisation de tâches (répartir, administrer …). Les statuts deviennent alors plus facilement négociables et amènent à une diversité des situations au sein des exploitations.

1) Des luttes défavorables aux chefs de culture : l'exemple des déclassifications

Censées « protéger ceux qui travaillent dans les entreprises marginales » (Reynaud, 1978), les conventions collectives nationales et départementales peuvent être le reflet d'une gestion individualisée de la main-d'œuvre dans les secteurs où le statut collectif des salariés est faible et où le délai d'ajustement emploi/production est rapide (Tallard, 1985). C'est le cas dans le secteur agricole, qui emploie une main-d'œuvre en majorité immigrée, peu qualifiée et où la gestion patriarcale (Lamanthe, 2011 ; Weber, 1986 [1892]) rend difficile toute forme de mobilisation. Le statut devient alors un enjeu de lutte perceptible lors des contentieux comme l'illustrent certains comptes rendus des Cours de Cassation[151]. L'audience publique du mercredi 17 mars 1965, à la Cour de cassation de Rennes[152] nous apprend par exemple que X (un chef d'exploitation) :

> « A embauché Y... Le 1er octobre 1956 comme chef de culture pour un temps indéterminé, à la suite d'une annonce publiée dans le journal le courtier d'Angers demandant un "chef de culture horticole, loge" […]. »

On peut y lire ensuite que Y a subi une déclassification de la part de son employeur, de chef de culture à chef d'équipe non-cadre. L'employeur s'était alors appuyé sur la nouvelle convention collective nationale de 1958 :

> « Y était l'objet d'une déclassification de chef de culture à chef d'équipe non-cadre suivant les définitions de la convention collective du 9 avril 1958 ».

[151] La Cour de Cassation, étant appelée non pas à rejuger mais à dire si les règles de droit ont été correctement appliquées et donc à retracer le parcours du jugement, est un bon indicateur des jeux de négociation qui ont lieux dans l'application d'un statut par exemple.
[152] Source : Légifrance.

Dans sa défense, le chef de culture met alors en avant l'ancienne qualification, présente sur son contrat de travail, à savoir celle de « chef de culture » :

> « Que X... a délivré à Y, pour la période du 1er octobre 1956 au 1er juin 1959, un certificat de travail comportant la qualification de chef de culture horticole, aux motifs qu'il était constant que Y avait été embauché comme chef de culture. […], qu'il a perçu un salaire de chef de culture, reçu des bulletins de paye comportant cette qualification… ».

Le premier jugement donne raison au chef de culture, mais l'employeur décide de saisir la cour d'appel. Celle-ci, en plus des arguments de la qualification présente sur les bulletins de paie, ajoute en rendant sa décision que :

> « Y avait eu plusieurs ouvriers sous ses ordres ainsi que des fonctions répondant, notamment en l'absence de X, à la définition du chef de culture ».

La Cour de Cassation rejette le pourvoi et affirme que :

> « Le contrat originaire devait continuer comme au jour de l'engagement et, en conséquence, que X devait délivrer à Y, pour toute la période écoulée entre le 1er octobre 1956 et le 1er juin 1959, un certificat de travail, portant exclusivement la qualification de chef de culture ».

L'exemple présenté ici témoigne du fait que les conventions collectives, censées « protéger ceux qui travaillent dans les entreprises marginales » (Reynaud, 1978) peuvent aussi être source de déclassification en raison du caractère subjectif de certaines variables devenues objets de luttes. Ainsi, peut-on lire dans certaines conventions collectives départementales des notions floues laissant toute latitude aux interprétations : « nettement déterminée », « périodiquement », « large part »[153] sont les éléments sur lesquels syndicats et patronats vont fonder leur classification. Or, ils ne sont jamais définis ni dénombrés. À partir de quand estime-t-on que le cadre à une « large part » dans la direction de l'entreprise ? Leurs définitions dépendent avant tout de la place hiérarchique

[153] La convention collective de travail concernant les exploitations agricoles du département de la Corse énonce par exemple dans son article 48, « qu'appartient au 1er groupe le cadre dont la fonction est d'administrer l'exploitation selon les directives générales préalablement établies et laissant une large part à l'initiative personnelle ».

de l'individu dans l'entreprise, de sa socialisation et de ses intérêts. Les différentes parties vont alors se servir de cette imprécision pour s'imposer.

2) La singularité des conventions collectives en agriculture

D'autres éléments d'audiences publiques viennent conforter l'idée selon laquelle la juxtaposition de conventions collectives nationales et départementales participe à la fragilisation de la profession de chef de culture. Nous avons comptabilisé un total de 28 conventions, nationales ou départementales, en vigueur en 2018. Au-delà du flou de certaines définitions au sein de chacune d'entre elles, laissant une part à l'interprétation et donc à la négociation, certaines formulations peuvent apparaître contradictoires. Parmi les cas de lutte autour du statut de cadre, l'audience publique de la Cour de Cassation du vendredi 7 janvier 1972[154] rend compte du télescopage de deux conventions, l'une nationale, l'autre départementale.

Y, alors chef de culture en Saône et Loire, porte plainte contre son employeur « pour ne l'avoir pas affilié de 1958 à 1963 à la caisse de prévoyance des cadres d'exploitations agricoles ». La plainte concerne plus particulièrement la prime d'ancienneté accordée aux cadres et assimilés et calculée sur le salaire brut. Pour l'employeur, c'est « au motif que les fonctions qu'avait exercées le salarié ne lui permettaient pas de prétendre pendant cette période à la qualification de cadre ».

Le chef de culture (par l'intermédiaire de son avocat) défend sa position, en précisant que :

> « Selon l'article 5 de la convention collective nationale du 2 avril 1952 susvisée, sont considérés comme cadres du deuxième groupe les salariés dont la fonction est de diriger les travaux suivant des instructions générales établies périodiquement et que Y entendait être classe dans ce deuxième groupe ».

La défense de l'employeur X vise particulièrement cette fonction de direction. Il révèle que :

> « S'il résultait des éléments de la cause que cet employé recevait des ordres tant de X qui venait plusieurs fois par mois sur le domaine, que de son représentant, il n'était pas établi que la répartition du travail fut uniquement le fait de Y qui n'en surveillait pas l'exécution, laquelle relevait du contrôle de l'employeur ou de son représentant ».

[154] Source : Legifrance.

Au-delà d'utiliser le flou autour de la notion de direction produite par la convention nationale[155], l'employeur, dans sa défense, utilisera ensuite la convention collective départementale de travail pour les exploitations agricoles et spécialisées du département de Saône-et-Loire, en stipulant que :

> « Selon la classification hiérarchique établie par la convention collective départementale de travail pour les exploitations agricoles et spécialisées, une telle qualification correspond à celle des ouvriers qualifiés, ayant la responsabilité partielle de la conduite de l'exploitation ».

La cour de Cassation rendra alors une réponse négative, et le chef de culture concerné sera débouté de sa demande de prime.

À travers ces exemples, nous pouvons percevoir qu'au milieu du XXème siècle, l'institutionnalisation du métier de chef de culture à travers son inscription dans la catégorie des cadres a des effets divergents. Lorsque les conventions collectives départementales précisent les métiers affiliés aux différents statuts et à leurs divisions, l'institutionnalisation a l'avantage de les faire reconnaître aux yeux de l'État comme un corps de professionnels possédant un savoir spécifique. En outre, elle participe de l'acquisition d'avantages sociaux et renforce leur légitimité matérielle et symbolique. En revanche, lorsque le groupe professionnel est assimilé à la catégorie des cadres, elle participe à sa fragilisation, son obscuration[156], voire à sa disparition, par une individualisation de leur gestion.

[155] Tout le jeu des négociations s'incarne ici dans le caractère unique ou non de la direction.
[156] Renvoie à l'action de priver (complètement ou partiellement) l'œil de lumière. Ici, nous souhaitons appuyer le fait que les conventions collectives, en ne nommant pas les chefs de culture comme tels et en les intégrant dans une large catégorie font "de l'ombre" au métier.

C - Le salariat agricole au sortir de la Seconde Guerre mondiale : un statut impensé et impensable

Durant l'année 1946, la France se relève de la Seconde Guerre mondiale. Le contexte politique est celui d'un tripartisme entre le Mouvement républicain populaire (démocrate-chrétien et centriste), le Parti communiste français et la Section française de l'Internationale ouvrière[157] (socialiste). Cette année-là sont adoptées les lois fixant le statut des délégués du personnel dans les entreprises et créant la médecine du travail. On assiste alors à l'instauration, par l'État, d'outils de protection des salariés. Depuis 1936, leur temps de travail a diminué (on passe à la semaine de quarante heures et à la journée de huit heures) et les accords de Matignon à l'initiative du Front populaire de Léon Blum ont introduit une notion de contrainte afin d'uniformiser et de stabiliser la condition ouvrière dans une même branche professionnelle.

1) « Et voici les kholkozes – sovkhozes ! » : les propriétaires face aux nouveaux droits des salariés agricoles

Ces acquis sociaux s'étendront au secteur agricole en mars 1948 avec une loi règlementant les 8 heures de travail quotidien en agriculture et une hausse des salaires de tous les salariés agricoles[158], ouvriers comme encadrants. Cette hausse se poursuivra en 1951. Le temps de travail des ouvriers agricoles, quel que soit leur âge et leur sexe, devient limité à 2400 heures par année, pour 300 journées de travail maximum, avec un repos hebdomadaire le dimanche[159]. Pour la SAF, il convient de distinguer le travail réalisé par un agriculteur de celui d'un salarié. Selon elle, la limitation des heures de travail effectuées par les ouvriers est justifiée. « Sur le principe, tout le monde est d'accord. Il n'y a pas de raison que le travailleur agricole, comme l'ouvrier de l'industrie ou du commerce, ne dispose pas d'un repos souvent bien gagné[160] ». Le gouvernement oublie néanmoins un élément important selon elle : « le petit agriculteur qui travaille seul à son compte ne connait pas de limite à ses journées de travail. Ce n'est pas la loi qui l'empêchera de travailler ». Elle poursuit en ajoutant que, comparés aux ouvriers de l'industrie, les ouvriers agricoles travaillent davantage que leurs homologues industriels mais restent des privilégiés :

---

157 La SECTION FRANÇAISE DE L'INTERNATIONALE OUVRIERE est l'actuel PARTI SOCIALISTE.

158 À titre d'exemple, un ouvrier agricole voit son salaire augmenté de 29%, passant de 29 francs 40 en moyenne à 40 francs. Source : Arch de la revue de la SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE de mars 1948.

159 Le projet de loi comprend néanmoins des cas particuliers et des possibilités de dérogations. D'abord, dans les petites exploitations de moins de quatre ouvriers, où il est possible de déroger à la règle du repos le dimanche deux fois par mois. Ensuite, dans toutes les exploitations, dans des « circonstances exceptionnelles » qui, en 1951, restent à déterminer.

160 Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de février 1946, Paris, 2017.

> « Mais il ne faut pas perdre de vue que l'ouvrier à l'année est payé et nourri les mois d'hiver à tarif plein alors que souvent, de novembre à février, il n'a d'autre travail que le soin aux animaux, couper le bois, etc. Il fournit donc de la présence non productive, d'où la nécessité de faire des heures pendant la belle saison. S'il n'est pas toujours bien logé, il est généralement très bien nourri. »[161]

Pour cette organisation de grands propriétaires, la modernisation de l'agriculture ne peut se faire sans une stabilisation du prix de la main d'œuvre et un recours aux étrangers. L'année 1946 est également pour l'agriculture, comme dans tous les secteurs, celle d'une forte pénurie de travailleurs. Les morts de la guerre, l'exode rural et le début de la libération des prisonniers de guerre qui constituaient une main d'œuvre gratuite pèsent sur les propriétaires de grandes exploitations. « Il serait catastrophique de réglementer le travail en agriculture, d'abord parce que [les agriculteurs] ne trouvent pas la main d'œuvre nécessaire au moment voulu, et que toute élévation des salaires suggère une répercussion rapide sur les prix à la production »[162].

C'est aussi l'année d'écriture de la Constitution, qui interroge la place du syndicalisme en France. « Tout homme peut défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale et adhérer au syndicat de son choix »[163]. La SAF, par l'intermédiaire de sa revue, s'inquiète et dénonce une « dictature des syndicats », devenus des « organes politiques ».

> « Défendre ses intérêts, très bien, mais quels intérêts ? Intérêts professionnels, sans aucun doute. Alors pourquoi ne le dit-on pas ? Entend-on, par cette omission, autoriser constitutionnellement des groupements puissants à exercer, sous le couvert du syndicalisme, une action politique et à imposer leur volonté aux pouvoirs publics ? […] Quel est le pouvoir syndical ? La Constitution doit le dire, sinon, c'est la loi qui, en tout licence, le permettra ou l'imposera. Qui ne comprend, dans ces conditions que la liberté syndicale, garantie par la Constitution, ne puisse devenir un jour, sous l'autorité de la loi, la dictature syndicale. »[164]

À la crainte de syndicats ouvriers trop puissants et de conditions de travail plus favorables aux salariés de l'agriculture, s'ajoute la crainte d'une remise en cause du droit de propriété au profit

[161] Ibid.
[162] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de mai 1946, Paris, 2017.
[163] Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946.
[164] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro d'août 1946, Paris, 2017.

de l'exploitant. En 1945, le PARTI COMMUNISTE est un acteur essentiel de la vie politique et le Général De Gaule nomme un socialiste, François Tanguy-Prigent, au MINISTERE DE L'AGRICULTURE. Les propositions de lois propres à l'agriculture de la SECTION FRANÇAISE DE L'INTERNATIONALE OUVRIERE et du PARTI COMMUNISTE FRANÇAIS ont alors trait au contrôle du foncier, à la défense des exploitants et à l'encadrement du travail des ouvriers. Le FRONT POPULAIRE crée le statut du fermage, voté par la Chambre des députés, mais repoussé une première fois par le Sénat (où les propriétaires terriens étaient très représentés) et adopté finalement par la loi du 13 avril 1946 (Boinon, 2011). Le sens du statut du fermage est triple : il s'agit de limiter le pouvoir social du propriétaire-bailleur sur ceux qui étaient alors "ses" fermiers ; corrélativement, de limiter le montant de la rente foncière, c'est-à-dire du revenu du propriétaire foncier prélevé sur les revenus de l'exploitation agricole ; enfin, de permettre au fermier de s'engager dans un système de production nécessitant des investissements importants en s'assurant de pouvoir amortir ces investissements et ainsi participer au développement d'une agriculture plus productive.

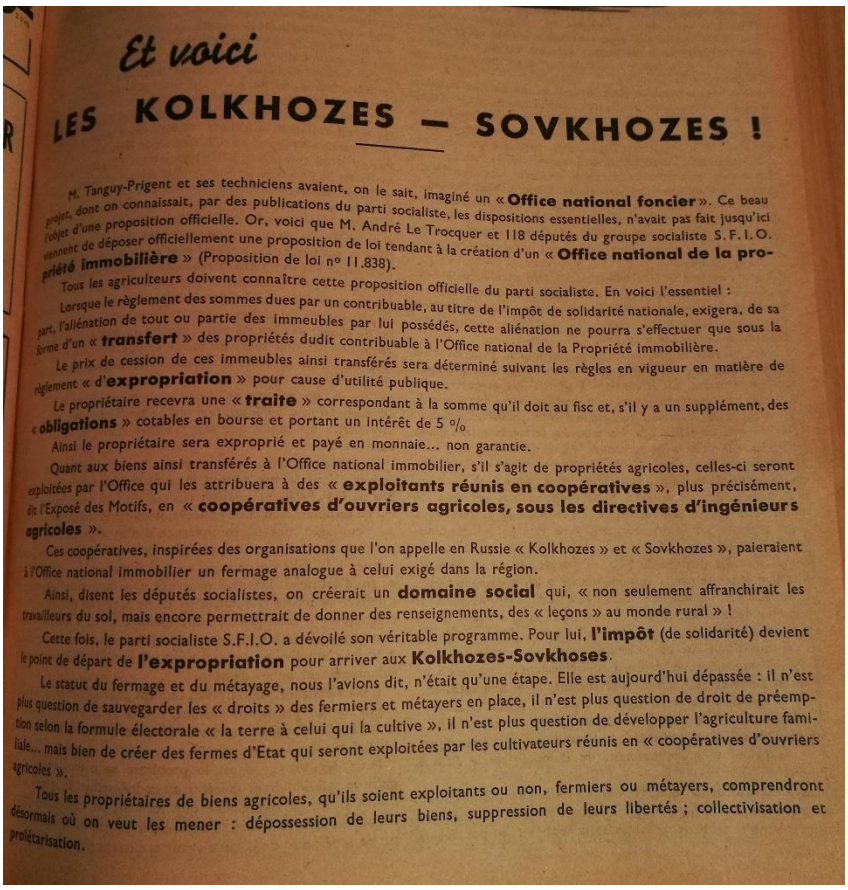
Pour les propriétaires terriens, c'est le signe d'une progression toujours plus forte de l'interventionnisme des pouvoirs publics, qui pèse alors sur la liberté d'entreprendre et le droit à la propriété :

> « Si la détermination des règles de formation et de fonctionnement des pouvoirs publics est un problème très important, la fixation des limites assignées par la Constitution à ces pouvoirs reste la question essentielle. Ces limites se sont les Droits de l'Homme, droits reconnus et garantis, auxquels nulle loi ne doit pouvoir porter atteinte. Parmi ces droits, il en est un auquel les français, peuple de propriétaires, tiennent : la propriété, droit reconnu et garanti à chacun de disposer et de jouir des biens qu'il a reçus notamment par héritage ou acquis en conformité des lois. Encore parmi les droits, devons-nous constater une hiérarchie. Certain est majeur : le droit de grève. Un autre, cependant, également garanti par la Constitution, n'est qu'un droit mineur, périmé, presque honteux : la propriété. Les agriculteurs, quoi qu'on fasse, ne se laisseront ni tromper, ni surprendre. »[165]

La proposition de loi de 1946 de la Section française de l'internationale ouvrière, tendant à la création d'un « Office national de la propriété immobilière », qui prendrait une partie de l'impôt de solidarité nationale pour le transférer à des « coopératives d'ouvriers agricoles », constitue pour

[165] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro d'août 1946, Paris, 2017.

ces propriétaires une nouvelle étape dans la dépossession de leurs biens et la suppression de leurs libertés. La SAF voit dans ce projet le souhait de la gauche de créer, en France, des « kolkhozes-sovkhozes », « au service d'une dictature de classe : la fonction publique bureaucratique »[166], comme le montre la photographie du numéro d'octobre 1946 ci-dessous :



Et voici

LES KOLKHOZES — SOVKHOZES !

M. Tanguy-Prigent et ses techniciens avaient, on le sait, imaginé un « **Office national foncier** ». Ce beau projet, dont on connaissait, par des publications du parti socialiste, les dispositions essentielles, n'avait pas fait jusqu'ici l'objet d'une proposition officielle. Or, voici que M. André Le Trocquer et 118 députés du groupe socialiste S. F. I. O. viennent de déposer officiellement une proposition de loi tendant à la création d'un « **Office national de la propriété immobilière** » (Proposition de loi nº 11.838).

Tous les agriculteurs doivent connaître cette proposition officielle du parti socialiste. En voici l'essentiel :

Lorsque le règlement des sommes dues par un contribuable, au titre de l'impôt de solidarité nationale, exigera, de sa part, l'aliénation de tout ou partie des immeubles par lui possédés, cette aliénation ne pourra s'effectuer que sous la forme d'un « **transfert** » des propriétés dudit contribuable à l'Office national de la Propriété immobilière.

Le prix de cession de ces immeubles ainsi transférés sera déterminé suivant les règles en vigueur en matière de règlement « d'**expropriation** » pour cause d'utilité publique.

Le propriétaire recevra une « **traite** » correspondant à la somme qu'il doit au fisc et, s'il y a un supplément, des « **obligations** » cotables en bourse et portant un intérêt de 5 %

Ainsi le propriétaire sera exproprié et payé en monnaie... non garantie.

Quant aux biens ainsi transférés à l'Office national immobilier, s'il s'agit de propriétés agricoles, celles-ci seront exploitées par l'Office qui les attribuera à des « **exploitants réunis en coopératives** », plus précisément, dit l'Exposé des Motifs, en « **coopératives d'ouvriers agricoles, sous les directives d'ingénieurs agricoles** ».

Ces coopératives, inspirées des organisations que l'on appelle en Russie « Kolkhozes » et « Sovkhozes », paieraient à l'Office national immobilier un fermage analogue à celui exigé dans la région.

Ainsi, disent les députés socialistes, on créerait un **domaine social** qui, « non seulement affranchirait les travailleurs du sol, mais encore permettrait de donner des renseignements, des « leçons » au monde rural » !

Cette fois, le parti socialiste S.F.I.O. a dévoilé son véritable programme. Pour lui, **l'impôt** (de solidarité) devient le point de départ de **l'expropriation** pour arriver aux **Kolkhozes-Sovkhoses**.

Le statut du fermage et du métayage, nous l'avions dit, n'était qu'une étape. Elle est aujourd'hui dépassée : il n'est plus question de sauvegarder les « droits » des fermiers et métayers en place, il n'est plus question de droit de préemption selon la formule électorale « la terre à celui qui la cultive », il n'est plus question de développer l'agriculture familiale... mais bien de créer des fermes d'Etat qui seront exploitées par les cultivateurs réunis en « coopératives d'ouvriers agricoles ».

Tous les propriétaires de biens agricoles, qu'ils soient exploitants ou non, fermiers ou métayers, comprendront désormais où on veut les mener : dépossession de leurs biens, suppression de leurs libertés ; collectivisation et prolétarisation.

Source personnelle

Illustration n°5. Photographie du numéro d'octobre 1946 de la revue de la SAF

Cette crainte d'une nationalisation des terres agricoles sera perceptible jusqu'à la fin dans les années 60 lorsque l'État affirme, sous l'impulsion du CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS, sa volonté de contrôler le foncier agricole au travers d'une politique des structures reposant notamment sur la création des SOCIETES D'AMENAGEMENT FONCIER ET D'ÉTABLISSEMENT RURAL (SAFER) disposant d'un droit de préemption.

166 Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro d'octobre 1946, Paris, 2017.

L'ensemble de l'échiquier politique et de la profession agricole (des exploitants aux propriétaires) s'accorde par ailleurs sur un point : le succès du troisième plan de modernisation des années 60 passera par le soutien à l'exploitation agricole familiale. Même pour les socialistes et les communistes de l'époque, le salariat agricole ne saurait être envisageable au-delà du cadre de l'exploitation familiale (Rochet, 1952). Les divergences porteront en revanche sur les moyens pour le mettre en œuvre. Alors que l' État affirme, par l'intermédiaire du CERES[167], que « l'exploitation en commun, la spécialisation de chacun à l'intérieur du même groupe permettraient de remédier aux inconvénients économiques, techniques, sociologiques »[168], la SAF dénonce les « élucubrations délirantes des réformateurs de la structure » et considère que le pouvoir en place prône « la destruction de toutes les exploitations agricoles, qu'elles soient grandes ou petites »[169].

Le salarié agricole — français comme étranger, ouvrier, exploitant comme encadrant — est donc perçu par les riches propriétaires terriens des années d'après-guerre comme un élément rare, indispensable au processus de modernisation de l'agriculture française (en démontre l'institutionnalisation des chefs de culture). Mais il doit être encadré et ne pas entraver la liberté d'entreprendre de ces propriétaires en percevant un salaire trop élevé, en faisant grève ou en élaborant des conventions collectives trop avantageuses.

> « Trop de français abusent d'un droit, la grève, en l'absence d'une loi qui doit la réglementer. »[170]

> « Notre existence n'a rien d'attrayant, mais sera-t-elle meilleure dans ces grandes exploitations spécialisées que l'on nous promet et dans lesquelles nous serons des salariés ? Pourquoi, en France, pour commencer, ne pas instaurer un remembrement obligatoire qui, au besoin par l'élimination de neuf propriétaires sur dix, mettrait les champs, les exploitations et, sans doute, les familles paysannes à la dimension d'une agriculture coopérative ? Si cela n'a pas encore été dit, certains y pensent très sérieusement. »[171]

La SAF accuse ce même gouvernement de « faire couler la France par la grève des fonctionnaires », de vouloir « nationaliser le secteur agricole au travers des plans de modernisation » et de « dresser fermiers et métayers contre les propriétaires par l'instauration du statut du fermage ».

[167] Le CERES est le CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES.
[168] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de février 1958, Paris, 2017.
[169] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro d'août 1946, Paris, 2017.
[170] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de septembre 1953, Paris, 2017.
[171] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de novembre 1956, Paris, 2017.

Selon elle, il faut préserver la prédominance de l'exploitation agricole familiale, qui serait une condition démontrée de la meilleure productivité et facteur du véritable progrès social et économique, et privilégier le principe constitutionnel de la propriété. La revue multiplie alors les éditoriaux pour montrer les échecs du communisme en URSS et en Yougoslavie, mais aussi pour alerter sur le spectre communiste : des partis non communistes (les travaillistes en Grande Bretagne, les sociaux-démocrates en Allemagne ou encore les démocrates aux États-Unis) adoptent des lois relatives au secteur agricole qui tendent selon elle vers le communisme et qui représentent un danger supplémentaire (comme la mainmise de l'État sur des terres qui sont jugées comme n'étant pas assez rentables).

> « L'État s'est donc mis en grève : grèves des fonctionnaires, grèves de services nationalisés. […] On ne manque pas d'être surpris et quelque peu indigné lorsque l'État, qui s'est mis en grève, se plaint aujourd'hui, par l'organe du gouvernement, des pertes budgétaires que ces grèves lui occasionnent, pertes dont les contribuables devront évidemment faire les frais. Les victimes sont nombreuses et les dommages qu'elles ont subis considérables. Cependant, elle devrait permettre une utile constatation. En fait, le pays, très rapidement, de lui-même, grâce aux libres entreprises privées, se rendrait compte que, dans une certaine mesure, il pouvait se passer des services, dits publics, qu'ils avaient considérés jusqu'ici comme indispensables, et ce à des tarifs moins onéreux que ceux du monopole d'État. »[172]

> « Dans la civilisation qui dérive de la Grèce, de Rome, qu'on appelle chrétienne et occidentale, tout est régi par l'idée de l'union de la famille et de la ferme. […] À l'inverse, dans d'autres civilisations et notamment dans celle des Slaves, il n'y a pas ce lien réciproque. Jamais la famille n'eut la possibilité d'accéder à la propriété de la terre au sens où nous l'entendons. Le "kolkhoze", exploitation collective, est régi administrativement par des dirigeants en principe élus. La famille ne compte que par les exécutants qu'elle fournit, lesquels peuvent être assimilés individuellement aux travailleurs salariés de nos grandes exploitations. La terre, appartenant jadis à de grands propriétaires fonciers, est devenue la propriété de l'État. […] Mais avec l'idée communautaire et les coopératives de culture en commun, qui sont à notre avis différentes des coopératives d'utilisation de matériel agricole, le lien entre la

[172] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de septembre 1953, Paris, 2017.

> famille et la terre, caractéristique de notre civilisation, ne risque-t-il pas de se relâcher, l'autonomie et l'indépendance de la ferme disparaissant ? »[173]

Quand il est énoncé, le salarié agricole n'est qu'un élément administratif d'un système parmi d'autres et non une figure à promouvoir voire à défendre. Il est une limite au bon fonctionnement de l'agriculture par sa rareté s'il est français, ou son inadaptation s'il est étranger. Tout se passe comme si la fragilité des exploitations était proportionnelle au nombre de salariés qu'elles emploient.

> « En Aveyron, l'expérience [d'ouvriers étrangers nord-africains] s'est limité au placement de 8 bergers kabyles âgés de 15 à 18 ans. Ils étaient arrivés en juillet 1949 et, malgré plusieurs remplacements, il n'y en avait plus que 5 en octobre. On comprend, en transposant cet exemple, que les membres de la commission départementale de la main-d'œuvre de Seine-et-Marne estiment que cette main d'œuvre est instable, nonchalante au travail, qu'elle manque d'initiative et qu'elle s'acclimate difficilement. »[174]

Surtout, le salarié doit être surveillé, y compris les chefs de culture (confondus avec les régisseurs) que la profession juge pourtant comme légitime. On perçoit bien par ailleurs, dans la citation qui suit, la hiérarchisation du secteur, avec en haut de l'échelle (sociale et professionnelle) l'exploitation et en dessous les salariés.

> « Le régisseur doit avoir les connaissances de l'exploitant ; néanmoins, il doit être surveillé, car il peut détourner à son profit la valeur de certains produits et il peut aussi négliger certaines améliorations agricoles. Bien dirigé, bien surveillé et intéressé à la marche de l'exploitation, le régisseur peut réussir aussi bien que le propriétaire ou l'exploitant lui-même. »[175]

2) Un combat mené par l'ensemble de la profession agricole

À l'instar de la SAF, la revue *Paysans*, dans les années 50, aborde dès ses premiers numéros les différences de traitement faites par l'État entre salariés et paysans. En dénonçant la période d'expansion et d'amélioration du niveau de vie des salariés français au détriment de celui des

[173] Ibid.
[174] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de mai 1952, Paris, 2017.
[175] *Larousse agricole*, 1921, sous la direction de E. Chancrin et R. Dumont.

paysans, la revue estime que le gouvernement doit assurer un juste équilibre des niveaux de vie entre les différents secteurs de la nation. En revanche, ce n'est pas le salarié agricole qui est ici visé, mais plutôt celui de la fonction publique, que la revue nomme « le râleur ». Le discours est également bien différent, puisque la revue estime que « plus que jamais, l'heure est à un syndicalisme de combat […] car lorsque personne n'est capable de faire respecter une véritable justice entre classes sociales, les travailleurs n'ont que la lutte pour faire triompher leurs revendications ». À l'inverse de la SAF, qui réclame un syndicalisme apolitique, la revue *Paysans* préconise donc aux syndicats représentatifs de la profession des affrontements plus prononcés. À la fin des années 50, elle fait elle aussi de la liberté un de ses préceptes[176] :

> « L'agriculteur moderne se distingue de l'immense foule des salariés parce qu'il demeure dans la petite cohorte des indépendants. Il demeure un homme libre pour une large part au moins. »[177]

Mais elle revendique une liberté associée à une forme d'autorité, sans quoi « elle engendrerait très vite l'anarchie ». La revue critique par ailleurs le choix du ministre des finances de l'époque, qui, en refusant de mettre en place de nouveaux impôts, empêche la création d'emplois nouveaux pour les « nombreux jeunes qui vont arriver bientôt sur le marché du travail ». Dans les années 60, les théories socialistes considèrent que le paysan (comme l'ouvrier) est exploité par le capitalisme, mais ces théories ont du mal à positionner son rôle et sa place, notamment parce que la révolution dans les rapports sociaux est pensée d'abord au travers de la révolution industrielle et au développement de la classe ouvrière. Mais le paysan, travailleur indépendant, qui n'utilise que la force de travail familiale, vivant du fruit de son effort, représente des valeurs anticapitalistes. Le salariat agricole, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, apparait donc comme un un statut impensé et impensable pour la profession agricole dans son ensemble.

Cette deuxième partie, fruit d'un dépouillement d'archives relatif aux onze premières années de parution des deux revues, nous a permi d'affirmer que dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'exploitation familiale apparaît comme la forme d'organisation de la production désirée de tous. L'ensemble de la profession dans sa diversité, des nobles propriétaires aux jeunes paysans du CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS, rejette toute forme de salariat et de prolétarisation

[176] Pour un rappel de l'histoire de la revue et de ses fondamentaux, voir partie consacrée à la méthodologie.
[177] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de juillet 1959, Paris, 2017.

de l'agriculture. Qu'elle soit totalement contre l'intervention de l'État ou à l'inverse favorable à la mise en place d'un nouvel impôt (la revue *Paysans* prend même en exemple le régime communiste de l'URSS pour critiquer le libéralisme du gouvernement français de 1958), pour une industrialisation de l'agriculture ou entièrement opposée, le salarié est une figure impensée et impensable renvoyant pour tous à une remise en cause du principe de liberté[178]. À partir des années 60, les deux revues s'accorderont sur le souhait d'une transition de l'exploitation agricole à l'entreprise agricole, tout en se démarquant sur la définition de celle-ci. Pour la SAF, c'est dans la prise en compte des salariés et dans l'émergence d'une entreprise capitaliste que l'exploitant garantira cette valeur fondamentale, participant ainsi au renforcement de la position des chefs de culture (cf. partie 5). Pour les autres, c'est dans l'avènement d'une agriculture de groupe sans salarié, fragilisant alors toujours plus ce dernier[179].

[178] Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a aucun communiste parmi les paysans. Les archives que nous avons pu consulter au Centre d'Histoire du Travail de Nantes révèlent les alliances entre la classe ouvrière communiste et la paysannerie durant l'entre-deux-guerres et les dénonciations communes de la liquidation des exploitations agricoles familiales au profit des grandes sociétés capitalistes et des gros propriétaires. Aussi, à côté des deux courants notabiliaires ayant façonné les premières organisations syndicales agricoles généralistes, d'autres syndicats agricoles vont être crées dès les années 20 sous l'impulsion notamment des partis de gauche. « Les communistes prennent l'initiative en créant au cours des années 1920-1921 des syndicats de "travailleurs de la terre" qui se regroupent en Fédération en mars 1922. Le but de ces organisations est d'exclure les propriétaires fonciers non exploitants en confiant les rênes des syndicats aux travailleurs de la terre, ouvriers, fermiers, métayers. En 1924, la FEDERATION DES TRAVAILLEURS DE LA TERRE DE CORREZE devient la FEDERATION DES PAYSANS TRAVAILLEURS. Avec la FEDERATION DE DEFENSE PAYSANNE DU LOT ET GARONNE, elle constitue la clef de voûte du CONSEIL PAYSAN FRANÇAIS. Ce conseil fondé en 1925 par le PARTI COMMUNISTE afin de s'implanter dans les campagnes, se transforme, le 3 mars 1929, en CONFEDERATION GENERALE DES PAYSANS TRAVAILLEURS, la CGPT. Les socialistes, quant à eux, créèrent en 1933 à Limoges la CONFEDERATION NATIONALE PAYSANNE qui rassemble la FEDERATION DES SYNDICATS AGRICOLES de la région garonnaise et des associations des départements du centre de la France (Allier, Creuse, Indre, Haute-Vienne). Pour une histoire de ces mouvements, nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage de Philippe Gratton, *Les Paysans français contre l'agrarisme*, Paris, François Maspero, 1972, 224 p.

[179] Nous pourrions également souligner la création au début des années 50, à l'initiative de René Colson, des Ententes et Communautés Rurales, précurseurs du groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC) et des différentes formes associatives, créées pour maintenir l'indépendance des agriculteurs et renforçant le caractère familial de l'exploitation agricole. Au lieu d'être définie en fonction de sa surface ou du nombre de personnes y travaillant, elle devient une exploitation mise en valeur par une famille ; alors que tous les économistes de l'époque prévoyaient une « nouvelle entreprise agricole », avec un chef d'exploitation et des salariés et une division du travail en ateliers.

III - De l'exploitation à l'entreprise agricole de fruits et légumes : entre agriculture de salariés et agriculture de groupe

À partir de 1957 et le Traité de Rome qui institue la Communauté Économique Européenne (CEE), une nouvelle question se pose à toute la profession agricole française et plus particulièrement dans la filière des fruits et légumes : celle de la concurrence des autres pays européens. Pour l'ensemble des organisations, une seule solution : promouvoir le passage de l'exploitation à l'entreprise agricole. Nous allons voir que cette transition repose sur deux formes d'exploitations distinctes suivant les forces sociales qui la porte. Tandis que les propriétaires terriens font la promotion d'une grande entreprise agricole et tente d'imposer une agriculture de salariés au travers notamment de la figure du chef de culture, la réflexion menée par les JEUNES AGRICULTEURS est avant tout au service de l'affirmation d'un couple qui n'a pas besoin de s'appuyer sur des salariés pour exister. Nous verrons que leur victoire fera du salarié agricole (et donc du chef de culture) une catégorie évincée, participant ainsi à sa fragilité et à sa chute nominale.

A - La reconnaissance des chefs de culture dans une agriculture à grande échelle : l'argument de la concurrence européenne

La SAF[180] part d'un constat et met en exergue deux questions. Premièrement, comment écouler la production française alors que dans l'Europe des années 60, un seul pays est importateur de fruits et légumes – l'Allemagne – et trois autres surproducteurs – l'Italie, la Hollande et la France ? Deuxièmement, alors que les productions de fruits et légumes sont les plus utilisatrices de main d'œuvre (car la mécanisation y est très difficile et coûteuse à mettre en place), comment être compétitif face aux productions de pays où le coût de la main-d'œuvre est bien inférieur[181] ?

1) La promotion d'une grande agriculture d'entreprise

Pour la SAF, ces deux problématiques sont directement liées à la volonté politique de maintenir un maximum d'exploitants sur le territoire et au développement du statut de fermage. Selon cette organisation, les petites exploitations non viables — qui ne permettent pas de rémunérer au moins deux travailleurs au salaire de parité — doivent disparaître au profit

[180] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de novembre 1958, Paris, 2017.
[181] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro d'octobre 1957, Paris, 2017.

d'exploitations en association ou de grandes exploitations avec salariés. C'est au détriment des petits que les moyens et les grands peuvent s'en sortir. Mais pour la SAF, parce que le statut du fermage n'autorise pas l'exploitant titulaire d'un bail à entrer dans une association ou une société, il entrave la liberté d'entreprendre des agriculteurs et le développement de ces formes sociétaires.

> « Il y aura très longtemps encore de la place pour la petite entreprise familiale, tant agricole qu'industrielle, mais cette place ne pourra être tenue que par des hommes qui sauront à fond leur métier et feront une spécialité de leur métier, qui travailleront beaucoup, qui auront le sens commercial et qui sauront coopérer et travailler ensemble. Mais les obstacles principaux au développement de telles associations sont le statut du fermage, qui n'autorise pas l'exploitant titulaire d'un bail à ferme à entrer dans une association ou une société, l'absence de statut juridique bien adapté et la difficulté d'organiser les rapports comptables entre les associés. »[182]

Pour enrayer cette chute du revenu agricole et modérer la concurrence étrangère, une seule solution selon la SAF : promouvoir l'agriculture d'entreprise. En encourageant ce type de structure, elle pose par ailleurs les bases conceptuelles des EAI que nous étudions dans le cadre de cette thèse, en élaborant quatre « modes de développement » de l'entreprise agricole. Elle préconise dans un premier temps « l'expansion », qui doit se traduire par une augmentation des dimensions des surfaces agricoles utiles, de l'importance du cheptel et de la puissance des machines, mais également par une installation dans d'autres régions et d'autres pays[183]. En 1980, la SAF estime qu'elles devront avoir entre 80 à 120 hectares pour les grandes cultures. Elle recommande ensuite la « qualification de la main d'œuvre » pour permettre au chef d'entreprise de se libérer des tâches d'exécution et se concentrer sur la conception, la coordination, le contrôle et les relations extérieures[184]. Les chefs de culture deviennent des « managers » et ce, dès les années 70 (Blanc, 1976). Elle loue par la suite « l'intégration » dans l'entreprise de fonctions non spécifiquement agricoles, comme la transformation d'un produit brut en produit fini, la commercialisation de la production ou encore le développement d'équipements de loisirs en vue d'une spéculation touristique[185]. Enfin, elle développe un quatrième critère, le plus fondamental selon cette organisation professionnelle, qui est celui de l'enrichissement de « la valeur et de l'état d'esprit » du dirigeant d'entreprise. Il consiste

[182] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de juillet 1964, Paris, 2017.
[183] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de décembre 1981, Paris, 2017.
[184] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de juillet 1973, Paris, 2017 et Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro d'octobre 1974, Paris, 2017.
[185] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de décembre 1983, Paris, 2017.

à consacrer une grande partie de ses efforts à la recherche (par des enquêtes, la participation à des colloques et des visites), à la gestion et au contrôle et à la prévision pour le long terme[186]. Ce sont les premiers éléments d'une gestionnarisation de l'entreprise agricole. Au-delà de l'élaboration d'un cadre pour le développement des entreprises agricoles, la SAF mettra en avant dans sa revue[187] certaines exploitations correspondant pour elle à l'entreprise idéale développée. Il en sera ainsi notamment du domaine agricole de « La queue des Yvelines », qui détient 200 hectares (de grandes cultures, de vergers, de pépinières et de serres) et emploie 95 salariés permanents (assurant non seulement la production, mais aussi le conditionnement, la commercialisation et l'administration).

Au sein de ces structures d'exploitation prises en exemple par la SAF, le salarié n'est plus ouvrier ou cadre, mais bel et bien un « homme ». L'exploitation n'est plus un lieu de production, elle est une « entreprise qui doit s'adapter aux exigences de l'homme » et « un lieu d'échanges et de services, animé par des hommes et un climat de liberté et d'initiative »[188]. Alors que depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale une grande majorité des réflexions des notables agricoles portaient sur la famille et la différence entre l'industrie et l'agriculture, la SAF prend un virage entrepreneurial (tout en restant libérale et très attachée à la liberté d'entreprendre) où le salarié doit trouver sa place.

> « Pour être en mesure de satisfaire ce nouveau marché, l'agriculture doit, à son tour, entrer dans l'ère de l'entreprise. Or, il est réconfortant de constater que, dans les faits, les professionnels sont de plus en plus nombreux à mettre progressivement en œuvre cette notion. Il ne s'agit pas seulement des exploitations d'une certaine importance, qui, en plus d'une gestion éclairée, s'organisent en vue de dépasser des fins strictement économiques pour donner à leurs salariés plus de chances d'accès aux responsabilités et aux résultats. Aux fonctions traditionnelles de l'agriculture s'appliquent des impulsions techniques, le poids des investissements, la pression des marchés, alors que se préparent de nouveaux équilibres de société. Pour répondre à cette situation nouvelle, ces hommes se fixent pour objectif de promouvoir des entreprises agricoles pour notre temps, dans le cadre d'une économie humaine qui doit être celle de demain. »[189]

Quelques années plus tard, en réaction à la volonté d'autres organisations professionnelles agricoles, dont la FEDERATION NATIONALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES

[186] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de janvier 1988, Paris, 2017.
[187] Ibid.
[188] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de janvier 1965, Paris, 2017.
[189] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de janvier 1965, Paris, 2017.

(FNSEA), de continuer à ne considérer l'agriculture que comme un ensemble homogène relevant d'une politique agricole unique, la SAF créera en 1964 le CENTRE DE L'AGRICULTURE D'ENTREPRISE (CENAG). Ne se définissant ni comme un syndicat, ni comme un club mais comme un mouvement[190], le CENAG sera le dispositif d'influence sur lequel repose dorénavant la SAF. Ces deux organisations chercheront alors à introduire dans les débats sur l'avenir de l'agriculture la question des rapports entre l'entreprise et ses salariés. Pour y parvenir, les héritiers du patronat chrétien créent « l'école du chef d'entreprise en agriculture[191] » qui s'adresse autant aux exploitants qu'aux cadres de l'agriculture. Cette école n'en est pas une à proprement parler : elle organise plutôt des moments de formations et de communication au sein de la SAF. Deux thèmes y sont consacrés : « l'entreprise agricole » (sa place, sa finalité, son organisation) et « les hommes dans l'entreprise agricole », dans lequel le CENAG approfondit les problématiques propres à l'entreprise agricole et ses salariés (les statuts, les contrats, les conventions collectives). Au-delà des formations, le CENAG participe également à la diffusion des idées de la SAF en mobilisant différents médias, professionnels comme généralistes[192].

En décembre 1965, la SOCIETE FRANÇAISE D'ÉCONOMIE RURALE (SFER) décide d'organiser une session à Paris intitulée : « La condition et l'avenir des salariés agricoles »[193]. Elle décrit une situation catastrophique : l'isolement, la dépendance à l'employeur du fait de la cohabitation sur la ferme et la subordination continuent à pousser les ouvriers vers l'industrie, surtout dans les exploitations avec deux à trois salariés. Pour la SFER, l'entreprise agricole doit accepter que l'ouvrier ne fasse plus corps avec l'exploitation et se « professionnalise » : l'attachement à la profession qu'il a choisi doit prendre le pas sur l'attachement à l'entreprise. Jules Milhau et Roger Montagne, deux pères fondateurs de l'économie agricole, partagent cette vision (Milhau et Montagne, 1968). Pour eux, « le patron s'efforce de les incorporer jusqu'à un certain point dans la vie familiale, et par là de lier leur sort à celui de l'exploitation qui les emploie. Cela suffit à expliquer la très faible mobilité du salariat agricole. On peut voir dans cette tendance une sorte de paternalisme archaïque. C'est peut-être ainsi un phénomène d'auto-défense d'une institution peu compatible par nature avec le salariat moderne » (Ibid.).

Le CENAG approuve et ajoute :

190 Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de juillet 1964, Paris, 2017.
191 Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de janvier 1965, Paris, 2017.
192 Cf. « Les Formules 1 de l'agriculture française », *Libération*, 16 et 17 novembre 1983, ou « Le CENAG : l'épargne doit prendre le relais des agriculteurs pour la propriété des sols », *Le Monde*, 02 octobre 1970.
193 Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de janvier 1966, Paris, 2017.

> « Il faut assurer la promotion qui est non seulement possible, mais nécessaire. Pour pouvoir aboutir, l'effort entrepris dans ce sens doit certes tenir compte des freins qui existent dans le milieu, des réticences de ceux qui restent marqués par la nature des rapports traditionnels entre patrons et ouvriers. Il suppose par ailleurs que soient réunies diverses conditions préalables tenant, pour le salarié, à son niveau de compétences, à sa préparation psychologique au travail de groupe, à sa volonté de participation fondée sur son adhésion à la finalité de l'entreprise, plan sur lequel il doit pouvoir se retrouver avec son employeur dans son identité de conception de l'homme, de l'économie et de l'entreprise. »[194]

La figure du salarié portée par la SAF est alors bien différente de celle des années d'après-guerre. Alors que les salariés agricoles représentaient pour elle un danger potentiel notamment en raison de leur éventuelle capacité à s'organiser syndicalement, à revendiquer des augmentations de salaires voire à fomenter des grèves, l'organisation change de ton. À l'appui même d'un discours de M. Gurliat, responsable de la CONFEDERATION GENERALE DU TRAVAIL (CGT), elle ira jusqu'à affirmer que « la conception de la CGT de la place du travailleur dans l'entreprise et celle du CENAG présentent de nombreux points de rapprochement[195] ». Leur conception de l'agriculture reste familiale, mais le salarié doit y avoir sa place.

> « À travers l'évolution rapide qui bouscule tant d'habitudes, la concentration est nécessaire. Il importe donc de constituer des équipes de travail plus étoffées, il faut promouvoir l'association des agriculteurs d'une part, la participation et la promotion des salariés d'autre part, et dans les deux cas, prévoir toutes les étapes de formation nécessaires, technique, économique, psychologique, quelles que soient les difficultés à vaincre. »[196]

Le chef de culture bénéficie pleinement de cette évolution. Pour les propriétaires, le chef de culture des années 60 ne doit plus être présenté seulement comme un « régisseur », mais comme un « technicien »[197]. Alors que les grandes exploitations agricoles confiaient à la fin de la guerre leurs régies à des sous-officiers (ou à des officiers retraités) parce qu'habitués au commandement des hommes, les propriétaires expriment le besoin de recruter des cadres chefs de culture, pour

[194] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de janvier 1966, Paris, 2017.
[195] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de juillet 1966, Paris, 2017.
[196] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de juillet 1966, Paris, 2017.
[197] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de juillet-août 1970, Paris, 2017.

permettre à l'exploitant de satisfaire les besoins en information et en formation. Ils sont alors définis comme des « techniciens avertis » et des « ingénieurs de travaux », « bien adaptés à la nouvelle agriculture. »[198]

> « Alors que de simples ouvriers agricoles s'organisent dans le moment présent pour s'instruire en vue de mieux exercer leur métier, on ne concevrait pas que les cadres ne soient en réalité que de simples conducteurs d'hommes sans formation scientifique à l'heure où l'agriculture est moins affaire de bras que de cerveaux. Dans le moment présent où le chef d'entreprise agricole doit être informé des progrès de la science agronomique comme des impératifs économiques, il ne serait pas abusif de payer plus cher ceux qui ne se bornent pas à encadrer le personnel d'exécution mais qui gèrent le bien d'autrui à ses lieux et place. Enfin, ne serait-il pas de bonne politique que de renoncer à cette routine d'hier qui consistait à confier nos régies agricoles à des sous-officiers, voire même à des officiers retraités parce qu'habitués au commandement des hommes ? […] Et cela dans le moment où un enseignement agricole rénové et approprié nous fournit chaque année un contingent important de techniciens avertis et d'ingénieurs de travaux du cadre exécution bien adaptés à la nouvelle agriculture. »[199]

2) Le chef de culture : agent de la propriété foncière

La SAF insiste donc sur le besoin de formation et de reconnaissance des cadres de l'agriculture. Mais pourquoi une telle évolution ? La transformation de l'attitude autrefois défensive des propriétaires s'explique avant tout par le contexte agricole des années 60 : celui d'une lutte contre une propriété foncière, qui allait souvent de pair avec l'existence du groupe professionnel des chefs de culture. Cette lutte est à l'époque notamment menée par les membres du CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS et son Président Michel Debatisse. Les manifestations organisées en 1962 dans l'Orne sur la propriété de l'acteur de cinéma Jean Gabin puis le procès intenté par ce dernier en seront des illustrations marquantes[200]. Nourris par les courants

[198] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de juillet 1970, Paris, 2017.
[199] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de juillet 1970, Paris, 2017.
[200] https://www.lemonde.fr/archives/article/1963/10/14/le-proces-intente-par-m-jean-gabin-aux-agriculteurs-de-l-orne-doit-se-derouler-a-alencon-declare-m-debatisse_2211727_1819218.html.

personnalistes[201] et catholiques, ils vont faire valoir la primauté du concept d'exploitation sur celui de propriété (Hervieu et Purseigle, 2013b), tout en précisant les contours de l'agriculture qu'ils souhaitent mettre en place lors des lois d'orientation agricole d'août 1960 et 1962. Une agriculture moderniste portée avant tout par un couple d'exploitants dans une exploitation à 2 UTH[202].

Même si certaines régions agricoles restent encore inféodées aux grands propriétaires (comme le Bas-Maine, l'Allier ou les Landes), le fermier a pris la place du propriétaire au sommet de la hiérarchie, ce dernier devenant « un étranger dont on n'a nullement besoin » (Duby et Wallon, 1977). Sous la pression des ouvriers comme des exploitants, les fermiers deviennent propriétaires, les métayers deviennent fermiers. Les exploitants deviennent véritablement les éléments structurants de la stratification, le deuxième niveau étant les ouvriers agricoles. L'effacement des propriétaires non exploitants ne profite pas aux entrepreneurs capitalistes (comme annoncé dès le milieu du XIXème siècle), mais bien aux exploitants familiaux et aux exploitations de taille moyenne. Tout un système se met en place pour que les exploitants puissent racheter l'exploitation une fois que le propriétaire s'en sépare, avec la création par exemple d'un crédit sous forme de prélèvement annuel avec un taux d'intérêt bien plus faible que la moyenne. Dans la France des années 60, la terre devient un enjeu de lutte, celle du "petit" contre le "gros", forme inversée d'une idéologie égalitariste sur laquelle sont fondés les rapports sociaux au sein du village.

Cette lutte contre la propriété foncière, et à fortiori contre les entreprises qui salarient des chefs de culture, entraînent alors deux effets. Elle renforce d'abord sa légitimité auprès des propriétaires, qui vont tenter de défendre leurs intérêts à travers les salariés. Dans cette compétition, les propriétaires terriens voient dans la figure du salarié, ouvrier comme encadrant, un allié de taille qu'il faut à tout prix maintenir, préserver, choyer. La SAF ira même plus loin concernant les salariés encadrants, en en faisant les "têtes de pont" d'une agriculture "moderne" dès les années 80.

[201] Le personnalisme (ou personnalisme communautaire) est un courant d'idées fondé par Emmanuel Mounier autour de la revue *Esprit* et recherchant une troisième voie humaniste entre le capitalisme libéral et le marxisme. Il a eu une influence importante sur les milieux intellectuels et politiques français des années 1930 aux années 1950.

[202] UTH signifie Unités de Travailleur Homme, soit l'équivalent d'une personne à temps complet sur une exploitation.

B - Le chef de culture au service d'une agriculture technologique et gestionnarisée

Le milieu des années 80 marque l'avènement de la technologie et de la chimie dans l'agriculture. Les premiers guides pour gérer l'utilisation de l'informatique dans l'entreprise afin d'améliorer la prise de décision apparaissent dans la revue de la SAF et la revue *Paysans*. En outre, l'arrivée des pays concurrents en Europe (Espagne, Portugal, Grèce) et la montée en puissance de la grande distribution qui entraîne une forte pression sur les prix oblige la France à moderniser à nouveau ses exploitations. En arboriculture, les transformations se traduisent par la baisse du nombre d'exploitations fruitières et légumières et par l'augmentation des surfaces moyennes par exploitations. Mais ce n'est qu'un volet, puisqu'on voit également apparaître une attitude qui consiste à se replier vers les techniques et les circuits traditionnels (Bernard de Raymond, 2007).

1) « Le client est devenu le roi » : les premières dépendances de l'agriculture à la grande distribution

L'agriculture poursuit sa course à la productivité et serait entrée, selon la SAF et le président de l'INRA de l'époque, dans une nouvelle ère : celle d'une agriculture « plus performante et plus précise »[203], compétitive et qui passe nécessairement par la mise en place de systèmes extensifs. L'agriculture doit être « la nouvelle industrie »[204] et doit s'adapter à la mondialisation en assurant une croissance de toutes les entreprises agricoles, sans quoi « elles entreraient dans l'avenir à reculons et elles mourraient[205] ».

> « Nos collègues américains sont en train de préparer une vache à 12000kg de lait. L'INRA est donc amené à préparer une telle vache ; car si nous ne l'avions pas, au moment où il faudrait l'utiliser, les agriculteurs nous en tiendraient le plus grande des griefs. À une époque où l'agriculture est confrontée à de nouveaux défis, perçus comme des menaces ou des chances à saisir, nous, Agriculteurs de France, voulons maintenir une agriculture puissante et dynamique. »[206]

Ce nouveau cap donné par la SAF s'explique par le contexte de l'agriculture des années 80 : plus précise et plus performante, mais également plus dépendante de l'industrie agro-alimentaire.

---

[203] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de novembre 1988, Paris, 2017.
[204] Ibid.
[205] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de novembre 1988, Paris, 2017.
[206] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de novembre 1988, Paris, 2017.

La grande distribution donne le tempo : « le client est dorénavant le roi »[207]. Michel Bon, président et directeur général de Carrefour dans les années 80, à qui la revue accorde une interview, surenchérit quant à la question des cahiers des charges des distributeurs, qui posent la question de leur rôle au sein de la filière :

> « Quand un client me demande quelque chose, je ne me pose pas de question. Il y a, dans un magasin américain, un panneau où il est écrit : "ce magasin fonctionne avec les deux règles suivantes : le client a toujours raison. Deuxième règle : quand par extraordinaire, il pourrait sembler qu'il a tort, se référer à la règle numéro un". Donc si un client demande un cahier des charges, quoique vous pensiez, suivez ce cahier. Le client est roi. »[208]

En s'industrialisant, l'entreprise agricole réorganise son schéma de production en s'alliant à de nouveaux acteurs, en dehors des organisations agricoles traditionnelles, en établissant de nouvelles normes (et en particulier des cahiers des charges de production) construits notamment par la grande distribution. Dès la fin des années 80, celle-ci réussit à acquérir du pouvoir sur l'agriculture, « en mettant en concurrence différentes sources d'approvisionnement, mais aussi par sa capacité à définir les qualités attendues du produit fini » (Bernard de Raymond, 2015). La modification des façons de consommer impose aux distributeurs de se démarquer de la concurrence : la grande distribution adopte donc un schéma de diversification des qualités attendues qui a des effets directs sur l'organisation des entreprises agricoles mises en avant par la SAF : les salariés (et surtout les cadres, dont les chefs de culture) deviennent les acteurs sur qui reposent le processus d'industrialisation de l'agriculture.

2) La première étape de la gestionnarisation des entreprises agricoles : des « battants » aux « assistés »

On peut alors voir apparaître dans la revue des classements d'agriculteurs, selon « leur style de vie[209] » par exemple, dont les différents types sont nommés les « agricostyles ». Jugés « originaux » par les autres organisations professionnelles, mais aussi « révélateurs » et « innovants », ces classements sont effectués par des sociétés d'études et de conseils (ici BVA) dans une optique normative, du meilleur au moins bon des profils, en adoptant le jargon gestionnaire et managérial. On retrouve alors tout en haut de l'échelle de la réussite « les managers », « des battants

[207] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de janvier 1988, Paris, 2017.
[208] Ibid.
[209] La totalité des sources de ce paragraphe proviennent du numéro de décembre 1989 de la revue de la SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE.

à l'affût du modernisme et du progrès », des « gestionnaires de l'agriculture » qui cherchent à faire du profit. Ils sont les dignes représentants d'une agriculture « à la pointe », ce sont eux qu'il faut suivre. Viennent ensuite « les suiveurs » : également gestionnaires, ils sont caractérisés par « leur ouverture d'esprit, leur convivialité, leur parfaite intégration au tissu rural professionnel ». Mais eux « n'innovent pas, ne prennent pas de risques, se laissent un peu vivre et aspirent aux loisirs ». Le troisième « agricostyle » est représenté par les « techno-autarciques » : « fascinés par le progrès technique, ils sont combattifs et acharnés au travail, mais très individualistes ». « Comme les managers et les suiveurs, ce sont eux aussi des gestionnaires et des battants, mais par nécessité ». Pour les propriétaires, voilà les trois « styles » qui feront l'agriculture de demain. Les deux derniers styles, « les laissés-pour-compte » et « les assistés », sont eux, voués à disparaître. Les assistés sont caractérisés selon BVA par leur frilosité, « qui aspirent à une vie simple et confortable ». « Ils sont en fait des ouvriers et non pas des chefs d'entreprises » et ils entretiennent avec leurs techniciens « des relations de totale captivité, liées à une dépendance de proximité ». Enfin, « les laissés-pour-compte » n'ont « que pour finalité de conserver la tradition… en attendant la retraite ».

La variable principale qui conditionne les profils "en réussite" et ceux "en échec" correspond donc au degré de gestionnarisation des exploitations agricoles (les gestionnaires et les innovateurs vont survivre, les autres mourir). Dès les années 90, c'est une injonction à la survie des agriculteurs, soutenue par des propositions de la profession à participer à des formations de marketing et de gestion. Elle est également appuyée par des travaux d'économistes et de gestionnaires (notamment de l'INRA) portant sur le « développement des connaissances et des méthodes pour aider les acteurs à faire évoluer leurs pratiques de gestion[210] ». La profession cite dorénavant la pyramide des besoins de Maslow (1954), théoricien de la "motivation" : l'exploitant doit être un « dirigeant créatif », un « acteur organisationnel capable d'innover, de motiver, de prendre des initiatives et de conduire un projet », un « manager » qui saura « susciter l'enthousiasme », un « chef d'orchestre qui cultivera un état d'esprit favorable au sein de l'entreprise[211] ». Pour les représentants de la SAF, la prise en compte des salariés par les exploitants devient une véritable variable qui détermine le type d'exploitants.

La fin des années 90 marque d'ailleurs la création dans la revue de la SAF d'une rubrique « Social », où figurent des informations exclusivement relatives à la gestion des salariés (statut, charges patronales, temps de travail, travail des mineurs…). Ce sont essentiellement des rappels à la loi, des informations juridiques, ou des conseils en management, comme l'article « Comment

[210] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro d'avril-mai 1992, Paris, 2017.
[211] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro d'avril-mai 1992, Paris, 2017.

motiver ses salariés ? »[212] signé du président du CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS. On constate également l'apparition de nouveaux intervenants au sein de la revue, présentés comme des experts de la gestion de la main d'œuvre : place aux « coach en stratégie », « consultant en management », « consultante en stratégie » et « consultant en Responsabilité sociétale des entreprises[213] ». Elle poursuit la promotion d'entreprises qui ressemblent aux EAI que nous étudions : des entreprises agricoles industrialisées, qu'elle juge « innovantes », gérées par une « holding »[214] qui dépassent les moyennes nationales en termes d'hectares, de bêtes, de salariés et de chiffres d'affaires[215]. Des entreprises agricoles qui commercialisent, qui conditionnent elles-mêmes leurs productions et qui se *gestionnarisent* davantage. C'est l'entrée de l'entreprise agricole dans « l'ère de la communication éthique et de la transparence »[216]. Les agriculteurs qui "réussissent" ne sont plus seulement gestionnaires, ils sont « mutants »[217] : à la fois producteurs, transformateurs, conditionneurs, distributeurs et surtout, managers.

À côté des propriétaires terriens, d'autres acteurs du paysage agricole français de l'époque participeront, notamment dans les filières fruits et légumes ou viticole, à la promotion de l'entreprise agricole intégrée mobilisant des chefs de culture : les rapatriés d'Afrique du Nord.

[212] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de novembre 2012, Paris, 2017.
[213] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de septembre 2012, Paris, 2017.
[214] Ibid.
[215] Un des articles du numéro de janvier 2015 est par exemple consacré à la présentation d'une ferme laitière « XXL » américaine de 37 000 vaches laitières.
[216] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de février 2014, Paris, 2017.
[217] Arch. SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, numéro de février 2014, Paris, 2017.

C - Le retour des pieds-noirs et l'importation d'une agriculture capitaliste

Nous avons souligné comment l'État avait participé à la mise en avant d'une grande agriculture capitaliste après la Première Guerre mondiale et comment les propriétaires avaient contribué au renforcement de la légitimité des chefs de culture lors du passage de l'exploitation à l'entreprise agricole. Dans l'histoire de l'agriculture française, une autre figure est indissociable de l'ancrage de l'agriculture capitaliste et de l'affirmation dans certaines filières des chefs de culture : les rapatriés d'Afrique du Nord.

1) La colonisation de l'Algérie en faveur des agriculteurs français

En 1962, l'Algérie devient indépendante. D'avril à septembre, 700 000 rapatriés foulent le sol français. Une partie d'entre eux se verra octroyer des aides à l'installation ou à la reprise d'exploitations abandonnées, dans une France bousculée par l'exode rural et l'industrialisation de sa société. La presse relate des parcours et des destins très variés. Des échecs liés aux prix de vente trop faibles par rapport à l'investissement dans l'achat de l'exploitation, jusqu'au « grands succès »[218] pour des viticulteurs installés en Corse et les pépiniéristes de la Côte-d'Azur, les pieds-noirs ont participé à remodeler l'agriculture régionale par leurs expériences et leurs modèles importés d'Algérie.

Dans les années 60 en Algérie, la population agricole représente 80,8% de la population active totale (Mussard, 2017). Elle est alors coupée en deux, avec d'un côté, la population musulmane (87% de la population agricole) et de l'autre, les « concessionnaires » (Mussard, 2017) ou colons (13%), obligatoirement « français d'origine européenne » (Ibid.). Parmi la population agricole musulmane, 19,5% sont propriétaires (nommés « fellahs »), contre 52% du côté des colons français. Les propriétaires musulmans ont en grande majorité des exploitations de petite taille (la moyenne est de 4 hectares) et peu rémunératrices, car productrices de céréales et de cultures arbustives. Le secteur agricole musulman est pauvre (3,5% du revenu agricole européen) et de subsistance. En revanche, l'État colonial a administré aux propriétaires français des exploitations aux superficies moyennes 11 fois plus élevées et sur des terres où le climat et le relief sont favorables

[218] Source : article de Jean-Marc Gonin intitulé « Les pieds-noirs, 50 ans après » publié dans *Le Figaro* du 27 janvier 2012. https://www.lefigaro.fr/actualite-france/2012/01/27/01016-20120127ARTFIG00422-les-pieds-noirs-50-ans-apres.php

à l'exploitation de productions davantage rémunératrices, comme les vignes et les fruits[219] (Bessaoud, 1999).

En outre, l'échec dans les années 30 des artisans d'une colonisation dite « petite » ou « moyenne », décrite par Christine Mussard (2017) a profité aux grands propriétaires, qui ont agrandi leur propre patrimoine foncier. Le secteur agricole des colons est alors un secteur riche et homogène, « largement ouvert sur l'économie de marché » (Lequy, 1970) et employant des salariés permanents et non permanents musulmans (qui représentent 22% de la population active agricole musulmane). Les exploitants pieds-noirs sont alors, quelques années avant l'indépendance de l'Algérie, des « chefs d'entreprises » (Ibid.), cultivant sur de grandes surfaces et embauchant du personnel salarié. Selon Charles-Robert Ageron (1979), « la grande propriété s'étendait sur 453 ha en moyenne dans le Constantinois, sur 365 ha dans l'Oranie, sur 301 dans l'Algérois. Le record appartenait à l'arrondissement de Bône du fait de l'existence des grandes concessions forestières ». Progressivement l'agriculture algérienne colonisée n'eut donc plus véritablement de population paysanne, mais seulement des cadres d'exploitations agricoles travaillant dans des exploitations complexes et modernes et gérant une main d'œuvre considérable. « En 1930, le domaine Sainte-Marguerite à Boufarik entretenait sur ses 1500 ha 220 européens. Le domaine de La Trappe 391 cadres européens » (Ibid.).

2) Le remodelage profond de l'espace local en France

En revenant sur le territoire français et plus particulièrement dans le sud de la France, « les pieds-noirs apportent ainsi leur conception d'une agriculture capitaliste fondée d'une part sur la possession d'un capital personnel […] d'autre part sur le risque » (Brun, 1974), mais aussi sur une organisation industrielle de la production agricole, qui exige une main d'œuvre importante et diversifiée (d'ouvriers à exécutants). Certains vont alors intensifier certaines exploitations en abandonnant la polyculture et en lançant des productions arboricoles ou de maraîchage sur de grandes échelles ; d'autres replanteront des vignobles jugés de meilleure qualité. Même si les effets de l'importation par les pieds-noirs d'une vision capitaliste de l'agriculture sont très différents selon les régions et les localités, et vont même du « simple effet de démonstration au remodelage

[219] En Algérie, le passage de petites exploitations à de grandes exploitations spécialisées a lieu dès les années 1930 au moment de la standardisation des produits agricoles. En effet, pour échapper à la concurrence de l'Espagne, la France décide de standardiser l'économie algérienne et de standardiser les produits agricoles par l'intermédiaire de l'Ofalac (OFFICE ALGERIEN D'ACTION ECONOMIQUE ET TOURISTIQUE) désigné comme organisme chargé d'établir les règles organisant la standardisation obligatoire. La standardisation permet de satisfaire les demandes du commerce, tournées notamment autour de la présentation du produit, plus que de son goût. La standardisation des produits passe alors par la standardisation des processus de production et l'industrialisation de l'agriculture algérienne (Bernard de Raymond, 2007)

profond » (Ibid.) de l'espace social local, « ce groupe original joue un rôle qui dépasse largement son faible poids numérique » (Ibid.), surtout dans la filière qui nous intéresse plus particulièrement, à savoir celle des fruits et légumes, avec le développement par exemple des vergers industriels dans la plaine orientale de Corse. Même s'il nous est impossible de faire le lien direct entre le renforcement par les pieds-noirs de la position des chefs de culture au sein de grandes entreprises (la littérature existante insiste davantage sur les exploitants plutôt que les salariés), nous pouvons en revanche affirmer qu'elle participe à l'affirmation d'exploitations industrielles et capitalistes, employeuses de chefs de culture et annonciatrices des EAI que nous étudions[220].

Mais si une grande partie des propriétaires et des grands fermiers militent pour le passage d'une exploitation à une entreprise agricole capitaliste, la population agricole dominante souhaite que celle-ci reste de taille moyenne et sans salarié.

[220] Nous pourrions également citer les « Fermes françaises ». Propriété depuis les années 1980 du groupe d'assurance MONCEAU (ancienne mutualité algérienne fondée par des membres de la communauté pieds-noirs après l'indépendance de l'Algérie), elles sont le plus grand domaine de Camargue, avec 1200 hectares dont 60% cultivés en riz (Nguyen et Purseigle, 2012). Par ailleurs, elles ont été vendu pour pas moins de 12 millions d'euros à un consortium dont l'actionnaire principal était la famille royale du Danemark.

D - Une politique agricole au service d'une entreprise agricole sans salarié

À l'instar de la SAF, les JEUNES AGRICULTEURS, par l'intermédiaire de la revue *Paysans*, promeuvent eux aussi, dès la fin des années 1960, un paysan qui doit devenir « chef d'entreprise » au service d'un « progrès technique immense ». Un chef d'entreprise aux multiples casquettes : un producteur, commerçant, technicien, qui doit se spécialiser, s'agrandir et se moderniser.

> « Dans des régions à vocations maraîchère et fruitière, ne fait-on pas encore du blé et de la vigne à des rendements extrêmement faibles alors que n'importe quels fruits ou légumes seraient plus rentables ? L'agriculture suit l'exemple industriel. Peut-on reprocher à cet agriculteur du Tarn-et-Garonne qui, faute de moyens, achetait une propriété de 10ha, d'avoir actuellement 30ha sur lesquels il vit confortablement parce qu'il a pu, par son travail, acquérir les terres de voisins qui n'avaient pu faire rendre convenablement leur sol ? »[221]

1) L'appel du CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS contre les propriétaires fonciers et la grande entreprise

En revanche, les raisons de l'appel du CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS à la transition[222] ne sont pas les mêmes que celles des propriétaires. Alors que ces derniers nourrissent leurs réflexions dans la recherche d'une entreprise performante (avec des salariés, innovante et semblable à l'entreprise industrielle pour répondre à un marché de plus grande ampleur), les auteurs de la revue *Paysans* revendiquent avant tout une nécessaire double distinction entre famille et entreprise d'une part, et entre propriété et entreprise d'autre part ; une distinction indispensable pour libérer l'exploitant du fardeau familial et de la domination des propriétaires. En outre, comme nous l'avons souligné plus haut, la réflexion menée par les JEUNES AGRICULTEURS est avant tout au service de l'affirmation d'un couple qui n'a pas besoin de s'appuyer sur des salariés pour exister.

[221] Arch. *Paysans*, numéro d'avril-mai 1958, Toulouse, 2019.

[222] Il est primordial d'expliquer, comme le souligne Antoine Bernard de Raymond (2007), qu'il n'y a pas de moment d'une « grande transformation de l'agriculture » dans les fruits et légumes, aussi bien au niveau de la production que de la distribution. Le modèle productiviste ne s'est pas imposé comme tel à tous et n'a pas construit la filière fruit et légume d'aujourd'hui. Elle est le résultat d'une combinaison de modèles productifs modernes et anciens, qui ont perduré, où qui au contact de modèles nouveaux se sont petit à petit transformés. La modernisation n'a pas engendré l'homogénéisation de la filière, mais bel et bien sa complexification et sa fragmentation.

Selon eux[223], la définition institutionnelle de l'exploitation agricole des années 50 confond d'abord « famille » et « entreprise » en faisant coïncider « l'unité de consommation » avec « l'unité de production ». Pour les auteurs, c'est une erreur, car dans les faits, une famille paysanne à très forte autoconsommation a toujours un niveau de vie très bas. Il faut donc passer de « l'exploitation familiale » à « l'entreprise agricole » et marquer ainsi son entrée dans l'économie de marché. Mais la définition de l'exploitation agricole confond également, selon la revue *Paysans*, « propriété » et « entreprise ». Si l'on reprend la définition juridique, le texte ne distingue pas « biens mobiliers » et « immobiliers », ou autrement dit, « exploitation » et « propriété ». Cette confusion (qui tient du droit de propriété tel qu'il était défini dans le Code civil) rythme alors la vie de l'entreprise agricole par l'exercice des droits du propriétaire seulement et non de ceux de l'exploitant. Pour l'agriculteur, longtemps dépendant d'un seigneur aristocrate ou d'un propriétaire bourgeois, la redéfinition de l'entreprise agricole qui sépare « propriété » et « entreprise » permettra la fin de la souveraineté du propriétaire, ou en tout cas la limitation de son droit de propriété, l'intérêt de l'entreprise primant alors sur l'intérêt du propriétaire.

Selon elle, « l'exploitation agricole doit devenir de plus en plus une entreprise comparable, toutes proportions gardées, à une entreprise industrielle[224] ». Toutes proportions gardées, car pour la revue *Paysans*, comme pour les organisations syndicales non agricoles, l'industrie a produit « le prolétaire déshumanisé et aliéné », le salarié, que l'agriculture a réussi jusqu'ici à éviter. Dans les entreprises industrielles, les salariés n'existent qu'au travers d'un rapport de domination entre un patron et un ouvrier, où ce dernier n'a pas sa place, ni les droits auxquels il peut prétendre[225]. En retraçant trois cas de travailleurs dans un numéro consacré au travail dans la société industrielle, la revue conclue :

> « Dans les trois cas se pose le problème de l'adaptation des travailleurs, et ceci en termes plutôt angoissants : les personnes de 39-40 ans n'y arrivent pas, les ouvriers à la chaîne ne peuvent pas beaucoup réfléchir… Coûte que coûte, il faut s'adapter pour ne pas perdre sa place. Le cadre évoque, lui, les contradictions de l'entreprise qui risquent d'être résolues par l'infarctus ou la démission réelle ou virtuelle. Les deux premiers textes soulèvent le problème des salaires […], les disparités excessives, la stratégie des primes et autres

[223] Ibid.
[224] Arch. *Paysans*, numéro de juin-juillet 1970, Toulouse, 2019.
[225] La revue soulignera également dès les années 70 les inégalités entre hommes et femmes dans l'agriculture (numéro d'août-septembre 1975), entre hémisphère nord et hémisphère sud (Ibid.), entre chômeurs et non-chômeurs (numéro d'août-septembre 1978). Les inégalités de classes ne représentant pas la seule lutte légitime aux yeux de cette organisation.

> moyens qui permettent de jouer, à la fois pour économiser et maintenir la crainte du licenciement. Le travail féminin est ouvertement considéré comme travail d'appoint. »[226]

En citant des sociologues tels que Michel Crozier, la revue qui porte la voix des JEUNES AGRICULTEURS entend « contribuer à la construction d'une civilisation caractérisée par la responsabilité des hommes et la solidarité dans le développement […] en refusant de mettre le travail et le capital sur le même plan » (Ibid.). Parce qu'il ne faut pas « protéger et garantir les situations acquises, ni entraver la promotion et la protection des plus faibles »[227], elle promeut une nouvelle forme d'agriculture : non pas industrielle, mais « de groupe », où plusieurs chefs d'entreprise se mettent ensemble pour subvenir aux besoins de mécanisation et de production, tout en restant des indépendants. Pour la revue, « une révolution est en marche[228] ». La réaction des organisations professionnelles agricoles fut alors de préserver une certaine définition de l'activité agricole, du « bon agriculteur », qui doit se spécialiser dans une production, investir dans des équipements industriels, donner à vendre à sa coopérative et produire pour un marché de masse (Muller, 1987) :

> « Dans la mesure où l'on s'oriente de plus en plus vers la division du travail en agriculture, c'est vers cette dernière forme de division du travail (partage des responsabilités et des compétences) qu'il faut s'engager. C'est dans la mesure où nous aurons su prévoir, préparer et orienter cette division du travail que nous ne nous trouverons pas demain en face d'une nouvelle exploitation de l'homme par l'homme dans de grandes entreprises agricoles ultra-modernes. L'entreprise agricole de petite et moyenne importance ne peut progresser qu'en équipe. Un agriculteur qui veut travailler seul, non seulement va contre le progrès, mais sera très largement distancé dans sa marche en avant, par des agriculteurs qui se groupent. En l'an 2000, l'unité d'exploitation ne sera plus ce qu'elle est aujourd'hui. Des regroupements se seront opérés […] et la production ne sera plus laissée au hasard des choix individuels de chaque agriculteur. Toutes les années un plan de production sera élaboré par

[226] Arch. *Paysans*, numéro de juin-juillet 1970, Toulouse, 2019.
[227] Arch. *Paysans*, numéro d'août-septembre 1970, Toulouse, 2019. Cet argument est également utilisé par la revue pour défendre la politique des structures et la création de la SAFER, limitant alors l'évolution des structures se réalisant par la sélection du capital et permettant aux petits et aux jeunes agriculteurs (dépourvus de moyens financiers) de s'installer.
[228] Arch. *Paysans*, numéro d'avril-mai 1960, Toulouse, 2019.

> l'ensemble des agriculteurs chacun s'engageant à fournir des quantités déterminées. »[229]

2) Deux stratégies distinctes mais un même combat

On constate donc, de la part de la profession, un objectif semblable dès les années 60 : faire de l'agriculteur un chef d'entreprise. Néanmoins, les stratégies sont distinctes. D'un côté les nobles propriétaires encouragent la mise en place de grandes structures agricoles, organisées selon le schéma classique des entreprises industrielles et commerciales : un chef d'entreprise sortant des tâches d'exécution pour se consacrer à la formation et à la stratégie et une entité gérée par des cadres (légitimes), commandant des ouvriers exécutants. D'autre part, les agriculteurs du CNJA incitent à la mise en place d'une agriculture "progressiste" (mécanisée, avec des entreprises agricoles qui s'agrandissent et qui se spécialisent) et collective, mais sans salarié[230], où les chefs d'entreprise mutualisent les machines et les responsabilités. À l'opposé de la SAF, la revue *Paysans* parle également d'un « libéralisme collectif », d'un mutualisme agricole, et non d'un libéralisme libéré de toutes contraintes, synonyme de concurrence impitoyable. Elle pointera directement du doigt le CENAG dans son numéro d'avril-mai 1967 :

> « On voudrait croire que le CENAG n'est pas une manifestation modernisée de la philosophie confortable qui, au nom de l'efficacité et du progrès, tend à ignorer les contradictions que la croissance économique fait apparaître, et à compromettre les solidarités, aussi dans le domaine économique que sur le plan humain. N'est-ce pas une illusion de vouloir ramener l'évolution de l'agriculture à une seule et unique conception ? Ce serait vouloir ignorer que toute voie d'évolution repose sur des choix économiques et des choix politiques clairement définis. »[231]

Il faut toutefois nuancer nos propos. Dès 1961, la revue reconnait que « les employeurs ne semblent pas rechercher des solutions constructives pour l'avenir de la profession [ouvrière

---

[229] Ibid.

[230] Néanmoins, la réflexion des JEUNES AGRICULTEURS au sujet des salariés agricoles reste moindre par rapport aux interrogations sur le marché commun (numéro d'octobre-novembre 1974), la politique des structures (numéro d'octobre-novembre 1975), le syndicalisme agricole (numéro de février-mars 1976), la répartition plus équitable du revenu agricole entre agriculteurs (numéro d'août-septembre 1976), la coopération (numéro de juin-juillet 1977) et surtout l'installation des jeunes, qui sera le thème central de la revue *Paysans* dans les années 1970 (numéro de janvier 1979). Ainsi, par exemple, les salariés agricoles ne sont pas mentionnés dans un numéro de 1975 portant sur « le développement : ses objectifs et ses acteurs ».

[231] Arch. *Paysans*, numéro d'avril-mai 1967, Toulouse, 2019.

agricole], ni être prêts à discuter objectivement des améliorations qu'il faudrait lui apporter »[232], alors même qu'elle estime à l'avenir que l'agriculture « aura besoin d'ouvriers qualifiés qu'il faut soutenir en éveillant en chacun d'eux la conscience de son utilité et le sens de ses responsabilités envers les autres et envers lui-même, la confiance en lui pour les assumer, l'idée et l'espoir d'une amélioration de son sort par la transformation de son travail et non par le départ »[233]. La revue *Paysans* discutera également de la session de la SFER dans son numéro de janvier 1966. Ici se dévoilent des similitudes entre les deux organisations professionnelles (CNJA et SAF), la revue regrettant que seuls les conférenciers du CENAG et de l'INRA aient proposé des réflexions autour du salariat en agriculture à travers l'évolution de la structure des exploitations agricoles. La revue mentionne par ailleurs la prise de parole de Françoise Bourquelot, sociologue pionnière de l'étude des salariés agricoles, en estimant que les renseignements statistiques sur l'importance et l'évolution du travail salarié permanent et saisonnier constituent des références indispensables et à prendre davantage en compte par la profession. Les années 60 marquent donc le début d'une timide réflexion autour des salariés agricoles pour la revue *Paysans*, qui appelle les syndicats agricoles et ouvriers à prendre certaines responsabilités « dans le cadre d'une démocratie rénovée »[234]. Elle mettra également en avant certaines entreprises agricoles ou « des syndicats d'ouvriers se sont constitués et ont contribué à l'amélioration des conditions de l'ensemble »[235].

3) La victoire du CNJA

La situation de l'agriculture en 1960 jusqu'à aujourd'hui marque la victoire du CNJA : les exploitants deviennent véritablement des indépendants. La mise en place des outils du développement agricole passe par la création d'un fonds dédié, confié aux organisations professionnelles, et par la mise en place de taxes parafiscales, destinées au développement agricole. L'état autorise la plupart des OPA à prélever des taxes, sous la forme des cotisations volontaires obligatoires, où d'autres fonds. Pour que tout cela puisse fonctionner, trois conditions étaient requises : premièrement, l'affirmation et la préservation de l'unité paysanne, deuxièmement, la circonscription du périmètre politique de cette cogestion (l'exploitation à 2 UTH) et troisièmement, une pratique à la fois à l'échelon national et à l'échelon départemental.

Dans les années 70, la chute du salariat se poursuit, notamment par l'émergence de la fonction résidentielle des communes rurales à l'usage des salariés de l'industrie et des villages

232 Arch. *Paysans*, numéro de février-mars 1961, Toulouse, 2019.
233 Arch. *Paysans*, numéro d'avril-mai 1961, Toulouse, 2019.
234 Arch. *Paysans*, numéro de janvier 1962, Toulouse, 2019.
235 Arch. *Paysans*, numéro d'avril-mai 1963, Toulouse, 2019.

dortoirs : à l'exception des régions de grandes cultures, les ouvriers quittent le secteur agricole pour travailler dans l'industrie. Les cadres techniques (ingénieurs agricoles, chefs de culture, gérants de coopératives), bien qu'institutionnalisés, constituent toujours une couche sociale peu nombreuse, très marginale et sans grande influence réelle dans la stratification sociale (Duby et Wallon, 1977). Lors du recensement agricole de 1970, seulement 10% des exploitations employaient au moins un salarié permanent. Les exploitations employant plus de cinq salariés ne représentent que 0,56% du total des exploitations (les grandes exploitations du Midi étant celles qui emploient le plus de salariés à temps complet)[236]. Parmi ces salariés, en 1974, on estime que 3,5% de l'ensemble des emplois de salariés agricoles sont représentés par des cadres. En outre, même si depuis les Accords de Varenne (signés en mai 1968) et la pression exercée par les deux principaux syndicats de salariés[237], de nombreuses actions syndicales et des lois ont permis aux ouvriers agricoles de jouir théoriquement des mêmes droits que ceux de l'industrie[238] , elles n'empêchent pas l'exode de se poursuivre, dû à des inégalités flagrantes et des conditions de vies précaires. En effet, malgré ces lois, en 1973, le revenu des ouvriers agricoles est inférieur au SMIG et le niveau de vie des salariés agricoles continue d'être bien inférieur à celui des autres catégories socioprofessionnelles (Bourquelot, 1962 ; Darpeix, 2013). L'enquête sur le niveau de vie des ménages montre qu'au début des années 80, les ménages salariés agricoles se trouvent au bas de l'échelle concernant la taille des logements, le revenu des ménages, les équipements ou les dépenses de santé.

Au cours de cette troisième partie, nous avons démontré que l'industrialisation du secteur agricole n'est donc pas parvenue à aligner les conditions de travail des salariés agricoles sur celles de leurs homologues de l'industrie. Ils restent invisibles aux yeux des politiques et des exploitants,

[236] Il faut toutefois noter que la domination du modèle productiviste n'a pas lieu dans la filière des fruits et légumes pour d'autres raisons que le "simple" souhait des exploitants du CNJA (Bernard de Raymond, 2007). (1) La récolte coute cher et l'impossibilité d'économies d'échelles fait de la famille la plus à même de répondre aux aléas du marché. En effet, les légumes et les fruits frais sont des aliments "basiques", peu transformés, la mécanisation offre peu de possibilité d'économies d'échelle. Certains produits ne se prêtent pas au modèle productiviste, car trop fragiles et très peu résistants aux chocs. En outre, les aléas climatiques jouent grandement sur la qualité et la quantité de la production. (2) La filière est peu organisée et pas concentrée, dû à une diversité et un nombre très important d'exploitants. Il fallait offrir aux producteurs une forme souple de groupement, pouvant servir des projets très divers. (3) Il fallait développer des conditions de maintien des formes commerciales traditionnelles pour éviter la dépendance à la grande distribution.

[237] Nous pouvons citer notamment l'appel de la CONFEDERATION FRANÇAISE DEMOCRATIQUE DU TRAVAIL (CFDT) à « supprimer les disparités qui maintiennent les salariés agricoles dans une condition inférieure », à « obtenir les mêmes droits que les autres salariés » et à « conquérir des droits nouveaux, notamment pour l'action syndicale dans les entreprises agricoles ».

[238] Nous faisons notamment référence à transformation du SMAG en SMIG, aux retraites complémentaires, à la couverture des accidents de travail ou à l'ouverture des droits syndicaux pour les salariés agricoles.

en démontre l'absence de représentation des syndicats de salariés dans la préparation du septième plan de 1976[239]. En outre, pourtant présentés comme essentiels dans le projet de loi d'orientation agricole de 1997, lorsque la revue *Paysans* décide de faire un tour d'horizon des propositions concernant la modernisation de la loi d'orientation agricole (qui arrivera deux ans plus tard), les salariés agricoles sont absents des réflexions. Alors qu'elles ont trait au lien entre l'agriculture et les autres secteurs, à l'inscription des exploitations dans une démarche de qualité et à la conciliation entre la compétitivité des entreprises agricoles et l'environnement, le salarié agricole (ouvrier comme cadre) n'est nullement énoncé, ni même dans la rubrique « l'entreprise et les hommes[240] », qui ne formule que des propositions autour de l'exploitant et de l'installation. Le CNJA continue de l'éviter et concentre ses réflexions sur la coopération et l'agriculture de groupe. Lorsqu'il met en avant un livre d'un consultant en entreprise qui traite de la division du travail entre chef d'entreprise et salariés dans des « entreprises de troisième type »[241], il pointe « des propos qui interpellent le monde de l'entreprise, mais surtout de la coopération, car ils redéfinissent les règles d'une solidarité qui ne procède plus d'une certaine idée de l'homme mais de l'intérêt de tous »[242].

[239] Arch. *Paysans*, numéro d'octobre-novembre 1975, Toulouse, 2019.
[240] Arch. *Paysans*, numéro de janvier 1997, Toulouse, 2019.
[241] Arch. *Paysans*, numéro de décembre-janvier 1987, Toulouse, 2019.
[242] Ibid.

Conclusion du chapitre II

Le second chapitre, consacré à l'étude socio-historique de la professionnalisation du groupe professionnel des chefs de culture, nous a permis de montrer l'ambivalence historique de ce dernier.

Dans un premier temps, nous avons démontré que depuis le XIXème siècle, le groupe professionnel des chefs de culture jouit d'une place privilégiée au sein des salariés agricoles et d'une légitimité certaine auprès des propriétaires terriens. De son *existence sociale* à son institutionnalisation, en passant par sa reconnaissance en tant que cadre, le chef de culture n'est pas un salarié agricole "comme les autres" et constitue une des pièces maîtresses de l'avènement de la grande entreprise agricole capitaliste. Il est le dominant *charismatique* (Weber, 2014 [1922]) sur qui repose la domination des propriétaires.

Ce faisant, nous avons également constaté que ce groupe professionnel se caractérise également par un autre processus : sa vulnérabilité (Castel, 1995 ; Martin, 2013). Nous avons vu que leur légitimité est fragilisée par quatre éléments : des conditions de travail difficiles, une absence de garantie sociale jusqu'en 1945 et une institutionnalisation par les conventions collectives qui participent également à son invisibilité. Surtout, tout au long de la "modernisation" de l'agriculture, la profession agricole, dans son ensemble jusqu'en 1945, puis la plus influente ensuite, fera du salarié agricole (et donc du chef de culture) une catégorie à évincer, participant ainsi à sa fragilité et à sa chute nominale.

Tout au long de son histoire, le groupe professionnel est donc avant tout caractérisé par un "va-et-vient" permanent, entre légitimité sociale et vulnérabilité. Une réalité sociale consubstantielle, selon nous, d'une opposition entre deux groupes sociaux — les propriétaires terriens d'une part et les exploitants formés notamment entre les deux guerres à l'école de la JEUNESSE AGRICOLE CATHOLIQUE d'autre part — et son inscription dans la catégorie plus large du salariat agricole ; les premiers œuvrant à sa reconnaissance, les second tentant d'en réduire sa légitimité. La trajectoire du groupe professionnel n'est donc pas linéaire, les acteurs qui le soutiennent étant eux-mêmes parfois dominants et parfois dominés dans les différentes périodes de construction des politiques agricoles.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Quelle place occupent les chefs de culture dans la division sociale de l'entreprise agricole ? Constituent-t-ils toujours des salariés "pas comme les autres" ?

CHAPITRE III

Les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées : « têtes de pont » du nouveau capitalisme agricole

Dans le chapitre précédent, nous avons pu montrer grâce à l'analyse d'archives de revues agricoles et de documents en ligne, que les chefs de culture, par l'intermédiaire notamment des propriétaires, jouissaient d'une place privilégiée et d'une légitimité certaine au sein de la catégorie des salariés agricoles.

Pour tenter de répondre à la question du maintien ou non de cette place privilégiée au sein du secteur agricole, nous nous interesserons donc à leur place dans la division sociale d'une des manifestations du nouveau capitalisme agricole (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017) : les entreprises agricoles intégrées. Nous nous intéresserons en premier lieu à la manière dont les fonctions des chefs de culture sont décrites par les organisations professionnelles agricoles et plus précisément l'ASSOCIATION NATIONALE EMPLOI FORMATION EN AGRICULTURE (ANEFA). Nous poursuivrons par une description des pratiques des chefs de culture d'entreprises agricoles intégrées. Nous verrons alors que se dégagent deux idéaux-types de chef de culture des EAI. Avec l'appui de multiples indicateurs (salaires, mode de fixation de la rémunération, mode de recrutement, autonomie), nous montrerons dans une deuxième partie qu'ils jouissent, au sein de l'entreprise, d'une importance sociale et d'un prestige, leur assurant le contrôle de leur propre travail et le statut de « professionnels » (Demazière, 2012). Enfin, nous verrons, par l'intermédiaire de l'émergence de nouvelles normes professionnelles (techniques et managériales), qu'ils représentent pour les dirigeants des entreprises agricoles intégrées le rouage principal d'une nouvelle étape dans la rationalisation de leurs entreprises agricoles.

I - Représentations et pratiques des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées

Nous l'avons souligné en introduction, la concentration foncière et l'expansion des structures agricoles se poursuivent depuis les années 70 (Lataste, 2019). Les salariés prennent de plus en plus de place dans l'organisation du travail des exploitations de fruits et légumes. Le salariat se généralise (Castel, 1995 ; Supiot, 2011), y compris dans un secteur agricole (Darpeix, 2013), qui a pourtant toujours cherché à le contenir (cf. le chapitre précédent). Quelle place occupe alors les chefs de culture ?

A - Le "bras droit" polyvalent et autonome

Les chefs de culture voient alors leurs débouchés s'accroitre : ils peuvent désormais travailler dans des entreprises agricoles intégrées qui produisent, conditionnent et commercialisent elles-mêmes leurs produits en France et à l'étranger[243]. Mais comment sont-ils présentés par les organisations professionnelles agricoles ?

1) La « communication positive » des organisations professionnelles agricoles

Depuis plusieurs années, les différentes organisations professionnelles agricoles (syndicats d'employeurs, fédérations nationales, association nationale emploi formation en agriculture, association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens de l'agriculture et de l'agroalimentaire…) et l'état alertent, dans la presse agricole et générale, sur la pénurie de main d'œuvre agricole, sur des postes "qualifiés" et des postes "non qualifiés". En 2016, l'APECITA, l'association qui dispose d'un site d'emploi pour les cadres de l'agriculture, explique avoir enregistré 13 000 candidats pour 17 500 postes[244]. Même constat chez les responsables des services de remplacement[245]. « Début 2017, le service de remplacement de la Haute-Loire a proposé vingt postes qualifiés en CDI. Pas de candidat[246] ». Plus récemment, la crise liée à la Covid-19 a obligé

[243] Il faut toutefois nuancer nos propos. Le recours par l'entreprise agricole intégrée à ce type de main d'œuvre est variable d'une zone de production à l'autre. Les EAI ne sont pas toutes implantées dans des zones de déprises où les exploitations familiales ont des difficultés à trouver un repreneur.
[244] Dossier de *La France Agricole*, « La galère s'intensifie. », mars 2018.
[245] Les services de remplacements sont des groupements d'employeurs, sous statut associatif, administrés par des agriculteurs bénévoles et aidés d'équipes administratives. Ils ont pour objet de proposer des salariés, « agents de remplacement », aux chefs d'exploitations ou d'entreprises agricoles adhérents et à leurs ayants droit qui souhaitent ou qui sont contraints de quitter momentanément leur exploitation.
[246] Dossier de *La France Agricole*, « La galère s'intensifie. », mars 2018.

les organisations professionnelles agricoles, une fois de plus, à renouveler leur appel à recruter[247]. Pour parvenir à enrayer la pénurie, l'ensemble des acteurs tente donc de rendre attractifs les métiers du secteur agricole. Un des projets de ces organisations, avec l'appui de l'état (par l'intermédiaire des CHAMBRES D'AGRICULTURE et l'association nationale emploi formation en agriculture) et des syndicats d'employeurs, consiste alors à utiliser les nouveaux outils numériques (YouTube et Twitter notamment) disponibles pour mettre en place une « communication positive[248] », c'est-à-dire, une communication ayant pour but de « redorer l'image des agriculteurs et des salariés[249] ».

L'APECITA, l'Association Emploi Cadre Ingénieur Technicien Agriculture, par l'intermédiaire de ces « cahiers experts », présente les filières horticoles et de fruits et légumes comme des filières qui « cultivent leurs talents », « d'innovations permanentes » et où les « promotions sont réelles ». Elle pointe, par l'intermédiaire de sa directrice, le « grande sensibilité des filières à la protection de l'environnement, notamment à la limitation de l'emploi des produits phytosanitaires ». Le métier de chef de culture est par ailleurs directement mentionné comme « un métier d'avenir », en première ligne pour « répondre à la demande sociétale ».

L'ANEFA, l'Association Nationale Emploi Formation en Agriculture, créée, comme son nom l'indique, pour développer l'emploi et la formation en agriculture, se saisit également de la question de l'image des salariés agricoles et lance, entre autre, une chaîne YouTube[250] en 2014, sur laquelle elle fait la promotion de certains métiers agricoles. Parmi l'ensemble des 65 vidéos, deux d'entre elles concernent le groupe professionnel des chefs de culture. Les deux vidéos furent tournées dans deux entreprises agricoles intégrées que nous avons enquêtées : LEGUMES & CO' et SERRETOM.

2) La mise en scène du travail du groupe professionnel

La première vidéo présente Jean-Claude, un des quatre chefs de culture de LEGUMES & CO'. Celle-ci fut tournée sur les lieux de l'entreprise agricole, dans différents champs et devant les

[247] Au-delà du manque de main d'œuvre, la crise de la Covid-19 a également mis en exergue la dépendance de l'agriculture française au salariat saisonnier étranger.

[248] L'utilisation par les agriculteurs des nouveaux outils numériques pour promouvoir leur métier ne se fait pas nécessairement par l'intermédiaire d'une organisation professionnelle agricole. La plateforme YouTube regorge d'agriculteurs « indépendants » qui relatent au quotidien le travail qu'ils effectuent, comme la chaîne de « Gilles » agriculteur du Loiret.

[249] Cet verbatim correspond à la campagne de communication de la FNSEA en 2009, qui, quelques mois avant le salon de l'agriculture, décide d'investir massivement dans une campagne ayant pour cible les jeunes de 15 à 25 ans. Ils mobiliseront, entre autre, par l'intermédiaire d'une agence de communication RH (ORC Image), les "nouveaux" moyens de communication digitale. Les syndicats ne sont pas les seuls à pratiquer cette communication positive, elle est également utilisée par les EAI que nous étudions sur les réseaux sociaux ou encore au cours des différents salons dédiés à l'agriculture.

[250] https://www.youtube.com/user/VideosANEFA

bureaux administratifs de l'entreprise. Elle démarre par une présentation rapide de l'entreprise par Jean-Claude (nombre d'hectares cultivés, pourcentage de la surface en bio et en conventionnel, cultures principales…). Il poursuit ensuite sur son parcours scolaire et sur son travail au sein de l'EAI. Jean-Claude distingue deux missions principales :

> « Jean-Claude : Mon travail au quotidien a deux aspects différents et complémentaires : un travail de manager d'une part, c'est-à-dire encadrer une équipe de 10, 20, 30 chauffeurs et à la fois suivre les cultures depuis le semis jusqu'à la récolte » [Chef de culture Légumes & Co']

Pendant que les images mettent en scène Jean-Claude en train de transmettre des informations à un chauffeur de tracteur, celui-ci continue sur les « compétences » exigées par la profession. Être à l'écoute des gens, réagir « assez vite » face à des problèmes, être « proactif », rigoureux, patient et ne pas se laisser dépasser par les événements, font partie des savoir-être et des savoir-faire que Jean-Claude juge indispensables. Pendant qu'il poursuit sur les avantages à travailler dans une entreprise agricole intégrée, comme « les projets nouveaux qui arrivent sans arrêt » et les « techniques qui évoluent comme la robotique », la vidéo présente une autre scène de la vie professionnelle d'un chef de culture : les trajets dans le 4x4 de fonction entre les différents champs. La vidéo se poursuit par le discours de Jean-Claude qui évoque ce qui le « pousse à [se] lever le matin ». Il explique alors avoir une grande latitude de travail, mener ses journées comme il l'entend et compare le métier de chef de culture dans une EAI à celui d'agriculteur, avec « des gros moyens ». Il affirme que « la profession » de chef de culture s'est « réinventée depuis 50 ans » et est « toujours à la pointe ». Les images présentent l'autre mission principale des chefs de culture après l'encadrement : le suivi des cultures. Jean-Claude est dans les champs, ramasse des feuilles et se met en scène vérifiant la présence ou non de maladie. La fin de la vidéo évoque plus globalement le secteur dans son ensemble. Jean-Claude explique alors que « le monde agricole se remet en question et essaye d'avancer avec le reste de la société ».

Comme nous l'avons indiqué, la seconde vidéo présentant le métier de chef de culture par l'ANEFA a également été tournée dans une entreprise dans laquelle nous avons réalisé des entretiens : SERRETOM[251]. La particularité de celle-ci est qu'elle présente le métier de chef de culture en production sous-serres. Comme la première, la vidéo démarre par une présentation de la cheffe de culture, Amandine, au sein de la serre. Elle explique être « responsable, tant au point de vue

[251] Tout comme TOMATO, SERRETOM est une entreprise agricole qui produit des tomates. Néanmoins, à l'inverse de la première, nous n'avons pas réalisé d'immersions de longue durée en son sein, seulement une journée d'entretiens.

technique culturale que ressources humaines, maintenance, flux logistique et flux produits ». De la même manière que lors de la première vidéo, la cheffe de culture est filmée en train de transmettre des informations à des ouvriers de la récolte. Elle poursuit en présentant son parcours (Bac scientifique, puis BTS Agronomie et Productions Végétales et enfin Ingénieure agronome) et les aptitudes nécessaires pour être une "bonne" cheffe de culture. Amandine met alors en avant le besoin de la « la passion du métier et de l'agriculture », de la disponibilité requise, mais surtout, « de la réactivité et de l'observation du monde vivant ». La vidéo se poursuit par la mise en scène d'Amandine dans la serre, sur un chariot-élévateur, en train d'observer une feuille d'un pied de tomate. Au même moment, elle donne à voir une journée type et la place de "tête de pont" qu'elle occupe dans l'entreprise, en précisant notamment que « tout » (les ventes, la qualité des fruits…) découle des décisions qu'elle prend en tant que cheffe de culture.

« Amandine : Je vais dans les serres plusieurs fois par jour parce qu'en fonction de la journée, la plante évolue, le milieu évolue, la température, l'humidité… Il n'y a que par l'observation que l'on peut voir si les conditions que l'on applique à la serre sont les bonnes ou pas, parce que tout en découle derrière, que ce soit la main d'œuvre, la qualité du fruit, le commerce, etc. » [Cheffe de culture SERRETOM]

Pour l'illustrer à nouveau, l'ANEFA met en scène dans la suite de la vidéo une discussion entre la cheffe de culture et une ouvrière, dans la serre, entre deux rangs. Amandine joue alors le rôle de l'encadrante, vérifiant auprès de l'exécutante que le travail se déroule comme elle l'a souhaité :

> « Amandine : Laurence, pour le palissage est-ce qu'il y a des personnes qui sont très en retard ?
>
> Laurence : Il y en a qui sont en retard mais vu que d'autres sont en avance, ça va aller pour la semaine… » [Ouvrière permanente Serretom]

La suite de la vidéo se passe dans le bureau d'Amandine. Pendant que la caméra, braquée sur l'écran de l'ordinateur portable de la cheffe de culture, présente diverses courbes, des tableaux Excel et des mails, Amandine présente une autre facette du métier : l'administratif. Elle explique alors que celui-ci prend une place importante et qu'il se compose de gestion de plannings, de prévisions de récolte, de gestion des stocks ou encore de commandes de matériels. Elle définit alors le métier comme « très complet ». Toujours dans le bureau, la vidéo présente une dernière scène : celle d'Amandine passant un coup de téléphone à Jean-François, apiculteur, pour lui « commander

des bourdons ». En fond, Amandine termine en expliquant que la diversité du travail, qui fait « qu'aucune journée ne ressemble à une autre », l'a poussée à faire ce métier-là.

Ces éléments très descriptifs puisés dans ces deux vidéos illustrent que les deux vidéos ont été scénarisées et montées avec les mêmes objectifs. De la même manière que dans l'histoire de la profession, les nobles propriétaires cherchaient à légitimer socialement les chefs de culture par le biais de la valorisation de leurs compétences, l'ANEFA, pour rendre attractif le métier, décide de mettre en exergue deux chefs de culture dotés du titre d'ingénieurs d'entreprises agricoles intégrées, alors même que les grandes entreprises agricoles ne représentent qu'une infime partie des entreprises agricoles françaises. En présentant des ingénieurs, travaillant dans de grandes entreprises, en les filmant en train de donner des ordres, de "manager", en présentant le caractère pluriel de leurs lieux de travail et de leurs missions, en pointant les moyens dont ils disposent pour mener à bien leurs projets et empêcher la routine professionnelle de s'installer, l'ANEFA permet la projection d'autres individus dans ces mêmes parcours et ces mêmes carrières (Roquet, 2012). Dans notre projet de démontrer en quoi les chefs de culture des EAI sont les interprètes du nouveau capitalisme agricole, le choix de l'ANEFA nécessite d'être présenté. Lorsqu'il s'agit de "donner envie" aux jeunes générations de devenir chef de culture et pour « redorer l'image » des travailleurs du secteur agricole, ce sont précisément des chefs de culture dotés du titre d'ingénieur travaillant dans des entreprises agricoles intégrées qui sont choisis. En outre, les EAI apparaissent comme des exploitations "modèles[252]" et un idéal à atteindre aux yeux de certains responsables professionnels.

Qu'en est-il concrètement au sein des grandes entreprises ? Qui sont les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées ? Quelles sont leurs propriétés sociales, leurs trajectoires ?

[252] Cette mise en avant des EAI rappelle par ailleurs les fermes-modèles présentées dans le chapitre II.

B - Les deux idéaux-types du groupe professionnel des chefs de culture

Au sein des entreprises agricoles intégrées, deux figures idéales-typiques de chefs de culture se dégagent. L'idéal-type, que l'on doit à Max Weber, est à la fois « le résultat d'un certain mode de conceptualisation, l'expression d'une certaine conception de l'activité scientifique et l'instrument d'une stratégie d'analyse spécifique » (Coenen-Huther, 2003). Il peut être défini comme une construction intellectuelle résultant d'une accentuation délibérée de certains traits de l'objet considéré. L'idéal-type ne représente pas strictement la réalité observée, il en présente une version volontairement stylisée[253].

La première figure idéale-typique correspond à des femmes et des hommes ruraux, en couple avec des enfants. Ils sont anciennement agriculteurs et agricultrices, fils et filles d'agriculteurs, mais ils ont vu leur situation se compliquer suite à la faillite de l'exploitation familiale. Ce sont les exploitations « non-viables » que décrit la profession dès les années 1960 et qui disparaissent au profit de l'expansion des autres. Suite à l'absorption par l'entreprise agricole intégrée de leur exploitation, ils se sont vus proposer un poste de chef de culture[254], qu'ils souhaitent conserver jusqu'à la retraite, mais qu'ils n'ont pas choisi. Leur niveau de formation varie du Brevet Technique Agricole au Baccalauréat Professionnel Agricole. Ce ne sont pas les diplômes qui entrent en compte dans leur intégration, mais davantage leur socialisation professionnelle et leurs expériences en tant qu'agriculteurs. Ils considèrent que leur cœur de métier se centre autour de deux missions principales : gérer la main d'œuvre saisonnière et conduire une culture de la plantation à la récolte. Ils sont définis par les chefs de culture du second idéal-type comme les « anciens ».

Le second idéal-type des chefs de culture des EAI se compose de jeunes femmes et de jeunes hommes ruraux, célibataires et sans enfant. Petits enfants et enfants d'agriculteurs, ils sont jeunes diplômés et ont profité pleinement de la scolarisation prolongée et du nouveau rapport des agriculteurs à l'école (Giraud et Rémy, 2015) pour acquérir un capital scolaire élevé en BTS horticulture et en école d'ingénieur d'agronomie. Ils ont quitté le département dans lequel ils sont nés et ont grandi pour faire des études « en ville », mais ont souhaité revenir dans leur région natale une fois leur cursus terminé. À la différence des chefs de culture du premier idéal-type, ils sont

253 Pour une analyse plus précise de ce que n'est pas l'idéal-type (aujourd'hui abondamment utilisé en sociologie et chargé d'ambiguïtés), nous renvoyons le lecteur à l'article de Jacques Coenen-Huther dans la *Revue française de sociologie*, sur « Le type idéal comme instrument de recherche sociologique » (2003).

254 Nous verrons que les deux trajectoires peuvent exister. Des chefs de culture peuvent aussi devenir chefs d'entreprise. C'est le souhait des membres du second idéal-type que nous allons détailler juste après.

socialisés à l'"agriculture de grande échelle" par des stages à l'étranger (aux États-Unis ou en Australie notamment) au cours de leur formation et à ce qu'ils appellent "l'agriculture de pointe" (qui fait référence à l'entrée de la robotique et du numérique au sein du secteur). Les chefs de culture du second idéal-type considèrent que leur cœur de métier est uniquement le travail technique de la plante et mettent à distance leur rôle de gestionnaire de la main d'œuvre. À la différence des fils d'agriculteurs étudiés par Christophe Giraud et Jacques Rémy (2015), ce capital n'est pas le fruit d'un rejet de l'agriculture, bien au contraire. Le salariat et leur place de chef de culture n'est qu'une étape dans leur carrière, qu'ils souhaitent poursuivre vers l'indépendance qu'offre le statut de chef d'exploitation. Le salariat est donc perçu par les jeunes chefs de culture comme un moyen d'accéder à la propriété, ou en tout cas, comme un entre deux, entre la formation et l'installation. Cette transition s'explique par leur impossibilité à reprendre l'exploitation familiale au moment de l'enquête (soit parce qu'ils sont les cadets et que l'exploitation familiale est réservée à l'aîné, soit parce qu'elle est en faillite) et par les difficultés à s'installer (notamment à cause du coût du foncier). Les membres du deuxième idéal-type sont les nouveaux entrants qui viennent combler le "vide" professionnel.

Dans les deux cas, les membres du groupe professionnel des chefs de culture ont des trajectoires sociales *contrariées*. La fonction qu'ils occupent actuellement n'est pas celle qu'ils souhaitent. Dans le cas des membres du premier idéal-type, c'est le produit de la poursuite de l'accumulation capitaliste des "gros" qui passe nécessairement par l'absorption des "petits" et l'impossibilité pour les "petits" de poursuivre leur activité qui explique cette trajectoire contrariée. Dans le cas du second idéal-type, cette contrariété trouve racine dans l'incertitude de la reprise et la place qu'ils occupent au sein de la fratrie.

C - Le travail concret d'un chef de culture : entre agronomie et gestion de la main d'œuvre

Pour saisir la place symbolique du groupe professionnel des chefs de culture dans l'entreprise agricole intégréé et sa déstabilisation, il est nécessaire de "voir" les chefs de culture en train de travailler. Quelles sont les missions des chefs de culture dans les entreprises agricoles intégrées ? Y'a-t-il une journée type ? Que font-ils au quotidien ?

Quelle que soit l'entreprise agricole intégrée (ses productions, son "degré" de gestionnarisation, sa taille, son nombre de salariés…), et même si nous verrons dans un futur chapitre la segmentation du groupe professionnel, le travail quotidien d'un chef de culture d'une entreprise agricole intégrée rassemble des pratiques, des gestes et des interactions partagées par l'ensemble de la profession.

Le chef de culture d'une EAI est sous la responsabilité directe d'un chef d'exploitation. Soit celui-ci est unique et gère l'ensemble des divisions (production, conditionnement, commercialisation), soit les chefs de culture sont sous la responsabilité du dirigeant ayant "seulement " la responsabilité de la division de la production. Le chef de culture a deux "missions" principales : organiser les travaux de culture et de récolte des productions (dans notre cas, les fruits et légumes) en vue d'obtenir des résultats techniques maximaux, et gérer une main d'œuvre ouvrière, saisonnière et permanente. Ils sont les « encadrants de proximité » de la division de la production dont le rôle est de faire prévaloir l'organisation du travail telle qu'elle est et obtenir des exécutants un engagement au quotidien (Martin, 2012).

À l'inverse des entreprises agricoles de taille moyenne à petite, dans l'ensemble des entreprises agricoles intégrées que nous avons étudiées, les chefs de culture n'étaient jamais seuls sur l'exploitation et étaient au moins deux. Tous partagent, entre eux, des espaces de travail et de détente au sein de l'entreprise (bureau collectif, réunion, formation, salle de pause). On passe alors d'un groupe professionnel "théorique" (puisque composé de chef de culture seuls dans des entreprises agricoles individuelles) à un groupe professionnel davantage "concret".

Nous allons voir que le travail du groupe peut se découper en deux périodes spécifiques : une première période dîte "creuse" et une seconde de "*rush*".

1) En période "creuse" : de la préparation aux bilans

Le rythme de travail des chefs de culture varie selon la saisonnalité, là aussi, quel que soit le type de production. Que les chefs de culture soient en charge d'une culture de tomates sous-serre

(comme chez TOMATO[255]), de melons (comme chez AGRIFRUITS[256]), de fruits exotiques (comme chez CUCURBILES[257]), ou de carottes (comme chez LEGUMES & CO'[258]), on peut distinguer deux périodes, qui peuvent en revanche être très diversifiées en temporalité suivant le type de culture. Les raisons d'une telle différence s'expliquent à la fois par les cultures produites et l'expansion à l'étranger de l'entreprise. AGRIFRUITS est une entreprise qui ne produit que du melon, et qui s'étend relativement peu à l'étranger (au Maroc essentiellement). La période de "*rush*" que représente la plantation et la récolte s'étend du mois de mars au mois d'octobre. Dans les trois autres entreprises étudiées, la diversité des productions et l'expansion à l'étranger rallongent la période de "*rush*", qui n'en est plus une, puisqu'elle s'installe durablement quasiment toute l'année. Par exemple, lorsque la période de récolte de melons est terminée dans le sud-ouest, les chefs de culture de CUCURBILES n'ont qu'un mois pour préparer la saison de melons suivante et doivent partir dès le mois d'octobre accompagner la période de récolte des fruits exotiques, en raison de l'expansion de l'entreprise dans les DOM-TOM. Autre exemple, la plantation de tomates sous-serres permet à l'entreprise TOMATO d'en vendre toute l'année. Même si la récolte et la gestion de la main d'œuvre s'intensifient pendant l'été et les mois qui précèdent, les chefs de culture conservent un rythme soutenu pendant dix mois de l'année.

Durant cette période, l'entreprise agricole intégrée tourne au ralenti. Les ouvriers saisonniers étrangers et les intérimaires français ont quitté l'entreprise et l'essentiel des machines sont à l'arrêt, dans l'usine de conditionnement comme dans les champs. Cette période "calme" sert avant tout aux chefs de culture à préparer le système de culture[259] pour la saison suivante. Ils sont d'abord en charge, en coordination avec la direction de la division de la production, de déterminer quelles seront les prochaines variétés produites. En se référant aux rendements de la saison précédente, les chefs de culture vont décider de conserver les mêmes variétés, d'en planter d'autres, ou d'en supprimer certaines. C'est à cette période qu'ils reçoivent les semenciers. Nous avons par exemple assisté, au cours de notre immersion chez CUCURBILES en période hivernale, à un entretien entre des salariés du fournisseur principal de semences de l'entreprise agricole intégrée et Damien, chef de culture chez CUCURBILES. Après un bref retour de Damien sur les chiffres de la récolte

[255] Rappel : pour une présentation brève de la structure, nous renvoyons le lecteur à la page 82. La présentation détaillée se trouve quant à elle à la page 298.
[256] L'histoire et les caractéristiques d'AGRIFRUITS sont présentées aux pages 80 et 385.
[257] Pour une présentation succinte de CUCURBILES, nous renvoyons le lecteur à la page 83 ; pour une présentation davantage dévelopée, à la page 335.
[258] LEGUMES & CO' est présentée aux pages 83 et 274.
[259] Un système de culture peut être défini comme « l'ensemble des modalités techniques mises en œuvre sur des parcelles cultivées de manière identique. Chaque système se définit par : la nature des cultures et leur ordre de succession rotation culturale, les itinéraires techniques appliqués à ces différentes cultures, ce qui inclut le choix des variétés. Un itinéraire technique se définit comme une « combinaison logique et ordonnée de techniques qui permettent de contrôler le milieu et d'en tirer une production donnée. » (Sebillotte, 1990)

précédente, les semenciers présentent les nouvelles variétés de melons et l'ensemble de leurs caractéristiques : prix, goût, forme, poids ou encore couleur. Le chef de culture goûte, sent, touche et interroge, en partageant des morceaux de melons avec les autres salariés de l'entreprise : « t'en penses quoi toi de celui-là ? ». Lorsqu'une semence sera jugée comme satisfaisante par le chef de culture, elle sera alors testée sur une saison, sur un petit bout de parcelle, afin de vérifier sa robustesse, son adaptation aux sols des champs de l'entreprise et l'ensemble des caractéristiques du produit. Même si cette sélection se fait avec l'accord de la direction, c'est bien le chef de culture qui la manœuvre.

Toujours en collaboration avec la direction de la division de la production, ils vont également schématiser la rotation des cultures et définir les objectifs de production. En fonction de la direction que le dirigeant souhaite prendre pour la saison d'après (plus ou moins de tonnage que l'année précédente, plus ou moins de bio ou de conventionnel, etc.), les chefs de culture vont déterminer la variété qu'il y aura dans chaque champ (conventionnelle ou biologique par exemple) en prenant en compte la rotation des cultures[260] et en élaborant un itinéraire technique. Suivant l'objectif de rendement fixé par la direction, ils vont déterminer la date à laquelle la plantation aura lieu, quel engrais sera utilisé et à quelle dose, quel produit phytosanitaire sera appliqué et à quelle dose, etc.

C'est également pendant cette période que les chefs de culture font les comptes de la saison de récolte qui vient de s'écouler. Derrière leur ordinateur, ils regardent et comparent avec les années précédentes les différents coûts de production, les rendements de chaque parcelle, les ventes de chaque variété et préparent les diaporamas qu'ils vont ensuite présenter aux dirigeants (et aux actionnaires dans certaines entreprises agricoles intégrées). S'ils distinguent des différences significatives de rendement ou de qualité avec les années précédentes, ils en cherchent les raisons : cela vient-il de l'itinéraire technique ? De la météo ? Si les conditions étaient "bonnes" et que le système de culture était similaire aux années précédentes, serait-ce la variété ? C'est pendant cette période que le chef de culture "ajuste" sa pratique.

Avec le service des ressources humaines, les chefs de culture reviennent également sur les conditions de travail des ouvriers : y'a-t-il eu des remontées d'informations à prendre en compte pour la saison prochaine ? Faut-il davantage recruter en amont ? Quel est le nombre d'accidents de

[260] La rotation des cultures « consiste en l'organisation de la succession culturale des espèces sur une parcelle. La rotation des cultures s'organise en un cycle régulier plus ou moins long. On la qualifie de biennale lorsque deux espèces y sont cultivées successivement d'une année sur l'autre, triennale pour trois etc. » (Bézat, Quenu et Martin, 2016). Elle est utile car certaines cultures épuisent le sol, comme le melon qui, pour assurer la formation, le grossissement et la maturité de ses fruits, puise dans le sol beaucoup de phosphore et de potasse. Il faut donc alterner les cultures (ou laisser le champ en jachère) pour que celui-ci se recharge.

travail cette année par rapport aux années précédentes ? Juste avant le début de la période de "*rush*", les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées n'ayant pas sous-traité le recrutement des permanents, s'occupent, parfois en collaboration avec le service des ressources humaines, parfois en complète autonomie, du recrutement des ouvriers et des futurs cadres permanents de la division de la production. Ce sont eux qui élaborent les fiches de postes, reçoivent les appels des candidats et mènent les entretiens en face à face. Même si avant la décision finale, ils doivent en informer la direction et présenter les dossiers, ce sont eux qui mènent le processus de recrutement.

> « Moi : Et l'hiver, comme maintenant, quand c'est plus calme, vous faites quoi ?
>
> Damien : C'est plus calme oui. En période de rush je commence à 6h et je termine à 22h, là tu vois j'ai commencé à 8h et je devrais avoir terminé mon boulot de la journée vers 16h. En fait ce que je fais c'est que je commence à regarder les coûts de production, les rendements, les résultats, les variétés… Je me mets derrière mon ordinateur et je fais tous les calculs. Puis je fais de la compta aussi, j'épluche tous les comptes, on fait des bilans et on essaye de chercher des explications, parce qu'ensuite ces résultats on doit les présenter aux actionnaires. Après avec le service RH on regarde un peu comment ça s'est passé au niveau du recrutement, si on est satisfait et si eux aussi. Par exemple là on discute d'un accord sur les temps de travail, parce qu'apparemment y'a eu des remontées cette année. Et puis aussi l'hiver on prend le temps de faire les recrutements. Par exemple l'hiver dernier j'ai recruté Mélissa.
>
> Moi : Mais c'est vous qui recrutez ? Parce que dans ma dernière immersion, c'était externalisé et confié à des cabinets de recrutement !
>
> Damien : Non là c'est nous. On a réussi à garder la main sur le recrutement, même si ça râle du côté des Ressources Humaines. On a fait le forcing parce qu'on a une meilleure idée de ce qu'on veut comme collègue. On peut lui poser de meilleures questions sur les cultures, sur la gestion des saisonniers. Donc on fait la fiche de poste, les entretiens, tout. » [Chef de culture Cucurbîles]

Au-delà des résultats de la saison précédente et de la préparation de la prochaine, c'est aussi au cours de cette période que les chefs de culture s'occupent de la maintenance, soit seuls, soit en collaboration avec les salariés de la division maintenance si celle-ci est intégrée, des différents outils qu'ils utilisent tout au long de l'année, comme leur voiture de fonction ou les irrigateurs présents dans les champs. La maintenance ne concerne pas que les outils "mécaniques" : la période de "pause" sert également à la maintenance et à la formation des chefs de culture aux nouveaux outils numériques. Chez LEGUMES & CO', la division informatique est intégrée dans l'entreprise. C'est cette période que Pierre, responsable des systèmes d'informations, a privilégiée pour implémenter un nouveau système de gestion des cultures et de la main d'œuvre.

> « Pierre : La formation des chefs de culture au nouvel outil on l'a faite démarrer la semaine dernière parce qu'on a déterminé que c'était la période la plus calme pour eux, même si ça dure qu'un mois. On a développé ce qu'on appelle une planification prévisionnelle. Ça veut dire qu'on a mis, on a paramétré dans le système, ce qu'on appelle des itinéraires culturaux. Ce qui s'apparente à des recettes en fait. En gros, pour faire une carotte de saison bio, je dois faire un déchaumage, puis un labour etc. etc… Avant ils l'écrivaient sur un carnet, maintenant ils vont devoir le rentrer dans une application dans leur smartphone. On déroule la recette. On dit que pour faire un déchaumage c'est trois heures par hectare par exemple. Et ça c'est les chefs de culture qui disent que pour un déchaumage c'est trois heures. Le logiciel lui ensuite il calcule par hectare. Ça c'est sur la partie plan de charge. Tu vois là tu peux voir c'est la saison un peu morte en ce moment puisqu'en terme d'itinéraires y'a rien pour le moment. » [Responsable des systèmes d'informations, Légumes & Co']

De la même manière, c'est au cours de la période hivernale que les chefs de culture d'AGRIFRUITS ont participé à une formation aux outils du « *lean-management* » (que nous détaillerons plus loin dans le chapitre), comme le rapporte Léa (dont nous établissons le portrait[261] ci-dessous) :

> « Moi : Et ici, tu as eu des formations ?

[261] L'ensemble des acteurs rencontrés sur le terrain et avec lesquels nous nous sommes entretenus n'ont pas d'encadrés. Les portraits ont ici vocation à présenter plus en détails les trajectoires et les caractéristiques sociales des acteurs que nous définissions comme "atypiques" ou représentatifs des résultats de notre travail de thèse. Nous avons par exemple choisi de revenir sur la trajectoire de Léa car elle est une des seules femmes cheffe de culture que nous avons rencontré.

Léa : J'ai refait le même style de formation que dans mon ancienne entreprise, après je n'en ai pas fait d'autres ! Je n'en ai fait qu'une.

Moi : C'était sur quoi cette formation ?

Léa : En 2015, j'ai fait cette formation… Cette formation, elle était plus axée sur les chefs d'équipe dans les champs… à gérer des petites équipes, c'était plus ça… le lean-management, tout ça. Parce que moi, à la base, j'étais à l'usine, donc j'avais plus une petite équipe… Alors avec Roger on nous a fait faire pendant l'hiver, quand on avait moins de travail, cette formation pour manager plus de 200 personnes, c'est complètement différent… ! » [Cheffe de culture Agrifruits]

Portrait n°1.

Léa - Cheffe de culture

Léa est cheffe de culture chez AGRIFRUITS. Fille d'un couple d'éleveurs, elle "baigne" dans le monde agricole depuis toute petite. Âgée de 40 ans lors de l'immersion, elle est en couple avec un agriculteur et n'a pas d'enfant. Après un Bac Technologique STAE (Sciences et technologies de l'agronomie et de l'environnement) option Production Animale dans la région Centre-Val de Loire, elle poursuit en BTS Production Animale à Rennes avec l'objectif de devenir conseillère en élevage. Après avoir validée le BTS, elle est finalement embauchée en tant que cheffe d'équipe dans une exploitation agricole d'haricots et de cucurbitacées près de Poitiers, dans laquelle elle effectuait des saisons comme ouvrière de récolte. Après neuf années au sein de la même entreprise et un conflit avec son patron, elle démissionne et postule chez AGRIFRUITS en 2014. D'abord responsable à l'usine, le patron décide de la mettre en binôme avec Roger, chef de culture, suite au départ à la retraite d'un autre chef de culture. Quand nous intégrons l'entreprise, Léa est l'adjointe de Roger depuis deux saisons et doit prendre sa place au moment où celui-ci prendra sa retraite. Elle est en charge de deux équipes de saisonniers bulgares et marocains et se forme au quotidien auprès de Roger pour le suivi des cultures de melons.

Les pratiques et les journées des chefs de culture durant la seconde période, que les chefs de culture définissent de "*rush*", sont très différentes de celles décrites ci-dessus. Pour les retracer, nous allons détailler des "journées-types" partagées avec les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées au cours de nos immersions en période de "*rush*".

2) En période de "rush" : entre contrôle du travail des saisonniers et poursuite de l'itinéraire technique

Alors que les journées de travail démarrent en période "calme" aux alentours de 8h le matin, les chefs de culture des trois entreprises étudiées en période de "*rush*" commencent à 6h30. La première étape consiste à retrouver les collègues dans le bureau afin d'écouter et de retenir les objectifs de la journée fixés par l'un des membres du groupe professionnel[262]. Après un bref regard sur la météo du jour et une fois que tout le monde est au point sur le déroulement de la journée, les chefs de culture retrouvent les équipes d'ouvriers sur le parking de l'entreprise agricole, afin de « distribuer le travail » en suivant les recommandations entendues plus tôt :

> « Jérôme : Le matin j'arrive, vers 6h30. Normalement dans le bureau on est tous arrivés, on fait un point avec Jean-Claude sur ce qu'il y a faire, sur ce qui a pas été fait la veille. Ensuite j'allume l'ordinateur, je regarde la météo. Et en gros à 7h, on va sur le parking, on va voir les chauffeurs et les équipes de saisonniers. On distribue les tâches, on distribue le travail, on dit "toi tu prends cet outils-là, tu vas là-bas, il y a ça faire" ». [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Quelle que soit l'entreprise, la suite de la matinée des chefs de culture consiste alors à monter dans la voiture de fonction et faire le tour des champs prédéterminés en amont. Ces rondes ont quatre objectifs : vérifier le travail en train d'être effectué par les ouvriers, régler les outils (comme l'irrigateur), effectuer les itinéraires culturaux tels qu'ils ont été pensés durant la période "calme" et estimer les récoltes de la journée. Le travail concret de la surveillance du travail des ouvriers agricoles consiste, tout en s'appuyant sur le pouvoir dont ils disposent et sur leur capacité à faire agir d'autres personnes dans une direction donnée, à trouver les méthodes les plus efficientes sans troubler le travail en train de se faire.

À part la première étape de la journée qui se déroule dans le bureau, la très grande majorité des interactions entre les chefs de culture et les autres salariés de l'entreprise agricole intégrée se fait surtout par écrit (à l'aide d'ardoises sur les tracteurs et de cahiers dans les bureaux) et par téléphone, parmi les entreprises étudiées. Une entreprise agricole intégrée déroge à la règle :

[262] Suivant l'entreprise agricole intégrée, le chef de culture qui fixe les objectifs de la journée pour l'ensemble des membres du groupe est différent. Au sein d'AGRIFRUITS et LEGUMES & CO' il s'agit du plus ancien dans l'entreprise. Chez TOMATO et CUCURBILES, il s'agit du chef de culture le plus diplômé.

TOMATO. En effet, les serres de tomates se trouvant à proximité du bureau des chefs de culture, ils se retrouvent très fréquemment tout au long de la journée dans leur bureau.

Il y a deux façons de contrôler le travail des exécutants : soit le chef de culture circule directement dans les champs ou dans les serres, soit, si l'entreprise agricole en est équipée, il vérifie les rendements, les pauses et l'avancée des travaux de son bureau, sur son ordinateur, sur lequel se trouve un outil de gestion de la main d'œuvre[263].

La première consiste à « repasser derrière » les ouvriers, dans les rangs, pour vérifier qu'ils n'oublient pas de fruits et légumes ou qu'ils ne récoltent pas les fruits et légumes que les équipes du conditionnement écarteront. Si le chef de culture constate des oublis ou des erreurs, il rappelle les règles et les "bons" gestes et informe alors le chef d'équipe qui traduira les injonctions à l'ensemble de l'équipe[264].

> « Jérôme : Après être allé sur le parking et une fois qu'ils sont tous partis, tu vas t'habiller avec la combi du boulot, tu mets tes bottes ou tes chaussures de sécurité suivant la météo, et tu prends ta voiture. L'idée, d'abord, c'est d'aller voir ce qu'il se passe dans les champs au niveau des ouvriers, c'est repasser derrière. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Le cahier de terrain de notre immersion en juillet 2017 chez AGRIFRUITS donne quelques éléments supplémentaires sur la manière dont les chefs de culture contrôlent le travail des ouvriers. Accompagnant Léa au cours de sa journée, elle m'avait alors demandé de me rendre dans un champ pour livrer aux ouvriers leurs contrats signés[265] et vérifier que la cueillette « se passe bien ». Elle m'avait alors donné quelques conseils que j'ai pu retranscrire dans le cahier. Il m'était demandé d'aller dans le champ de melons, de me positionner derrière les équipes dans un rang et de vérifier que les melons qui me paraissaient être de qualité Q1[266] étaient tous ramassés. Si ce n'était pas le cas, je devais les ramasser et en informer le chef d'équipe ou le chauffeur de tracteur :

---

263 Nous détaillons l'outil de gestion, ses effets et ses usages dans la partie I-B-2 du chapitre IV.

264 Nous abordons plus en détail la gestion genrée et racialisée des saisonniers par les chefs de culture dans la partie suivante de ce chapitre.

265 Concernant les papiers administratifs des ouvriers, les pratiques étaient très différentes d'une entreprise agricole intégrée à une autre. Concernant AGRIFRUITS, les papiers administratifs (contrats, heures travaillées…) étaient remplis et distribués aux ouvriers par les chefs de culture directement dans les champs. Dans les autres entreprises, le service des Ressources Humaines servait entre autre d'intermédiaire entre les ouvriers et les chefs de culture.

266 AGRIFRUITS distingue trois qualités de melons, de Q3 à Q1. Q3 étant la moins bonne qualité et Q1 la meilleure. Les qualités sont différenciées suivant les propriétés des melons : taux de sucre, couleur, forme, écriture. Elles sont intéressantes à développer car elles standardisent les pratiques. Si le melon qui va être ramassé et conditionné est Q1, alors il suppose un certain type de palox et de palettes et un étiquetage à la main.

> « Dans la voiture avec Léa : elle me demande si je peux prendre sa voiture pendant qu'elle passe dans le premier champ pour donner les contrats des saisonniers dans un autre. Elle me demande aussi de passer dans les champs vérifier que tout se passe bien. Elle me conseille de me mettre derrière les équipes et de faire un rang entier. Si je vois des Q1 qui restent, je les ramasse, je les mets dans le palox et j'informe le chef d'équipe ou le chauffeur de tracteur. » [Extrait du cahier de terrain Agrifruits]

Les chefs de culture passent également quotidiennement dans les champs pour poursuivre l'itinéraire technique pensé en amont et effectuer le suivi des cultures. Les journées des chefs de culture dans la période de "*rush*" sont rythmées par les différentes opérations à faire sur la plante (ou sur les machines) et qui ne sont pas réalisées par les ouvriers. À titre d'exemple, lors d'une journée passée aux côtés de Jérôme, assistant chef de culture chez LEGUMES & CO', nous avons pu l'accompagner lors d'un épandage d'azote dans une culture d'épinards ou de chaux dans une culture de choux (pour faciliter l'absorption d'engrais de la plante et diminuer l'acidité du sol). Les chefs de culture passent également régulièrement dans les champs non récoltés pour vérifier l'absence ou la présence de maladie — et mettre en place un traitement adéquat si c'est le cas — et juger de la maturité du fruit ou du légume afin de prévoir la date de la récolte du champ en question. En lien avec le suivi des cultures, les journées sont également rythmées par des appels téléphoniques aux clients de l'entreprise agricole intégrée pour passer des commandes de matières premières, aux chauffeurs pour guider les camions et les tracteurs qui se perdent en chemin ou aux collègues chefs de culture pour ne pas repasser dans un champ déjà vérifié.

> « Jérôme : Après, toute la journée, en plus de contrôler le travail des saisonniers on fait le réglage des outils, le suivi des cultures…. Par exemple on a des épinards on est en train de mettre de l'azote, donc après là je m'en vais je vais voir un chantier d'épandage d'azote sur les épinards. Après tu as des camions de chaux par exemple qui vont arriver tout à l'heure, c'est moi qui vais les réceptionner. Après il va falloir que j'appelle l'entrepreneur, je l'ai eu au téléphone ce matin pour lui dire qu'il y avait les camions, pour qu'ensuite il aille épandre cette parcelle là où cette parcelle là. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Le quatrième et dernier objectif de la matinée est l'estimation de la récolte de la journée, indispensable depuis que les entreprises agricoles intégrées fonctionnent à flux-tendu, sans stock. Concrètement, chaque matin, les autres divisions attendent les estimations de récolte fournies par

les chefs de culture pour adapter le conditionnement et démarrer les ventes de la journée. L'estimation se fonde alors sur différents procédés. Tout d'abord, les chefs de culture se réfèrent aux rendements de la saison dernière à la même période inscrits sur leur cahier ou dans leur ordinateur. À cela viennent s'ajouter leurs calculs effectués pendant leurs passages dans les champs en train d'être récoltés. Concrètement, en même temps qu'ils vérifient que le travail est en train de se faire, les chefs de culture estiment, en comptabilisant le nombre de palox remplis à l'heure à laquelle ils arrivent dans les champs, ce qui va être récolté jusqu'à la fin de la journée. S'il n'y aucune information antérieure parce que le champ est cultivé pour la première fois ou que la culture est nouvelle, les chefs de culture utilisent la méthode des « dix mètres[267] ». Sur dix mètres, ils comptabilisent le nombre de melons et le multiplient par le nombre d'hectares de la parcelle. Léa, cheffe de culture chez AGRIFRUITS, explique au cours de notre entretien la manière dont elle procède :

> « Léa : Si par exemple j'arrive à 7h30 dans le champ, je vois déjà ce qu'ils ont cueilli, par rapport où ils en sont dans le champs. Je peux voir s'ils en sont au quart du champ, à la moitié… Et puis je regarde le nombre de palox. Si je vois par exemple qu'ils ont déjà tous fait un rang chacun et qu'il n'y a qu'un palox, on aura pas grand-chose à vendre ! Si par contre à 7h30, ils ont déjà une remorque pleine, c'est qu'il y en aura pas mal ! Et vraiment, les champs nouveaux où on a aucune info et où même nous on a du mal à nous repérer, on fait des comptages sur 10 mètres. On prend 10 mètres et on compte les melons de la même variété… Donc si on en a par exemple trois de la même variété, on multiplie ça par 48000 ici dans cette parcelle, puisqu'ici 4,8 hectares, donc 48 000 mètre carré, qu'on va diviser par 10 puisqu'on a pris sur 10m et pas sur 1 seul. Donc ça nous donnerait… 14 400 melons de la même variété. En sachant qu'en moyenne un melon c'est un kilo, on annoncerait à la commerciale que dans ce champ-là, on va récolter 14 tonnes à peu près. En fait ça équivaut au tonnage qu'on va récupérer par hectare. On fait la même chose dans chaque champ qui est en train d'être récolté pour chaque variété, on additionne tout ça et ça nous donne l'estimation. » [Cheffe de culture Agrifruits]

Une fois que l'estimation de la récolte de la journée est faite, les chefs de culture transmettent l'information aux encadrants de la division du conditionnement ainsi qu'à la responsable

[267] La méthode des « dix mètres » rappelle les travaux de Natalie Joly (2009) sur la place du calcul dans les pratiques concrètes des chefs d'exploitations.

commerciale. Le processus d'estimation en revanche est différent pour les chefs de culture de TOMATO. Les rendements des ouvriers étant calculés par SOLANE, un outil de gestion présent dans les serres et que nous analyserons plus loin, les chefs de culture transfèrent directement le chiffre calculé par SOLANE.

Le moment de la pause du repas de midi est très différent d'une entreprise agricole intégrée à une autre. Chez LEGUMES & CO', les chefs de culture se retrouvent tous aux alentours de 12h30 au bureau pour manger ensuite ensemble à la cantine de l'entreprise, jusqu'à 13h30. La plupart du temps, ils sont accompagnés d'autres salariés (permanents) de l'entreprise. Chez TOMATO, les chefs de culture ne mangent pas sur place et rentrent chez eux. Chez AGRIFRUITS, Léa mange dans une salle de pause, en compagnie des caristes de l'entreprise, tandis que Roger rentre à son domicile. Enfin, chez CUCURBILES, les chefs de culture mangent dans leur bureau, devant leur ordinateur. En revanche, dans toutes les entreprises étudiées, les chefs de culture et les salariés saisonniers ne partagent aucun espace "non professionnel" : les repas et les pauses sont pris séparément (y compris dans les champs), les vestiaires ne sont utilisés que par les intérimaires et les saisonniers et les pauses cigarettes sont réservées aux encadrants.

Les après-midi des périodes de "*rush*" consistent pour les chefs de culture à poursuivre le contrôle du travail des ouvriers et le suivi des cultures qu'ils n'ont pas eu le temps d'effectuer au cours de la matinée. C'est également le moment où sont gérés en priorité les aléas du travail agricole, comme l'explique Damien, chef de culture chez CUCURBILES :

> « Moi : Donc ça c'est le matin, et l'après-midi ?
>
> Damien : L'après-midi en gros on passe dans les champs qu'on a pas eu le temps de faire le matin. Et puis on priorise aussi les pannes, les petites bricoles qui sont pas prévues, parce que souvent le matin on a pas le temps. On retourne voir les gars qu'on a pas vus le matin, on va voir comment ça se passe, si tout est bien réglé, si ils font du bon boulot. En fait on passe beaucoup de temps sur la route ici. Ici, dans le Sud-ouest, on peut faire jusqu'à 80 km d'une parcelle à une autre. Tu vas voir le chauffeur tu lui dis "tu règles ta machine comme ça, tu passes ici etc", juste après tu dois aller mettre en place l'irrigateur pour un champ qui est à 50km… » [Chef de culture Cucurbîles]

Après avoir effectué le suivi technique prévu pour la journée et lorsque les ouvriers ont quitté les champs, les chefs de culture rentrent au bureau. La fin de l'après-midi et le début de la soirée sont consacrés au travail administratif. Ils doivent alors entrer sur l'ordinateur ou signaler à l'écrit

le nombre d'heures effectuées par les ouvriers saisonniers, rendre compte de l'avancée du suivi des cultures, organiser les plannings des ouvriers et préparer la journée suivante. Quelle que soit l'entreprise agricole intégrée, les chefs de culture expliquent réaliser des journées de près de 16 heures de travail par jour (6h-22h), lors des "pics" de récolte, qui peuvent durer plus de deux mois.

Nous le voyons, les pratiques des chefs de culture diffèrent selon la période de l'année. De la même manière, elles diffèrent selon les individus. Les immersions en période "creuse" comme en période de "*rush*" nous ont permis de constater que chaque chef de culture avait sa propre manière d'organiser sa "tournée" des champs. En revanche, à l'instar des facteurs étudiés par Didier Demazière (2012), tous étaient libres de la mener comme ils l'entendent.

3) Le « tour de plaine » : une diversité de pratiques mais une autonomie partagée

Pour Jérôme, assistant chef de culture chez LEGUMES & CO', le plus important dans sa "tournée" des champs est de faire le moins de kilomètres possible. Tous les soirs, lorsqu'il rentre au bureau après sa tournée, il étudie minutieusement l'ordre des champs et les différents itinéraires possibles à l'aide de l'application de son smartphone et enregistre pour le lendemain l'itinéraire et l'ordre le plus court.

> « Moi : Comment tu t'organises pour faire le tour des champs ? Comment tu sais quel champ tu vas aller faire en premier et en dernier ?
>
> Jérôme : Ça je le prépare la veille. En fait, le soir, on sait déjà les champs qu'on va récolter. On sait pas quelles équipes on va y mettre dedans, ça c'est le matin même avec les autres collègues, mais chacun, on sait déjà quels champs on va aller contrôler, on sait déjà où on va placer l'irrigation, quel champ a besoin de vérification pour les maladies etc. On le sait parce qu'on est tous spécialisé dans une culture. Moi par exemple c'est les carottes industrielles. Donc déjà, je sais dans quel champ de carottes industrielles je vais aller. Parce que moi j'essaye de faire le moins de kilomètres possible. Déjà qu'on y est de 6 heures à 22 heures et qu'on passe les ¾ de notre temps dans la voiture sur la route parce qu'on a des champs jusqu'à 80km à la ronde… Donc le soir je prépare l'itinéraire pour le lendemain, celui qui me fera faire le moins de kilomètres. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Léa, cheffe de culture chez AGRIFRUITS, explique n'avoir aucun itinéraire préétabli. Lors de notre immersion et au cours des journées passées à travailler à ses côtés, nous avons pu voir que sa tournée des champs est faite en fonction des appels émis par les équipes de saisonniers et des aléas. Quelle que soit "l'importance" de l'appel, Léa modifie sa tournée à chaque communication, pour s'assurer que les conseils et les éventuels consignes qu'elle donne soient compris et appliqués ; à l'inverse de Jérôme, qui, lorsqu'il reçoit un appel, ne modifie pas son itinéraire et annonce au téléphone qu'il ne sera disponible qu'une fois qu'il aura effectué les tâches qu'il avait d'abord prévues de réaliser.

> « Dans la voiture, je pose une question à Léa pour savoir pourquoi en plus de l'appel elle décide toujours d'aller en priorité dans le champ dans lequel se trouve l'équipe qui vient de l'appeler. Elle m'explique que dans ce cas-là plus précisément, c'est une équipe avec beaucoup de saisonniers qui démarrent et qui ont besoin d'être aidés, parce qu'ils comprennent mal le français et que le traducteur aussi. » [Extrait du cahier de terrain d'Agrifruits]

La quasi-totalité des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées que nous avons interrogés rapportent avoir « une grande autonomie » dans la manière d'organiser leur travail et la comparent avec leurs collègues des entreprises agricoles de taille moyenne. Selon eux, le travail au champ au sein des entreprises agricoles intégrées a le désavantage d'être composé en grande partie de trajets, mais a l'avantage d'être réalisé loin des bureaux de la direction. Cette distance fait que le travail des chefs de culture, mais surtout son organisation, échappe à la hiérarchie. À l'inverse d'un chef de culture dans une entreprise agricole de taille moyenne, qui, comme l'indique Jean-Claude, chef de culture chez LEGUMES & CO', « aura tendance à avoir son patron toujours sur le dos », les chefs de culture des EAI ont une maîtrise collective de leurs manières de travailler. Jean-Claude, chef de culture chez LEGUMES & CO' l'exprime par ailleurs au cours de notre entretien :

> « Moi : Donc toi tu dirais que tu as plus d'autonomie dans ton travail que tes collègues qui sont dans des structures plus petites ?
>
> Jean-Claude : Beaucoup plus d'autonomie, énormément. Mais jamais trop, j'ai jamais eu le sentiment d'être livré à moi-même. Avec Raoul (le dirigeant de la division de la production) on discute beaucoup, j'ai fait ci j'ai fait ça, je sais que si j'ai besoin je peux aller le voir. J'ai jamais eu le sentiment d'être livré à moi-même. À la différence de certains de mes collègues de promo qui sont dans des exploitations moyennes et qui me disent par contre qu'ils sont

> trop oppressés, parce que comme je t'ai expliqué tout à l'heure, le fait que les dirigeants eux-mêmes ont besoin… Je pense que dans les exploitations moyennes, les dirigeants ils ont du mal à lâcher la corde, à lâcher du lest parce qu'ils sont habitués à faire un boulot, la manière dont ils le faisaient forcément quand toi tu arrives, tu as d'autres façons de faire. Et puis ils sont juste à côté de toi, tout le temps. Ils auront tendance à être tout le temps sur ton dos. C'est obligé ça. Ici, d'abord, ça fait maintenant plusieurs années que les dirigeants ont pris d'autres responsabilités, soit à l'étranger comme au Portugal avec Raoul. On les voit moins. Mais surtout, quand ils sont à l'entreprise, ils sont dans les bureaux, nous on est à 80km ! Donc ils sont obligés de nous faire confiance et de nous laisser de l'autonomie dans notre manière de gérer la production, ils ont pas le choix. Ils vérifient pas de toute façon, tant que le boulot est fait, c'est tout ce qui compte. » [Chef de culture Légumes & Co']

Les chefs de culture sont donc des « professionnels » au sens de Didier Demazière (2012) qui maîtrise l'organisation et la réalisation de leurs journées.

Nous le voyons, cette partie descriptive nous permet de considérer que les pratiques de chefs de culture peuvent être divisées en deux catégories : des pratiques de gestion de la main d'œuvre caractéristiques des encadrants (délégation et contrôle du travail, gestion des conflits entre ouvriers, préparation des plannings, administration, recrutement des saisonniers, "management" des équipes…) et des pratiques de travail cultural (gestion des maladies, mise en place de l'irrigation, suivi de l'itinéraire technique...). Il est important de préciser que cette brève partie descriptive n'est qu'un aperçu du travail des chefs de culture dans les entreprises agricoles intégrées. Tout au long des chapitres et des parties qui suivent nous poursuivons le travail d'analyse des pratiques concrètes, des relations entre collègues, des manières d'encadrer les ouvriers, des normes professionnelles, des identités, des résistances, qui caractérisent le groupe professionnel des chefs de culture et qui donnent à voir le travail en train de se faire. Cependant, elle est une entrée en matière indispensable, puisqu'elle permet au lecteur d'appréhender dès à présent le travail d'un chef de culture et sa place symbolique dans une entreprise agricole intégrée. Surtout, elle nous permet d'affirmer que les chefs de culture sont des « professionnels » (Demazière, 2012 ; Freidson, 2001) et que c'est en partie le passage d'une exploitation gérée par un chef d'exploitation à une entreprise agricole gérée par les salariés qui nous permet de les définir ainsi. Analysons maintenant plus en détail la manière dont les chefs de culture organisent le travail de gestion de la main d'œuvre.

D - Une gestion racialisée et genrée de la main d'œuvre saisonnière et permanente

Que cela concerne les pratiques quotidiennes et les schèmes de pensée des chefs de culture comme des chefs d'équipes dans la manière d'organiser le travail et de l'encadrer, ou la composition sociale des équipes de travail, les différentes immersions nous ont permis de constater que l'organisation du travail de production par les chefs de culture au sein des entreprises agricoles intégrées est avant tout une organisation racialisée et genrée. Sans faire une sociologie complète de l'organisation de l'EAI, il nous semble primordial d'analyser dans les détails les critères sociaux dans l'organisation et la division du travail de production, puisqu'ils nous permettent d'avoir un aperçu des tenants et des aboutissants du travail concret de gestion des chefs de culture[268].

Encadré n°2.

Sur la notion de race

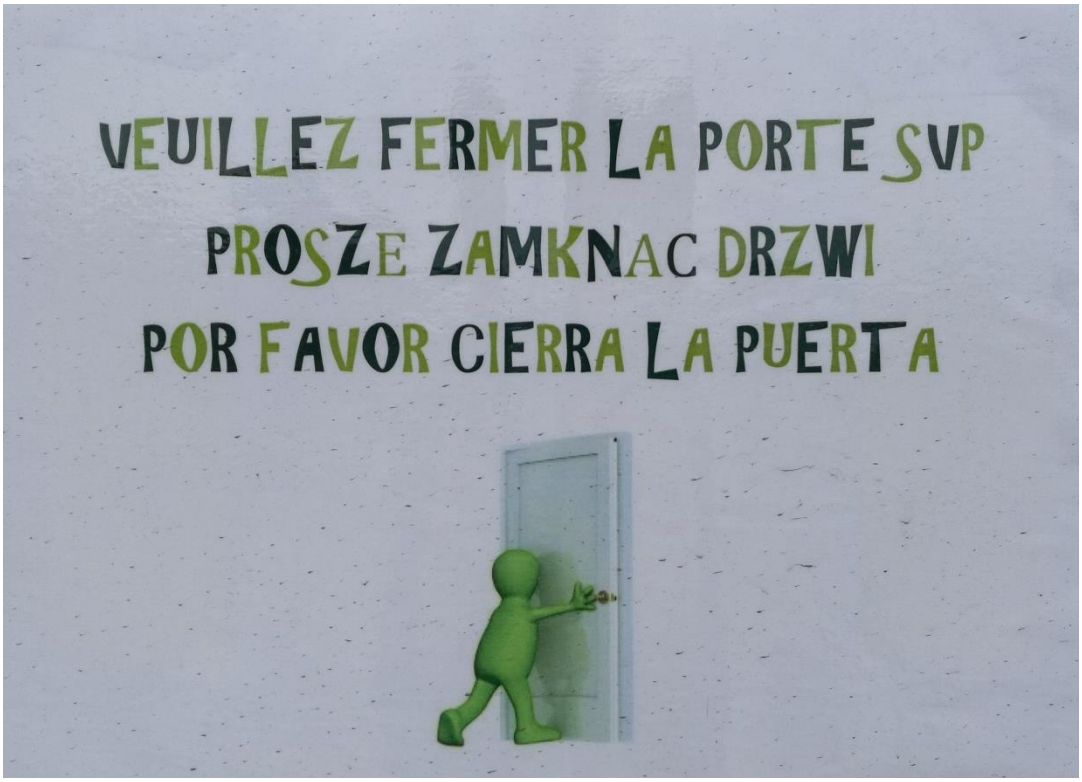
Nous souhaitons profiter de cet encadré pour défendre et expliquer aux lecteurs notre utilisation des mots « race », « racisée » et « raciale ». Notre propos reprend les passages de l'ouvrage de Nicolas Jounin, *Voyages de classes* (2014). La race est une notion qui biologiquement n'a pas de sens ; mais démontrer scientifiquement que la race n'existe pas ne fait en rien disparaître le racisme subi par les personnes racisées. Parce que le racisme fait exister la race, nous considérons que la race existe sociologiquement. Observer et compter la race, c'est certes « prendre le risque de raviver l'idéologie raciste en reproduisant des catégories raciales – on les reproduit et même on les durcit, car elles ne naviguent plus seulement dans des discours oraux, chargées de significations vagues et ballottées par des usages contradictoires, elles sont figées dans une nomenclature qui définit et délimite ; mais c'est aussi le seul moyen de mesurer des ségrégations et discriminations racistes » (Ibid.).

1) La mise en scène quotidienne de positions différenciées : le travail concret dans les champs

L'immersion a donc été l'occasion pour moi de travailler dans les champs aux côtés des saisonniers étrangers et des intérimaires locaux, notamment lors de la cueillette de navets, de choux,

[268] Surtout, cette partie permet de combler un vide dans la littérature sociologie propre à l'agriculture. Hormis les travaux de Frédéric Décosse (2013), la race n'est que très peu traitée.

de melons, de carottes et de tomates. Dans les champs (comme dans les serres) la très grande majorité des équipes de récoltes est composée de travailleurs étrangers (les travaux sur la plante étant réservés aux travailleurs saisonniers ou permanents français). Chez LEGUMES & CO', plus de 180 espagnols, colombiens, marocains et équatoriens ramassent quotidiennement navets, choux et carottes, bio et conventionnels.



Source personnelle

Illustration n°6. Une affichette en plusieurs langues sur le mur de l'usine de Légumes & Co'

Chez AGRIFRUITS, ce sont plus de 200 salariés saisonniers, dont une majorité viennent d'Afrique et d'Amérique du Sud, qui travaillent chaque jour de la semaine pour récolter plus de 4000 tonnes de melons sur la période estivale.

> « Lionel : Cette année j'ai pas beaucoup de maghrébins, plus d'Afrique Noire. Et j'ai eu beaucoup de sud-américains. Comme il y a moins de travail en Espagne, ils viennent en France. Avant on avait beaucoup d'espagnols, mais ils ont fait souche, maintenant ils sont dans les services ou ils sont dans la construction. Ils sont plus dans l'agriculture. » [Dirigeant d'Agrifruits]

Les relations et les contrats qui lient les travailleurs saisonniers aux entreprises agricoles intégrées sont divers : certains ne sont là que pour un mois et ne reviennent jamais (c'est surtout le cas des salariés saisonniers français, souvent étudiants), tandis que d'autres restent dans la région plus de 8 mois dans l'année, avant de repartir chez eux et revenir une fois que la saison reprend (c'est le cas principalement des salariés saisonniers étrangers). Quelle que soit l'EAI, tous sont employés par un groupement d'employeurs sous contrat OMI[269], et non directement par l'entreprise. Le groupement d'employeurs (GE) est une structure via laquelle plusieurs entreprises adhérentes mettent à leur disposition commune des salariés qui leur sont liés par un contrat de travail. La très grande majorité des travailleurs étrangers est en CDD, sauf 1 chauffeur équatorien en CDI, qui s'est installé dans la région. Tous sont logés dans des appartements, des maisons ou des bungalows appartenant aux entreprises, qui seront d'ailleurs sujet à discorde entre le service qualité de LEGUMES & CO' et la direction, les salariés ne voulant pas être responsables d'un potentiel accident dans ces logements qui ne sont pas aux normes. La plupart des individus de même nationalité se connaissent : de la même famille ou du même village, ils sont arrivés ici par du "bouche à oreille".

Durant plusieurs semaines de récolte dans trois des entreprises étudiées, nous avons donc pu participer à la récolte, suivre les équipes de saisonniers et nous confronter aux exigences et aux directives des chefs d'équipes et des chefs de culture dans les champs. Pour illustrer le caractère racial et genré de l'organisation du travail de gestion des chefs de culture au sein de la production des EAI, nous avons décidé de porter noter regard dans un premier temps sur un exemple concret : le travail de récolte dans les champs de navets.

La journée de récolte démarre, durant mon immersion, à 7 heures du matin. Nous sommes en plein hiver, avec des températures descendant à -2 degrés le matin, qui nous empêchent de commencer la journée plus tôt. Ayant reçu les instructions des chefs de culture la veille, par l'intermédiaire de Josy, la chef d'équipe, nous arrivons tous avec nos voitures personnelles jusqu'au champ de navets que nous devons récolter. L'homme le plus âgé du groupe me sert un café dans sa voiture, avant de me conseiller, en espagnol, de me munir d'une paire de gants.

[269] Pour une analyse approfondie des effets des contrats OMI sur la population des salariés agricoles saisonniers, nous renvoyons le lecteur à la lecture des travaux de d'Alain Morice (2008) et à la thèse de Frédéric Décosse (2011).



Source personnelle

Illustration n°7. Un champ de navets

Nous sommes une équipe composée de vingt personnes : quatre français (une jeune intérimaire, une ouvrière d'une quarantaine d'année que nous appellerons Camille, une cheffe d'équipe désignée par Josy que nous appellerons Lorie et moi-même), et seize personnes d'Amérique du Sud. La majorité des ouvriers étrangers ont une cinquantaine d'années et sont en couple : je le devine par les quelques gestes d'affection et d'entraide décelés durant la journée de travail. Je dénombre également 4 jeunes, d'une vingtaine d'années. Il y a autant d'hommes que de femmes. Nous avons en outre dans notre équipe un chauffeur équatorien, qui est aussi chef d'équipe l'été et qui est en couple avec la fille de Josy.

La journée démarre dans un silence pesant pour celui qui cherche à déceler les interactions pendant le temps de travail, les modalités d'entraides étant peu évidentes à déceler. Les quelques mots et phrases entendues sont en espagnol et mon niveau dans la langue, cumulé à mon retard pris dans le champ à cause de gestes très lents[270], m'empêchent de comprendre ce qu'il se dit. Pendant cinq heures, nous nous baissons, sécateur à la main, pour ramasser chaque navet bio de notre rangée, en prenant soin de couper les feuilles et la racine. Le travail, pour quelqu'un qui n'en

[270] C'est d'ailleurs une des limites à noter de l'immersion. Le contrat passé avec l'entreprise m'oblige à faire le travail de récolte correctement, en respectant au maximum les règles (ne pas oublier de navets dans la terre, les récolter en coupant les tiges, etc). Mais faire le travail dans les règles, pour un néophyte, c'est aussi perdre des informations. Ne récoltant pas à la même vitesse que les autres salariés étrangers, je me retrouve rapidement dépassé, seul au début d'une rangée, tandis que tous les autres sont déjà au milieu du champ.

a pas l'habitude, est fastidieux. La position courbée, la tête en bas vers le sol, les jambes tendues et le dos voûté, pendant des heures, couplée au geste de tirer la cagette au fur et à mesure de l'avancée dans la rangée, est inconfortable. Rapidement, le mal de dos se fait sentir. Je profiterai d'ailleurs du croisement dans la rangée de l'intérimaire française pour lui demander si elle réussit à rendre le travail moins douloureux, elle me répondra assez sèchement que « si [je] commence à me plaindre dès la première demi-journée, [je] n'y arriverai jamais. Il faut s'y habituer, c'est tout ». Nous n'aurons pas de pause jusqu'à midi, heure à laquelle Lorie décide d'arrêter le travail afin d'aller manger.

Les repas sont pris dans les voitures à côté des champs et les groupes de salariés se font par nationalités. Les salariés portugais mangent entre eux, l'intérimaire française mange toute seule dans sa voiture et les ouvriers d'Amérique du Sud en profitent pour se retrouver. Je décide de la pause repas pour essayer de prendre des rendez-vous pour d'éventuels entretiens auprès des salariés étrangers, mais très rapidement, j'essuie de nombreux refus. Tous me font comprendre par un signe de la main et un sourire gêné, que ce sera non. Je passe le repas avec l'intérimaire française, qui m'explique qu'elle est de la région et qu'elle travaille dans les champs parce qu'elle en avait marre de la restauration.

Une heure après la reprise du travail, Josy décide de me rendre visite, notamment pour voir comment je « me débrouille » : la journée prend alors une toute autre tournure. Tout en se plaçant à mes côtés dans la rangée, elle décide dans un premier temps de m'expliquer comment se déroule le travail dans les champs et me raconte son parcours biographique. J'y apprend notamment qu'elle est aujourd'hui très amie avec Lorie, la chef d'équipe portugaise, qu'elle insulte sur un ton humoristique (« alors là tu vois y'a la grosse ! La portugaise là ! On s'aime bien avec elle, pas vrai ? Ça fait longtemps qu'on se connaît maintenant ! »). Elle m'explique également qu'elle a multiplié les boulots en usine et dans la restauration avant d'en arriver là et qu'elle a cinq enfants. Très rapidement, les deux cheffes d'équipes vont s'interpeller, vont dialoguer entre elles, mais également échanger des propos racistes concernant les ouvriers étrangers, tout en me questionnant sur ma venue ici et mon travail en dehors des champs. Alors que la cheffe d'équipe portugaise ne m'avait pas encore adressé la parole, elle laisse entrevoir une méfiance : « c'est quoi la sociologie ? Pourquoi tu t'intéresses à nous ? C'est une secte ça non ? ». Tout en continuant de ramasser les navets, j'essaie de faire comprendre en quoi consiste mon travail et pourquoi il est important pour moi de travailler avec les salariés. J'échange quelques regards avec les ouvriers étrangers, qui quant à eux, ne répondent pas aux invectives des deux cheffes d'équipes et ne participent pas aux discussions. Parfois, j'entends parler espagnol, mais je comprends, grâce aux gestes, que se sont uniquement des paroles liées au travail en train de se faire (pour demander une caisse, pour trouver le bon rang, etc.). Le travail continue et les discussions entre Josy et la cheffe d'équipe portugaise également.



Source : Légumes & Co'

Illustration n°8. Le désherbage à la main des ouvriers agricoles

Vers 17 heures, nous avons rempli les palox nécessaires, le tracteur s'en va et les ouvriers étrangers quittent le champ pour retourner au bâtiment de la production récupérer leurs affaires dans la salle de repos.

Josy, Lorie et Camille, l'ouvrière française, restent quant à elles à côté du champ, contre les voitures, boivent un café et fument une cigarette. Elles me demandent alors si j'en veux un, que j'accepte volontiers. Le partage de ce temps hors travail fut riche en analyses. La confiance qu'elles m'ont accordée dans les champs (nous discutions de leurs enfants, de leur jeunesse…) m'a permis d'accéder à des discussions notamment tournées autour de la question des ouvriers étrangers. Pendant près d'une heure, elles vont me partager leurs expériences de vie « dans un quartier rempli de bougnouls » ou « dans une boite de nuit avec un gorille à l'entrée ». Elles m'expliquent que « dans l'entreprise, il n'y a que deux arabes donc ça va, mais que c'est quand ils sont en meute qu'ils sont dangereux » et qu'« il faut faire attention avec les autres races, ils se servent de toi et ils te jettent après », en faisant référence à une ancienne relation de l'ouvrière française.

Les journées en immersion dans les champs m'ont permis de comprendre qu'être encadrés dans l'EAI (par les chefs de culture directement ou par l'intermédiaire d'une cheffe d'équipe

recevant les ordres des chefs de culture) c'était, pour les salariés saisonniers étrangers avec lesquels j'ai pu travailler, faire l'expérience d'humiliations quotidiennes, d'une évaluation toujours raciale - ils sont avant tout déterminés par leur race et non leur genre[271], leur âge ou leur religion -, et occupent une place ambiguë dans le système de production. Si la direction ne cesse de parler des conditions de travail qu'il faudrait améliorer et du « bon travail » fourni par les étrangers, elle, les chefs d'équipes et les chefs de culture n'en appliquent pas moins des pratiques professionnelles discriminatoires, qui sont des composantes à part entière de l'organisation de l'entreprise. Ces pratiques racistes ne sont pas toujours aussi violentes et frontales. Elles sont aussi dissimulées dans des règles d'organisation mises en place par la direction et les chefs de culture, qui trouvent racine dans une naturalisation des comportements. Pour réussir l'objectif qu'ils se fixent et qu'ils fixent à autrui (à savoir, que les équipes de saisonniers récoltent le plus rapidement possible tout en oubliant le moins de produits dans les champs ou les serres), les chefs de culture vont rationaliser leur organisation en fonction de critères raciaux dans les champs et dans les serres.

Lorsque nous questionnons les chefs de culture de LEGUMES & CO' sur leurs manières d'organiser les équipes dans les champs, ils mettent en avant dans un premier temps la race au centre de leurs réflexions. D'abord, au sujet de la capacité à endurer le travail difficile qui serait naturellement différente entre les saisonniers étrangers et les travailleurs français, quel que soit leur genre. C'est parce que les saisonniers étrangers supportent mieux le travail difficile que les travailleurs français, qu'ils sont placés par les chefs de culture sur les travaux les plus pénibles.

> « Jérôme : Les Français veulent pas travailler parce qu'ils supportent pas le travail dur, donc on fait venir des espagnols, des équatoriens, des Roumains… et pour le coup c'est impeccable y'a rien à dire. En fait il y a une boite à côté de la Rochelle, on les a contactés c'était que de la prestation mais c'était vraiment super. Je leur demande de faire un peu plus d'heures ils le font sans problème le matin ils arrivent avec le sourire, y'a aucun problème. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

[271] La variable du genre dans la division sociale du travail est en revanche particulièrement féconde à analyser au sein de la station de conditionnement et des serres, mais nous y reviendrons juste après.

Portrait n°2.

Jérôme – Assistant chef de culture

Au moment de l'enquête, Jérôme est célibataire et a 21 ans. Fils d'un céréalier de la région, il obtient d'abord un bac scientifique option Sciences de l'Ingénieur. Lassé des études "générales", qu'il juge intéressantes mais qui manquent selon lui de « concret », il décide de poursuivre en BTS Génie des Équipements Agricoles. Son souhait : s'orienter dans le milieu agricole par apprentissage, pour avoir de l'expérience. Son cousin travaillant chez LEGUMES & CO' à l'irrigation, il effectue un premier stage dans l'Entreprise de Travaux Agricoles de l'EAI, par l'intermédiaire de celui-ci. Il y apprend alors le machinisme agricole. Après la validation de son BTS, il souhaite avoir une formation complète en agronomie, et, sur les conseils de Jean-Claude, un des chefs de culture de l'entreprise, il postule pour intégrer une licence professionnelle « Agronomie » à l'École Supérieure d'Agricultures d'Angers. L'école accepte son dossier scolaire, mais refuse son apprentissage en exploitation. Il décide alors de postuler dans un BTSA Productions Végétales dans cette même école. Jérôme est admis et entre directement en seconde année. Il obtient son diplôme de BTS en juin et intègre à nouveau l'entreprise LEGUMES & CO' au poste d'assistant chef de culture. Le salariat, Jérôme ne l'a pas choisi. Cadet de la famille, son souhait aurait été de reprendre l'exploitation familiale. Cependant, comme a pu le démontrer Pierre Bourdieu (1962, 2015 [2002]), celle-ci est à l'ainé. En outre, le contexte agricole qu'il juge « abominable » par la pression foncière et sociale le décourage de s'installer comme agriculteur sur une nouvelle exploitation. Même s'il n'a pas d'idée précise de son futur professionnel, il est certain que le salariat n'est qu'une transition dans sa vie professionnelle et ne souhaite pas faire toute sa carrière dans l'entreprise.

De la même manière, Raoul, le dirigeant de la division de la production rapporte embaucher des étrangers avant tout parce qu'ils sont « moins difficiles à gérer » :

> « Raoul : On embauche des étrangers pour faire la récolte parce que c'est quand même plus facile... Ils sont moins difficiles à gérer. Ce sont des étrangers qui arrivent et qui ont besoin de travailler, que des gens d'ici, bon... c'est pas... c'est pas pour dire mais les gens d'ici ils vont se dire "attends... je vais dépenser du gazole, je vais me faire chier à me lever le matin... ". » [Dirigeant division production Légumes & Co']

Lors d'une réunion à laquelle j'ai pu participer en tant que responsable qualité et destinée à faire le point sur la journée du lendemain, Justine, cheffe de culture d'AGRIFRUITS, explique à

l'ensemble de l'équipe encadrante que les intérimaires français se sont plaints de journées trop longues. Roger, son collègue chef de culture, répond :

> « Roger : S'ils ne veulent pas travailler y'a l'équipe de Svetlina [une cheffe d'équipe Bulgare]. Les français, laisse les tranquilles sinon demain ils vont être HS. Par contre, il faut aussi faire travailler les Espagnols. » [Chef de culture Agrifruits]

Les travailleurs saisonniers sont classifiés par les chefs de culture, qui distinguent les « français » et « les autres ». Dans les serres, l'organisation sociale du travail est similaire. Les travaux de récolte sont avant tout distribués aux hommes étrangers et aux femmes étrangères, tandis que les travaux quotidiens sur les pieds de tomates (effeuillage, descente…), davantage valorisés au sein de l'entreprise (les chefs de culture donnent la responsabilité de l'effeuillage et de la descente à des ouvrières qui ont avant tout « fait leurs preuves »), sont réservées aux femmes françaises.

2) « Un garçon au triage ? » : l'organisation genrée du « sale boulot » en station

Même si elle ne concerne pas directement la production et les chefs de culture, l'immersion nous a également permis de travailler dans les bâtiments du conditionnement (les « stations ») des EAI que nous avons enquêtées. L'organisation telle qu'elle est pensée et mise en place par les salariés permanents aux mêmes strates hiérarchiques que les chefs de culture (« assistant responsable station », « cheffe conditionnement ») est racialisée, mais elle est également genrée.

Au sein de LEGUMES & CO', dès lors que l'on passe la porte qui sépare les bureaux des dirigeants, l'environnement "sobre" et "moderne" des bureaux de l'administration s'éloigne et nous rentrons dans un environnement très différent : celui de l'usine. Pour rentrer dans la station, il faut passer dans un couloir étroit. Ici, les grands carreaux de carrelage laissent la place à du béton gris tâché de peinture, les grandes lattes de bois qui habillent les murs des bureaux administratifs s'effacent pour ne laisser "que" du crépis, les machines à café disparaissent au profit de distributeurs.

Une fois la charlotte mise sur la tête, nous passons la porte de la station. Avec ses 130 salariés en 2x8, sans ouverture sur l'extérieur, avec le bruit permanent des machines et l'humidité imputable au lavage des légumes, elle est considérée par les ouvriers comme la division de l'entreprise le plus dur et le plus éprouvant. Elle comporte deux "départements", celui des poireaux et celui des carottes, les deux ne représentant pas la même pénibilité. La station est un lieu où se croisent des

travailleurs aux statuts et aux fonctions diverses. On retrouve, de « bas en haut » de la hiérarchie officielle, des intérimaires de courte durée (une semaine en moyenne), français, occupant notamment les fonctions d'opérateurs dans les deux départements ; des opérateurs français et étrangers - notamment polonais, marocains, espagnols et colombiens – en CDD de longue durée; des responsables de lignes français en CDI ; trois ordonnanceurs français en CDI et un responsable de station natif de la région, en CDI également. Les équipes sont constituées au début de la saison par le responsable de la station et n'ont pas vocation à être modifiées.

Différentes tâches incombent aux salariés du département des poireaux. Après être lavé par une machine, le produit est trié, épluché et conditionné. Toutes les tâches ne représentent pas la même pénibilité pour les travailleurs : catégorisées « tâches les plus ingrates » par les ouvriers, le triage et l'épluchage des poireaux se font simultanément, au fond du département, où on retrouve deux lignes de triage. Ces tâches sont réalisées en totalité par deux équipes qui se relaient dans la journée. Elles se composent uniquement de femmes, saisonnières de différentes nationalités : des espagnoles, des marocaines et des colombiennes. Habillées d'un long tablier blanc étanche en plastique et de gants en caoutchouc, elles sont placées de part et d'autre de la ligne de tri. Le tri est le travail le moins apprécié, pour deux raisons. Premièrement, parce que le triage et l'épluchage viennent directement après le lavage : le produit est encore rempli d'eau et au fur et à mesure que la fin de la journée approche, les protections ne suffisent pas à empêcher son infiltration. Deuxièmement, parce que la ligne des poireaux est celle qui démarre le plus tôt (5 heures du matin lors de mon immersion) et qui ferme la plus tard : 22 heures.

Vient ensuite la ligne du conditionnement. Après être lavé, trié et épluché, le produit poursuit son chemin et est conditionné dans des cagettes. Ici, les équipes sont mixtes : hommes et femmes, étrangers et locaux, intérimaires et CDD de longue durée oscillent entre la fin de la ligne et la pile de cagettes qu'ils échafaudent, tout en évitant les chariots élévateurs des caristes et les responsables de ligne qui viennent donner des directives sur les lignes.

Les spécificités de ce département (diversité des statuts, beaucoup d'intérimaires, des nationalités différentes, une grande pénibilité) créent des modalités d'entraides sur les postes de travail, malgré les différentes langues parlées au sein des équipes. C'est ainsi que, lorsque je ne comprenais pas le travail qui m'était demandé parce qu'expliqué trop rapidement par la responsable de ligne, deux ouvrières colombiennes sont venues d'elles-mêmes me mimer les gestes à faire pour conditionner convenablement les produits, en m'expliquant en espagnol que si j'avais des problèmes, leurs maris pouvaient m'aider à manœuvrer le transpalette manuel.

En outre, la présence dans la même équipe d'ouvriers saisonniers du même village et parfois même de la même famille crée d'autres modalités d'entraides : certains peuvent temporairement prendre le poste d'un autre, lorsque celui-ci veut fumer une cigarette ou passer un coup de téléphone à la famille, à l'abri du regard des ordonnanceuses et du responsable de la station. Le temps de l'immersion dans ce département précisément n'a pas été assez long pour analyser une véritable stabilisation des collectifs de travail, un système quotidien de solidarités, mais il l'a été suffisamment pour constater que plus le travail est jugé comme pénible, plus les interactions sociales d'entraides sont nombreuses et répétées tout au long de la journée, entre ouvriers, mais également entre ouvriers et responsables de lignes, les seconds devant composer avec les premiers. Quelle est la place de l'entraide "amicale" et quelle est la place de l'autocontrôle dans ces processus ? Il est impossible de le dire. En tout cas, on peut souligner la présence d'une forte cohésion des groupes.

J'ai également pu analyser que le placement d'un salarié dans une équipe par le responsable de la station dépend de son genre et de son origine. Les équipes effectuant le travail le plus pénible sont composées de femmes saisonnières étrangères. C'est ainsi que lors de mon arrivée dans le département, le responsable de la station ne m'a pas proposé le tri des poireaux, mais son conditionnement. Son étonnement lorsque je lui ai demandé de rejoindre l'équipe de tri et sa réponse (« jamais un garçon n'est allé trier, elles vont être surprises ») viennent par ailleurs confirmer cette hiérarchisation implicite, qu'il justifie par la compétence dans les gestes et des prénotions autour du genre et de l'origine sociale des individus :

> « Alfred (Responsable de la station Légumes & Co') : On met que des femmes au tri parce qu'elles sont plus soigneuses, on trouve moins de déchets sur les poireaux, encore plus quand elles sont étrangères, et pour le coup c'est impeccable y'a rien à dire. Je leur demande de faire un peu plus d'heures ils le font sans problème le matin ils arrivent avec le sourire, y'a aucun problème. »



Source personnelle

Illustration n°9. Le travail dans le département des poireaux

Les extraits d'entretiens et les observations que j'ai pu mener montrent comment l'intersectionnalité[272] est socialement construite et s'ancre dans les pratiques de gestion de l'EAI. Les hiérarchies genrées se doublent d'une hiérarchie fondée sur une graduation des apparences raciales.

Le deuxième département dans lequel nous avons pu travailler et saisir les pratiques de gestion au sein de la division du conditionnement est celui des carottes. Plus grand que celui des poireaux, il est composé d'un grand nombre de machines et de tapis, sur plusieurs étages, certains datant de l'époque d'installation de l'entreprise. Ici, les carottes sont triées une première fois par des trieuses optiques, lavées et séparées sur des lignes différentes selon leurs calibres, puis triées une seconde fois et conditionnées par des ouvriers.

L'environnement est différent du premier département : le bruit étourdissant des trieuses optiques qui éjectent les carottes non conformes et le ronflement des moteurs des tapis rendent complexes toutes discussions entre les trieuses et tendent à rendre le travail plus individuel, mais mieux accepté par les ouvriers, puisqu'il est considéré comme étant moins pénible que le triage et l'épluchage des poireaux. Une grande majorité de salariés du département, responsables comme

[272] Le terme d'intersectionnalité, signifie « l'expression par laquelle on désigne l'appréhension croisée ou imbriquée des rapports de pouvoir ». C'est la juriste Kimberlé Crenshaw qui est la première à le définir, dans un article de 1991 (Crenshaw, 1991). « En montrant comment les dispositifs législatifs de lutte contre les discriminations réifiaient les catégories exclusives de sexe, de classe et de « race », Crenshaw prolongeait la critique des féministes noires en se référant à l'ouvrage de 1982 : *All the Women Are White, All the Blacks Are Men, But Some Of Us Are Brave* » (Marcillat, Miramond et Rupert, 2017)

ouvriers, travaillent avec des bouchons d'oreilles[273]. Malgré tout, on peut distinguer des interactions, essentiellement visuelles : lever les yeux au ciel, souffler, ou à l'inverse sourire discrètement font partie des signes que s'échangent les salariés tout au long de leur journée de travail pour communiquer entre eux. À l'inverse du premier département, les modalités d'entraides sont moins évidentes à déceler et se nichent dans des gestes imperceptibles pour celui qui ne participe pas aux différentes tâches. C'est ainsi que je me suis rendu compte, lors de mes journées de triage de carottes parfois longues et fatiguantes où je me laissais aller à quelques expressions soulignant mon exaspération, qu'une ouvrière, sans m'en informer, se plaçait toujours devant moi pour effectuer un premier triage, alors même qu'un roulement était normalement instauré entre les trieuses[274]. En outre, parce qu'elles effectuent une tâche qu'elles dominent aisément, ne pas gêner les autres fait partie de ces aptitudes qu'elles cherchent à acquérir. L'entraide réside dans des postures et des gestes subtils, qui participent ainsi à l'insertion dans le collectif. Dans cet univers, plus individuel et bruyant, les mécaniques complexes du pouvoir (lutte pour conquérir des espaces libres de travail, rites de passages, lutte de territoire) se révèlent plus difficilement (Sainsaulieu, 1977). Les pratiques d'appropriation sont dissimulées, très silencieuses, quasiment clandestines.

[273] Essentiellement du côté des équipes de tri, qui sont les plus proches des machines les plus bruyantes. C'est par ailleurs une règle imposée par la norme AFNOR EN 458.

[274] Une trieuse placée au début du tapis a toujours plus de travail que celle placée derrière, puisqu'un premier tri aura déjà été effectué par la première. C'est pourquoi les responsables avaient décidé de mettre en place un roulement entre les trieuses.



Source personnelle

Illustration n°10. Ouvriers mécaniciens sous les machines à trier

À l'instar du premier département, le triage reste exclusivement féminin, selon les mêmes justifications, à savoir la « meilleure capacité des femmes à faire un travail plus soigné ». En revanche, dans ce département, elles sont essentiellement de la région et certaines possèdent des CDI.

> « Alfred : Le CDI c'est au mérite. Mais on peut pas trop en prendre, parce que souvent à partir de mi-mars jusqu'à mi-mai, on a pratiquement plus de carottes et là ces gens il faut les occuper… Les opérateurs en CDI c'est ceux qui sont là depuis longtemps, qui travaillent bien avec lesquels on n'a pas de souci. Mais y en a qui sont très bien en CDD et qui veulent pas passer en CDI » [Responsable station Légumes & Co']

Dans le département, elles sont séparées en plusieurs équipes d'une dizaine de trieuses et sont placées en ligne de chaque côté des tapis d'arrivée des carottes, éclairés par des lumières artificielles. Elles travaillent de 6 heures du matin à 15 heures mais n'effectuent pas les 2x8, en raison d'un rendement faible de carottes au moment de mon immersion. À l'instar du premier département, elles sont habillées d'une charlotte, d'un tablier et de gants en caoutchouc. Lors des

pauses, les trieuses du département carottes restent ensemble ; pendant une pause cigarette, je comprends rapidement que la séparation explicite en équipe dans la station perdure également en dehors. Ceci s'explique notamment parce qu'elles partagent les mêmes caractéristiques sociales : d'une cinquantaine d'années, anciennes dans l'entreprise et de la région, elles sont arrivées suite à un licenciement économique. Sans diplômes, elles ont toutes multiplié les petits boulots dans le monde industriel avant d'entrer dans le monde agricole. Les parcours et les vies des trieuses se "ressemblent" : les pauses cigarettes sont consacrées aux discussions sur les enfants et les petits-enfants, sur le travail du mari et sur l'évolution de l'entreprise agricole. Il nous a été impossible de nous entretenir avec chaque trieuse pour analyser leur parcours biographique (entre la pratique concrète du travail dans chaque division de l'entreprise et les entretiens avec d'autres acteurs importants pour notre thèse, le temps nous était compté), néanmoins, ces moments de socialisation hors du temps de travail permettent d'entrevoir des références collectives, propres au groupe des trieuses.

À l'instar du premier département, la partie conditionnement du département des carottes est mixte d'un point de vue du genre et de l'origine des travailleurs, bien que le responsable de station ait décidé d'écarter les ouvriers venant d'Afrique du Nord des équipes de conditionnement de carottes. Durant l'entretien avec celui-ci, il nous explique que certains salariés du département des carottes ne veulent pas travailler avec les salariés d'origine africaines. Les équipes sont formées suivant un seul critère, les calibres à conditionner : les hommes sont au "big bag" (des gros sacs de carottes de 10 kilos) et les femmes sont placées sur des petits conditionnements (des sachets de 1 kilo). La diversité des origines au sein des équipes et les spécificités des calibres rendent les interactions sociales très inégales : dans les équipes françaises qui conditionnent des sachets de 1 kilo, on discute du temps qu'il fait, du dernier match de l'équipe de France, de l'avancée des travaux de sa maison. En revanche, dans les équipes mixtes positionnées aux "big-bag", composées de français et de polonais, les interactions se font plus rares et lorsqu'elles ont lieu, elles ne concernent que le travail. On s'interpelle en polonais, en français, ou par des gestes, pour faire comprendre que le sachet est mal positionné ou on appelle le responsable de ligne pour arrêter la machine parce qu'un sac s'est coincé.



Source personnelle

Illustration n°11. Le triage des carottes

Cette organisation racialisée du conditionnement de l'EAI se retrouve jusque dans le partage des moments sociaux. Chez Agrifuits, les deux divisions (le stockage et le conditionnement) sont séparées à la fois fonctionnellement et socialement. Le premier est composé en très grande majorité d'hommes en CDI (douze hommes pour une femme), tous de la région, qui partagent ensemble les différents espaces et moments de socialisation professionnelle (salle repos, pause cigarette lorsqu'il n'y a plus de melons à stocker, repas du midi) mais aussi hors du travail (fêtes de village, partage d'une bière chez un des caristes à la fin de la journée…). Les trois caristes de l'entreprise, les chauffeurs de tracteurs et les chefs de culture (qui n'ont pas de bureaux au stockage mais qui se retrouvent ici lorsqu'il ne sont pas dans les champs) se connaissent depuis plusieurs années. À la différence de l'espace de conditionnement, où les équipes changent tous les ans, ici elles bougent peu d'une année sur l'autre. Les repas du midi sont pris systématiquement tous ensemble, dans la salle de repos, où on partage du vin et de la charcuterie. Quelques midis particuliers (anniversaires, nouvel arrivant, passage en CDI) participent également à rompre la routine sociale du groupe des caristes, des chauffeurs et des chefs de culture. Ici, on discute des problèmes rencontrés dans les exploitations familiales de chacun et on partage sa frustration quant à la gouvernance de l'entreprise jugée trop patriarcale.

L'espace du conditionnement, à l'inverse, est composé en très grande majorité de femmes françaises et étrangères, en CDI mais également en CDD. Le groupe est avant tout divisé selon

deux caractéristiques sociales : les origines des salariées et leur ancienneté dans l'entreprise. Les jeunes françaises (souvent en CDD) mangent entre elles à l'extérieur ; les françaises plus anciennes dans l'entreprise prennent le repas ensemble dans la salle de repos destinée aux salariées du conditionnement ; tandis que les salariées saisonnières retournent à leur mobile-home.

Les stations des entreprises agricoles intégrées se composent également d'autres espaces et sont traversées par d'autres acteurs que nous n'avons pas mentionnés, comme les salariés du frigo, les caristes, les mécaniciens, les chauffeurs livreurs, qui font également partie des hommes et des femmes qui participent à faire de la station un univers de travail traversé par de multiples processus sociaux, qu'il est impossible ici de donner à voir dans leur globalité. Toutefois, l'immersion nous a permis de constater que la vie dans les stations rejoint celle décrite par de nombreux sociologues du travail concernant les usines industrielles. On y parle « flux tendu », « robotisation », « objectif qualité » ; les ouvriers deviennent des « opérateurs » et les responsables des « managers » ; mais le travail rappelle « le travail enchaîné » : le travail en 2x8 reste la norme pour les ouvriers du "bas", la pression du chômage et les trajectoires professionnelles discontinues transforment à la baisse les exigences des salariés (« on a pas à se plaindre, il y a toujours pire ailleurs, on pourrait être au chômage ! ») et les salariés saisonniers font l'expérience d'un racisme structurel qui se dévoile dans les pratiques gestionnaires. Ce racisme et le « travail non libre[275] » n'est propre ni à l'EAI, ni au monde agricole et nous ne souhaitons pas faire preuve ici de "moralisme". La tension raciste est à analyser dans sa complexité. La « perte de la centralité » (Pialoux et Beaud, 2012) de la question ouvrière dans la société française a cristallisé des enjeux autour de cette question de la présence immigrée au sein du monde de l'industrie, ou encore du bâtiment.

Au-delà de nous permettre de "toucher du doigt" ce qu'être encadré par un chef de culture (ou un chef d'équipe) signifie concrètement, les descriptions de certains processus, rendues possibles par la pratique du travail au côté des ouvriers notamment, nous permettent d'avoir un aperçu de la composition de l'entreprise agricole et de ce qui fait sa spécificité. L'usine de conditionnement de l'entreprise agricole intégrée et la division de la production sont des « mondes sociaux » (Becker, 2008) avec une hiérarchisation des tâches et le partage des espaces de socialisations fortement corrélés avec l'origine des individus. L'analyse de la délégation du *sale boulot* (Arborio, 1995) aux femmes étrangères est intéressant pour comprendre le mouvement de

[275] Nous empruntons la définition marxiste du concept de « travail non libre ». Tom Brass (2014), en reprenant les théories marxistes, met en exergue deux variables pour définir les travailleurs libres : la privation des moyens de production dans un premier temps et la liberté de pouvoir vendre personnellement sa force de travail dans un second temps. Pour Tom Brass, les travailleurs non libres sont ceux qui ne rencontrent pas ce second critère. Pour un retour sur le concept de « travail non libre » et ses limites, nous renvoyons le lecteur à l'article d'Elsa Galerand et Martin Gallié (2018).

construction professionnelle du groupe sur lequel repose le *sale boulot* (Arborio, 1995) et des acteurs qui le délèguent. Pour les femmes en charge du lavage des poireaux, aux conditions de travail pénibles s'ajoutent le caractère ingrat des tâches à réalise, sans possibilité de les déléguer à nouveau (Arborio, 2009). Nos résultats font également écho à ceux de Kerry L. Preibisch et Evelyn E. Grez (2010) ou encore ceux d'Elsa Galerand et Martin Gallié (2018) qui montrent que, « affectées à certaines productions (fruits, horticulture ou floriculture) et à des tâches séparées (emballer, planter les semis ou couper des fleurs), [les ouvrières] sont aussi soumises à un contrôle spécifique de la part des employeurs (absence de mobilité, harcèlement, etc) » (Ibid.). En outre, les immersions nous permettent d'affirmer que les antagonismes de classe au sein des entreprises agricoles ressemblent à ceux de la société industrielle, car fondés sur la séparation entre capital et travail, alors qu'ils sont habituellement fondés sur le modernisme vs. l'archaïque au sein du monde rural (Laferté, 2014).



Source personnelle

Illustration n°12. Le conditionnement des concombres dans une EAI

Les usines de conditionnement sont également des mondes "laborieux" : des horaires en 2x8, des conditions difficiles (en raison de la poussière, du bruit, des gestes très répétitifs) et des collectifs réduits. Le travail et les moments de pauses sont souvent individuels pour une partie des salariés (la grande majorité des intérimaires mangent seuls dans leur voiture), sauf pour les groupes

composés des individus les plus proches socialement (de la même famille, du même village ou de la même ancienneté). La non représentation syndicale des salariés (que nous développerons plus loin) rend la constitution de collectifs encore plus difficile : les moments de cohésion partagés par l'ensemble des salariés de l'entreprise, toutes origines, statuts et divisions confondus sont surtout liés aux activités préparées par les salariés de la communication. C'est ainsi qu'une après-midi, tous les salariés présents sur le site se retrouvèrent pour une « photo de famille », destinée à devenir la photo de couverture de la page Facebook de l'entreprise.



Source : page Facebook de l'entreprise

Illustration n°13. La photo de famille

Les descriptions des processus sociaux à l'œuvre au sein de la division du conditionnement nous permettent également de constater que les ouvriers sont un groupe solidaire, mais qui, parce que dominés, n'obtiennent que peu de considérations et de réponses positives à leurs demandes de rendre le travail plus supportable. À l'inverse du groupe professionnel des chefs de culture qui, malgré une solidarité qui nous le verrons ne s'exerce que de manière très périodique, parviennent à en obtenir. Ces inégalités témoignent alors de leur place de têtes de pont dans l'organisation capitaliste et de leur importance sociale, dont nous allons décrire les différents mécanismes dans la partie suivante. Concernant la gestion racialisée et genrée de l'entreprise agricole, nous ne pouvons pas dire qu'elle le corolaire de l'émergence du nouveau capitalisme agricole ou de l'introduction de la logique marchande au sein de ces organisations. Le secteur agricole n'a pas attendu l'arrivée des

entreprises agricoles intégrées pour organiser en genre et en race la division sociale du travail (Dahache, 2010 ; Décosse, 2008). En revanche, grâce à ces descriptions, nous pouvons affirmer que, par l'intermédiaire du groupe professionnel des chefs de culture, les entreprises agricoles intégrées poursuivent leur accumulation capitaliste par la reproduction d'une organisation racialisée et genrée du travail agricole.

Au cours de la première partie de ce troisième chapitre, nous avons pu mettre en exergue la place de "têtes de ponts" et d'interprètes qu'occupent les chefs de culture dans le processus d'accumulation capitaliste des entreprises agricoles intégrées par l'intermédiaire de la présentation qu'en font les organisations professionnelles agricoles, ainsi que description de leurs pratiques concrètes. Les pratiques des chefs de culture ne sont pas les seuls éléments dont nous disposons pour exposer la place symbolique qu'ils occupent au sein de l'organisation.

II - De l'importance sociale des chefs de culture : professionnalisme et dominance professionnelle

Pour affirmer que les chefs de culture sont des professionnels ayant acquis une importance sociale, nous nous appuyons sur le cadre référentiel d'Eliot Freidson, repris dans l'ouvrage *Sociologie des professions*, écrit par Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard (2015). Dans son dernier ouvrage sur le « professionnalisme » (Freidson, 2001), Freidson distingue trois "modèles " du monde économique. Le premier, le professionnalisme, est un modèle dans lequel les membres d'une *occupation*[276] contrôlent leur travail; le deuxième, celui du marché, se caractérise par un contrôle du travail effectué par les clients ; le troisième enfin, est celui de la bureaucratie, avec un contrôle du travail effectué par les managers.

Pour Friedson, le contrôle du travail englobe plusieurs variables : division du travail, définition des missions et des tâches, coordination, conditions de recrutement, règle de carrière, contenu des formations et rapports entre savoir pratique et savoir formel. Nous allons voir que les chefs de culture des grandes entreprises agricoles disposent, tout comme les « professionnels » de Freidson, d'un prestige, d'une importance sociale, que l'on peut objectiver au travers de variables supplémentaires et qui participent au contrôle des chefs de culture de leur propre travail[277]. Nous allons nous intéresser plus particulièrement à la structure de leur marché de l'emploi, à leurs rémunérations, au processus de leur recrutement et aux relations entre chefs de culture et dirigeants.

A - Les chefs de culture : stabilité de l'emploi, stabilité de contrat

Dans cette première partie, deux types de données quantitatives seront traités. Tout d'abord, nous allons analyser des offres d'emplois de chef de culture. Grâce à l'aspiration automatique des données en ligne[278], nous avons pu extraire, entre le mois de septembre 2019 et le mois de février 2020, les données de cinq sites de recherche d'emploi, généralistes et spécialisés dans le secteur agricole. Nous avons décidé d'extraire les données suivantes, pour chaque offre d'emploi se trouvant sur le site : le métier visé, la spécialité (arboriculture, élevage, maraîchage…), la description de l'offre, la date de parution, le salaire proposé, le statut de l'emploi (CDD, CDI, temps plein ou

[276] Pour rappel, dans la sociologie fonctionnaliste des professions, les « occupations » sont des activités professionnelles qui n'ont pas (encore) atteint le stade de « profession » (Vezinat, 2010).
[277] Toutefois, nous verrons dans le chapitre suivant que le groupe professionnel est, au sein de l'entreprise agricole intégrée, bousculé par le « consumerism » (l'idéologie de marché) et le « managerialism » (Freidson, 2001).
[278] Réalisée, nous le rappellons, à l'aide du logiciel R et du paquet « RSelenium ».

saisonnier), la durée du contrat, le niveau de formation minimum requis, l'expérience souhaitée, le type d'entreprise agricole (SA, SCEA, EARL, EURL…) et le code postal de l'entreprise.

Nous avons alors extrait 7321 offres d'emplois, tous métiers confondus. Dans un premier temps, nous n'avons pas souhaité trier par métiers visés. Il aurait été en effet plus simple de ne conserver que les offres d'emplois proposant un poste de « chef de culture ». Mais une analyse rapide de la base de données et plus particulièrement de la description de l'offre nous a confirmé que certaines offres d'emplois pouvaient être signalisées comme « Agent viticole », « Agent en maraîchage » et pourtant correspondre aux salaires, aux « missions », aux formations requises et aux statuts d'emplois des demandes de « chef de culture ». Nous avons alors décidé de mettre de côté les offres d'emplois des spécialités non visées par notre enquête et de conserver uniquement le maraîchage et l'arboriculture[279]. Notre fichier était alors composé de 892 offres d'emplois. Nous avons par la suite supprimé du fichier les offres de « conducteurs d'engins », les « agents viticoles » ou « en maraichage » ne correspondant pas aux missions des chefs de culture, pour avoir un fichier final de 64 offres d'emplois correspondant à des postes de chefs de culture dans le maraîchage et l'arboriculture.

Les données des offres d'emplois ne sont pas les seules données quantitatives dont nous disposons pour établir un panorama de la situation des chefs de culture. Au cours de notre enquête, nous avons pu recueillir des données statistiques sur les cadres en agriculture. Comme nous l'avons souligné dans la partie consacrée à la méthode, les données nous ont été fourni par par l'intermédiaire du directeur de la MSA, que nous avons rencontré au Salon de l'Agriculture en 2016. Bien que tous les chefs de culture ne disposent pas du statut de cadre, la possibilité d'isoler les données des « cadres d'exploitations » nous permet d'avoir des informations supplémentaires pour croiser les données des offres d'emplois et ainsi vérifier les résultats obtenus grâce à l'analyse des 64 offres d'emplois. Le choix des « cadres » s'explique parce qu'il nous a été impossible de récupérer des données quantitatives précises sur l'ensemble des chefs de culture des EAI de France. En effet, et c'est une des contributions de notre travail, par la multiplication des entités juridiques des EAI mais aussi par la diversité des statuts et des situations, la population des chefs de culture est invisible statistiquement. Néanmoins, nous savons qu'une partie d'entre eux a le statut de cadre. Réaliser une enquête quantitative sur les cadres d'exploitations agricoles des cultures spécialisées, c'est étudier une population dans laquelle nous retrouvons les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées mais qui ne les concerne pas uniquement. Il nous faut donc être très vigilant.

[279] Même si nous savons qu'un certain nombre de chef de culture travaille dans le milieu du vin, nous avons délibérément choisi de ne pas en tenir compte et nous avons justifié ce choix dans la cinquième partie du premier chapitre, consacrée à l'enquête.

1) Le marché du travail des chefs de culture et des cadres d'exploitation

Les données nous permettent premièrement d'affirmer que les chefs de culture sont engagés dans des structures de toutes tailles, allant de 1,5 hectare (dans ce cas précis, il s'agit d'une serre de tomates) jusqu'à 1400 hectares. Dans le détail, 57% des offres d'emplois concernent des superficies inférieures à la moyenne des exploitations françaises (qui est de 61 hectares en 2017[280]). Parmi l'ensemble des offres, quatre d'entre elles concernent des entreprises agricoles détenant un nombre d'hectares similaire aux entreprises dans lesquelles nous avons pu réaliser des immersions (entre 450 et 2500 hectares).

Les offres d'emplois et les données de la MSA nous ont également permis de recueillir des informations concernant le statut des emplois. Les résultats sont sans équivoque : la très grande majorité des offres (81%) concerne des emplois en CDI et la totalité sont à temps plein. Les chiffres de la MSA sur les cadres viennent confirmer ces résultats. Au sein de la catégorie des cultures spécialisées, 94,58% des CDI sont à temps plein et 100% des nouveaux CDD de cadres sont à temps plein.

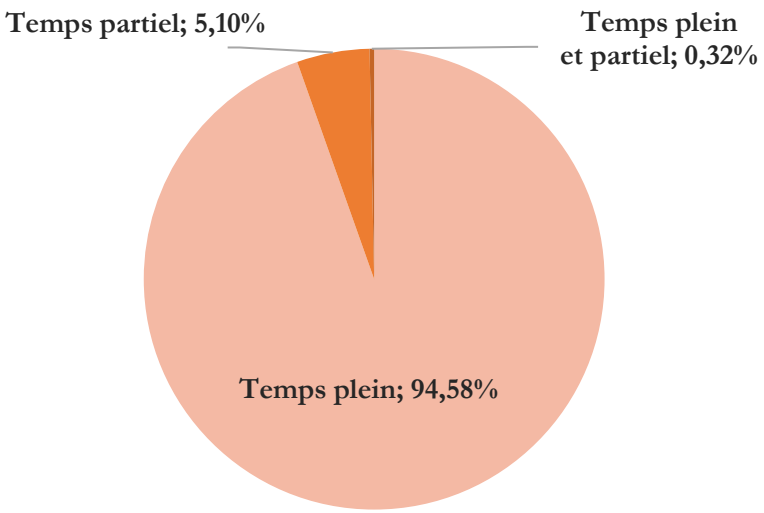


Figure n°2. Taux de CDI des chefs de culture à temps plein

En outre, dans cette même catégorie, l'analyse des données des nombres de nouveaux contrats de cadres par mois sur une année montre une légère différence entre les mois d'été et d'hiver mais qui ne s'avère pas significative (p-value = 0.1122). Cet élément vient renforcer l'idée que les embauches des cadres dans les exploitations de cultures spécialisées, à l'inverse des

[280] Source : Données AGRESTE 2017

embauches d'ouvriers, ne sont pas saisonnières. Les chefs de culture font donc parti des rares salariés de la production à bénéficier d'un emploi à l'année.

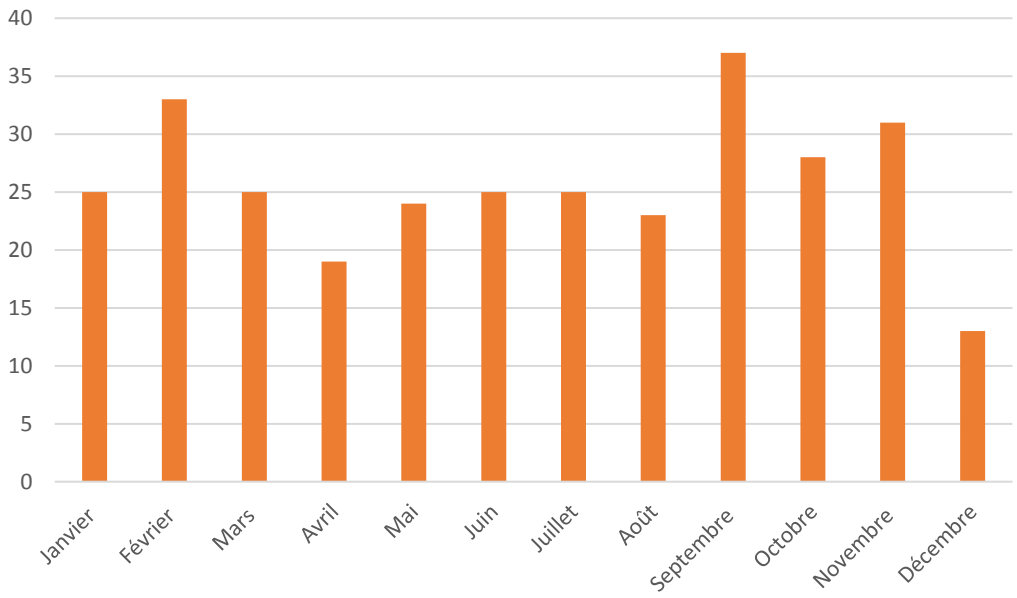


Figure n°3. Nombre de nouveaux contrats de cadres sur une année

En plus du statut d'emploi, les analyses quantitatives des offres d'emplois de chefs de culture nous permettent également d'avoir un aperçu de leurs salaires au moment de l'engagement (même si 62% des annonces stipulaient qu'il était « à définir »). Le salaire médian proposé pour les offres d'emplois disponibles est alors de 2000€ net par mois, avec 1600€ net comme salaire le plus faible et 5000€ pour celui le plus élevé. Celui-ci est donc bien plus élevé que le salaire médian des employés et des ouvriers (respectivement 1590€ net et 1681€ net mensuel[281]), mais en dessous du salaire médian des professions intermédiaires (2241€ net[282]), catégorie à laquelle ils appartiennent. Les données de la MSA, là aussi, nous permettent d'avoir quelques informations supplémentaires et viennent confirmer les résultats. Lorsque l'on s'intéresse aux salaires des cadres dans les cultures spécialisées, la grande majorité (77,73%) des cadres gagnent plus de 1.8 SMIC, soit plus de 2127€ net par mois, correspondant approximativement au salaire médian cité ci-dessus. 5,49% des salariés gagnent entre 1.7 (2070€ net) et 1.8 SMIC et 4.84% gagnent entre 1.6 (1950€ net) et 1.7 SMIC. Le reste des cadres (8.21%) a un salaire correspondant à moins de 1.6 SMIC.

[281] Source : INSEE
[282] Ibid.

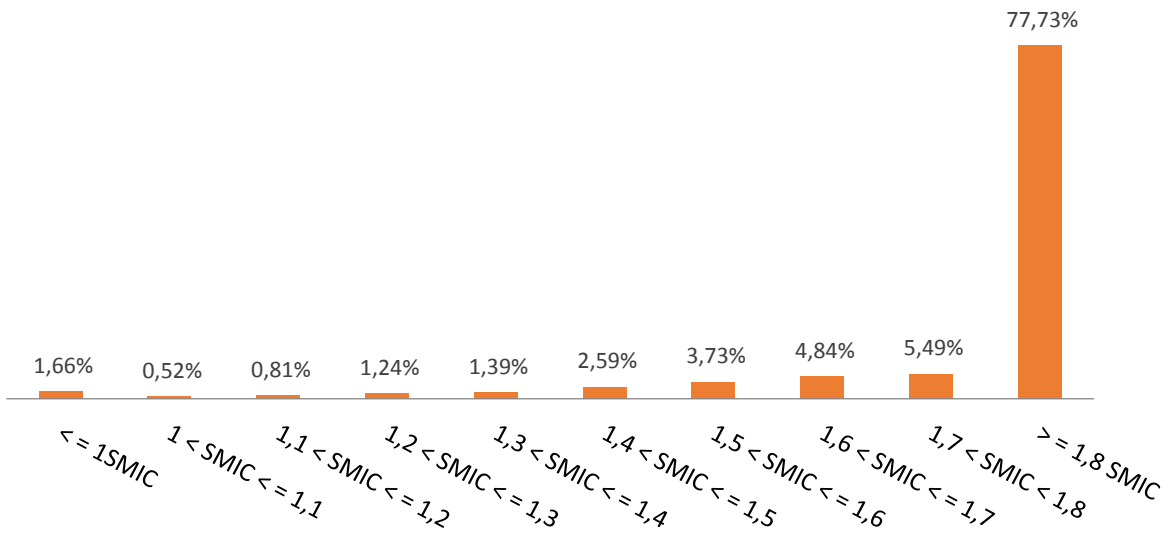


Figure n°4. Salaires des cadres des cultures spécialisées

Les données des statuts d'emplois, couplées à celles du salaire médian des chefs de culture et du salaire moyen des cadres d'exploitations de cultures spécialisées nous renseignent d'abord sur la "stabilité" et la place du métier de chef de culture dans la stratification de la catégorie des salariés agricoles. Au sein des exploitations agricoles, ils font partie des rares salariés profitant d'une réelle stabilité de l'emploi. En effet, même s'il faut noter un développement significatif du salariat agricole non familial permanent depuis les années 1980[283], ces salariés restent minoritaires, puisque leur part de travail ne représente que 16% en 2007 (Darpeix, 2010) et qu'ils sont environ 165 000 en 2012, contre 270 000 saisonniers[284]. La permanence de l'emploi, qui confère des droits et des protections supplémentaires contre les aléas de la vie (Castel, 2007 ; Paugam, 2007) — primordiaux dans le secteur agricole qui se caractérisent par une invisibilisation des problématiques de santé (Décosse, 2008a, 2013 ; Zara-Meylan, 2013) — constitue donc dans l'exploitation agricole un "privilège" dont

[283] En 1988, le salariat représentait 10 % de la population agricole et 18 % de la force de travail agricole. Actuellement, les salariés représentent 25 % de la population agricole et fournissent 33 % de la force de travail utilisée dans les exploitations. Source : Agreste, 2015.
[284] Source : DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ÉTUDES ET DES STATISTIQUES du ministère du Travail.

ils jouissent. « En France[285], les titulaires d'un CDI ont environ 11,44 fois plus de chance que les titulaires d'un contrat instable de se penser comme ayant un faible risque plutôt qu'un fort risque de perte d'emploi » (Ghesquière, 2014). Jérôme, assistant chef de culture chez LEGUMES & CO', revient sur son statut de salarié permanent et de ce qu'il lui confère :

> « Jérôme : Et puis sincèrement, aujourd'hui je suis salarié tous les mois, j'ai un CDI, je sais que j'ai mon salaire qui tombe, je suis jeune, j'ai 21 ans… Peut-être qu'un jour il y aura l'opportunité que je m'installe à mon compte mais je veux pas me presser, j'ai des copains ils sont installés à 18 ans. Aujourd'hui ils bouffent des patates et des pâtes à la fin de la semaine, ils sont obligés de faire des remplacements le week-end chez les agriculteurs, le samedi matin il faut aller soigner les vaches, le samedi soir il faut soigner les vaches, le dimanche soir il faut soigner les vaches… paye ton week-end. Puis c'est instable, tu sais que tu peux tout perdre du jour au lendemain. Moi aujourd'hui je sors le vendredi soir, samedi soir, pour le moment j'ai envie de ça. Et puis en plus nous ici on est dans une exploitation agricole avec des salariés saisonniers, on se rend compte de la chance qu'on a. De pas avoir à retrouver un emploi tous les ans, de pas faire des milliers de kilomètres, de pas déménager à chaque fois qu'une saison se termine… » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

De la même manière, les salaires évoqués nous permettent de "placer" les chefs de culture "en haut" de la stratification de la catégorie des salariés agricoles. Garantissant le statut de cadre ou non à l'embauche, le salaire médian des offres d'emplois de chef de culture correspond approximativement, quelle que soit la convention collective départementale, aux salaires de la catégorie des cadres de niveaux 2, c'est-à-dire la plus élevée. À la différence d'une majorité des salariés des EAI (composée en majorité de saisonniers et d'intérimaires), l'activité professionnelle des chefs de culture, par leurs statuts et leurs salaires, leur assure donc une sécurité matérielle et financière.

[285] La précision de la France est importante, car la perception pour les salariés du lien entre stabilité du contrat et stabilité de l'emploi est forte. Dans d'autres pays, comme au Royaume-Uni, « le type de contrat détermine moins nettement le risque subjectif de perdre son emploi : les titulaires d'un contrat stable y ont environ seulement 1,54 fois plus de chance que les titulaires d'un contrat instable de se penser comme ayant un faible risque plutôt qu'un fort risque de perte d'emploi » (Ghesquière, 2014). Au Royaume-Uni, qui s'inscrit dans un modèle d'État-Providence libéral, le salaire et les conditions de travail sont des critères bien plus déterminants de stabilité que le statut d'emploi (Paugam, 2007)

Au-delà des variables objectivables liées aux salaires des chefs de culture comme les montants, le groupe professionnel se distinguent des autres salariés dans l'organisation par un phénomène social particulier toujours lié aux rémunérations : leurs marchandages individuels.

2) Le marchandage individuel : un mode de fixation de la rémunération

C'est plus précisément le mode de fixation de leur rémunération qui nous intéresse ici plus particulièrement. Nous n'avons pas pu assister à un processus de négociation en direct, mais l'entretien avec Damien, chef de culture chez CUCURBILES, nous livre quelques précieuses informations :

> « Moi : Et depuis que tu es ici, ton salaire a été revu à la hausse ?
>
> Damien : Oui. En fait ce qu'il s'est passé c'est qu'un jour, j'ai rencontré un ancien collègue de promo au salon de Berlin [Fruit Logistica]. On s'est retrouvé donc on a mangé ensemble et on a bu un coup, et forcément vu qu'on a le même poste mais dans deux entreprises agricoles différentes, on a commencé à discuter de nos boulots. De nos collègues, de nos missions, des moyens qu'on avait, des problèmes qu'on rencontrait, mais aussi du salaire ! Et j'ai halluciné quand il m'a dit le sien. Pour te dire, il était payé plus de 500€ de plus que moi par mois. À l'époque je touchais 2500€ brut, il était à 3000. Alors quand je suis rentré de Berlin, je suis allé directement voir mon patron dans son bureau et je lui ai dit qu'il fallait qu'il s'aligne sur la concurrence. Je serai jamais parti s'il l'avait pas fait, mais il m'a écouté et il s'est aligné.
>
> Moi : Mais tu lui as juste dit : "Alignez-vous ou je me casse" ?
>
> Damien : Non, non, je l'ai joué plus finement. Je lui ai dit que depuis que j'étais rentré dans l'entreprise j'avais mis en place des choses pour la boite, qu'on avait réussi de bonnes années grâce à la production… » [Chef de culture Cucurbîles]

Nous savons, depuis les nombreux travaux sur les rémunérations qui lient une sociologie des marchés à une sociologie des organisations (François, 2005), que certaines caractéristiques organisationnelles ont des effets directs sur les rémunérations, comme la taille des organisations — plus elle sera grande, plus les rémunérations seront élevées (Villemez et Bridges, 1988) — ou le

secteur dans lequel elle se trouve[286] (Menger, 2002). Mais les caractéristiques organisationnelles ne sont pas les seules variables qui jouent sur la question de la rémunération ; celles des individus pèsent tout autant. Ici, nous ne faisons pas référence aux salaires effectifs fixés par les négociations annuelles obligatoires dans les conventions collectives de branches (négociés collectivement par l'intermédiaire des syndicats) ou les accords d'entreprises, déjà largement documentés (Cottereau et Frinault, 2006 ; Lallement, 2008 ; Saglio, 1988), mais bien du « marchandage individuel » (Lamotte et Baraldi, 1994). En effet, même si le salaire s'impose aux acteurs par des régulations et des hiérarchies salariales durables qui leur échappent, ils ne le dominent pas totalement (Reynaud, 1997).

Dans le cas des chefs de culture, le mode de fixation de la rémunération par l'entreprise est double et vient confirmer leur place de "têtes de pont". Il correspond tout d'abord au paiement de leur « force de travail » (Saglio, 2003) : le montant de leur rémunération n'est pas lié aux produits (quelle que soit la qualité et le nombre de biens produits, la rémunération reste stable), mais à leur qualification et à leurs missions, stabilisées dans leur fiche de poste. La fixation de la rémunération des chefs de culture s'ancre classiquement ici dans la négociation collective départementale, avec la représentation de syndicats comme le syndicat national des cadres d'exploitations agricoles et la CFE-CGC. Dans la fixation de la rémunération des chefs de culture va également se jouer la capacité de chacun à se distinguer individuellement, en mobilisant les savoirs et les compétences fortement considérés au sein de l'entreprise, comme c'est le cas pour Damien. Après s'être rendu compte, grâce à son collègue chef de culture dans une autre EAI, des différences de traitement entre lui et certains de ses semblables, Damien va décider d'alerter individuellement sa direction. Il ne va pas choisir d'interpeller un des syndicats qui pourrait le représenter aux prochaines négociations salariales, mais il va, individuellement, tout en étant conscient de sa position de dominance professionnelle, user de son prestige et de sa rareté (Bourdieu, 2012) pour faire augmenter son salaire.

Finalement, le choix laissé à Damien — et rendu possible par sa place dans la stratification sociale de l'entreprise agricole intégrée — d'en "rester" aux négociations salariales collectives ou de pouvoir négocier individuellement son salaire s'il estime que celui-ci n'est pas assez élevé et y parvenir est une preuve supplémentaire de la place privilégiée qu'occupe le groupe professionnel

[286] Pierre-Michel Menger (2002, 2009) montrera par exemple que les artistes ont les écarts de revenus les plus élevés, alors même qu'on constate une stabilité de la distribution des revenus salariaux en France depuis un siècle. Il explique ce paradoxe par le fait que les acteurs, bien que se réclamant farouchement opposés aux inégalités de salaires au sein de leur profession en faisant partie des professions qui se mobilisent le plus sur ces sujets-là, acceptent les principes de rémunération et de revenus propres à leur profession. C'est par ailleurs ce qui fonde la stabilité du système.

des chefs de culture. Leur mode de fixation conjugue à la fois une rémunération par la qualification et le rang, là où l'ensemble des autres salariés de la production (ouvriers saisonniers, ouvriers permanents, chefs d'équipes) n'ont d'autre choix que de s'en tenir aux salaires fixés dans les conventions collectives départementales.

La possibilité de négocier son salaire n'est pas la seule variable nous permettant de mettre en exergue le prestige associé aux chefs de culture des entreprises agricoles intégrées. Une autre est tout autant révélatrice de leur place : les justifications par la direction de l'externalisation du processus de leur recrutement.

B - La rationalisation du processus de recrutement : l'appel des EAI au marché de placement

Les immersions ont été pour nous le moyen de nous interroger sur le processus de recrutement des chefs de culture au sein des entreprises agricoles intégrées. Alors qu'au XXème siècle le recrutement des chefs de culture était réalisé par les exploitants eux-mêmes et pouvait être défini comme « de proximité » (Monchatre, 2014), c'est-à-dire réalisé à l'aide de canaux informels (comme les réseaux, les candidatures spontanées ou les réembauches) ou parfois même au sein de leur propre famille, celui des chefs de culture des EAI actuelles se fait en revanche par appel au marché de placement (Bessy et Marchal, 2009). Il est notamment réalisé à l'aide d'intermédiaires du marché, alors même que toutes ont intégré une division de Gestion des Ressources Humaines. Nous n'allons pas nous intéresser ici à l'efficacité ou non des deux méthodes[287], mais davantage aux justifications des dirigeants de faire appel à des cabinets de recrutements pour l'embauche des chefs de culture tout particulièrement. En effet, ils sont les seuls professionnels de la production à être recrutés par ce processus.

1) Un recrutement personnalisé pour « ceux qui valent le coup »

Dans l'intégralité des entreprises étudiées, le recrutement des chefs de culture est donc externalisé et confié à des cabinets de recrutement généralistes. Lorsque nous interrogeons les différentes directions au sujet de ce choix singulier, leurs justifications concernent les processus de sélection dûment rationalisés par les intermédiaires du marché du travail. Pour eux, le réseau informel ne suffit plus pour trouver un candidat répondant aux nouvelles attentes de l'entreprise. Lionel, le dirigeant d'AGRIFRUITS, explique :

> « Moi : Mais du coup, pourquoi vous passez par un cabinet externe pour recruter vos chefs de culture ?
>
> Lionel : Pour plusieurs raisons. D'abord, on a plus le temps de le faire nous-même. Moi je suis pris par des tâches politiques, Loïc doit gérer le conditionnement… Mais surtout le cabinet à accès à des annuaires que nous on a pas. On cherche des profils vraiment particuliers, notre réseau ne suffit plus pour trouver la personne parfaite pour ce poste. Il faut qu'on aille taper

[287] Pour des études sur l'efficacité des méthodes de recrutement, Christian Bessy et Emmanuelle Marchal (2009) font un bref retour bibliographique dans leur introduction du papier « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements », publié dans la *Revue française de socio-économie*.

> dans les réseaux des écoles d'ingénieurs et des grandes écoles. Et aussi avant de nous le présenter, le cabinet fait tout un tas de tests que nous on peut pas faire ici, parce que c'est pas notre métier.
>
> Moi : Mais à terme vous voulez que tous les recrutements se passent comme ça ? Par exemple les ouvriers permanents aussi ?
>
> Lionel : Non, non, juste les postes d'encadrement. Ceux qui ont un réel impact dans l'organisation, ceux qui valent le coup. » [Dirigeant d'Agrifruits]

Pour les différentes directions des entreprises agricoles intégrées, à la différence des postes d'ouvriers, les postes de chefs de culture « méritent » un processus long et rationalisé, parce qu'ils « ont un réel impact sur l'organisation ». Pour Lionel, seuls les cabinets de recrutements peuvent effectuer ce type de recrutement, notamment grâce à leur accès à des « annuaires » de professionnels auxquels l'EAI n'a pas accès et à la promesse de « tests ». Cette externalisation se fonde donc sur deux raisonnements. Premièrement, les directions estiment que le recrutement des chefs de culture "vaut" d'être effectué par des « professionnels du recrutement ». Deuxièmement, dans l'esprit de la direction, les compétences nécessaires pour exercer le métier rendent le recrutement de proximité obsolète et suppose un accès aux annuaires des « grandes écoles ».

L'entretien avec la directrice du cabinet de recrutement auquel Lionel a fait appel nous en apprend davantage sur le "chemin" du recrutement. Tout démarre par la prise de contact de Lionel avec le cabinet. À la suite de sa prise de contact, le cabinet de recrutement effectue un premier entretien avec Lionel pour entendre ses demandes :

> « Carine : Alors quand Lionel nous a appelé, on l'a rencontré pour qu'il nous explique la situation. Le plus important c'est le débriefing client. Savoir ce qu'il recherche, comment il va l'intégrer, dans quelle organisation, et qu'on arrive à comprendre ce qu'il cherche d'un point de vue de la personnalité technique et organisationnelle, pour que nous on ait un maximum d'informations à transmettre au candidat. On est là pour trouver des candidats mais aussi pour leur vendre un poste. Il y a un côté un peu plus commercial, alors on vend pas du rêve, mais le fait de bien connaître les certifications qualité par exemple c'est des choses qui sont importantes pour nos candidats. On est capable de leur en parler, il faut les intéresser. Les cadres ont un maximum de choix donc il faut savoir les intéresser. » [Responsable du cabinet de recrutement Recrute Emploi]

Les propos de Carine concernant l'objectif de cette première rencontre entre le cabinet et la direction de l'EAI renforcent l'idée de la place de "tête de pont" des chefs de culture. En effet, il s'agit pour le cabinet de recrutement d'accumuler un maximum d'informations concernant l'entreprise agricole dans le but de les transmettre au client et ainsi « l'intéresser », attiser sa curiosité et le séduire (Cochoy, 2011). Le recrutement d'un chef de culture doit être personnalisé. À l'inverse de celui des ouvriers (y compris les salariés saisonniers étrangers par l'intermédiaire de boites d'intérim étrangères), qui sont recrutés via un processus collectif. Après une candidature spontanée, une rencontre à un forum emploi ou via Pôle Emploi, les potentiels futurs ouvriers sont vus en groupe et non individuellement. Les moyens les plus élitistes, personnalisés et "valorisants" de recherche de candidats ne sont jamais activés dans le cas des personnels agricoles d'exécution, alors qu'ils le sont systématiquement pour les chefs de culture. Ce résultat vient par ailleurs confirmer ceux de Anne-Chantal Hardy-Dubernet (1995).

2) « Eux ils ont un impact réel dans l'organisation » : logique individualisante et logique professionnelle du recrutement des chefs de culture

À la suite de la première rencontre, le chemin du recrutement se poursuit par la diffusion de l'annonce dans de nombreux canaux différents : écoles de formation, organisations professionnelles agricoles, sites spécialisés. Dès la réception de plusieurs demandes, un premier tri est réalisé par le cabinet à partir du CV des candidats. Certains éléments sont « décisifs » (dans le cas des chefs de culture, le diplôme[288] et l'expérience) et d'autres « rédhibitoires » (l'âge notamment). Dès qu'une première sélection est réalisée, le cabinet va alors faire passer aux prétendants un ensemble de tests : tests psychométriques, tests de la personnalité, tests de « valeur d'intérêt », tests de logique, tests de la pensée critique... :

> « Carine : Après que le tri est fait, on a un premier contact téléphonique avec le candidat pour évaluer deux, trois choses rapidement. Si on sent que ça match on propose un entretien en visio. On a eu pas mal de profils qui sont à l'étranger, donc c'est pratique. Si l'entretien en visio est concluant on les fait

[288] Comme l'indique clairement Anne-Chantal Hardy-Dubernet dans son travail de thèse, ces éléments de sélection ne nous disent pas qui ils embauchent, mais qui les dirigeants des EAI souhaitent recruter. Selon elle, « les certifications scolaires, de plus en plus nombreuses et de moins en moins discriminantes chez les demandeurs d'emploi ne jouent plus pleinement leur rôle de pré-triage des actifs. Mais il faut encore ici traiter avec précaution ces déclarations […]. Il faut avant tout entendre l'expression des valeurs de l'employeur, lequel dessine à travers sa réponse, son autoportrait. Le sort réservé aux critères scolaires est significatif de ce processus, puisque ceux-ci sont peu présents dans les déclarations au regard de la fonction réellement clivante qu'ils occupent dans les procédures d'accès à l'emploi. Les profils décrits ici, parce qu'ils sont idéalisés, ne décrivent pas des personnes, mais des représentations symboliques rattachées à des formes de travail particulières » (Hardy-Dubernet, 1995).

> venir au cabinet et on les évalue. On les évalue en entretien, on leur fait passer des tests psychométriques, des tests de personnalités, des tests de valeurs d'intérêts, des tests de logiques, des tests de la pensée critique… Est-ce que c'est quelqu'un qui est plutôt subjectif ou objectif dans sa manière d'analyser… Et ça c'est un process qui est le même pour tout le monde, dans tous les secteurs. Les tests sont différents mais le processus de test est le même, qu'on cherche un responsable de production dans le melon ou un manager dans une grande entreprise industrielle. Ici on est sur un test de personnalité qui s'appelle le "SOSIE", qui évalue les valeurs, la motivation, la personnalité. On fait aussi passer un test de CTA donc de pensée critique pour comprendre la finesse de leur analyse, leur rigueur, leur esprit logique… C'est important quand quelqu'un va avoir des responsabilités managériales. » [Responsable du cabinet de recrutement Recrute Emploi]

L'entretien nous permet d'affirmer que plus les salariés sont embauchés pour une place proche de la direction de l'entreprise agricole, plus ils sont définis selon des qualités rattachées à l'individu (motivations, personnalité, valeur, esprit critique…), comme le montre l'ensemble des tests effectués par les candidats au poste de chef de culture de l'EAI[289]. À l'inverse, plus les salariés s'éloignent des positions de pouvoir, plus ils seront jugés sur des qualités collectives de compétences et de savoir-faire (avec l'expérience professionnelle comme critère principal). Cette différenciation existe parce que les acteurs du recrutement (cabinet comme direction) estiment que le recrutement d'un chef de culture est « risqué », notamment parce qu'il a une influence potentielle sur l'organisation ; à la différence des ouvriers qui n'ont, selon eux, qu'une influence relative. Finalement, au-delà de nous permettre de présenter la place privilégiée des chefs de culture au sein de l'entreprise, le processus de recrutement différencié entre chef de culture et ouvriers agricoles laisse à penser que pour le recruteur et la direction, les ouvriers (saisonniers ou français) ne sont que des « besoins techniques » dont il faut juger les savoir-faire, là où le chef de culture est considéré comme un "véritable" être social dont il faut juger, en plus des savoir-faire, les qualités morales (ses valeurs, son esprit critique ou encore sa personnalité) :

> « Moi : Et les recrutements d'ouvriers saisonniers vous faîtes comment ?

[289] Par ailleurs, Carine nous informe que le processus de recrutement d'un cadre est le même quel que soit le secteur dans lequel est recruté le salarié. Il est un exemple supplémentaire de la "banalisation" de l'EAI, qui, par les recrutements, la gestionnarisation et l'intégration de certaines professions, se démarque des exploitations agricoles "traditionnelles".

> Noé : Ça dépend, ils ont plusieurs possibilités pour venir. Les étrangers déjà, c'est par la boite d'intérim espagnole. Là-bas on sait un peu comment ça se passe, ils font des réunions de groupe avant de les embaucher et de nous les emmener. Pour les ouvriers français, soit ils s'inscrivent sur le cahier à l'accueil de l'entreprise, soit on les voit dans des forums emploi. Une fois qu'on les a vus et qu'on a fait un premier tri, parce que je vois vite qui peut ou qui ne va pas pouvoir travailler dans les champs, je fais des réunions et des visites en groupe.
>
> Moi : Mais vous regardez quoi quand vous faites ces réunions ? Vous leurs faites aussi passer des tests de personnalité comme quand on vous recrute ?
>
> Noé : Non, on les fait juste travailler en groupe dans les champs, on voit vite ceux qui sont capables de le faire ou pas. Surtout, de le faire pendant une saison entière. On fait pas de tests de personnalité, disons que c'est pas des gens qui vont encadrer, on regarde surtout s'ils sont capables de bien récolter et de le faire au même rythme toute la journée. » [Chef de culture Tomato]

Le processus de recrutement ne s'arrête pas là. Si les tests sont concluants, le candidat est appelé à nouveau dans le but de passer un entretien avec la consultante en recrutement (alors qu'il n'est que très rarement effectué par les chefs de culture pour un recrutement d'ouvrier). Là encore, le cabinet de recrutement conserve la logique individualisante du recrutement : alors que les futurs ouvriers sont amenés à être en situation et en groupe pour mesurer leurs compétences "techniques" directement dans l'entreprise, le futur chef de culture est reçu tout seul, au cabinet, par une consultante en recrutement, dans l'optique de mesurer sa personnalité. Cela ne signifie pas pour autant que ses compétences techniques ne sont jamais mesurées. En effet, la suite du processus de recrutement se poursuit au sein de l'entreprise : si celui au cabinet est concluant, la consultante se met en lien avec la direction de l'entreprise et propose un entretien tripartite (avec le candidat, la direction et la consultante) directement au sein de l'EAI. Ici, on passe d'une logique individualisante à une logique « professionnelle » (Hardy-Dubernet, 1995). Il s'agit, en plus de confirmer l'adéquation entre la personnalité du candidat et celle de la direction, de faire valider par le dirigeant les compétences techniques du candidat :

> « Carine : Si le candidat correspond à ce qu'on cherche, si les tests valident la personnalité tout ça, alors évidemment on ne s'appuie pas que sur nos tests on s'appuie aussi sur des entretiens qu'on a eus avec lui… Là on va creuser un

> peu les résultats des tests de personnalité et d'esprit critique. L'idée c'est vraiment de creuser ça. Après, si ça fonctionne, dans ce cas-là on appelle le patron, on lui fait un point, puis on cale un moment pour qu'ils puissent se rencontrer, sur l'entreprise, avec nous. L'idée ça va être de l'accompagner parce que ça va le rassurer, et puis comme ça nous on peut faire avancer le débat et faire avancer l'entretien. Tous nos clients ne sont pas professionnels du recrutement donc on est là pour lancer les questionnements et avancer encore un peu plus, pour que notre client puisse voir et comprendre un maximum de choses sur le candidat qu'on lui présente. Le côté technique ça ils savent faire, donc là on les laisse gérer pendant l'entretien, mais le côté relationnel souvent on prend le relais. En sachant qu'on fait aussi un dossier de synthèse de chaque candidat, où on écrit tout ce qui s'est passé pendant l'entretien, les résultats des tests, on fait les préconisations sur comment l'intégrer, comment le manager, quel type de manager il va être et les préconisations sur une future intégration. » [Responsable du cabinet de recrutement Recrute Emploi]

La rencontre tripartite se termine par un repas à la table de la direction. Là encore, les objectifs de ce moment social et les questions abordées au cours du déjeuner rendent compte de la position des chefs de culture dans la grande entreprise. En effet, selon Carine, à ce moment-là précisément, le candidat est amené à se positionner sur la stratégie future de l'entreprise. Le chef de culture est interrogé sur ce qu'il peut apporter dans la vision « à long terme » de l'entreprise et sur l'adéquation entre son « type de management » et celui mis en avant par la direction de l'entreprise. Les pratiques de recrutement reposant sur les représentations de chaque groupe social, nous comprenons, pour le cabinet et la direction, que le chef de culture n'est donc pas "seulement" un technicien de production, mais bien un "rouage" essentiel dans la mise en place d'une nouvelle forme de rationalisation de l'entreprise agricole.

Enfin, si l'ensemble du processus est concluant et que l'entreprise décide d'embaucher le candidat, un suivi de six mois est mis en place par le cabinet, dont l'objectif est de garantir la « bonne intégration » du candidat. Il sera alors interrogé sur ses ressentis, son bien-être au travail, ou encore l'adéquation entre ses attentes et son travail concret au sein de l'EAI :

> « Carine : Il faut que le candidat comprenne qu'il est évalué à partir du moment où il met un pied dans l'entreprise jusqu'à ce qu'il rentre dans sa voiture. Donc on mange aussi avec la direction etc. on voit comment il réagit quand il présente l'équipe, on voit à table sa vision stratégique de l'entreprise

> comment il se positionnerait etc. Puis en général le candidat part, et moi je reste un petit peu. On débriefe un peu sur ce qu'on a pensé du candidat, si on arrive à se projeter sur le poste, si on l'a trouvé pertinent. Il y a toute une discussion. Ensuite chacun rentre chez soi, et puis on en rediscute à froid deux trois jours plus tard. C'est important de laisser décanter un petit peu. Et puis on voit ce qu'on fait si on accepte, si on rejette etc. Et on fait un suivi à six mois. Les six premiers mois on reste en contact avec l'entreprise et le candidat, pour savoir si son intégration se passe bien, comment il se sent etc. On est aussi là pour faire tampon. On sert de relais, parce que les six premiers mois sont les mois les plus importants et c'est là qu'on risque de perdre le candidat. Si l'intégration est mal faite le candidat peut partir donc on est aussi là pour faire des points réguliers avec eux, en gros pendant la période d'essai. » [Responsable du cabinet de recrutement Recrute Emploi]

Le processus de recrutement d'un chef de culture au sein d'une EAI, par les justifications de son externalisation et la double logique (personnelle et professionnelle) nous permet donc de souligner sa place de "têtes de pont". Alors que les ouvriers agricoles seront recrutés collectivement la plupart du temps sans entretien, par une inscription sur un cahier prévu à l'accueil ou par l'intermédiaire d'une boite Intérim étrangère, le chef de culture sera lui recruté après un long processus[290] incluant un premier tri sur dossier, la réussite à des tests de personnalité, un premier entretien individuel avec le cabinet pour confirmer les résultats des tests, un deuxième entretien avec le dirigeant pour juger ses compétences techniques et un suivi pendant six mois après l'intégration du candidat dans l'entreprise. Ils sont considérés, à l'inverse des ouvriers agricoles, comme des acteurs ayant « un impact dans l'organisation de l'entreprise », dont il faut juger la culture d'entreprise, la motivation, la personnalité et les valeurs.

Le "système" de recrutement des chefs de culture n'est pas le seul élément qui nous permet d'affirmer qu'ils ne sont pas des salariés "comme les autres". Nous allons voir maintenant qu'ils font partie des rares salariés partageant, avec les dirigeants, des espaces de sociabilité hors des frontières de l'entreprise.

[290] À titre d'exemple, plus de six mois se sont déroulés entre la demande de l'entreprise et les premiers candidats présentés à la direction d'AGRIFUITS.

C - « Des salariés pas comme les autres » : le partage d'espaces hors des frontières de l'entreprise avec les dirigeants

Au-delà des processus de recrutement et du mode de rémunération des chefs de culture, la place des chefs de culture dans la stratification sociale de l'EAI peut également se distinguer dans l'étude des relations entre les membres du groupe professionnel et la direction des grandes entreprises agricoles.

Nous avons analysé plus haut la mise en avant par les membres du groupe de l'autonomie dont ils disposaient, jugée positive par les chefs de culture et synonyme pour eux d'une confiance élevée de la part de leurs dirigeants. Nous allons voir maintenant que ce sentiment de "confiance" persiste au-delà des frontières de l'entreprise, puisqu'être chef de culture, quelle que soit la grande entreprise, signifie également faire partie du groupe restreint des salariés de la division de la production à partager, avec leurs dirigeants, des espaces hors de l'entreprise. Plus encore, les immersions nous ont permis de percevoir que lorsque aucun membre de la famille du dirigeant ne souhaite reprendre ou est intéressé par le monde agricole, le chef de culture, même non membre de la famille, peut représenter, pour le dirigeant, le "fils" qu'il n'a jamais eu.

1) Le Salon International de l'Agriculture : lieu de reconnaissance sociale

Plusieurs temps forts rythment l'année de travail d'un agriculteur. Parmi eux, on retrouve pour la plupart d'entre eux, chaque année, à Paris, le Salon de l'Agriculture. Successeur des foires et des comices agricoles créés à la fin du XIXe siècle dans la plupart des régions françaises, le Salon International de l'Agriculture, a toujours été l'occasion, pour les agriculteurs, d'exposer à Paris les plus belles vaches qui avaient été décorées dans les salons régionaux, locaux ou départementaux. Véritables lieux de reconnaissance du travail (Favre et Brailly, 2016) réalisé par les agriculteurs, il est encore aujourd'hui un événement indispensable aux yeux des acteurs de l'EAI, notamment parce qu'il est l'occasion pour eux de mêler entrevues professionnelles et retrouvailles amicales. Lilian, un des trois dirigeants de LEGUMES & CO' revient au cours de l'entretien sur l'importance du salon :

> « Lilian : On a un stand chaque année, c'est vachement important pour nous. C'est là où on signe les plus gros contrats, c'est là où on peut faire la promotion de nos produits, faire parler de nous, faire goûter nos produits aux consommateurs et à nos clients distributeurs, mais surtout c'est là où tous les ans on retrouve les potes de la région. On a un stand régional avec un

> regroupement de trois autres producteurs, un de porcs, un de foies gras, un viticulteur et un chef cuisto. Le but c'est de faire la promotion des boites, des territoires, des savoir-faire, mais aussi c'est surtout de boire et de s'amuser. Ça coupe avec la routine du travail. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Les entretiens auprès des chefs de culture et nos différentes participations aux salons de l'agriculture de 2017 et 2018 nous ont permis d'observer que les dirigeants des entreprises agricoles intégrées étaient accompagnés chaque année de salariés. Dans la division de la production, seuls les chefs de culture sont invités à suivre le patron au salon. Lorsque l'on interroge les dirigeants sur cette distinction, leurs justifications concernent les deux objectifs du salon.

Premièrement, si les chefs de culture sont conviés à suivre le dirigeant, c'est d'abord parce que le patron, étant de moins en moins présent sur le "terrain", a besoin de l'appui des chefs de culture lors de certains rendez-vous professionnels. C'est le cas notamment de Damien, chef de culture chez CUCURBILES, que nous retrouvons au salon de l'agriculture en 2017 sur le stand de l'entreprise et qui nous explique avoir un rendez-vous dans l'après-midi avec un distributeur, pour être en appui de Frédéric, son dirigeant :

> « Moi : Et aujourd'hui c'est quoi le programme ?
> Damien : Je vais retourner dans le bâtiment des professionnels, on a un rendez-vous avec un distributeur pour une nouvelle catégorie de fruits exotiques.
> Moi : T'y vas seul ?
> Damien : Non, j'accompagne Frédéric [le dirigeant de l'EAI]. Je connais mieux le dossier que lui [rires]. En fait c'est moi qui suis allé l'année dernière en Martinique. Lui il était occupé à gérer les banquiers ! » [Chef de culture Cucurbîles]

Nous l'avons signalé en introduction, à la différence des exploitations agricoles familiales, gouvernées par la figure d'un seul chef d'exploitation détenant le capital et la gouvernance de l'exploitation, on assiste au sein de la division de la production de l'EAI à la transmission du pouvoir décisionnel du chef d'exploitation à des figures d'encadrement du site de production, à savoir, les chefs de culture. Cette position de "bras droit", nous avons également pu la percevoir lors de notre premier entretien avec le dirigeant de CUCURBILES. Nous avions alors fait la demande de rencontrer Frédéric pour préparer une éventuelle immersion. L'entretien s'est finalement déroulé avec la présence à ses côtés de Damien. Le dirigeant démarre alors l'entretien en se présentant lui et le chef

de culture, en précisant qu'il préférait être accompagné de Damien pour des questions relatives à la production. Tout au long des discussions, Frédéric se tournera alors régulièrement vers le chef de culture :

> « Frédéric : On aura des photos dans le livre. Après, mon père a commencé à construire un premier hangar. Qui est aujourd'hui l'atelier de Boyer Melon Production. C'est l'exploitation agricole de melons aujourd'hui.
> Moi [posant la question à Frédéric] : Qui fait à peu près combien d'hectares aujourd'hui ? Combien de tonnages ?
> Frédéric : Damien… ?
> Damien : 450 hectares.
> Frédéric : Et le 80291 c'était quoi ?
> Damien : Ça dépend si vous parlez en surface brute ou nette. On fait une moyenne à 450 aussi pour le 80. » [Chef de culture Cucurbîles]

Encore plus surprenant, le chef de culture, au cours de l'entretien, corrigera plusieurs fois son patron au sujet de dates notables dans l'histoire de l'entreprise familiale[292], alors même qu'il n'en fait pas partie :

> « Frédéric : En fait, c'est quand on est devenu... on a acquis le troisième métier de la filière, donc producteur-conditionneur, et on est devenu expéditeur nous-mêmes. Pourquoi ? Ça s'est passé en 91. Ça s'est passé entre Noël et Premier de l'An 90. On était sur les années donc... 88, 89 et 90, en fait... à la fin des années 89 début des années... Donc mon père continuait à faire des melons en hiver de l'autre côté. Et il en faisait en été ici. Non, on le faisait faire. À un moment donné on a arrêté parce que ça prenait trop d'importance, et on ne collectait que les producteurs en été. Si, si ce n'est que nous avons, à l'époque, lancé notre société de production qui était... là-dedans... Melons... euh... ouais, 88 exactement. Association de producteurs.
>
> Damien : 98 non ?
>
> Frédéric : Oui 98 pardon, tu as raison. » [Dirigeant de Cucurbîles]

[291] Le « 80 » renvoie au poids d'une catégorie de melon, utilisée à l'oral pour les différencier d'autres catégories.
[292] Par ailleurs, deux des quatre entreprises agricoles étudiées ont décidé de mettre leur histoire en récit, dans un livre, co-écrit avec des acteurs hors des frontières de l'entreprise.

La place de soutien qu'occupent les chefs de culture n'est pas la seule raison quant à leur participation exclusive au salon de l'agriculture. Les dirigeants mettent également en avant des principes de transmission, d'initiation et "d'éducation". De la même manière qu'un agriculteur, en transmettant l'exploitation familiale, transmet à son fils un ensemble de savoir-faire et de savoir-être, le dirigeant de l'EAI va profiter du salon de l'agriculture pour transmettre aux chefs de culture les savoir-faire et savoir-être qu'il a lui-même développés au cours des entretiens professionnels et des nombreuses rencontres au cours des différents salons auxquels il a participé. Plus encore, certains affirment que proposer aux chefs de culture de les suivre à Paris, c'est « leur proposer ce que [le dirigeant] n'a pas eu la chance d'avoir ». C'est le cas notamment de Raoul, dirigeant de la division production de LEGUMES & CO', qui explique avoir voulu « faire découvrir la capitale » à Brandon, chef de culture de la même entreprise :

> « Moi : Vous y êtes allé seul cette année au salon ?
>
> Raoul : Non, j'y suis allé avec Pierre et Brandon. Je leur propose aussi parce que je sais que pour Brandon ça lui a permis de découvrir la capitale. Je sais qu'ils ont des parents agriculteurs, ils font que bosser. Je le sais parce que c'était comme ça pour moi quand j'étais gosse. Aujourd'hui j'ai la chance de pouvoir voyager dans le monde entier, mais j'aurais bien aimé avoir cette chance là quand j'étais jeune, de pouvoir découvrir Paris, etc. Parce qu'on est sur le salon plusieurs jours mais souvent les salariés qui viennent avec moi font suivre leur femme, leur mari, leurs enfants, et ils en profitent tous pour visiter Paris. » [Dirigeant de la division production de Légumes & Co']

En effet, même si nous avons signalé dans la partie relative aux idéaux-types qu'une partie des chefs de culture des EAI sont ingénieurs et ont pu voyager au cours de leur scolarité, et que nous savons depuis les travaux de Gilles Laferté que les agriculteurs partent davantage en vacances et se rapprochent d'autres catégories (Laferté, 2018)[293], une partie d'entre eux regrette n'avoir jamais le temps de voyager. Cela , en raison notamment de l'addition de leur emploi principal et de leur travail à côté (Weber, 2003) : l'aide à la gestion de l'exploitation familiale. Brandon explique investir

[293] Dans le dernier chapitre de son dernier ouvrage, *L'embourgeoisement : une enquête chez les céréaliers*, Gilles Laferté « décide d'analyser le processus d'embourgeoisement au prisme des loisirs et de la consommation. Depuis 2004, les agriculteurs partent plus en vacances et se rapprochent d'autres catégories, même si c'est la catégorie qui part le moins. En effet, Gilles Laferté observe qu'être oisif et prendre son temps sont des attitudes peu observées chez les agriculteurs, à l'inverse du goût pour l'activité, toujours très prononcé. En outre, lorsque les agriculteurs partent en vacances, ils ne partent que par l'intermédiaire d'un organisateur de voyage et en groupe, à l'inverse des classes moyennes et bourgeoises cultivées » (Mazenc, 2020).

son temps libre sur l'exploitation de son père. Il évoque alors les difficultés que celui-ci rencontre et le besoin qu'il ressent de l'aider :

> « Brandon : Ouais, en fait déjà je me dis… quand j'ai du temps libre, je l'investis sur l'exploit de mon père. Par exemple mon père il gagne 1000€ par mois, déjà ça m'énerve, son exploitation elle s'est agrandie, il fait du top et il arrive pas à avoir une rentabilité meilleure. Ça veut pas dire que je fais rien, je m'occupe de l'exploitation mais je suis aussi trésorier du comité des fêtes de mon village, je suis au basket aussi, donc je sors des fois le samedi quand j'ai pas match. L'hiver… j'ai les 5 semaines de repos, quand je suis en congés je fais des sorties. Mais par contre je voyage pas. Par exemple si j'ai un week-end complet, je vais travailler sur l'exploitation. Je pars pas des journées d'affilés. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

2) Le partage avec la direction d'espaces non professionnels

Le salon de l'agriculture n'est pas le seul temps fort qui nous renseigne sur la relation "privilégiée" des chefs de culture avec leur direction. Ils partagent ensemble d'autres espaces non professionnels. Pierre, chef de culture chez LEGUMES & CO', énonce au cours de l'entretien, en plus du salon de l'agriculture, les weekends de "famille" et de divertissement, passés en compagnie de son patron, qui en était l'initiateur. Il évoque notamment les férias de Dax où ils se sont « fendus la gueule avec lui », la fois où Lilian les a « amenés à Bordeaux voir les Girondins jouer », ou encore les nombreux matchs de rugby auxquels ils ont assisté « tous ensemble » (les chefs de culture de LEGUMES & CO' et les dirigeants). Jérôme affirme par ailleurs que les dirigeants ne font pas ça avec « n'importe qui », sous-entendant les travailleurs saisonniers et les ouvriers :

> « Jérôme: Après il y a toujours cet aspect… Le week-end, entre guillemets de famille, de divertissement. Je sais que Lilian il m'a déjà amené à Bordeaux voir les Girondins jouer. Tu vois cet été il y avait les fêtes à coté, on a croisé Lilian à Dax, on est resté avec lui, on s'est fendu la gueule avec lui. Et puis on va à la pêche ensemble aussi. Mais là t'es plus dans la relation patron salarié, c'est plus amis, parce qu'on vient du même monde en fait ! Par contre lundi tu arrives, t'es au travail. Là tu vois par exemple il va y avoir le salon, à Paris, ils ont un stand Chez les Landais, nous les salariés on a l'entrée gratuite et il nous donne 20 € de bon pour aller à leur stand. Tu vas au salon, t'as envie de t'amuser… C'est un bon moment quoi ! Après ils font pas ça avec n'importe

> qui. Les saisonniers qui sont dans les champs eux ils profitent pas de ça. C'est plutôt ceux qui sont là depuis quelques années, quand il y a des relations de confiance. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Ces passages d'entretiens mettent donc en lumière trois phénomènes. Premièrement, l'incapacité du dirigeant à répondre aux questions relatives aux tonnages d'une de ses entités met en évidence son désengagement du travail concret de son exploitation. Deuxièmement, ils nous renseignent sur la confiance apportée au chef de culture : lors d'entretiens professionnels face à des chercheurs ou des distributeurs, le dirigeant ne fait pas appel à son homologue du commerce ou du conditionnement, mais bien au chef de culture. Troisièmement, ils nous renseignent sur la relation direction/chef de culture, qui peut à certains égards correspondre à celle d'un père et de son fils (lorsque le dirigeant les « amène à un match de foot ») ou de deux amis.

3) Entre chef de culture et dirigeants : proximité sociale, proximité de trajectoires

Cette relation de proximité peut s'expliquer notamment par une proximité sociale et de trajectoires. Les dirigeants de LEGUMES & CO' et les membres du groupe professionnel des chefs de culture sont tous nés dans la région et ont eu une enfance similaire. Fils d'agriculteurs, tous ont été socialisés très tôt au travail agricole, au labeur qu'il représente et tous ont travaillé dans l'exploitation de leurs parents. Pierre parle alors du partage d'un « même monde ». C'est un sujet fréquemment abordé par les chefs de culture et les dirigeants au cours de différents moments de sociabilité, comme les repas à la cantine ou les trajets en voiture entre deux parcelles. On compare le suivi des travaux, le travail des salariés de l'exploitation familiale, on discute de l'état de santé des parents, de la bonne ou de la mauvaise récolte en cours… Tous ces éléments de l'à côté sont des savoirs exogènes à l'entreprise — on ne suit pas les travaux de la même manière dans une exploitation de 20 hectares et dans une entreprise de 2500 hectares — mais que l'on partage entre chefs de culture et dirigeant et qui font se développer un sentiment d'appartenance au groupe. On comprend donc que l'apprentissage des savoirs et les similiitudes des situations professionnelles sont des facteurs d'intégration à un groupe professionnel plus large que celui des chefs de culture, incluant les dirigeants.

Plus encore, les parents de certains chefs de culture, qui ont vu leur exploitation faire faillite, ont travaillé pour les parents des dirigeants dans un premier temps et pour la deuxième génération de dirigeants ensuite. Lilian explique connaître Brandon « depuis le berceau ». Tous ont également vécu le départ de leur village et de la région pour rejoindre une grande ville du Sud-ouest après le

lycée, pour y démarrer leurs études supérieures. Les chefs de culture, comme les dirigeants, partagent également le plaisir du retour dans leur région d'origine à la fin de celles-ci et le rejet de la « grande ville déshumanisée ». Enfin, on retrouve dans les discours des chefs de culture, comme des dirigeants, l'envie de « faire avancer la boite familiale ».

> « Moi : Tu ne te voyais pas faire ta vie à Toulouse ?
>
> Louis : Non, les grandes villes déshumanisées c'est pas pour moi. Tu connais pas ton voisin, personne ne se parle quand ils se croisent. Je suis né ici, j'ai toute ma famille ici, mes amis d'enfance. On se connait tous, on va tous ensemble aux matchs de rugby, aux fêtes de villages, en boite le week-end. En partant, je savais déjà que j'allais revenir dès que j'aurais terminé l'école d'ingénieur. Comme mon père, Raoul, et les autres chefs de culture ici ! On est tous de la région, on est tous parti faire nos études et on est tous revenu pour travailler ici et pour faire avancer la boite familiale. » [Chef de culture Légumes & Co']

Enfin, comme l'indiquent Pierre et Louis, dirigeants et chefs de culture partagent les mêmes loisirs et se retrouvent parfois hors de l'entreprise, pour des journées de pêche ou de chasse le week-end, au club de football et de rugby, mais aussi parfois chez les uns et les autres pour des apéritifs, lorsque leur travail dans l'exploitation familiale est terminé. Pour autant, comme l'indique Pierre, le caractère "détendu" des relations entre les chefs de culture et les dirigeants de cette entreprise n'est réservé qu'aux espaces non professionnels.

L'ensemble des phénomènes que nous venons de décrire dan cette seconde partie snous permettent donc de réaffirmer la place privilégiée occupée par les chefs de culture au sein de l'EAI et leur importance sociale. Pour les dirigeants, ils ne sont pas des salariés « comme les autres ». Nous allons maintenant voir que cette place privilégiée repose également sur d'autres acteurs, extérieurs à l'entreprise, qui dotent les chefs de culture de nouvelles normes professionnelles (techniques et managériales). Ils sont alors les "bras droits" d'une nouvelle étape de la rationalisation de l'entreprise agricole.

III - Les bras droits de la rationalisation : un passage par les normes

Parmi les acteurs qui dotent les chefs de culture de nouvelles normes professionnelles les projetant au rang de "têtes de pont" de la rationalisation, nous retrouvons tout d'abord l'état et la profession agricole. Nous verrons qu'au travers de la formation initiale et plus précisément des référentiels de diplômes agricoles (co-construits par les deux acteurs), ils vont introduire les notions et les concepts du néo-management, considérés par les dirigeants des EAI comme les nouvelles normes managériales à adopter. Nous verrons également que les chefs de culture non formés à ces mêmes concepts au cours de leur formation initiale vont être formés par des consultants privés, extérieurs aux entreprises agricoles intégrées. Enfin, nous analyserons un autre type de normes professionnelles, cette fois-ci techniques, auxquelles sont formées les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées. Portées par d'autres acteurs (cette fois-ci du monde agricole), elles sont également considérées par la direction comme indispensables à posséder. Ces normes, ce sont celles de la « révolution doublement verte » (Bernard de Raymond et Goulet, 2014).

A - Des chefs de culture socialisés aux normes de l'intensification écologique

Les normes et les pratiques professionnelles de la nouvelle génération des chefs de culture correspondent à ce qu'Antoine Bernard de Raymond et Frédéric Goulet nomment « l'intensification écologique » ou la révolution « doublement verte » (2014).

1) Le « rendement maximum sans traitement » comme cadre de référence

Elles sont d'abord celles d'une agriculture toujours productiviste et intensive, tournée avant tout vers les rendements et les profits. Le cadre de référence pour les acteurs de la production (chefs de culture compris) et ceux gravitant autour (comme les fournisseurs d'intrants, les syndicats majoritaires, les acteurs étatiques) reste le même que lors de la modernisation agricole : les rendements doivent augmenter (Ibid.). Le "bon" chef de culture est celui qui maitrise la technique et qui offrira le meilleur rendement. Il est agi par un mode de pensée et une éthique économique rationnels vis-à-vis du gain et des techniques comptables également rationnelles, caractéristiques du capitalisme moderne (Weber, 2004 [1904-1905]). Tous les chefs de culture, quelle que soit l'entreprise à laquelle ils appartiennent et leurs propriétés sociales, mettent en avant un objectif de « rendement maximum » :

« Moi : Comment tu définirais ton métier ?

Jérôme : Être productif et suivre une culture du semis jusqu'à la récolte. Aller jusqu'au bout. Parce que ça peut arriver d'avoir une culture et de la casser avant. C'est rare mais ça peut arriver. Donc d'abord l'amener jusqu'au bout ! Voir le potentiel qu'il y a par rapport au… Par exemple, voir les potentiels de rendement maximum qu'on peut faire. Nous on va essayer de travailler au mieux, d'amener la plante à son meilleur rendement. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

« Bertrand : moi mon objectif c'est d'améliorer les rendements continuellement, d'aller le plus haut possible. » [Chef de culture Tomato]

Mais à la différence des discours portés par les acteurs de l'agriculture au cours des années 80, qui voyaient en l'agriculture la « nouvelle industrie »[294], les chefs de culture des EAI jugent aujourd'hui que les normes et les pratiques agricoles doivent évoluer en intégrant les problématiques environnementales, comme Jérôme, chef de culture chez LEGUMES & CO' :

« Jérôme : Il faut plutôt travailler "système" que plutôt travailler "chimie". Les phytos on va en utiliser de moins en moins ! Franchement des fois les écolos ils ont pas tort, on le sait tous, c'est des produits de synthèse, c'est de la chimie… On le sait tous que ça dégrade la biodiversité, l'environnement mais aussi nous, les utilisateurs quoi. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Bertrand, chef de culture chez TOMATO, exprime lui aussi cet objectif de rendement maximum, tout en cultivant sans traitement :

« Bertrand : Après c'est faire du rendement, mais tout en faisant zéro traitement et en optimisant les performances des salariés. S'il y a des rendements bons et qu'on fait pas de traitement chimique, c'est bien, c'est ce qu'il faut faire si on veut faire de l'agriculture responsable. » [Chef de culture Tomato]

294 Cf. la partie A du chapitre II consacrée à la reconnaissance des chefs de culture dans une agriculture à grande échelle.

Ces normes et ces pratiques qui allient donc « productivisme » et « écologie » s'insèrent dans un cadre, dans des "slogans" auxquels les acteurs de l'entreprise font sans cesse référence et qui fonctionnent véritablement comme des instruments de mobilisation politique.

2) L'inscription des normes de l'intensification écologique dans les slogans de « la troisième voie »

Ces slogans prescripteurs de la norme et véritables référentiels de la « bonne grande entreprise agricole », ce sont ceux de « la troisième voie », ou encore de « l'agriculture responsable ».

> « Lilian : Voilà. Donc, notre maxime, c'est donc de rester cette famille de vente de producteurs landais, spécialistes, qui ont leur savoir-faire en différenciation entre les générations. Et ensemble, avec nos équipes, notre objectif c'est vraiment de nourrir les hommes, mais pas n'importe comment, avec une agriculture toujours plus responsable et plus vertueuse. Mais la troisième voie c'est pas qu'une agriculture avec moins de pesticides. Il y a un deuxième enjeu, c'est quelque chose de plus durable, d'efficient, là on est sur de la RSE. C'est un peu notre pilier sociétal. Plus d'économie circulaire sur la partie environnementale, un meilleur impact sur le territoire, sur la partie sociétale avec nos parties prenantes. Des relations plus fortes, une stratégie client avec nos parties prenantes pour qu'on soit toujours dans le vrai. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Le "mouvement" de « l'agriculture responsable » provient directement de celui de « l'agriculture raisonnée ». L'expression est apparue en France en 2002 dans un décret relatif à la qualification des exploitations agricoles au titre de l'agriculture raisonnée. Selon ce décret, les modes de production raisonnés en agriculture consistent en la mise en œuvre, par l'exploitant agricole sur l'ensemble de son exploitation dans une approche globale de celle-ci, de moyens techniques et de pratiques agricoles conformes aux exigences du référentiel de l'agriculture raisonnée. Pour les tenants de l'approche, « l'agriculture responsable », ou « la troisième voie » s'inscrit dans une perspective de développement durable visant à éviter l'épuisement des ressources naturelles.

> « Aujourd'hui, il n'existe pas UNE agriculture, mais DES agricultures, plurielles et diverses qui coexistent. Avec l'agriculture conventionnelle et l'agriculture biologique, il existe une troisième voie, où les producteurs de chaque filière agricole travaillent dans une même logique de responsabilité

> environnementale, économique, sociale et sociétale. » [Collectif au-dessus c'est le soleil]

Les collectifs qui développent l'approche de l'agriculture responsable ou raisonnée vont alors user de différents procédés pour communiquer sur leurs produits, peser dans les débats politiques et conquérir de nouveaux marchés. Ils vont tenter de dégager des revenus à l'aide de leurs pratiques « écologiques », de leur gestion de la biodiversité. La production de matières premières est alors combinée avec une « économie de service » (Béaur *et al.*, 2017). Les filières agricoles françaises et plus largement européennes sont incontestablement régulées par des politiques publiques et des exigences normatives de plus en plus contraignantes, et parmi elles, en particulier les normes de qualité des produits et les réglementations environnementales. L'adaptation des politiques publiques et des normes (Lascoumes et Le Bourhis, 1996) constitue aujourd'hui un élément majeur du modèle économique et social des EAI. Pour cela, elles vont donc d'abord se rassembler en collectifs. C'est le cas notamment de l'association loi 1901 AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL ou encore du collectif LES VENTS[295], dont font partie certaines entreprises que nous étudions. Ces collectifs sont composés en très grande majorité d'entreprises agricoles aux allures de firmes, parfois individuelles, parfois associées à de grands groupes, marques ou coopératives.

Par l'intermédiaire de ces collectifs et grâce aux moyens (financiers, humains…) dont elles disposent, les entreprises agricoles intégrées vont construire de nouveaux dispositifs marchands dans le but à la fois de légitimer la « troisième voie » aux yeux des consommateurs et de créer un nouveau segment de marché répondant aux nouvelles normes de « l'intensive écologie ».

> « Lilian : Le client il veut moins de pesticides, ben voilà on lui offre le Zéro résidu de pesticides. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

L'association AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL dispose d'un label, portant le même nom, reposant sur un cahier des charges co-construit par les entreprises adhérentes et contrôlé chaque année par un organisme indépendant. Les produits agricoles des membres du collectif sont alors labellisés AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL et le logo apparaît sur l'emballage du produit. Le collectif LES VENTS a développé quant à lui un autre label reposant sur un autre cahier des charges, le « Zéro résidu de pesticides », également présent sur l'emballage des produits du collectif. Les entreprises vont ensuite largement communiquer sur leur approche de l'agriculture responsable et de la troisième

[295] Le collectif LES VENTS regroupe aujourd'hui un peu plus de 6000 producteurs de fruits et légumes et représente près de 25% de la production française totale.

voie, par l'intermédiaire des réseaux sociaux, d'un site internet, de la FNSEA[296], ou de dégustations toute l'année au cours des différents salons[297].

L'acquisition (et l'interprétation au sein des organisations) des normes techniques de la « révolution doublement verte » (Bernard de Raymond et Goulet, 2014) constitue donc aujourd'hui pour les membres du groupe professionnel des chefs de culture une plus-value supplémentaire. Par leurs nouvelles compétences et l'absence des dirigeants dans le concret du travail de l'exploitation, ils sont les nouvelles "têtes de pont" sur qui reposent la transition de « l'intensification écologique » de l'EAI.

Cette révolution doublement verte est par ailleurs sujet à controverse. Pour les détracteurs de « l'agriculture responsable », comme la COORDINATION RURALE[298], elle est une « imposture » pour « abuser les consommateurs et les paysans ». Pour elle, la troisième voie produit « de faux produits bio[299] » au prix d'achat à la production des produits de l'agriculture conventionnelle »[300]. Pour l'association Générations futures et Reporterre (un média en ligne spécialisé dans l'agriculture), « l'épandage de pesticides est réduit, mais il existe quand même. L'objectif est seulement qu'il n'y ait plus de traces au moment de la récolte. Il peut donc être fait sous certaines conditions : en petite quantité et très en amont (…). Il ne s'agit donc pas d'un changement de fond ni de méthodes, mais plutôt d'une optimisation technique qui se concentre sur les produits vendus[301]. Le label « Zéro résidu de pesticides » ne s'occupe pas de l'environnement, en l'occurrence de l'impact de ces produits chimiques sur les sols des cultures ou sur les insectes, les pollinisateurs en tête »[302].

Le recours par l'entreprise agricole intégrée des chefs de culture (et notamment ceux du second idéal-type, les jeunes ingénieurs de la région) témoigne, pour l'entreprise, la nécessité de s'implanter au mieux dans des territoires qui sont parfois des territoires de conquête. À titre d'exemple, avoir Louis comme chef de culture constitue pour LEGUMES & CO' un atout majeur

296 Christiane Lambert expliquera dans la presse spécialisée que les agriculteurs sont « de plus en plus nombreux à suivre cette voie ». Source : *Libre Service Actualités*.
297 Par exemple, l'annonce de la création du collectif LES VENTS s'est faite à Berlin, lors du salon de référence international pour les fruits et légumes frais, Fruit Logistica.
298 La COORDINATION RURALE est un syndicat d'exploitants. Il est né en 1991, d'une contestation de la réforme de la PAC et des positions de la FNSEA.
299 Pour ceux qui ne peuvent pas bénéficier du label biologique, comme TOMATO, qui ne respecte pas la règle de la culture en pleine terre, la labellisation « Zéro résidu de pesticides » est une manière de se distinguer des produits conventionnels sans pour autant pouvoir se revendiquer « biologique ».
300 « L'imposture de l'agriculture raisonnée », publié le 23/07/2012 sur le site du syndicat.
301 Ces exemples nous permettent par ailleurs de répondre à une question classique de sociologie des techniques : la technologie précède-elle les normes, ou l'inverse ? L'exemple des cahiers des charges construits par les collectifs d'agriculteurs est un résultat supplémentaire qui démontre bien que la technologie précède les normes et n'est mise en application que quand ces normes sont alors imposées aux entreprises.
302 « Le label "Zéro résidu de pesticides" : du mieux, mais pas bio », 2 mars 2018 / Mathilde Bouquerel (*Reporterre*)

dans la capacité à déjouer les controverses grâce à sa connaissance du terrain. Le chef de culture est celui qui, "au bout du champ", va dialoguer avec les parties prenantes du territoire (le voisin, agriculteur ou non, mécontent de l'épandage par exemple). Il représente l'entreprise au sein d'un territoire (un canton, un village) dont il est souvent issu, il apparaît comme un "passeur" entre des exploitants familiaux (dont il rêvait d'être) et le dirigeant. Surtout, il est (entre autre) celui qui permet à l'entreprise de se reproduire sur le même espace territorial, avec des savoirs faire empruntés à des traditions locales et historiques (la culture de la tomate par TOMATO est ancienne et fait partie de l'histoire de la région Nantaise), même si le « local » est ici un espace fonctionnel, structuré par une logique marchande et entrepreneuriale (ou commerciale). En outre, pour conquérir ces territoires ou déjouer la controverse, les entreprises agricoles intégrées organisent des portes ouvertes et participent à des évènements collectifs dans et hors de l'entreprise à destination de la population locale. Elles sont alors insérées dans la vie sociale locale et sont reconnues. Au cours de nos séjours dans les gîtes aux alentours des sites principaux des entreprises, les habitants nous expliquaient quotidiennement que l'entreprise « faisait du bon boulot », « faisait vivre la région » et qu'elle était « un peu l'âme de la région ».

B - L'émergence du « néomanagement » agricole dans la formation initiale et continue

Les normes professionnelles techniques ne représentent pas la seule variable de professionnalisation par le haut des chefs de culture : les normes managériales en sont une autre. Pour étudier l'émergence de nouvelles normes managériales, relatives à la deuxième mission principale des chefs de culture, nous avons étudié deux "lieux" de construction (ou de validation) des normes : la formation initiale et la formation continue.

1) L'intégration de la gestion dans l'enseignement agricole

Le secteur agricole n'a pas attendu le XXIème siècle pour intégrer la gestion dans ses processus (et ses formations). L'histoire de la modernisation de l'agriculture, bien documentée par la sociologie et l'histoire, introduit des éléments de réflexion dans ce sens, sans toutefois orienter leurs propos sur la gestion plus précisément[303].

La première étape de la gestionnarisation de l'entreprise agricole a été l'introduction — dans la formation des agriculteurs et des salariés de l'agriculture — de la "gestion de l'entreprise agricole" au sens large : gestion financière, comptable, administrative. Une gestionnarisation englobée dans un processus de rationalisation instrumentale (Deléage, 2012), qui dépasse par ailleurs la formation, portée dès 1960, par les JEUNES AGRICULTEURS du CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS (CNJA) puis par ceux de la FEDERATION NATIONALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES (FNSEA). Formés à l'école de la JEUNESSE AGRICOLE CATHOLIQUE (JAC) (Hervieu et Purseigle, 2013a), ces JEUNES AGRICULTEURS souhaitaient « sortir de l'archaïsme associé à l'image du paysan et sortir de la coïncidence entre l'exploitation et la famille » (Ibid.). Ils ont alors élaboré le passage du paysan à l'agriculteur et de la ferme à l'exploitation, en formulant une définition de l'agriculture moderne, qui servira de socle aux politiques publiques relatives à la restructuration de l'agriculture française[304].

Cette modernité repose alors « sur une conception gestionnaire, désincarnée, déshumanisée du politique qui s'apparente à l'idéal-type de la domination légale-rationnelle wéberienne. En

[303] En 1958, Mendras, qui voulait « amener les agriculteurs à se moderniser rapidement », proposait dans son œuvre *Les paysans et la modernisation de l'agriculture*, « d'entreprendre une campagne de vulgarisation économique, non seulement du type "conseil de gestion" qui donne à l'agriculteur une conscience plus claire de son rôle d'entrepreneur, mais aussi, d'une façon plus générale, une information économique simple sur l'évolution des marchés et l'évolution de la conjoncture qui permettrait à l'agriculteur d'acquérir la perspective du vendeur » (Mendras, 1958).

[304] Il est important de préciser que l'élan modernisateur originel avait pour but premier de s'émanciper. C'est la transformation du discours des JEUNES AGRICULTEURS en dispositifs et en politiques publiques (portés notamment par les chercheurs) qui fera alors de l'élan modernisateur le socle du productivisme agricole.

France, elle correspond à la domination des agriculteurs par la sphère étatico-professionnelle et par le marché. » (Deléage, 2012). Elle peut se percevoir, comme l'a montré Henri Mendras (1967), dans la perte d'une autonomie relative des paysans, qui deviennent alors un élément parmi d'autres dans la division sociale du travail (alors qu'ils faisaient partie intégrante d'une société paysanne relativement autonome au sein de la société qui l'englobait). Elle peut également s'entrevoir dans l'introduction de l'idéal gestionnaire dans la formation initiale, qui s'amorce par ailleurs dès la moitié du XIXème siècle, dans les fermes modèles (Joly, Bourrigaud et Knittel, 2017). Gérées par des régisseurs agronomes, elles possèdent leurs propres écoles et leurs propres instituts et participent à la diffusion dans le monde agricole des "bonnes pratiques" gestionnaires, « en fournissant à une agriculture capitaliste les manouvriers habiles et dociles dont elle a besoin, ainsi que les cadres indispensables à la gestion des grands domaines et au commandement des hommes » (Ibid.). Ces cadres sont alors formés à récolter moult informations sur l'avancement du travail en cours, comme le nombre d'heures travaillées par attelage, par poste et par ouvrier, ou encore l'avancement des chantiers. Cet idéal gestionnaire s'incarne par la suite au début du XXème siècle dans un dispositif d'enseignement professionnel, à l'initiative de l'État et d'institutions privées. Il s'agit d'enseigner aux jeunes futurs agriculteurs — mais également ceux en exercice, « grâce à des cours du soir, des conférences agricoles et la possibilité de suivre des études par correspondance » (Ibid.) — aux processus d'écriture et de comptabilité.

> « L'agenda de travaux est le livre où l'élève inscrit au jour le jour la nomenclature des travaux auxquels il a pris part et où il relève ses observations relatives à la culture, à l'étable et au jardin. Le livre d'exploitation est un recueil où l'élève, à l'aide de constatations personnelles et des renseignements techniques qu'il a pu se procurer, résume, chaque semaine, l'ensemble des faits relatifs à l'administration du domaine. » (Joly, 2009)

Le référentiel modernisateur des agriculteurs de la CNJA poursuivra cet élan tout en l'accélérant. Par l'évincement progressif de l'écriture au profit du calcul, auquel tous les pans de l'activité agricole sont désormais soumis, la gestion s'établit durablement dans la formation agricole, dès les années 70. La qualification des agriculteurs repose dorénavant sur la maîtrise du système « exploitation-famille », où la femme joue par ailleurs un rôle déterminant[305], traduit dans les référentiels par l'accent mis sur les compétences en gestion. Ces années voient alors la création d'un

[305] Pour un approfondissement de la place de la femme dans la rationalisation des entreprises agricoles, voir (Hervieu et Purseigle, 2013a ; Joly, 2009).

Brevet de Technicien Supérieur « Techniques Agricoles et Gestion de l'Entreprise » et la transposition des méthodes de l'industrie vers l'agriculture.

La formation agricole enseigne alors, par l'intermédiaire des référentiels de formation, des formations d'accompagnement de la rénovation à destination des enseignants des lycées agricoles et des conseillers, une nouvelle approche de la gestion de l'exploitation agricole : « l'art des combinaisons rentables ». Élaborée entre autres par Jean Chombart de Lauwe (1963), ingénieur agronome et économiste de formation, elle doit aider l'agriculteur, grâce aux méthodes de gestion, « à choisir un système de production permettant d'obtenir, d'une façon durable, un profit élevé compte tenu du milieu, de la conjoncture et des possibilités de l'agriculteur » (Ibid.). Tout au long de l'ouvrage, les auteurs vont développer des outils et des méthodes de gestion globales venant du secteur industriel qu'ils ont adaptés à l'entreprise agricole dans le but « d'inspirer toute la gestion moderne des exploitations » : tenue d'une fiche d'exploitation, optimisation de la marge brute, calcul du système de production agricole qui donnera le profit maximum, proportion optimale de chaque production à observer pour une dépense déterminée, etc. Cette approche globale de l'exploitation agricole sera par ailleurs rapidement remplacée par l'approche systémique des entreprises et la « gestion stratégique » (Hémidy, Maxime et Soler, 1993).

Nous le voyons, la gestion au sein de la formation initiale agricole n'est pas une nouveauté. Néanmoins, elle fait plutôt référence à l'introduction de la comptabilité. Nous allons voir que la gestionnarisation de l'entreprise agricole franchit aujourd'hui une nouvelle étape : premièrement, par l'introduction du vocabulaire caractéristique du « néomanagement » (Boltanski et Chiapello, 1999) au sein des référentiels des diplômes agricoles préparant aux métiers d'agriculture et de chefs de culture ; deuxièmement, par la socialisation des salariés agricoles au "lean", par l'introduction de ces concepts et de ces méthodes au sein des dispositifs de la formation continue.

2) L'adoption des concepts et approches du « néo-management » par les référentiels de diplômes

Avant de démarrer l'analyse des référentiels de diplômes, nous souhaitons commencer par rappeler ce que sont le néomanagement et le « *lean-management* » (Ughetto, 2012 ; Womack, Jones et Ross, 1991)[306].

[306] Cette partie se base sur l'article que nous avons co-écrit avec Cécile Gazo, aujourd'hui soumit en deuxième version à la revue *Formation Emploi* et qui s'intitule « Effets et prise en compte de la transition agro-écologique dans la mise en pratique des rénovations des référentiels pédagogiques par les enseignants des lycées agricoles ». Nous souhaitons par ailleurs remercier encore une fois Cécile Gazo.

Le premier naît de la combinaison de la crise du fordisme à partir des années 70 et du tournant néolibéral des sociétés occidentales. Ce qui commande dorénavant la gouvernance des entreprises, c'est la logique de la « financiarisation » (Bevort, 2013). Le rapport salarial subit de profondes transformations (Chambost, 2013 ; François et Lemercier, 2016 ; Maugeri et Metzger, 2013) et le discours du management se transforme (Boltanski et Chiapello, 1999). L'objectif du néo-management est dorénavant de minimiser les coûts du travail que l'on cherche à flexibiliser, dans une entreprise de moins en moins tangible et de plus en plus en réseau. Au sein de l'entreprise, la rationalisation de l'organisation souhaitée par le néo-management se fonde entre autre sur l'autonomisation des équipes, le juste à temps (par une production à flux-tendu notamment), le principe de la qualité totale, l'évaluation individuelle, et la gestionnarisation (par l'intermédiaire, notamment, d'outils de gestions).

Le « *lean-management* » est un composite de méthodes et d'outils de gestion du néo-management, dérivé des principes du toyotisme tels qu'ils ont été définis par Taiichi Ohno. Conçu au départ pour le monde de l'automobile et de l'industrie et s'insérant dans le fonctionnement par projets (Bertrand et Stimec, 2011), il trouve aujourd'hui un regain d'intérêt auprès des acteurs du conseil en management après sa popularisation par des chercheurs du MIT (Womack, Jones et Ross, 1991). On assiste alors à sa diffusion au sein d'autres secteurs comme le tourisme, ou la santé (Bouville et Trempe, 2015). Les acteurs du management le définissent aujourd'hui comme une méthode innovante et générale d'efforts quotidiens et de réduction du gaspillage, dans la lignée du néo-management que le "lean" incarne. Pour ces acteurs, toutes les fonctions de l'entreprise doivent être concernées (productive, logistique, administrative...) et doivent concourir directement ou indirectement aux performances de production en réduisant les coûts directs de production. Le "lean" se matérialise alors au sein des organisations par des dispositifs, comme les flux tendus, le kaizen[307], les 5S[308], etc.

Nous l'avons souligné plus haut, les premiers élans gestionnaires dans le secteur agricole étaient issus de l'adaptation de procédés industriels à l'agriculture. Qu'en est-il aujourd'hui dans la formation agricole plus spécifiquement ? Pour l'analyser, trois types de données vont être ici mobilisés : les référentiels récents des diplômes préparant au métier d'agriculteur et de chef de culture, deux dispositifs de formation au "management" présentés aux chefs de culture des EAI et quatorze entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de la formation initiale.

[307] Plus qu'un dispositif, le kaizen se veut être une "philosophie" d'amélioration continue, basée sur la motivation des salariés à proposer des améliorations.
[308] Tout comme le kaizen, la méthode des 5S est une méthode de gestion japonaise qui vise à l'amélioration continue des entreprises.

L'enseignement agricole a toujours été perçu comme singulier (Castel, 2015). Souvent défini comme « plus humain », « plus flexible » et « plus ancré » dans les réalités de terrain que celui de l'éducation nationale, il occupe une place à part au sein du paysage éducatif français. Cette singularité tient notamment à une construction historique dont l'origine se situe souvent dans des établissements et des expérimentations pédagogiques privés (Minassian, 2015). La sociologie a bien documenté son succès, qui s'est traduit par une massification scolaire dont les enfants d'agriculteurs ont pleinement bénéficié et par l'instauration d'un rapport renouvelé entre ces derniers et le système scolaire (Giraud et Rémy, 2014). Fondé à l'origine pour pallier le manque d'attrait des écoles primaires dont les intérêts étaient jugés trop proches de la ville (Boulet, 1997), il a été pensé comme un enseignement scolarisant préférentiellement des enfants du monde agricole voués à devenir agriculteurs (Cardi, 2004). Depuis le décret-loi de 1848 instituant un système complet à trois degrés (fermes écoles, écoles régionales et institut agronomique) placé sous la tutelle du MINISTERE DE L'AGRICULTURE, cet enseignement a connu de nombreuses évolutions tant dans ses contenus que dans son organisation. Dans le prolongement des lois du 2 août 1960 et du 4 août 1962 qui confirmeront la tutelle du MINISTERE DE L'AGRICULTURE, ses missions — et plus particulièrement celles confiées aux lycées et collèges agricoles — le mettront en prise directe avec les mutations profondes de l'agriculture et plus largement celles des territoires ruraux. Il constituera un formidable outil de promotion sociale tout en incarnant la concurrence entre des classes dominantes cherchant à encadrer la paysannerie. Les spécificités de cet enseignement reposent également sur des dispositifs pédagogiques souvent « rénovés », tant dans ses référentiels que dans les consignes pédagogiques faites aux principaux acteurs de sa mise en œuvre. Parmi ces mutations, deux retiennent particulièrement l'attention des ruralistes : la complexification[309] du métier d'agriculteur (Giraud & Rémy, 2014; Alarcon, 2008; Purseigle, 2012) et le développement toujours plus important du salariat agricole (Cahuzac, 2011 ; Darpeix, 2010 ; Bellit, 2015). Centrées avant tout sur les déterminants du choix des formations scolaires, ces recherches ont montré avec succès les négociations qui sous-tendent l'orientation scolaire des enfants d'agriculteurs. Néanmoins, un instrument central de l'enseignement agricole est rarement mis en lumière par ces travaux : celui des référentiels de formation. Certains travaux se sont intéressés à la place de l'agronomie ou encore celles des organisations professionnelles agricoles (Purseigle, 2004) dans les référentiels de diplômes de l'enseignement agricole (Cancian *et al.*, 2016) ; d'autres, à l'évolution des référentiels

[309] Nous entendons par « complexification » les « profondes modifications des demandes qui sont adressées [à l'agriculteur], que ce soit en matière de qualité et de sécurité sanitaire des produits alimentaires, de protection de l'environnement ou d'aménagement du territoire. » (Lémery, 2003). Nous distinguons trois « types » de complexification : au travers (1) de l'incertitude sur le futur des exploitations, (2) de la réglementation et (3) de la question des ressources humaines.

de l'enseignement professionnel de l'éducation nationale (Eckert et Veneau, 2000). Néanmoins, aucun travail sociologique n'a jusqu'alors étudié l'évolution des référentiels pédagogiques agricoles, au prisme de leur réponse aux projets politiques et professionnels de mise en adéquation entre formation et emploi.

De toutes les formations proposées par l'enseignement agricole, nous n'avons sélectionné que celles relatives au secteur de la production et qui concourent à l'obtention de la capacité professionnelle agricole[310]. Nous avons donc écarté les formations de l'enseignement supérieur car elles n'ont pas pour vocation première de former des agriculteurs ainsi que les formations de niveau V (CAP) qui ne forment qu'au salariat. Pour étudier l'émergence du lean, nous avons décidé d'étudier les référentiels en les comparant par années (1970, 1996 et 2010 étant trois dates de rénovation des référentiels), par niveaux (Brevet Professionnel, Baccalauréat Professionnel et Brevet de Technicien Supérieur) et par spécialités (Responsable d'exploitation, Conduite et Gestion de l'Entreprise Agricole, Horticulture, Analyse Conduite et Stratégie de l'Entreprise Agricole, Agronomie Production Végétale). Nous avons ensuite effectué une analyse textuelle de l'ensemble du corpus[311]. Voici un tableau récapitulatif des référentiels étudiés :

	Brevet Professionnel (Niveau IV)	Baccalauréat Professionnel (Niveau IV)		Brevet de Technicien Supérieur (Niveau III)		
	Responsable d'Exploitation	Conduite et Gestion de	Horticulture	Analyse, Conduite et Stratégie de	Agronomie Production Végétale	Horticulture

[310] La « capacité professionnelle agricole » est un diplôme agricole de niveau IV qui permet aux aspirants à l'installation de bénéficier de la subvention « dotation Jeunes Agriculteurs » (DJA).

[311] L'analyse des référentiels de diplômes a été réalisée à l'aide du logiciel ALCESTE (Reinert, 1990). L'objectif de cette méthode est de décrire des tableaux de contingence ou de présence-absence et de calculer les distances entre les différentes réponses ou individus (ici les référentiels) en fonction de la distribution du vocabulaire. La description de ces tableaux se fait alors sous forme factorielle ou hiérarchique. Schématiquement, il s'agit d'une méthode partant d'une première classe contenant la totalité du corpus (découpé en « unités textuelles »). Le logiciel va alors chercher à partitionner en deux cette classe, de sorte que les deux sous-classes obtenues aient les vocabulaires les plus différents possibles. Ensuite, à chaque pas de calcul, la plus grande classe restante est partitionnée de nouveau en deux, et ainsi de suite jusqu'à l'obtention d'un certain nombre de classes prédéfini à l'avance. Les classes obtenues sont alors des classes d'unités de texte qui ont une distribution de vocabulaire assez proche, vecteur supposé du sens dans la classe. Grâce à cette méthode, nous identifions des « mondes lexicaux ». Derrière chaque « monde lexical » (chaque classe de discours), nous pouvons entrevoir différentes représentations de ce que doit être la formation et donc par extension ce que doit être le travailleur des mondes agricoles.

		l'Entreprise Agricole		l'Entreprise agricole		
1970				X		X
1996-98	X	X		X	X	X
2010-14	X	X	X	X	X	X
2017	X	X	X	En cours de rénovation		

Tableau n°1 : Liste des référentiels de diplômes utilisés pour l'analyse textuelle

En plus des données textuelles et pour valider les résultats, nous mobiliserons également des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs de la formation. Les 14 entretiens[312] sont répartis de la manière suivante : huit entretiens ont été conduits auprès d'enseignants de lycées agricoles, trois entretiens auprès de personnels de l' ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE FORMATION DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE (ENSFEA[313]), et deux entretiens avec des délégués régionaux chargés d'ingénierie de la formation (DRIF[314]) à la DIRECTION REGIONALE DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DE LA FORET (DRAAF), au sein du service régional de la formation et du développement.

Encadré n°3.

Comment sont construits les référentiels des diplômes agricoles ?

Les référentiels des diplômes de l'enseignement agricole se caractérisent par une composition en trois parties : un référentiel professionnel, un référentiel de certification et un référentiel de formation. Chacun de ces référentiels implique un long processus d'élaboration faisant intervenir des acteurs d'horizons divers (enseignants, profession agricole, Inspection de

312 Ils ont eu lieu entre septembre et novembre 2018.
313 L'ENSFEA correspond donc à l'institution qui forme les futurs enseignants agricoles.
314 Les DRIF participent à la définition des orientations en matière d'enseignement et de formation, à la conception des dispositifs qui les accompagnent, au suivi et à l'évaluation de leurs effets.

l'enseignement agricole…) et qui appréhendent différemment la complexité. Le référentiel professionnel est un document d'une dizaine de pages, à destination de l'ensemble des acteurs tant de la formation que du monde professionnel mais aussi des familles des élèves et des conseillers d'orientation. Il décrit le contexte socio-économique des emplois visés, en dresse une liste et en recense les activités. Le référentiel de certification est co-écrit par Eduter[315] et l'Inspection de l'Enseignement Agricole en conformité avec le contenu du référentiel professionnel. Il recense les compétences que doit acquérir l'étudiant pour valider le diplôme. Si le référentiel professionnel est celui qui confère l'orientation au diplôme, le référentiel de certification est un référentiel charnière en ce qu'il est positionné entre les attentes des professionnels et la réalité de la salle de classe. Son écriture n'est pas aisée car elle consiste à "rétrécir" et structurer ce qui peut raisonnablement être demandé à des étudiants de bac pro ou de BTS. Il implique des choix et des concessions devant la fréquente complexité des métiers auxquels sont formés les étudiants. Les modalités d'évaluation font aujourd'hui l'objet de vives critiques, notamment en ce qui concerne la part de contrôle continu (en lien avec la semestrialisation). Enfin, le référentiel de formation qui sera le support de cours à destination des enseignants est rédigé par l'Inspection de l'enseignement agricole. Il reprendra en détail la structure même de la formation divisée en modules pour lesquels des contenus disciplinaires détaillés seront affectés. Celui-ci est en général très complet et constitue un cadre pour les activités d'enseignement.

Abordons maintenant la question de la gestionnarisation des formations préparant au métier d'agriculture ou de chef de culture et voyons comment elle s'objective et s'ancre dans les formations sélectionnées.

Des 88% des unités textuelles classées par le logiciel ALCESTE, quatre classes stables de discours apparaissent.

La première classe (représentant 14% des unités classées, la plus faible en effectifs) adopte un discours centré avant tout sur la production en France, avec des mots significatifs comme « France » (231[316]), « légume » (119), « hectare » (108), « bovin » (98), « fruit » (90), « élevage » (64), « surface » (63), « viande » (73) », « céréale » (73). Lorsque l'on analyse dans le détail les variables associées à cette classe, nous voyons que ce discours est porté avant tout par les référentiels récents

[315] Eduter-CNPR, Centre national public de formation agricole à distance du ministère chargé de l'agriculture, est une composante D'AGROSUP DIJON, établissement d'enseignement supérieur.

[316] Le nombre entre parenthèse représente le khi-deux du mot. Il est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables catégorielles. On peut également dire que ce test vérifie l'hypothèse d'indépendance de ces variables. Ici, s'il est positif, cela signifie que le mot auquel il est rattaché est sur-représenté dans la classe de discours. S'il est négatif, il est sous-représenté. Plus le khi-deux est grand, plus le mot est représentatif de la classe de discours. Plus il se rapproche de 0, moins il est discriminant.

[« 2017 » (138)] des Brevets Professionnels (9) spécialité Responsable d'Exploitation (9). À l'inverse, les BTS sont sous-représentés (-23) et notamment le BTS Analyse, Conduite et Stratégie de l'Entreprise Agricole (-20).

Nous avons ici un discours dont les représentations sont avant tout centrées autour de l'exploitation et de sa mission première : produire et nourrir la population. L'analyse du référentiel renvoie par ailleurs aux représentations des acteurs rencontrés sur le terrain (de la formation comme de la profession agricole) : on attribue aux professionnels de niveau IV des fonctions plus productives que gestionnaires. En revanche, cette première classe tient compte de la production dans sa globalité : élevage, fruits et légumes, céréales… Les référentiels n'ont pas ici vocation à former des "spécialistes". Lorsque nous avons questionné la gestionnarisation de la formation agricole lors de notre entretien avec Jacqueline Serin, enseignante au lycée agricole privé de Villefranche de Rouergue (12), celle-ci rapporte des éléments qui vont dans le même sens :

> « Jacqueline Serin : Alors nous on a pas tous les diplômes, mais vu que depuis 2010 je suis animatrice pédagogique et administratrice, je rencontre beaucoup les autres animateurs de l'Aveyron, et puis je participe aux formations de l'ENSFEA. Ce qu'on peut dire, c'est que les questions de management, on les aborde surtout au BTS, pas au niveau quatre. Au niveau quatre, y'aura de la gestion, oui, comme la gestion administrative, économique, financière de l'entreprise agricole, de toute façon c'est indispensable d'avoir ces connaissances. Y'aura aussi de la stratégie d'entreprise tout ça, mais pas tout ce qui est lean-management… » [Enseignante d'économie et de gestion en lycée agricole]

C'est cette classe qui adopte le discours le plus "discriminant", le plus "à la marge" et le moins représenté en terme d'effectifs.

La seconde classe stabilisée (29% des unités classées) renvoie à un discours centré sur les processus techniques et « manuels » à l'œuvre dans l'entreprise agricole, avec des mots significatifs comme « matériel » (184), « équipement » (141), « opération » (116), « réaliser » (104), « enregistrer » (77), « contrôler » (69), « intervention » (62), « stocker » (56), « vérifier » (55), « traitement » (50). Lorsque l'on s'intéresse aux variables associées à la classe, nous constatons que ce discours est porté avant tout par le référentiel des Bac Professionnels (24) et plus particulièrement de la spécialité Horticulture (13) des années 1996-98 (13). En revanche, il est sous représenté dans les derniers référentiels de 2017 (-20) des BTS (-18) et des Brevet Professionnels (-17).

L'analyse de la variable « année de rédaction » des référentiels met en évidence deux éléments. Premièrement, avec le khi-deux significatif de l'année 1996, elle vient valider l'idée soulevée en introduction, selon laquelle la gestion a pénétré les formations agricoles bien avant l'émergence du « *lean-management* ». Deuxièmement, avec une sous-représentation des référentiels de 2017, elle montre le glissement des compétences techniques (matériel, équipement…) et stratégiques (enregistrer, contrôler, vérifier…) dans les Bac Professionnels et les formations horticoles vers des compétences plus transversales, qu'on retrouvera dans la troisième classe et qui appartiennent avant tout aux référentiels les plus récents (2010-2014 notamment). Très présentes dans les référentiels des années 1990, les compétences techniques sont significativement absentes des récents référentiels (-20). Là encore, les entretiens effectués auprès des acteurs de la formation, et notamment celui réalisé avec Hannah (PRAG à l'ENSFEA), viennent confirmer ce résultat :

> « Hannah : Donc par exemple le bac pro… ça fait depuis que je suis à l'ENSFEA, ça fait longtemps puisque j'ai vécu trois rénovations… et là pour le coup au niveau des rénovations, moi il me semble que ce qu'on demande, je trouve que c'est une... je trouve que c'est vraiment d'autres compétences qu'on veut développer. D'abord le référentiel n'est pas du tout écrit de la même façon, mais surtout c'est une autre approche, on va croiser les disciplines, c'est plus transversal. Après, on va exiger des jeunes qu'on va former des connaissances toujours plus pointues sur la gestion d'une entreprise, mais la gestion administrative et, on va dire… La gestion des chiffres quoi, la compta, la gestion financière, une gestion économique de l'entreprise. Après on va leur demander davantage de compétences en gestion managériale aussi, comme un vrai responsable d'entreprise qui va avoir de la main d'œuvre donc, la gestion des ressources humaines. » [Enseignante à l'ENSFEA]

La troisième classe stabilisée (35% des unités classées) renvoie à une représentation « sociale et environnementale » de l'agriculture, à une entreprise agricole dans un ensemble plus large, le monde rural, traversé par des attentes diverses d'acteurs pluriels et des variables « exogènes » qu'il faut prendre en compte, comme le réchauffement climatique, avec la présence de mots comme « social » (99), « territoire » (74), « environnement » (58), « durable » (47), « collectif » (43), « filière (42) », « politique (38) », « ecologi (35) ».

Deux analyses peuvent être faites de la variable année de rédaction. Tout d'abord, la problématique de l'entreprise agricole ancrée dans un territoire rural n'est pas nouvelle et les référentiels l'ont prise en compte dès les années 70. En revanche, lorsque l'on décide par exemple

d'isoler la question du réchauffement climatique et de la transition, ici, la variable 2010-14 devient davantage significative. Ce basculement peut trouver l'une de ses explications dans la réforme des référentiels des diplômes de l'enseignement agricole engagée après la nomination de Stéphane le Foll au MINISTERE DE L'AGRICULTURE. Ancien élève et enseignant lui-même dans l'enseignement agricole, ce dernier avait souhaité mettre en œuvre dès 2014 un plan d'action au sein de l'enseignement agricole autour du slogan « enseigner à produire autrement […], en intégrant les principes de l'agroécologie »[317]. En outre, c'est un discours visant avant tout les étudiants de niveau III qui se destinent à une formation "généraliste", ACSE *(22)*. On peut distinguer par ailleurs ce résultat sur l'analyse factorielle : les classes 3 et 4 où les variable BTS et ACSE sont les plus significatives sont proches et forment à elles deux un bloc bien distinct des deux autres classes restantes. Ce résultat vient contrebalancer le discours des acteurs de terrain. La problématique environnementale ne traverse pas tous les référentiels de tous les diplômes qui visent à former des agriculteurs. On peut remarquer que les diplômes "spécialisés", horticulture *(-33)* et APV *(-3)* notamment sont absents de cette classe de discours, alors que le BTS Horticulture a été rénové en 2010-14. Cette absence mériterait une nouvelle étude, mais une de nos hypothèses tient à la prédominance dans cette spécialité des cultures sous serres qui constituent aujourd'hui l'aboutissement de l'affranchissement des problématiques pédoclimatiques.

La quatrième et dernière classe stabilisée (22% des unités classées) est celle qui nous intéresse tout particulièrement, puis qu'elle renvoie à une représentation « collective » du travail au sein de l'entreprise agricole. Le discours s'attache à décrire une organisation sociale de l'entreprise « complexe » et diversifiée en terme de statut, avec des mots tels que « responsable » (202), « salarié » (215), « technicien » (99), « stagiaire » (49), « apprenti » (46), « ouvrier » (25)… Surtout, c'est dans cette classe que nous voyons apparaître une rhétorique libérale et le vocabulaire de ce que nous appelons le « nouvel esprit du capitalisme agricole » (Barral, 2015 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Purseigle, Nguyen et Mazenc, 2017), dont le « management » est une des variables principales, avec un discours où l'on retrouve les notions de « pouvoir » (140), d'« autonomie » (46), de « management » (27), de « mobilisation » (24), de « projet » (13) ou encore de « réseau » (11). On retrouve par exemple ce vocabulaire dans les modalités d'évaluation du référentiel le plus récent du BTS Production Horticoles :

> « Mobiliser ses capacités d'autonomie d'organisation et de communication dans le cadre d'une démarche de projet […]. Développer son autonomie, sa

[317] Source : site du MINISTERE DE L'AGRICULTURE.

> capacité d'organisation et de communication dans le cadre d'une démarche de projet : le Projet Initiative et Communication (P.I.C.) […]. Adapter les structures en mettant en œuvre une stratégie d'alliance ou de mise en réseau.
> 4.1. Se situer dans une démarche de projet et de communication : appropriation de la démarche de projet, choix d'un projet en lien avec le contexte et le centre d'intérêt d'un groupe.
> 4.2. Anticiper l'action : analyse du contexte, conception du projet, du support de communication, planification de l'action.
> 4.3. Mettre en œuvre le projet et aboutir à une réalisation : adaptation, négociation, communication dans l'action, intégration d'un support de communication. » (Référentiel 2010 du BTSA Production Horticole)

Le vocabulaire du « nouvel esprit du capitalisme » se retrouve également dans les attendus du BTS ACSE. On retrouve alors dans le référentiel de l'année 2014, et notamment dans le module relatif à la « stratégie de l'entreprise agricole », les mêmes éléments, relatifs au travail par projets, à l'adaptation permanente, aux changements ou encore à l'autonomisation des différents acteurs de l'entreprise.

> « Construire une démarche stratégique :
> 4.1 Situer l'entreprise agricole dans une démarche d'amélioration continue
> 4.2 Intégrer les exigences de la double performance économique et agro-écologique
> 4.3 Proposer des adaptions du système et/ou des orientations stratégiques cohérentes
> 4.4 Réaliser un plan d'action
> 4.5 Mettre en œuvre l'accompagnement du projet. » [Référentiel 2010 du BTSA Production Horticole]

L'analyse des variables vient confirmer ce résultat. Elle montre que ce discours est porté avant tout par le référentiel des BTS (15) et à l'inverse, sous-représenté dans ceux des Bac Professionnels (-8). Il faut donc lire dans la construction de ce "monde lexical" la volonté de préparer des futurs agriculteurs ou des salariés de l'agriculture, autant à la production et à la technique, qu'au « néomanagement » (Boltanski et Chiapello, 1999). Ici, à la différence de la première classe, le discours concerne les fonctions productives et fonctionnelles d'une entreprise agricole complexe, globale et multifonctionnelle. Il s'agit de prendre en considération l'ensemble des acteurs qui gravitent dans et autour de la production. Cette analyse correspond aux discours

des acteurs rencontrés sur le terrain. En plus d'être des formations destinées à l'installation, les BTS visent également à former les futurs professionnels qui seront là en appui de l'agriculteur. Elles tiennent compte des différents modèles de l'entreprise agricole, de la petite exploitation à la grande, où le salarié peut avoir une fonction décisionnelle et encadrante. Mais surtout, ce résultat rappelle le corpus managérial étudié par Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999). On y retrouve le même vocabulaire, mettant en exergue les bienfaits de la fin des hiérarchies et l'autonomisation des acteurs, l'importance du changement permanent, le travail en équipe, les vertus du « réseau » et du travail par « projets ».

Là encore, les entretiens réalisés auprès des acteurs de la formation agricole viennent confirmer et prolonger ses résultats. Soufiane, enseignant en économie dans un lycée agricole de Toulouse, affirme que les référentiels des diplômes agricoles préparant au métier d'agriculteur ou de chef de culture ont bien intégré les notions propres au néo-management :

> « Soufiane : Dans les référentiels des BTS de 2014 il y a eu en effet des éléments relatifs au management des salariés, à leur autonomie, à la méthode par projet. C'était pas explicité avant, ça c'est clair. Avant, l'axe était avant concentré sur l'exploitation agricole au sens le plus étroit possible. Alors qu'aujourd'hui on s'intéresse à l'entreprise agricole plus ouverte. Il me semble que la proportion de travail salarié dans la population agricole est en train d'augmenter, donc il y a peut-être aussi une anticipation de ça. On aura besoin aussi de cadres intermédiaires notamment dans de grandes entreprises alors on doit les former à ça, en tout cas c'est la volonté de la profession et du ministère. » [Enseignant d'économie et de gestion à l'ENSFEA]

Portrait n°3.

Soufiane - Enseignant d'économie

Soufiane est enseignant en économie et de gestion dans un lycée agricole de Toulouse. Pourtant, après avoir réalisé un bac S option écologie dans le Gers, il s'oriente en premier lieu vers un BTS de viticulture à Montpellier dans l'optique de devenir conseiller. Après quelques années difficiles, il décide finalement de s'orienter vers l'enseignement et devient enseignant contractuel en viticulture et en œnologie. Par manque de poste en CDI en viticulture, il décide de se lancer dans l'enseignement de l'économie et de la gestion. Après une réussite au concours interne, il est titularisé en tant qu'ingénieur des pratiques agricoles et devient professeur d'économie et de gestion, pendant trois ans. Pour des raisons familiales, il demande sa mutation à Montauban, où il

enseignera l'économie et la gestion pendant 10 ans et passera également l'agrégation. Il intervient depuis 2002 au lycée agricole d'Auzeville-Tolosane et plus principalement au sein du BTS Analyse, conduite et stratégie de l'entreprise agricole.

Rodrigo, également professeur d'économie et de gestion dans le même établissement que Soufiane, avance les mêmes conclusions. Il ajoute par ailleurs qu'aujourd'hui, les grandes entreprises agricoles et les organisations professionnelles ne recrutent plus les étudiants « qui sortent du BTS ACSE », mais davantage ceux des écoles d'ingénieurs ou des licences professionnelles agricoles. Pour lui, il est important pour les référentiels des BTS de « se remettre au niveau » concernant la formation au « nouveau management » des agriculteurs et des futurs salariés agricoles :

> « Rodrigo : Ce qui change, c'est qu'aujourd'hui si je suis responsable d'un centre de gestion ou même agriculteur d'une grande entreprise, j'embauche pas un BTS ACSE si je cherche un encadrant ou un conseiller. J'embauche une licence, j'embauche un étudiant d'école d'ingé. Il faut une palette beaucoup plus large que la palette des BTS ACSE. Donc on essaye un peu de se mettre au niveau des écoles d'ingé en terme de management et c'est important. C'est vers cette démarche de pédagogie de projet qu'il faut aller. Et si je reviens sur le management parce que ça c'est important, on ne dirige pas, on manage, ça change tout et c'est valable à tous les niveaux. Y'a une prise en compte de ça dans les nouveaux référentiels d'ACSE, de PH [Production Horticole] et d'APV [Agronomie Production Végétales], mais maintenant faut aller plus loin. » [Enseignant d'économie et de gestion à l'ENSFEA]

En outre, les enseignants font également part d'un changement de cadre de références. Au-delà du contenu des référentiels des BTS qui évoluent vers l'introduction des notions du néo-management, la rénovation des référentiels s'ancre également dans un contexte de rénovation de la voie professionnelle dans l'éducation (la RVP[318]), avec la mise en place de l'approche "par compétences", opposée à celle de l'école "traditionnelle". Dans cette nouvelle approche, « l'enseignant est vu comme un "transmetteur de connaissances" dans le cas de l'école dite traditionnelle, alors qu'il est considéré comme un "accompagnateur" et un "passeur" dans le cas de l'école nouvelle. Dans le premier cas, "il enseigne", dans le second, "il permet à l'élève d'apprendre"

[318] Rénovation de la Voie Professionnelle.

(Boutin, 2004). Avec la légitimité des chercheurs « qui se sont interrogés sur "ce que fait" l'homme au travail et les liens avec le développement de l'individu[319] », l'approche par compétence introduit les notions de « performances » et « d'indicateurs » dans l'enseignement agricole. Ils doivent être dorénavant construits et évalués par les enseignants, à qui on va demander de « planifier, aider à formaliser et accompagner le décloisonnement disciplinaire ». De la même manière que les formations agricoles de niveau III forment les futurs salariés agricoles à être des acteurs autonomes et flexibles, l'approche par compétence dans l'éducation considère que l'élève (ici, le futur enseignant en lycée agricole) « est responsable de ses apprentissages et qu'il lui appartient de construire lui-même ses propres connaissances » (Boutin, 2004). Finalement, c'est l'ensemble du processus de formation initiale agricole (de la méthode d'apprentissage aux attendus des référentiels) qui, sous la coordination de la profession agricole et de l'état, tend à adopter les concepts et les approches du néo-management.

La formation initiale n'est pas le seul dispositif permettant de socialiser les chefs de culture aux nouvelles normes managériales du néo et du lean management. La formation continue est un sujet fréquemment traité par la sociologie et les sciences de l'éducation. Tout d'abord, entre 1960 et 1980, puis depuis le début des années 2000, la très grande majorité des auteurs ont cherché à montrer les inégalités d'accès à la formation et les inégalités d'effets (Montlibert, 1973, 1977) Il s'agissait plus précisément d'analyser les écarts d'accès à la formation continue entre les personnes, selon des variables individuelles et structurelles (Frétigné et Lescure, 2007), mais aussi de démontrer que la formation permanente renforçait les processus de domination. L'éducation permanente fonctionne, pour les auteurs, comme instance de socialisation à la fraction subordonnée de la nouvelle classe dirigeante (Montlibert, 1977). Claude Dubar poursuivra les travaux sur les inégalités de la formation dans les années 80 et jusqu'au début des années 2000 et montrera des résultats similaires (Dubar, 2008, 2015 ; Dubar et Gadéa, 1999). Il démontrera notamment que la formation continue favorise généralement ceux qui ont déjà bénéficié d'une formation (Dubar, 1977). Enfin, plus récemment, il présentera des résultats allant toujours dans le même sens, même si les dernières législations (loi sur la modernisation sociale de 2002, loi sur la formation tout au long de la vie professionnelle de 2004) visent à réduire la diminution des inégalités (de catégorie, genre et âge) d'accès à la formation (Dubar, 2008).

Ce qui nous intéresse plus particulièrement dans le cas du groupe professionnel des chefs de culture, c'est moins l'étude des inégalités d'accès que l'étude des contenus des dispositifs de

[319] Ces éléments proviennent des diapositives utilisées par les formateurs de l'ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE FORMATION DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE au cours des séances présentant l'approche par compétences aux enseignants des lycées agricoles. Les PowerPoint peuvent être consultés sur le site « Chlorofil ».

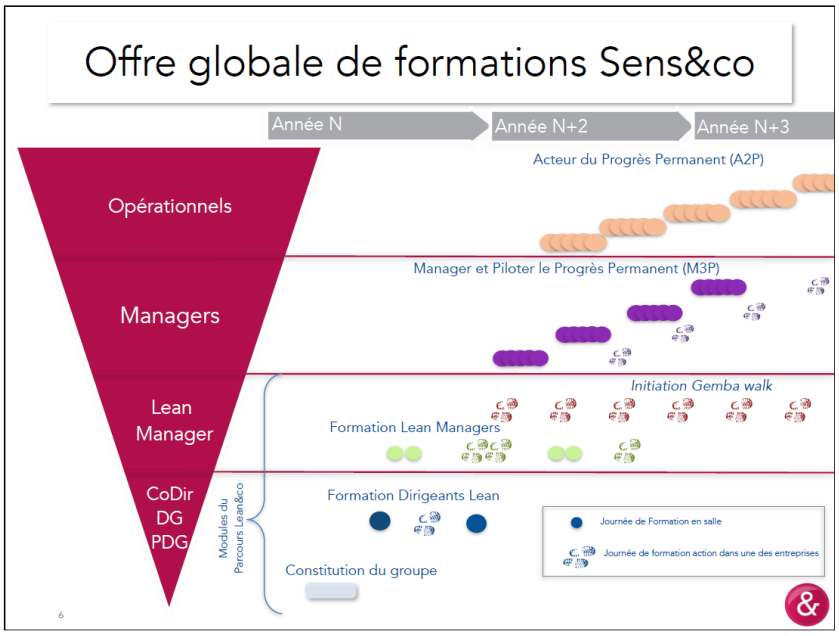
formation continue liée au « management ». Nous considérons en effet que la formation en entreprise est un processus de socialisation au même titre que la formation initiale. La formation continue est alors vue comme « un élément structurant la gestion des qualifications […]. De ce point de vue, la formation continue peut être analysée comme un moyen de construction et de structuration des groupes sociaux et donc […] comme un mode spécifique de socialisation » (Dubar et Engrand, 1986). En outre, elle peut également être considérée « comme un moyen d'intégration des salariés à une collectivité économique et sociale mais aussi culturelle et symbolique » (Ibid.). Par l'étude des dispositifs de formation continue liés au management, nous pouvons alors accéder à « l'identité d'entreprise » et analyser les normes professionnelles managériales que l'organisation tente d'imposer au groupe professionnel. Avant de démarrer l'analyse des dispositifs de formation continue, intéressons-nous brièvement à l'histoire de la formation continue dans le secteur agricole.

En France, dans le secteur agricole, la formation des adultes a principalement été utilisée au cours de la modernisation de l'agriculture, pour pallier au "faible" niveau de la formation initiale (Lelorrain et Bobbio, 2005). Habituellement, ce sont les services départementaux, qui, depuis le XIXe siècle, sont chargés du « développement agricole » (Ibid.). Deux "aspects" différents de la formation continue coexistent : premièrement, le développement agricole se déploie sous la forme de stages, dont certains peuvent conduire à la délivrance de diplômes agricoles. La vulgarisation agricole, par l'intermédiaire des conseillers agricoles qui interviennent sous la tutelle des CHAMBRES D'AGRICULTURE, représentent le deuxième aspect de la formation des adultes.

Différentes lois ont permis le développement de la formation des adultes par les stages et la vulgarisation. Concernant la formation continue par l'intermédiaire des stages, on retrouve d'abord la loi du 31 juillet 1959 et ses différents décrets, « qui instaurent des prêts destinés aux JEUNES AGRICULTEURS ayant reçu une formation professionnelle justifiée par la possession soit d'un brevet délivré par les centres de promotion professionnelle […], soit de certificats ou de diplômes dont la liste [est] fixée par arrêté du MINISTERE DE L'AGRICULTURE » (Lelorrain et Bobbio, 2005). À la suite de cette première loi, une circulaire du 18 janvier 1966 créera les centres de formation professionnelle et de promotion agricole, les CFPPA, qui œuvrent encore aujourd'hui à la formation continue des adultes du secteur agricole. La deuxième loi importante dans l'histoire de la formation continue du secteur agricole est la loi du 3 décembre 1966, qui permet à certains n'ayant pas pu acquérir certains diplômes agricoles par la formation initiale (comme le brevet de technicien agricole), de le valider par la formation continue. En outre, elle instaure un nouveau diplôme, accessible uniquement après une formation continue composée de « stages 800 heures » : le brevet professionnel agricole. Enfin, la loi du 16 juillet 1971 aboutira à la création de deux fonds

d'assurances-formation : le Fonds d'assurance-formation des exploitants agricoles (ou FAFEA) et le Fonds d'assurance-formation des salariés des exploitations agricoles (ou FAFSEA), qui financent alors « des stages de courte durée (20 à 120 heures) pour l'entretien et le perfectionnement des connaissances » (Lelorrain et Bobbio, 2005).

Nous l'avons souligné au début de cette partie, habituellement, les acteurs principaux de la formation des adultes du secteur agricole sont les services départementaux. Au sein du secteur, les entreprises agricoles intégrées se distinguent de l'ensemble par une mise à distance des CHAMBRES D'AGRICULTURE (que nous détaillerons dans le chapitre V). Grâce aux immersions et aux entretiens réalisés avec la direction et les chefs de culture, nous avons pu remarquer que l'intégralité des formations managériales avait été réalisée par des boites privées de consulting et qu'elles avaient comme sujet principal les méthodes du « *lean-management* », comme le montre une des diapositives du support de formation destiné aux chefs de culture de chez TOMATO ci-dessous.



Source personnelle

Illustration n°14. Diapositive du support de formation au « lean-management » à destination des chefs de culture de TOMATO

Même si nous aborderons plus tard, dans un autre chapitre, les justifications de la mise à distance des organisations professionnelles et ses effets sur les chefs de culture, nous pouvons signaler ici que les dispositifs de formation continue, tout comme les référentiels de formation

initiale, participent à la diffusion du « *lean-management* » et à la gestionnarisation de l'entreprise agricole intégrée.

3) La représentation des nouveaux entrants : le plébiscite du « manager »

Nous venons de voir que la dominance professionnelle des chefs de culture prenait racine dans l'émergence de nouvelles normes professionnelles. Il nous a semblé donc important de valider l'hypothèse de l'incorporation dans les pratiques de ces nouvelles normes. Pour cela, nous les avons questionnés sur la manière dont ils se représentent la mission d'encadrement dans le monde agricole, puis nous avons procédé à une analyse textuelle des réponses à la question. L'objectif était triple : avoir des informations propres aux représentations des chefs de culture dans le but de valider l'hypothèse de l'émergence de nouvelles normes au sein du groupe professionnel et plus particulièrement autour de la question de l'encadrement; croiser ces représentations avec différentes variables sociologiques (genre, âge, niveau d'étude…); élargir les représentations à d'autres acteurs des EAI pour valider l'hypothèse selon laquelle la gestionnarisation (et plus particulièrement le discours managérial) a pénétré le monde de l'entreprise agricole.

Les dix variables de l'analyse textuelle

Plus précisément, notre propos portera sur l'analyse textuelle du corpus de 27 réponses[320] à la dernière question posée systématiquement et de la même manière lors de nos entretiens : « pour vous, ça veut dire quoi encadrer dans le monde agricole ? ». En plus du discours, dix variables ont été retenues pour chaque individu, après recodage des données[321]. Nous sommes conscients du faible effectif et de la nuance à apporter aux résultats que nous développerons plus bas. C'est pourquoi, pour justifier notre choix de conserver une analyse quantitative, nous souhaitons signaler que nous avons également observé les tendances, que nous allons démontrer tout au long de cette partie, dans les pratiques et les discours des enquêtés qui n'y ont pas répondu. Nous agrémenterons alors les résultats quantitatifs de passages de nos cahiers de terrains ou de retranscriptions d'entretiens avec certains acteurs absents des 27 individus retenus dans l'analyse textuelle.

La première variable retenue est la classe d'âge :
1 - Moins de 18 ans
2 - Entre 18 et 29 ans

[320] Nous avons fait un tri préalable dans les réponses et n'en avons retenues que 27. Soit parce que l'individu a, de lui-même, évoqué des spécificités de l'encadrement dans l'agriculture sans notre question préalable, posant des problèmes d'homogénéité du corpus. Soit, parce qu'en raison d'un manque de temps ou d'une intervention extérieure lors de l'entretien, nous n'avons pu poser la question.
[321] Un tableau comprenant les individus étudiés dans ce chapitre et leurs caractéristiques est disponible en annexe.

3 - Entre 30 et 39 ans
4 - Entre 40 et 49 ans
5 - Entre 50 et 64 ans
6 - Entre 65 et 74 ans

Aucun individu enquêté n'avait plus de 74 ans.

La deuxième variable est le genre et contient 2 possibilités :
1 - Homme
2 - Femme

Nous n'avons rencontré aucune personne non-binaire ou s'en revendiquant.

La troisième variable se rapporte au niveau d'étude et comprend six items :
1 - Niveau brevet
2 - Baccalauréat
3 - BTS
4 - Licence
5 - Master
6 - Sans diplôme

La fonction représente la quatrième variable et se compose de treize possibilités :
1 - Dirigeant
2 - Chef de culture
3 - Assistant chefs de culture
4 - Opérateur conditionnement
5 - Ouvrier champs
6 - Chef d'équipes
7 - Responsable conditionnement
8 - Responsable commercialisation
9 - Responsable production
10 - Responsable maintenance
11 - Enseignant
12 - Syndicaliste
13 - Recruteur

Cinq items composent la cinquième variable, à savoir la division :
1 - Production
2 - Conditionnement
3 - Commercialisation
4 - Administration
5 - Autre (pour les individus enquêtés hors de la frontière de l'entreprise)

La sixième variable, celle de l'entreprise, englobe quatre potentialités :
1 - AGRIFRUITS
2 - CUCURBILES
3 - LEGUMES & CO'
4 - TOMATO

L'ancienneté, qui représente la septième variable, contient trois items[322] :

1 - Moins de 2 ans
2 - Entre 2 et 10 ans
3 - Plus de 10 ans

Enfin, les trois dernières variables sont à choix binaires. Il s'agit de l'appartenance au monde agricole (oui/non), de la nature du diplôme[323] (agricole/non agricole) et de l'acquisition du statut de cadre dans l'entreprise (oui/non). Il est important de préciser que, parmi notre population, fait partie du monde agricole tout individu qui a répondu « oui » à une question posée dans tous nos entretiens, à savoir « êtes-vous issu du monde agricole ? ». Lorsque l'on s'intéresse à cette variable, on peut remarquer que les individus estiment être issus du monde agricole lorsqu'ils sont eux-mêmes agriculteurs et/ou que leurs parents et/ou grands-parents le sont.

L'analyse textuelle des réponses à la question « pour vous, ça veut dire quoi encadrer dans le monde agricole ? » a également été réalisée à l'aide du logiciel ALCESTE[324] (Reinert, 1990). Elle repose donc ici sur 27 individus et 6243 formes contenues dans le corpus (dont 82% d'unités textuelles classées[325]). L'analyse fait apparaître trois classes distinctes de discours, mais seule la première où les chefs de culture sont sur-représentés, nous intéresse particulièrement.

Le discours managérial des chefs de culture

La première classe, qui représente 55% des unités classées et qui constitue le discours le plus partagé, renvoie à une représentation "moderne" de l'encadrement. Elle regroupe un vocabulaire spécifique : celui porté par le « *lean-management* ».

Tableau du vocabulaire spécifique de la classe 1 et variables significatives

milieu (10)[326], management (8), comprendre (7), *bts (6), operation (4), action (3), vision (3), * TOMATO (3), connaître (3), vision (3), *licence (2), *40-49 (2), adapter (2), organiser (2).

322 Ces items sont directement empruntées à Giraud et Roger (2011), qui étudient l'ancienneté comme variable des différences de carrières d'un individu en entreprise.
323 Est considéré comme agricole, tout diplôme délivré par l'enseignement agricole (sous tutelle directe du ministère chargé de l'agriculture).
324 Derrière chaque monde lexical, chaque classe de discours, nous pouvons entrevoir différentes représentations de ce que doit être l'encadrement et les rattacher à des variables sociologiques (tel individu adopte tel discours, ou ce discours est davantage adopté par ce type d'individu).
325 Reinert (1990) estime qu'une analyse est pertinente à partir de 75% d'unités textuelles classées. Cela signifie que le nombre d'unités textuelles classées est suffisamment important pour rendre la répartition significative.
326 La valeur entre parenthèse représente le khi-deux.

La hiérarchie et la subordination sont absentes des discours. Dans cette classe, on reconnaît que « les hommes ne veulent plus être commandés ni commander » (Boltanski et Chiapello, 1999). Nous ne sommes pas en présence de chefs d'équipes, mais de « managers[327] » (8), dont la principale mission sera d'aider les salariés saisonniers à s'« adapter » (2), grâce à leur « vision » (3). Cette classe de discours renvoie directement à la littérature managériale des années 90, qu'ont étudiée Ève Chiapello et Luc Boltanski (1999). Les salariés doivent être autonomes et s'auto-organiser tout en respectant les visions des "nouveaux" leaders : les managers (Chandler, 1989). Dans cette classe de discours, les statuts et les métiers disparaissent, l'entreprise est une entité horizontale qui regroupe des « personnes » (2) avec une même envie : s'« adapter » (2) aux changements perpétuels pour remplir les « objectifs » (4). La variable la plus déterminante dans la réussite de l'entreprise est la communication qui doit permettre aux salariés de retrouver un sens à leur travail et d'adhérer au projet de l'entreprise, s'y conformer, sans qu'on ait à le leur commander. Surtout, les « managers » doivent communiquer pour produire les émotions des saisonniers, comme le rappelle Lionel :

> « Moi : Et par rapport à ça, comment réussir à rendre désirable le travail dans les champs par exemple ? Parce que j'entends des salariés dire qu'il y a des problèmes de main d'œuvre…
>
> Lionel : Tu sais ce que je réponds à ça ? Que c'est l'excuse pour pas chercher de solution. Oui c'est des métiers qui sont durs mais il peut y avoir des actions des encadrants pour que même si c'est du désherbage de carottes, les gens puissent comprendre dans quoi ça s'inscrit. Par exemple, quand je désherbe les carottes, je participe à quoi ? Ben je suis un acteur de la transition alimentaire ! Il faut que les managers communiquent avec les saisonniers pour leur faire prendre conscience du sens de leur travail, il faut donner envie aux gens. C'est tout l'intérêt de la formation au lean-management, les chefs de culture doivent participer à ça. » [Dirigeant Légumes & Co']

Le tableau des absences significatives de la classe renforce l'idée d'un discours porté avant tout sur l'autonomie, la communication, le management de l'humain, avec des mots significativement absents, comme chef (-9), encadrement (-6) ou encore saisonnier (-7). Cette vision est par ailleurs accessible dans les entretiens des dirigeants enquêtés, qui mobilisent dans leurs

[327] Pour une brève histoire du terme « manager » et de son utilisation en France, voir Boltanski et Chiapello (1999).

discours les principes organisationnels du « *lean-management* » (« amélioration continue » (Kaizen), « adaptabilité permanente », « 5S »...), comme Patrick, dirigeant de TOMATO :

> « Patrick : Alors, en fait, l'objectif, c'est quoi ? De ces groupes de travail. C'est d'amener les gens à résoudre par eux-mêmes en échangeant leurs problèmes du quotidien. Et l'amélioration qu'on peut faire sur leur poste de travail ou sur des nouvelles dispositions qu'on pourrait prendre demain. Le but, c'est l'amélioration continue. Et le but, c'est... ce qu'on leur a expliqué... c'est : demain, de toute façon, notre environnement va changer, on va devoir s'adapter, on va peut-être adapter nos productions, nos variétés, la façon dont on travaillait hier, la façon dont on travaille aujourd'hui, la façon dont on va travailler demain, ce sera pas la même. Nous, ce qu'on veut juste, c'est vous préparer à l'adaptabilité permanente. Mais vous préparer à une formation continue, l'adaptabilité permanente, mais une adaptabilité acceptée et pas une adaptabilité subie. Donc on veut vous habituer, que vous appreniez, lorsque vous avez une difficulté, à la gérer par vous-même. Et qu'on vous donne pas la solution toute cuite. Et, d'abord, parce que, nous, on n'est pas sur le terrain pour savoir si le matériel qu'on leur a acheté ou machin, leur convenait vraiment, et c'est à eux de l'adapter. Et, ça, ça fonctionne plutôt bien. Alors, au départ, ça a commencé simplement par... les premières réunions... ils étaient pas habitués à mettre des sujets sur la table. Donc les premières réunions, c'était... "où est-ce qu'on met la poubelle " quoi. Des trucs très basiques hein ! Puis après on est passé au 5S. » [Dirigeant de Tomato]

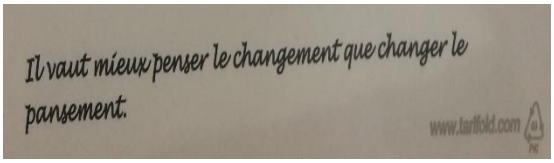
Les u.c.e (unités de contexte élémentaires), c'est-à-dire les passages d'entretiens les plus significatifs de la classe de discours confirment ces résultats :

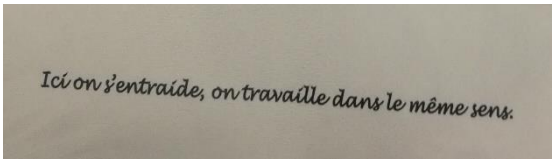
> « Moi je pense que c'est la même chose de manager des gens qui ont un travail purement agricole et des gens dans des usines. C'est la même manière de communication, j'utilise les mêmes outils, c'est pareil. » [Unité textuelle numéro 102]

> « Pour moi de toute façon au niveau de l'évolution, encadrer le personnel c'est lui donner un cadre, des standards de travail, de donner un objectif, un résultat et de l'accompagner pour avoir cet objectif » [Unité textuelle numéro 8]

Lorsque l'on s'intéresse aux variables, on peut voir que le discours de cette première classe est davantage porté par les acteurs d'un niveau bts (6) et licence (2). Une entreprise est sur-représentée, c'est TOMATO, avec un khi-deux de (3). Les autres classes d'âge (sauf les 50-64 ans), les fonctions, l'appartenance ou non de l'acteur au monde agricole, le genre, l'ancienneté dans l'entreprise et le statut ou non de cadre, ont un khi-deux de 0 et n'ont donc aucune significativité quant à l'émergence de cette classe.

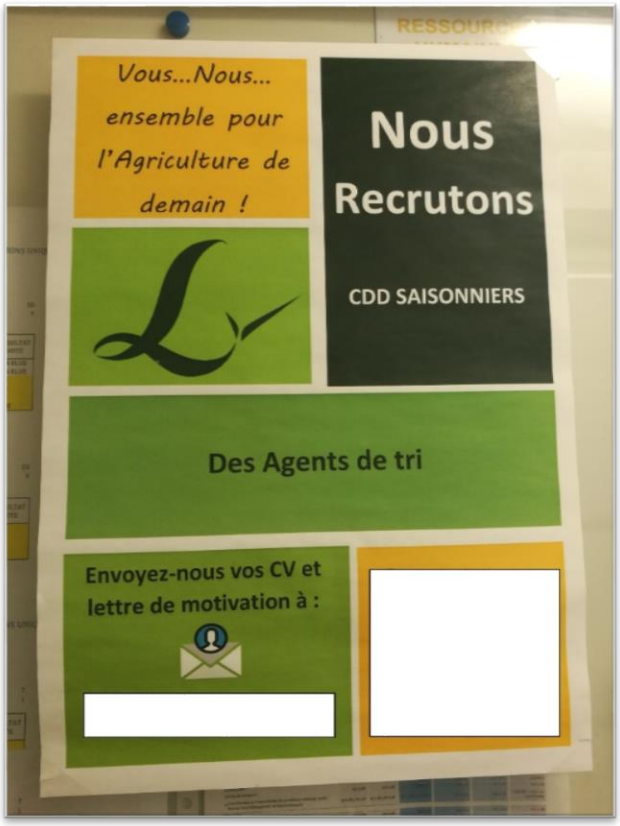
Ces résultats viennent alors confirmer plusieurs hypothèses. Premièrement, l'existence d'une telle classe et sa prédominance en effectif confirme la diffusion du discours managérial des années 90-2000 (qui constitue un des instruments du « *lean-management* ») au sein des entreprises agricoles intégrées. L'entrée de la gestion au sein de l'entreprise agricole, entendue comme « l'ensemble des principes et techniques codifiés visant à améliorer en permanence la performance des organisations » (Craipeau et Metzger, 2007) n'est pas nouvelle. La littérature sociologique et historique a déjà bien documenté l'entreprise agricole comme organisation agie par un mode de pensée rationnel, une éthique économique rationnelle vis-à-vis du gain et des techniques comptables (Faure, 1957 ; Galeski, 1967 ; Jollivet, 2007b ; Joly, 1997 ; Joly, Depecker et Labatut, 2017). Ici, nous mettons en exergue une autre étape de la gestionnarisation de l'entreprise agricole, celle de l'emploi, par une majorité des travailleurs, des catégories de sens commun érigées par le *lean-management*. Catégories véhiculées, nous l'avons vu, dans les formations agricoles, mais également au sein de l'entreprise, par des affiches accrochées aux murs des différents bâtiments ou des slogans ajoutés au bas des livrets d'accueil, rappelant « l'ensemble » que doit former l'entreprise et la nécessité de « changement » permanent.





Source personnelle

Illustration n°15. Les slogans des livrets d'accueil



Source personnelle

Illustration n°16. « Vous… Nous… ensemble pour l'Agriculture de demain ! »

Deuxièmement, au-delà de la diffusion du discours au sein des EAI, si l'on décide de recentrer l'analyse sur les chefs de culture, on peut constater que les variables « chef de culture », « production » et « diplôme agricole » ne sont pas discriminantes, avec un khi-deux de (0). En revanche, le niveau d'étude et l'âge le sont davantage, avec un khi-deux de (6) pour les BTS, de (3) pour les licences et des absences significatives : (-12) pour les sans diplôme et (-9) pour les 50-64 ans.

Ces résultats nous renseignent sur deux réalités sociales. Premièrement, ce discours n'est pas incorporé et porté par l'ensemble des chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée : la présence de six chefs de culture uniquement dans les unités textuelles caractéristiques de la classe 1 vient appuyer ce résultat. Deuxièmement, la présence des chefs de culture dans cette classe de discours s'explique moins par leurs origines sociales, leurs fonctions, leurs genres, leurs âges que par leur niveau d'étude. Ces acteurs n'ont pas incorporé les "codes" du *lean-management* parce que ce sont des jeunes hommes, et/ou des chefs de culture qui ont parfois un statut de cadre. Ils les ont intégrés parce qu'ils ont accédé, au cours de leur parcours scolaire, à un BTS ou une licence. Jérôme, un des

assistants chef de culture de Légumes and Co' diplômé d'un BTS agricole GDEA (Génie des équipements agricoles) revient d'ailleurs pendant notre entretien sur sa formation initiale :

> « Moi : Et ici tu as eu des formations là-dessus sur la gestion du personnel ?
>
> Jérôme : Ici non. Pas de management. En BTS on a fait un truc management. Je sais qu'il y a des formations qui se font, peut-être qu'un jour… je suis là que depuis le mois de juin. Mais c'est l'hiver qu'il faut faire ça, c'est pas en été dès qu'on est en pleine bourre. Nous, arrivés au 14 mars, c'est parti, jusqu'à fin octobre.
>
> Moi : J'imagine oui… Donc tu en as eu un peu en BTS ?
>
> Jérôme : Oui ! On a eu quelques cours là-dessus, sur la gestion du personnel. Après, c'est une technique d'approche des gens, tu vas pas leur parler comme des merdes. Il faut leur faire comprendre qu'il y a du boulot à faire, qu'en haut de moi j'ai un patron, qu'il faut que le boulot soit fait parce que sinon s'il est pas fait c'est moi qui me fais taper sur les doigts. Il faut leur faire comprendre. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

À l'instar de la présence, la résistance au discours (ou l'absence) se niche non pas dans l'origine sociale, le statut des individus ou la nature de leur diplôme; mais bien dans l'âge et le niveau d'étude. En effet, le discours représentatif de cette première classe est moins porté par deux types d'acteurs : les individus sans diplôme et ceux qui ont entre 50 et 64 ans.

Pour conclure, l'analyse des réponses à la question posée systématiquement à la fin des entretiens nous permet de confirmer que les chefs de culture (représentés majoritairement par la première classe) ont adopté pleinement le discours du néo et du *lean-management*. De plus, elle nous permet d'attester que les membres du groupe professionnel des chefs de culture ne questionnent ou ne remettent jamais en question l'encadrement. Il est une nécessité au sein de l'entreprise agricole intégrée et les chefs de culture sont les garants de la domination rationnelle-légale (Weber, 2003 [1921-1922]) dont les modalités sont fixées par les contrats de travail. Cette fonction de chef, que nous allons maintenant décrire en pratique, fait également partie des nombreuses variables qui

nous permettent d'affirmer que les chefs de culture sont les "têtes de pont" sur qui repose la rationalisation de l'entreprise agricole.

Conclusion du chapitre III

Au cours de ce troisième chapitre, nous avons montré que les chefs de culture jouissent donc aujourd'hui d'une position particulière dans la stratification sociale de l'EAI. Pierre Muller (2000) explique que le projet de modernisation de l'agriculture des années 1950, qui s'inscrit dans le cadre plus large du référentiel modernisateur, correspondait à l'affirmation de l'exploitant, du chef et témoignait du refus du salariat qu'on ne veut pas penser. Aujourd'hui, professionnaliser les chefs de cultures, c'est reconnaitre la place du salarié agricole, sa fonction et poursuivre le travail de légitimation entrepris par les propriétaires. Ce troisième chapitre nous permet de répondre à deux des questionnements de notre problématique :

1. Par l'étude des pratiques concrètes des chefs de culture et l'analyse des normes qui sous-tendent le nouveau modèle professionnel des chefs de culture, nous avons pu montrer qu'ils étaient les acteurs de la division de la production sur lesquels reposait la mise en place de l'ordre marchand capitaliste et l'accumulation capitaliste des entreprises agricoles intégrées. Ils sont les "têtes de pont" qui doivent interpréter et retranscrire dans le réel, en les adaptant à l'organisation, les injonctions des acteurs de la grande distribution et celles des dirigeants. La *dominance professionnelle* (Freidson, 1970) des chefs de culture repose sur plusieurs acteurs : les dirigeants, les organisations professionnelles agricoles, mais aussi l'État et la profession. Par le produit d'une communication ayant pour objectif d'attirer des jeunes et de la dotation par la formation initiale et continue de nouveaux savoirs et certifications qui créent la rareté, ils sont des salariés prestigieux et ayant du pouvoir. Concrètement, cela se traduit par des salaires d'entrée supérieurs à l'ensemble des autres salariés de la production, par des contrats en CDI dès leur intégration, par le partage avec les dirigeants d'espaces non professionnels qui tendent à rompre la routine professionnelle. Cela se traduit également par une position de chef qu'ils affirment.

2. La professionnalisation des chefs de culture est à la fois exogène et endogène, et participe au renforcement de l'importance sociale du groupe professionnel. Elle est à la fois jugée comme nécessaire par les dirigeants pour agencer l'ordre marchand capitaliste et perpétuer leur accumulation capitaliste — en cela elle est une professionnalisation « par le haut » — et une injonction au professionnalisme ; elle est également endogène, car revendiquée par le groupe qui cherche à maintenir sa place symbolique au sein de la division sociale de l'entreprise et conserver son autonomie au sein de l'organisation qui, nous allons le voir dans le chapitre suivant, est mise à l'épreuve.

Finalement, nous pouvons affirmer que l'entreprise agricole intégrée prend aujourd'hui la suite du processus de professionnalisation du groupe qu'ont entamée les propriétaires étudiés dans le chapitre II. Alors que les seconds ont participé pleinement à la dominance des chefs de culture au sein du capitalisme "traditionnel" du XIXème siècle, les entreprises agricoles intégrées participent totalement à la professionnalisation du groupe professionnel dans le nouveau capitalisme agricole (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017). La raison est par ailleurs identique à celle des propriétaires étudiés dans le chapitre précédent : c'est parce qu'ils ne sont plus sur l'exploitation mais qu'ils souhaitent conserver leur pouvoir (économique notamment), qu'ils font du groupe professionnel des chefs de culture les "têtes de pont" d'une nouvelle étape de la rationalisation de l'entreprise agricole.

Néanmoins, la recherche perpétuelle d'accumulation capitaliste de l'EAI, l'intégration de l'ordre marchand et le processus de professionnalisation ne participent pas qu'à assoir l'importance sociale des chefs de culture. Paradoxalement, ces trois éléments contribuent également à sa déstabilisation. Rendons compte dorénavant des effets sur le groupe professionnel de l'injonction au professionnalisme et des processus qui traversent les entreprises agricoles intégrées.

CHAPITRE IV

Des « têtes à gnons » : déstabilisation du groupe professionnel des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées

La partie précédente nous a permis de montrer que le professionnalisme, entendu comme l'exigence de professionnalité en réponse à l'émergence d'une nouvelle forme de rationalité formelle (Weber, 2003 [1921-1922]) de l'entreprise agricole, s'était aujourd'hui étendu aux salariés de l'EAI et notamment aux chefs de culture. Nous avons également indiqué dans le second chapitre les formes prises historiquement par la vulnérabilité du groupe des chefs de culture. Nous verrons qu'elle trouve aujourd'hui un nouvel écho au sein de l'entreprise agricole intégrée. En externe d'abord, parce qu'elle implique les trois processus qui la caractérisent : intégration, gestionnarisation, expansion/concentration ; les trois entraînant des reconfigurations professionnelles qui vont remettre en cause l'autonomie professionnelle des chefs de culture. La nouvelle forme de rationalité formelle va également entraîner une déstabilisation[328] en interne. Celle-ci va avoir pour conséquence une segmentation du groupe professionnel.

La déstabilisation des cadres et des classes moyennes (auxquelles appartiennent les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées) est un sujet abondamment traité. Les différents travaux en sociologie du travail l'étudient à l'aune des critiques qu'ils adressent à l'organisation (Courpasson et Thoenig, 2008 ; Cousin, 2008 ; Mispelblom Beyer, 2006b), de l'individualisation des carrières (Palpacuer, Seignour et Vercher, 2007), du déclassement de leurs enfants (Peugny, 2011) ou encore de la fin d'une unité dans leur style de vie (Thoemmes et Escarboutel, 2009). Tous ces travaux convergent vers un résultat général : on observe un éclatement de la catégorie des cadres et des classes moyennes, participant à sa déstabilisation. Peu de travaux en revanche se sont centrés sur la mise en concurrence des cadres avec d'autres catégories, et comme nous le soulignons en introduction, aucun n'a porté sur les cadres des entreprises agricoles intégrées.

Pourtant, nous l'avons signalé, l'entreprise agricole intégrée prend en charge toutes les étapes de la vie du produit agricole, de son semis ou sa plantation à sa commercialisation. Cette intégration d'autres processus suppose alors l'entrée d'autres groupes professionnels au sein de l'entreprise. Habituellement seuls responsables de la production dans le cadre d'une entreprise agricole traditionnelle, les chefs de culture se retrouvent alors concurrencés par l'arrivée de nouveaux métiers et de nouvelles fonctions (notamment commerciales, industrielles et de logistique) qui viennent bousculer à la fois leurs places dans la division sociale du travail, leurs territoires professionnels (Abbott, 1988) et leurs activités quotidiennes. Les chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée sont confrontés à des attentes formulées par de nouvelles catégories d'acteurs (Demazière, 2009), absentes autrefois des exploitations agricoles, qui transmettent des

[328] Nous pourrions nous poser la question : ont-ils pour autant déjà été "stables" ? En effet, pour être déstabilisé, cela implique que le groupe eut été stable à une période de sa "vie sociale". Nous répondons alors à cette question positivement et renvoyons le lecteur au chapitre précédent.

recommandations, des ordres, « qui introduisent des contraintes ou des aménagements, qui déforment ou déplacent les cadres de l'activité » (Ibid.). Ils sont, au sein de ces organisations, travaillés par de nouvelles interactions, échanges, conflits, hiérarchies, avec des acteurs internes (logisticien, commercial, service qualité…) et externes à l'entreprise (grande distribution, consommateurs…), ce qui entraîne leur déstabilisation (Bouffartigue, 2001). En outre, la gestionnarisation de l'entreprise agricole, qui se matérialise notamment par la mise en place d'outils de gestion à destination des chefs de culture et la multiplication des référentiels de normalisation, entraîne quant à elle une procéduralisation (Morin, 2003) de leurs pratiques qu'ils dénoncent également. Ces référentiels constituent de véritables facteurs de rationalisation des exploitations et de diffusion des procédures (Joly, Depecker et Labatut, 2017). Le dirigeant ne participant plus à l'organisation quotidienne de l'entreprise agricole intégrée, ils sont gérés par les chefs de culture, les éloignant encore un peu plus du travail technique de la plante qu'ils considèrent comme le cœur de leur métier.

La déstabilisation du groupe professionnel des chefs de culture s'enracine également au sein de celui-ci, en interne, par une forte segmentation qui conduit à sa déstabilisation. D'abord, une segmentation de genre. Nous verrons dans ce chapitre qu'il est majoritairement masculin et qu'on retrouve au sein de la division de la production des entreprises agricoles intégrées de nombreuses discriminations genrées. Nous analyserons par la suite une seconde segmentation, par les normes cette fois-ci. Sur le terrain de l'entreprise agricole intégrée, les nouveaux entrants intègrent l'entreprise avec davantage de possibilités et l'apparition de formations plus "complètes" au regard des normes de professionnalité de « l'écologie intensive » (Bernard de Raymond et Goulet, 2014). Celles-ci sont autant techniques (avec l'apprentissage des normes agro écologiques par exemple ou celles de la "troisième voie"[329]) que de gestion (avec la socialisation au « *lean-management* »). Le contexte social et les controverses agricoles encouragent des actions engagées à la fois par les nouveaux entrants et par la direction, pour faire des nouvelles normes de professionnalité l'identité professionnelle du groupe, dévalorisant par la même occasion les pratiques des plus anciens. Enfin, nous verrons que faire partie de la famille dirigeante constitue le troisième élément de segmentation interne.

[329] Le "mouvement" de la "troisième voie" provient directement de celui de l'agriculture raisonnée. L'expression est apparue en France en 2002 dans un décret relatif à la qualification des exploitations agricoles au titre de l'agriculture raisonnée (https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000224876/). Selon ce décret, les modes de production raisonnés en agriculture consistent en la mise en œuvre, par l'exploitant agricole sur l'ensemble de son exploitation dans une approche globale de celle-ci, de moyens techniques et de pratiques agricoles conformes aux exigences du référentiel de l'agriculture raisonnée. Pour les tenants de l'approche, l'agriculture "responsable", ou la "troisième voie" s'inscrit dans le développement durable. La démarche n'est pas strictement celle de l'agriculture biologique, mais c'est une approche visant à éviter l'épuisement des ressources naturelles et réduire l'usage de certains intrants.

I - Un triple processus de déstabilisation externe au groupe professionnel

Au sein du processus de déstabilisation externe au groupe professionnel des chefs de culture, nous distinguons trois mécanismes : l'intégration d'« experts de la gestion » (Boussard, 2009) et de commerciaux, le processus de gestionnarisation et enfin la déstabilisation par le double processus d'expansion/concentration de l'entreprise agricole intégrée.

A - Une "guerre" de juridictions avec les experts de la gestion et des fonctions commerciales

Le premier mécanisme de déstabilisation externe au groupe professionnel que nous souhaitons étudier est le processus de déstabilisation par l'intégration, qui vient bousculer l'autonomie professionnelle, la place de "têtes de pont" des chefs de culture et remettre en cause leurs territoires professionnels. Au sein de celui-ci, nous identifions deux évolutions : (1) l'intégration d'autres professionnels autrefois absents des entreprises agricoles, comme les logisticiens; (2) l'intégration de la division commerciale qui, par un processus long et diffus, réussit à imposer son "rythme" à l'ensemble des autres divisions.

Pour exposer les effets de l'intégration d'autres groupes professionnels au sein de l'entreprise agricole intégrée, qui illustre un des mécanismes de déstabilisation du groupe professionnel des chefs de culture — à savoir la contestation de leurs *territoires professionnels* (Abbott, 1988) —, nous allons nous focaliser sur une plus particulièrement : LEGUMES & CO'. Commençons par présenter l'entreprise.

1) Le cas de LEGUMES & CO' : une entreprise familiale diversifiée et en croissance

Nous sommes le lundi 7 janvier 2019, date de mon entrée dans l'entreprise « LEGUMES & CO' ». Après m'être garé sur le parking réservé aux salariés de l'entreprise, je me dirige vers l'accueil, signalé par un panneau. Après un rapide coup de téléphone de l'hôtesse d'accueil, je suis pris en charge directement par un des couples dirigeants de l'entreprise. Ma venue n'a pas été préparée, excepté une première rencontre qui avait eu lieu quelques mois auparavant dans la salle de réunion de l'entreprise. Le couple me questionne sur les raisons de ma venue. Après leur avoir exposé mon travail de thèse et ce que je souhaitais réaliser durant mon immersion, tous les deux réfléchissent à haute voix à ce qui pourrait être intéressant pour moi. Ils appellent alors Jean-Claude, un des chefs

de culture, et lui demandent de me prendre en charge tout au long de l'immersion. Timide, il accepte et nous rejoint dans le bureau pour que je lui expose mes objectifs. Après 30 minutes passées dans le bureau d'un des dirigeants, je suis installé dans un bureau d'un autre bâtiment, avec Jean-Claude et le service communication. Il me présente l'entreprise à l'aide d'un organigramme et les gens importants à rencontrer, puis s'en va : « si tu as des questions, t'hésites pas ». C'est ici que je récolte les premiers éléments pour la monographie. Avant d'approfondir la question de la déstabilisation, démarrons par présenter plus en détails la trajectoire de LEGUMES & CO'.



Source : équipe communication LEGUMES & CO'

Illustration n°17. Les différents bâtiments de LEGUMES & CO'

La naissance de l'entreprise débute en 1959, en Chalosse, quelques kilomètres plus au sud du département que l'actuel emplacement de l'entreprise. La Chalosse est une région située au sud du département français des Landes[330]. Territoire historique des différentes luttes entre métayers, fermiers et propriétaires terriens dans les années d'après-guerre, les familles agricoles Chalossaises subissent le « modèle de développement des années 1960 » (Allaire, 1988). Les agriculteurs sont

[330] Pour une analyse plus générale sur l'agriculture dans les Landes, nous renvoyons à l'article de Pierre Dusbosc (1973) et à l'ouvrage de Jérôme Lafargue (2001), *Protestations paysannes dans les landes. Les gemmeurs en leur temps (1830-1970).*

appelés à se moderniser, autant par le développement de la mécanisation que par des efforts de rationalisation de l'exploitation ou de réorganisation sociale. La ferme familiale ne peut supporter plus d'un repreneur et Jacky est rapidement disqualifié comme repreneur, au profit de son frère ainé[331].

Aux côtés de ce mouvement de concentration des exploitations et de resserrement des effectifs de la population agricole, une autre évolution, qualitative celle-là, a contribué à définir la place des Landes dans l'agriculture française : l'essor de la maïsiculture. Soutenue par l'administration landaise, elle s'implante sur d'anciennes surfaces boisées ravagées par les incendies des années quarante. De nombreux agriculteurs du bassin parisien, mais aussi de Belgique, viennent alors s'y installer. Cette conjoncture particulière encourage Jacky, après de nombreux petits boulots, à se lancer en tant qu'entrepreneur, à 30 ans, pour battre le blé chez les paysans du coin.

> « Lilian : Et, mon papa, il était second d'une famille d'une petite ferme où il y avait 7 hectares. Petite ferme de Chalosse, polyculture, élevage, voilà. L'aîné reprend la ferme donc...
>
> Moi : Ouais. Donc obligé de partir.
>
> Lilian : Obligé de partir. Et il... il... il fait des petits boulots jusqu'à 30 ans. Et, à 30 ans, il y a un petit cousin qui vend une moissonneuse... vous savez les...
>
> Moi : Batteuses ?
>
> Lilian (Dirigeant division commerciale Légumes & Co') : Batteuses ! Les batteuses poste-fixe. Il part comme entrepreneur et... Il part comme entrepreneur pour battre le blé chez les paysans. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

[331] Pierre Bourdieu, dans son ouvrage *Le bal des célibataires* (2015 [2002]) montre bien comment les seconds de familles doivent quitter la ferme, au profit des aînés.

La naissance des trois fils

Des années 60 jusque dans les années 80[332], la famille s'agrandit avec la naissance de trois garçons, Raoul, Bernard et Lilian. Tous font le souhait de travailler avec leur père[333]. Relatant l'ingratitude du statut d'entrepreneur et bénéficiant du développement toujours important de la maïsiculture à la fin des années 70, Jacky achète 15 hectares à un notaire chez qui il travaillait et s'installe avec son premier fils. Petit à petit, par le rachat de petites exploitations, encouragé par une politique foncière favorisant l'acquisition de terres par d'autres exploitants agricoles (Barthelemy et Barthez, 1978), l'aîné et le cadet s'installent sur des terres agricoles transmises par leur père.

> « Lilian : Et entre-temps... Donc Bernard s'est installé... Bernard et Raoul se sont installés... Je sais pas, on devait avoir 300 hectares. Tout le temps des petits bouts par-ci par-là. Mais, alors, très morcelés hein... là, là, là... Parce que, voilà... c'était beaucoup de sous, on n'avait pas les moyens... Mon père, il achetait des petits bouts. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Ainsi, entre les années 70 et les années 90, les propriétés agricoles de la famille ne cessent de s'agrandir. Avec l'arrivée des semences, des machines, des engrais et le discours professionnel sur « l'éthique du nouvel entrepreneur agricole » (Remy, 1987), c'est toute l'organisation du travail qui évolue : plus spécialisée, elle est davantage tournée vers le marché (Demeulenaere et Bonneuil, 2011) et permet aux agriculteurs de s'adapter aux conditions particulières des Landes pour transformer une partie du massif forestier en une zone dédiée à la culture du maïs. Au début des années 90, le troisième enfant, René, rejoint à son tour le projet familial, qui se construit donc autour de la production de maïs.

Avec quinze et onze ans d'écart entre lui et ses deux frères aînés, Lilian se définit comme « un enfant entre deux générations ». Ayant grandi « dans les champs de son père » et incertain sur ses envies de formation, il décide de suivre, « comme ses frères », une formation agricole classique. Il entre en classe de Brevet de Technicien Agricole puis de Brevet de Technicien Supérieur, option Machinisme Agricole, dans le sud de la France.

---

[332] Nous voulons souligner ici que nous prenons au sérieux le processus long et diffus des transitions organisationnelles dans une organisation. La présentation séquencée par dates peut amener à penser le contraire, mais il est important de les préciser, puisqu'elles renvoient toutes à un contexte social et économique différent.
[333] Comme l'indique Marie Gillet et Dominique Jacques-Jouvenot (2001), dans les années 70, on observe une forte reproduction sociale du métier d'agriculteur.

> « Lilian : Alors, moi, je ne savais pas quoi faire... Je savais... Jusqu'en 3e, je ne savais pas quoi faire. J'ai dit "bon, je vais quand même aller à l'École d'Agriculture avec mes frères". Après, j'ai fait l'École d'Agriculture, j'ai dit "j'aime bien les machines", j'ai fait un BTS Machinisme. Comme on baignait pas mal dans le monde des machines… Sans être passionné comme mon frère Mickaël quand même. Mais j'aimais bien tout ce qui était logique. Il y avait pas mal de logique là-dedans ! » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

À la fin de ses études, il est appelé pour le service militaire et intègre par la suite l'entreprise. En quête d'une place dans l'organisation suite à son intégration, il décide de se pencher sur l'utilisation des produits phytosanitaires. La crise que traverse l'agriculture dès les années 80 remet en cause le référentiel moderniste prescrit par la profession agricole, construit en partie autour de la spécialisation de la production. L'entreprise se diversifie. Dans la littérature sociologique rurale, cette forme d'agriculture diversifiée renvoie avant tout à une agriculture « alternative » (Lamine, 2011 ; Muller, 1992 ; Rémy, 1987b) ayant pour ambition de contribuer à l'émergence d'une nouvelle identité professionnelle de l'agriculteur, face au corporatisme professionnel prônant un modèle productiviste. Ici, la diversification se fait en premier lieu autour d'une nouvelle gestion des risques à visée performative, dans une entreprise agricole ayant adopté le référentiel modernisateur (Muller, Faure et Gerbeaux, 2000), qu'elle juge insuffisant. L'entreprise démarre alors la production de carottes, sous contrat, qu'elle vend à des industriels Belges.

> « Lilian : On était très bon dans le blé, mais la crise qu'a subie de plein fouet l'agriculture française nous a fait prendre conscience qu'on devait pas garder tous les œufs dans le même panier. On avait peur de la chute des cours du blé, alors on a décidé de se lancer dans la carotte après la visite d'un entrepreneur belge. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

L'intégration de l'aval

Dès le début des années 2000, le processus de diversification entamé au début des années 90 se poursuit, à deux niveaux. D'abord, l'entreprise ajoute les carottes bio à son catalogue de production. Ensuite, elle intègre l'aval, c'est-à-dire la commercialisation, dans sa structure organisationnelle (Nguyen et Purseigle, 2012). René prend en charge la partie commerciale : ce sont les premiers éléments de la bascule de l'exploitation familiale vers l'entreprise agricole intégrée.

L'entreprise LEGUMES & CO' va rapidement prendre une autre dimension pour atteindre, à ce jour, environ 50 millions d'€ de chiffre d'affaire avec plus de 2500 hectares de terres cultivées, partagées entre les légumes et les grandes cultures. Carottes, pommes de terre et navets sont les premières cultures à être développées par les trois frères, mais plus de vingt variétés de légumes sont produites, conditionnées et vendues par l'entreprise. Le bio concerne le tiers de la production et représente 60% du chiffre d'affaire. Les différentes entités gérées par les trois frères emploient plus de 500 équivalents temps plein, dont 230 permanents. On retrouve au sein de l'entreprise plus de quarante métiers :

> « Lilian : Ouais. Il y a plus de 40. On s'est amusé à compter mais, en fait, on a arrêté. Parce que comme on part du semis jusqu'à la... jusqu'au conditionnement, mise en marché... avec toutes les fonctions supports, plus de 40... c'est largement plus de quarante qu'on a... Ce qu'on sait, c'est sûr, c'est qu'il y en a plus de quarante. Voilà. Diversité, on a tout. Jeunes ou vieux. On a beaucoup de... dans les saisonniers, on a beaucoup de salariés étrangers. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Parmi eux, une vingtaine de salariés ont un statut de cadre. Tous ces salariés se répartissent dans une cinquantaine de sociétés, dont une quinzaine d'unités de production. La partie production représente environ 65% de ces 500 ETP. Chaque unité de production renvoie à une SCEA, elle-même contrôlée par une holding.

Chaque membre de la famille a des responsabilités ; les trois frères sont en charge de trois divisions : l'aîné, Bernard, s'occupe des exploitations extérieures (toutes les exploitations où les frères sont propriétaires, excepté la principale), le cadet, Raoul, prend en charge la production de l'entreprise, et le plus jeune, Lilian, la commercialisation. Les enfants des trois frères ont également des responsabilités : le fils de Bernard, Henry, est en charge de la logistique générale, le premier fils de Raoul, Guillaume, est responsable de l'Entreprise de Travaux Agricoles associée à l'entreprise et le second, Louis, chef de culture, est en charge de la gestion des équipes saisonnières dans les champs.



Source : Google Earth

Illustration n°18. Photo aérienne du site principal de LEGUMES & CO'

Nous pouvons qualifier cette entreprise d'industrielle (Purseigle, Nguyen et Mazenc, 2017). Par le rachat de plusieurs sites (ou d'entreprises du milieu agricole), en France ou à l'étranger, elle s'étend sur un territoire vaste et s'organise autour d'une multitude d'entités différentes, agencées autour de holdings, qui abritent les différentes unités de production pensées comme autant de centres de profit. L'investissement dans les sites de production repose ici principalement sur une logique de production de masse (dans le but de satisfaire une demande en extension) et de profit, mais de plus en plus associée à une recherche de nouveaux attributs pour ses produits pour répondre aux nouvelles exigences des consommateurs (« Zéro résidu de pesticides » par exemple).

> « Lilian : On a une croissance qui est programmée, mais pas forcément en production, la croissance c'est aussi comment on la répartit. On a encore besoin de grandir quand même parce qu'on est engagé pour, on est engagé financièrement (…). On a besoin de l'étranger aussi, sur le radis par exemple il faut qu'il soit présent toute l'année. L'étranger doit avoir du sens pour faire des choses qu'on peut pas faire chez nous. C'est ça l'idée. Et puis il faut qu'on soit plus à l'écoute des consommateurs, donc le ZRP. Le consommateur, il veut, il a des attentes conso aujourd'hui, qui sont... qui sont... qui sont influencées par ce qu'il entend, par ses croyances, par... par... ou par ses envies. Voilà. Et, d'un autre côté, on a une société, comme nous, qui souhaite mettre

> moins de pesticides, moins de ci, moins de là, produire plus sain, produire plus ci, produire plus là. Aujourd'hui, la seule réponse que vous avez, c'est le bio. On le sait. On est là. On fait du bio depuis... depuis plus de 15 ans quoi... Mais, à côté de ça, on fait quand même 25 tonnes de carottes conventionnelles (…). On se rend compte qu'on est largement au-delà des objectifs Ambition Éco Phyto, je sais pas quoi, de réduire de 50% sur certaines cultures ! Parce qu'on va beaucoup plus loin. Mais, ça, on ne peut pas le faire seuls. On n'a pas les moyens d'influer sur la société. Il faut qu'on ait un système collectif. Et le Collectif Nouveaux-Champs aura la capacité, demain, d'influer sur le consommateur, à travers la com., à travers son poids, à travers... C'est plus de 3000 producteurs, ou je sais plus combien... 400... c'est monstrueux. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Concrètement, la division de la production se décompose en différents lieux, tous en lien avec un lieu central de réception. Il y a deux types de lieux de productions : des fermes qui appartiennent aux dirigeants (ou aux fils des dirigeants, salariés de l'entreprise et donc également propriétaires d'une ferme), et des fermes qui appartiennent à d'autres agriculteurs (essentiellement proches du lieu central de réception) mais qui contractualisent avec l'entreprise et qui vendent leurs productions à l'entreprise. Cette location (que Lilian appelle lui-même « location déguisée ») est justifiée, par les dirigeants de l'entreprise, par leur souhait de pratiquer une agriculture durable :

> « Lilian : Nous, on a fait le pari de faire depuis toujours... donc on l'a eu... ça, on a toujours... une agriculture durable. Donc, un exemple : on n'utilise pas de produits de désinfection chimique des sols. Jamais. C'est dégueulasse... Enfin, nous, c'est pas... ça pourrait être un scandale pour la carotte, d'ailleurs. Je peux vous en parler, il y a un gros scandale qui couve là... Donc, du coup, il faut faire des rotations tous les 7 ans. Nous, aujourd'hui, on a... le conventionnel, c'est à peu près 700 hectares. Donc, 700 hectares, ça veut dire qu'on ne peut faire que 100 hectares de carottes par an. On est obligé d'aller louer des terres à l'extérieur tous les ans. Ou c'est des mises en commun. Location, on n'a pas le droit donc... C'est de... c'est de la... c'est du contrat de culture externe. C'est de la location déguisée en fait. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Les sites de production et les champs sont présents dans deux pays : en France et au Portugal. En France, l'entreprise a 14 fermes qui lui appartiennent. Dix relativement proches du

lieu central de réception (dans un rayon de 40km), deux à 100km, une située dans le Nord de la France et une dans le sud-est. Au Portugal, l'entreprise possède également un lieu de production qui lui appartient. Le total des lieux de production équivaut à 2800 hectares, dont 1300 hectares de légumes.

Le groupe professionnel des chefs de culture de LEGUMES & CO'

Quatre chefs de culture sont salariés dans la division de la production de LEGUMES & CO', comme l'indique le schéma de l'organisation de la division production ci-dessous :

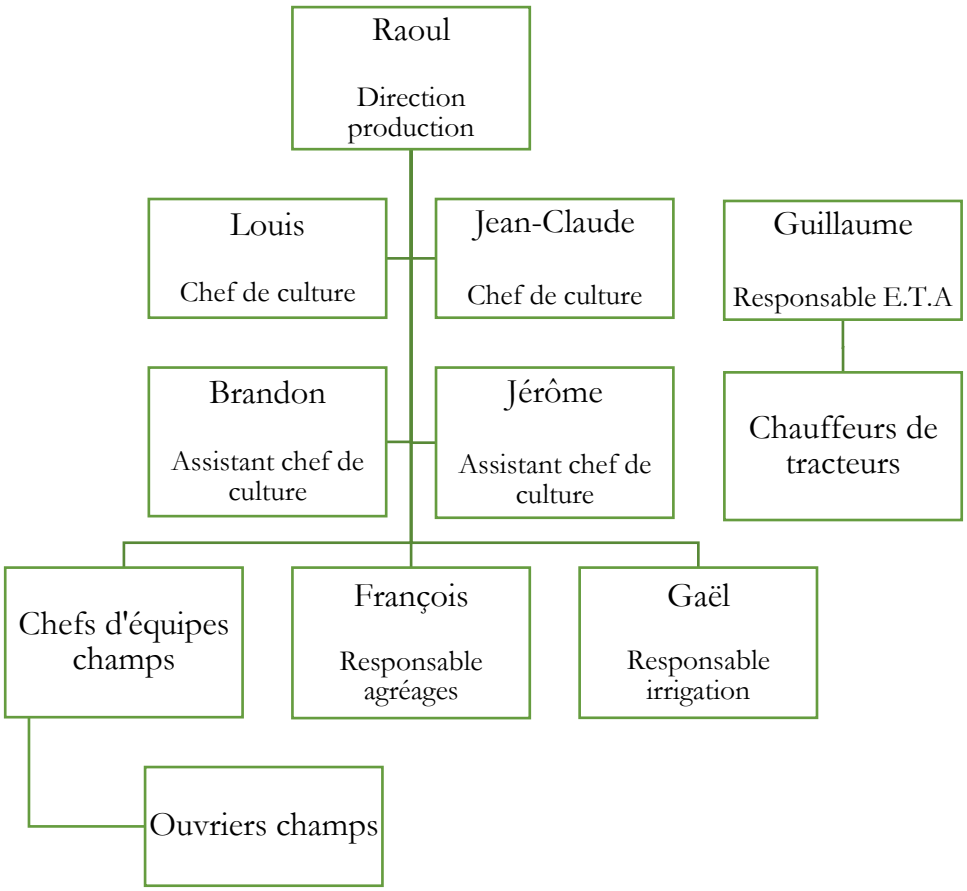


Figure n°5. Schéma de l'organisation de la division de la production de LEGUMES & CO'

Tout d'abord, Jean-Claude, fils d'agriculteurs vendéen, est le plus ancien, avec sept ans d'ancienneté chez Légumes and Co'. Après un bac S, il décide de s'orienter en "prépa" BCPST et

intègre l'école d'ingénieur agricole de Purpan[334] (31) dans l'idée de s'associer avec son père pour ensuite reprendre l'exploitation familiale. Au cours de sa formation, il réalisera un stage en Australie dans une "large-scale farms[335]". Suite à l'obtention de son mastère spécialisé en gestion des exploitations agricoles, il renoncera, lui et son père considérant que le projet n'est pas viable financièrement. Il devient alors responsable SAV dans une entreprise d'engins agricoles exportant ses produits dans le monde entier. Lassé de ses missions, il décide de démissionner et postule pour une place de chefs de culture chez LEGUMES & CO'. Âgé aujourd'hui de 28 ans, il est actuellement en CDI temps plein avec un statut de cadre, mais conserve son souhait de s'installer comme exploitant.

> « Jean-Claude : Alors mon parcours scolaire… J'ai fait un bac général S, et ensuite, je suis rentré à Purpan à Toulouse, en école d'ingé. Je viens de Vendée (…), j'ai fait gestion des exploitations agricoles. J'ai fait mon stage de deuxième année en Australie, à côté de Melbourne et après le dernier mois je suis parti avec le grand-père jusqu'en plein milieu de l'Australie, c'était terrible ! Même si 10 ans après tu gardes que le bon côté des choses, c'était vraiment terrible. C'était des énormes exploitations, il y en avait deux, elles se touchaient, mais entre les deux il y avait 35 km. C'est une autre expérience, mais bizarrement j'étais bien là-bas, il n'y avait personne à 30 bornes à la ronde. Et puis ensuite mon stage de fin d'études je l'ai fait chez Jhune, entre Rennes et Nantes. Et sorti de l'école d'ingé, il cherchait quelqu'un pour faire le SAV et l'export des machines agricoles. Je suis parti de là-bas un an et demi après. C'était quand même très bien, je suis allé sur les cinq continents la même année, j'ai fait je ne sais pas combien de pays, mais je m'ennuyais énormément parce que je commençais à avoir fait le tour de la question du SAV. Et puis un jour, un collègue à moi de promo de Purpan, qui était chef de culture dans le Médoc336, m'a dit que Légumes & Co' cherchait un chef de culture. En fait on discute comme ça de ce qu'il fait, et il m'avait dit "si un jour ça t'intéresse dès que j'entends parler de quelque chose je te tiens au

[334] Le choix de Jean-Claude de s'orienter vers celle école n'est pas anodin. Purpan fait partie des quatre écoles d'agriculture de la fédération FESIA (appelée aujourd'hui « France Agro3 », fondée en 1984 (avec l'ESA d'Angers, l'ISA - YNCREA Hauts de France à Lille et l'ISARA à Lyon et Avignon). D'obédience catholique, elles jouissent au sein du secteur agricole d'une très bonne réputation, notamment parce qu'elles accueillent depuis leurs créations les enfants des représentants des organisations professionnelles agricoles. Elles sont les dignes successeurs des fermes-écoles évoquées dans le chapitre II.

[335] Les « large-scale farms » sont une catégorie d'entreprise agricole anglo-saxonne. Les économistes considèrent qu'une ferme peut être définie comme « à grande échelle » à partir du moment où elle réalise des ventes annuelles de 500 000 dollars ou plus (Reimund, Stucker et Brooks, 1987).

[336] Le « Médoc » correspond à une région naturelle située en Nouvelle-Aquitaine, au nord de Bordeaux.

> courant". C'est comme ça que ça s'est fait en fait, durant l'été 2010. Puis je suis venu là la première fois en octobre 2010, pour faire une première visite et je suis arrivé ici en mars 2011 en tant que chef de culture. Mais en fait j'étais pas du tout parti dans cette optique-là, durant mes études j'avais dans l'optique de reprendre la ferme familiale, je voulais m'associer avec mon père. Et puis bon, comme on n'en a parlé hier, on a pris la décision que c'était pas viable de continuer… » [Chef de culture Légumes & Co']

Louis est le deuxième chef de culture de l'entreprise. Présent dans les locaux de l'entreprise agricole intégrée depuis tout petit, il est le fils de Raoul, un des trois dirigeant qui s'occupe plus particulièrement de la division production. Avec un Bac agricole STAV (Sciences et Technologies de l'Agronomie et du Vivant) et un BTS Production Végétale à Toulouse en poche, il entre dans la même école d'ingénieur que Jean-Claude en deuxième année. Après un semestre au Mexique et deux stages dans une exploitation de grande taille (dans le Berry et en Californie), il décroche son mastère. Il décide alors, sur les conseils de son père, d'effectuer un stage de six mois en Suisse pour y apprendre les différents procédés de méthanisation[337]. Il intègre l'entreprise comme cadre chef de culture en 2014.

> « Louis : Donc moi je m'appelle Louis, je suis le fils de Raoul, un dirigeant. Je fais partie de la troisième génération avec Henry et Guillaume qui sont mes cousins. Je suis ici depuis 2014, j'ai fait une école d'ingénieurs Purpan à Toulouse. J'ai fait un bac agricole un bac STAV, ensuite un BTS production végétale à Toulouse et puis à Purpan je suis rentré en deuxième année. J'ai fait un stage à l'étranger. On a 18 mois de stage à l'étranger. Au début je suis parti dans une exploitation céréalière dans le Berry, ensuite je suis allé en Californie trois mois, je suis allé au Mexique faire un cursus universitaire pendant quatre mois, de la gestion d'entreprise, et un stage de six mois en Suisse sur la méthanisation. Moi j'ai grandi dans la maison qui est juste à côté de l'entreprise. J'étais tout le temps dans les tracteurs avec les gens. Depuis tout petit. C'était un peu ma passion ! Ça n'a pas été forcé quoi ! » [Chef de culture Légumes & Co']

[337] La méthanisation agricole consiste à produire de biogaz à partir de matière organique, sous l'action de différentes bactéries et en l'absence d'oxygène (digestion anaérobie). Pour les agriculteurs, il s'agit à la fois de traiter des déchets et de valoriser des produits hors normes ou sous-produits.

Aux deux chefs de culture viennent s'ajouter deux assistants chefs de culture, Brandon et Jérôme. Brandon, fils d'agriculteur, est arrivé dans l'entreprise il y a deux ans. Suite à un bac professionnel spécialisé dans le machinisme agricole, effectué dans la région, il part réaliser un BTS Production Végétale à Pau dans l'idée de s'installer comme éleveur de volailles. Il remet en question son projet lorsque survient la grippe aviaire et décide de postuler chez LEGUMES & CO' comme assistant chef de culture, sous la responsabilité de Louis.

> « Brandon : Moi c'est Brandon, j'ai 23 ans, ça fait presque deux ans que je travaille dans l'entreprise et avant de faire ça j'avais fait un bac pro machinisme, dans les Landes. Après j'ai fait un BTS production végétale, à côté de Pau. Après j'avais un projet d'installation en agriculture dans l'élevage. Je voulais m'installer absolument, le problème c'est qu'il y a eu la grippe aviaire alors c'est tombé à l'eau. Ça m'a pas trop plu au départ, mais après au final c'est exactement ce que je voulais faire. J'avais eu d'autres envies professionnelles. Donc j'ai postulé ici, le poste était tout juste créé avant que j'arrive. Ils avaient essayé quelqu'un pendant 15 jours qui n'avait pas fait l'affaire et du coup je suis arrivé juste après. J'ai eu un entretien et j'ai été pris j'ai commencé ici. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Jérôme est le dernier arrivé. Âgé de 21 ans et fils d'agriculteur lui aussi, il obtient un bac S option Sciences de l'Ingénieur. Originaire de Touraine, il décide de quitter sa région d'origine pour suivre une formation en BTS GDEA (Génie des équipements agricoles) en alternance. Il rejoint d'abord l'entreprise LEGUMES & CO' durant son apprentissage, par l'intermédiaire de son cousin, responsable de l'irrigation à l'Entreprises de Travaux Agricoles. Intéressé par l'agronomie, il décide d'entrer en licence Productions Végétales à l'École Supérieure d'Agricultures d'Angers (en dernière année grâce au système de compensation), après un succès lors des épreuves finales du BTS. Une fois diplômé, il intègre l'entreprise par un CDD de trois mois puis un CDI.

> « Jérôme : Alors aujourd'hui j'ai 21 ans, j'ai fait un bac scientifique option sciences de l'ingénieur. Donc moi je suis originaire de Touraine, au nord de Tours, mon père est agriculteur il est céréalier, pas d'animaux. J'en avais marre des études générales, c'est bien c'est intéressant, ça te donne une méthode de travail, comment travailler, comment s'organiser… mais le problème c'est quand tu réponds des équations avec des X et des Y, c'est bien, mais il y a rien de concret. Suite à ça je suis parti faire un BTS GDEA donc génie des équipements agricoles, je voulais m'orienter dans le milieu agricole

> mais je voulais le faire en apprentissage pour avoir de l'expérience. Donc je me suis dit "je suis jeune, je vais faire un apprentissage c'est le moment de voir autre chose que les plaines de blé et de colza". J'ai mon cousin ici, qui travaille à l'irrigation, donc c'est comme ça que je suis arrivé ici. J'ai commencé par deux ans en apprentissage à l'ETA. Donc là j'ai fait tout ce qui était machinisme agricole. Ensuite, les cours ça se passait très bien, j'ai eu mon BTS mention bien ou très bien… et après j'ai dit à Jean-Claude, "moi je voudrais faire une formation en agronomie pour avoir une formation complète en agricole", lier machinisme et agronomie. Pas de problème. J'ai vu Raoul aussi, pas de problème. Donc j'ai commencé par un CDD de trois mois et depuis mi-septembre je suis en CDI. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Les chefs de culture de LEGUMES & CO' et leurs assistants, à l'exception de Brandon, font donc partie du second idéal type décrit dans le chapitre précédent. Ce sont de jeunes hommes, souvent ingénieurs[338], qui jouissent d'une place singulière au sein de l'entreprise. L'immersion et les éléments d'entretiens nous permettent d'affirmer néanmoins que leur légitimité est remise en question, notamment depuis l'intégration des divisions du conditionnement et de la commercialisation dans l'entreprise, en réponse à l'émergence d'une nouvelle forme de rationalité formelle (Weber, 2003 [1921-1922]) de l'entreprise agricole. Celle-ci participe alors à une concurrence entre les groupes, et l'arrivée d'un logisticien dans la division de la production vient bousculer l'organisation interne de la production.

2) Les effets de l'intégration des « experts de la gestion » dans l'entreprise

Inquiète après deux années de faibles rendements et la perte de clients, la direction a décidé, pour l'année 2018 et sur les conseils de Daniel (un « consultant en stratégie »), d'embaucher, au sein de la division de la production, un logisticien. Présenté en réunion regroupant l'ensemble des encadrants de l'entreprise agricole, ses missions sont « de gérer les ressources humaines et matérielles », à savoir les chauffeurs de tracteurs et toutes les machines utiles à la production. Lilian, le dirigeant de la division commerciale explique :

[338] Il faut préciser que les écoles d'agricultures ne sont pas les seules écoles qui alimentent le groupe professionnel des chefs de culture. C'est également le cas des écoles d'ingénieurs agronomiques, comme l'AGROPARISTECH ou l'ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE AGRONOMIQUE DE TOULOUSE.

> Lilian : « Demain, Daniel il nous l'a dit, le poste clé ce sera le logisticien. Lui il doit gérer les ressources humaines, matérielles, ce doit être le chef des travaux lui. Il affecte les ressources en formation, humaines, matérielles… c'est à lui de donner les trucs les plus urgents à faire. Aujourd'hui vous le savez, c'est partagé entre plusieurs personnes et ça pose problème. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Au sein de l'entreprise agricole intégrée, la gestion des chauffeurs de tracteurs par les chefs de culture fait débat. Pour certains, et notamment la direction commerciale et du conditionnement, la baisse des rendements et les mauvais chiffres de l'entreprise y sont directement associés :

> Lilian : « Le problème qu'on a, c'est qu'on manque de management. On a toutes les données elles sont là, le mec il est arrivé hier il a bossé 15 heures, il a passé huit heures dans le tracteur. Tu prends ton téléphone tu l'appelles tu lui demandes ce qu'il se passe : "hier t'as fait quoi comment ça s'est passé ? ". On a tout, c'est juste du management qu'il manque. Et puis je pense qu'on a des gens… Je pense qu'il faut du cadrage, il y a un cadre à redéfinir et à maintenir les gens dans ce cadre en permanence. Il y a de la formation à faire, de la compréhension. Il faut dire "quand tu passes six heures à faire le taf que tu dois mettre en trois, nous ça nous coûte le double plus", juste ça. Derrière tu pénalises tout le monde, toute la boite ! On peut plus se permettre aujourd'hui de perdre du temps et de l'argent précieux, on a des clients à satisfaire et toutes nos relations commerciales avec les clients sont basées sur le taux de satisfaction. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Les chefs de culture seraient donc, selon la direction commerciale, de "mauvais" gestionnaires, car ils ne seraient pas assez formés aux nouvelle techniques managériales. Cette méconnaissance entraînerait donc une chute du « taux de satisfaction » de la grande distribution, qui constitue l'élément principal dans le maintien d'une relation commerciale avec ces acteurs, et ferait peser sur l'entreprise un risque de voir celle-ci s'interrompre. D'autres acteurs de la division commerciale des entreprises agricoles intégrées apportent les mêmes éléments d'interprétation quant à la relation entre la gestion des chefs de culture et la baisse des taux de satisfaction. Justine, la directrice commerciale d'AGRIFRUITS explique :

> « Justine : Le taux de satisfaction c'est ce qui nous permet de conserver des relations longues avec la grande distribution. Quand on envoie un colis et que l'agréeur de l'autre côté rend compte d'anomalies, comme des produits pourris, des produits qui ne correspondent pas à la qualité qu'ils ont demandée, ou quand on leur envoie des colis en retard, quand on répond pas à leurs demandes par manque de stock, on perd en taux de satisfaction. Si on a un taux de satisfaction client à la rue, comme en 2018, on perd des clients. Alors chaque année, en fin de saison, on réunit les chefs de culture, on essaye de comprendre pourquoi on a un taux de satisfaction bas si c'est le cas. Et depuis plusieurs années c'est le cas. » [Directrice commerciale d'Agrifruits]

Les taux de justification, au-delà d'être les déterminants d'une "bonne" ou d'une "mauvaise" saison sont également les variables d'ajustement de l'organisation de l'ensemble de l'entreprise agricole. Ils rendent compte de l'émergence d'une rationalité formelle (Weber, 2003 [1921-1922]) de l'entreprise agricole portée par les acteurs de l'aval. Cette rationalité impose à l'entreprise agricole intégrée une organisation à flux-tendu, tournée exclusivement vers les clients de l'aval.

> « Lilian : Si tu veux, c'est les commerciaux qui prévoient, donc avec les clients et tout ça, ils disent "l'année prochaine... "... Je dis n'importe quoi... Système U, ils disent "nous, on prendra sur tel mois, on prendra 1000". Je te dis des chiffres ronds... » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

La réponse à ces nouveaux objectifs de production passe alors par la mobilisation de nouveaux "outils de pilotage" des différents sites. Dans la grande entreprise agricole, le développement toujours plus conséquent d'une rationalité instrumentale et cognitive, qui passe notamment par l'introduction de nouveaux outils de gestion, entraîne une nouvelle forme de rationalité disciplinaire. À l'instar des grands groupes industriels revendiquant une démarche de responsabilité sociale d'entreprise, nombre de grandes entreprises agricoles ont intégré de nouvelles rationalités instrumentales dans leur modèle économique. La maîtrise et la valorisation des différents attributs de qualité de la production, en réponse aux signaux des marchés ciblés, constituent de puissants leviers de gain de parts de marché. Produire en masse et en qualité constitue pour ces entreprises un facteur certain de durabilité face aux incertitudes croissantes de leur environnement économique. Cette stratégie se traduit par la constitution d'exploitations spécialisées et hautement équipées, rendue possible par l'appropriation par la grande entreprise agricole des avancées technologiques des révolutions agricoles contemporaines et la réalisation d'économies d'échelle.

La gestion de ces "outils de pilotage" est alors confiée par les dirigeants à des « experts de la gestion » (Boussard, 2009), qui vont intégrer l'entreprise agricole intégrée et former en son sein un « espace gestionnaire » (Ibid.). Daniel, ancien "coach" privé de LEGUMES & CO' et consultant, a intégré récemment l'entreprise comme directeur opérationnel. Il est celui qui a notamment conseillé à Lilian, le directeur commercial, d'embaucher un logisticien pour la division de la production :

> « Lilian : La partie business... le cœur du business, l'orientation stratégique de l'entreprise, et la partie management interne et tout, j'ai Daniel. Donc, Daniel, c'était notre coach. À la base il est consultant. Et puis on l'a fait entrer en interne depuis qu'on s'est agrandi. Maintenant il est salarié chez nous, il est directeur opérationnel. C'est lui qui nous a parlé de l'idée d'un logisticien pour la partie production. Il m'a dit qu'il fallait quelqu'un qui était formé à la gestion. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Par l'intégration au sein de l'entreprise agricole d'experts de la gestion, certaines missions autrefois attribuées aux chefs de culture, comme la gestion du parc automobile et des chauffeurs de tracteurs, constituent aujourd'hui un enjeu de lutte. Alors que les chefs de culture détenaient le monopole de ces deux compétences qui sont deux éléments certifiés, labellisés, d'expertises et de protection de leur marché du travail[339], ces « juridictions »[340] (Abbott, 1988) sont aujourd'hui remises en cause et les chefs de culture voient l'étendue de leur monopole reconsidérée. On retrouve par ailleurs cette lutte dans le discours des salariés affectés, qui discrédite radicalement le savoir-faire du logisticien, pointant son manque de « technique » et de « résultats ». L'interdépendance des groupes professionnels (Freidson, 1988 ; Strauss, 1978) tend ici à créer des relations d'évitement, de mépris mais aussi des relations compétitives et conflictuelles entre un groupe émergent menaçant (celui des experts de la gestion) et un groupe établi menacé (celui des chefs de culture). En effet, les experts de la gestion (logisticien et directeur opérationnel entre autre) peuvent se prévaloir d'un corpus de connaissances ayant un certain degré d'abstraction, en lien direct avec l'émergence d'une nouvelle rationalité matérielle de l'entreprise agricole intégrée, portée par les acteurs de la grande distribution.

Dans le discours de Jean-Claude, chef de culture chez LEGUMES & CO', deux "mondes" s'opposent : celui de « la gestion » et celui « du terrain » :

---

339 Ces deux compétences sont inscrites sur leurs fiches métiers, leurs fiches de postes et sont institutionnalisées : elles sont abordées dans les formations qui forment des chefs de culture.

340 Ce terme, emprunté à Andrew Abbott, (1988) renvoie au « territoire » qu'un groupe professionnel chercher à étendre, à défendre, à revendiquer, ou à conquérir sur un autre groupe.

> « Jean-Claude : C'est pour ça que là, il y a un mec qui vient, un mec d'une boite privée, management je sais pas quoi… L'idée c'est de résoudre ce problème de manque de communication entre nous, enfin d'abord entre nous, et puis entre les services. D'abord au sein de l'agro avec les chauffeurs et tout, et puis après entre l'agro et la station, entre la station et les commerciaux et le service logistique etc. On verra bien si ça mène à quelque chose mais pour le moment il y a rien de concluant, à part perdre deux après-midi c'est tout ce qu'on a fait pour le moment. C'est pas un mec du terrain ça se voit, c'est un mec de la gestion quoi. » [Chef de culture Légumes & Co']

De la même manière, Gaël affirme que l'arrivée d'un logisticien constitue une « grosse évolution », mais que rien de concret n'est pour l'instant appliqué à celui-ci. Il affirme que celui-ci n'a pas de compétences techniques, jugées indispensables pour « chapeauter » les salariés de la division production :

> « Gaël : La grosse évolution, c'est l'arrivée du logisticien. Logiquement son rôle c'est de chapeauter tous les salariés de la production. Alors on le voit, mais c'est tout. Le problème, c'est que pour faire de l'opérationnel il faut être un technicien. Comme il n'a pas de compétences techniques dans le domaine, c'est difficile… » [Responsable irrigation Légumes & Co']

Nous verrons par ailleurs dans le dernier chapitre que cette lutte dépasse les "seuls" discours et s'ancre dans une mobilisation de l'ensemble du groupe professionnel.

Nous venons de voir que l'intégration de professionnels de la logistique était synonyme pour les chefs de culture de LEGUMES & CO' d'une contestation de leurs territoires professionnels et de la perte d'une de leurs missions constituant ce que Bernard Zarca nomme leur « identité métier » (Zarca, 1986, 1988). Nous allons voir maintenant que la déstabilisation du groupe professionnel peut également se lire au prisme des remises en cause de leur expertise — sans pour autant déboucher sur une perte de juridiction (Abbott, 1988). Pour le démontrer, centrons-nous sur une mission pratique partagée par tous les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées étudiées : l'estimation des rendements de production. Cet exemple nous permettra en outre d'analyser la mainmise de la division commerciale sur le "rythme" de l'entreprise et ses effets.

3) Une remise en cause de la légitimité du groupe professionnel par la division Commerce

L'entreprise agricole intégrée de fruits et légumes fonctionne à flux-tendu. Cette méthode d'organisation de la production, inspirée du Toyotisme (Shimizu, 1999) et naît « par accident » (Durand, 2001), repose sur une réduction des stocks de matière première pour réduire les coûts et minimiser les délais. Concrètement, dans l'entreprise agricole intégrée, pendant la récolte, l'organisation de la production est comme telle : le matin, les commerciaux de l'entreprise vendent les fruits et légumes qui vont être récoltés dans la journée, en se basant sur les estimations des chefs de culture. Nous avons vu que l'estimation, considérée par les chefs de culture comme une de leur véritable "plus-value", qui ne s'apprend qu'au contact d'autres chefs de culture, est un savoir propre à la profession (cf. chapitre III partie C). Elle constitue une étape capitale dans le processus de production : théoriquement, c'est elle qui va déterminer les ventes des commerciaux et c'est sur elle que repose le taux de satisfaction des acteurs de l'aval. Si l'estimation des chefs de culture est trop ambitieuse et que les commerciaux vendent plus que ce que les ouvriers ramassent en réalité, les clients recevront moins que la quantité prévue. À l'inverse, si les estimations sont trop en deçà de la réalité, les ventes manqueront et les stocks grossiront. L'organisation de manière théorique de l'entreprise agricole intégrée veut donc que le processus d'estimation des chefs de culture soit au fondement du "rythme" de la journée. Suivant l'estimation, les encadrants de la division conditionnement vont mobiliser le nombre d'équipes suffisantes pour conditionner les produits estimés et les commerciaux sont censés vendre le matin le nombre de produits que les chefs de culture jugent plausible.

Le travail dans l'entreprise agricole intégrée nous a permis de constater que la théorie résiste peu à la pratique et que le "rythme" de l'entreprise est davantage donné par les ventes des commerciaux qui ne se basent pas uniquement sur les estimations des chefs de culture. Pour les commerciaux, « prendre des risques » en vendant par exemple davantage de produits que les estimations, fait « partie du métier » ; et ce, dans une relation commerciale qui s'inscrit dans « marché-jugement[341] » (Courpasson, 1995), où la confiance joue un rôle prépondérant dans la relation entre le client et le commercial.

Concrètement, le travail auprès à la fois des chefs de culture de LEGUMES & CO' et des commerciaux nous a permis de "vivre" au rythme de l'entreprise et de constater que les estimations

[341] L'auteur distingue deux types de marchés. Le « marché-prix », qui se caractérise « par un ajustement réciproque de l'offre et de la demande par la variation des prix. Les marchandises sont composées de biens homogènes dont les propriétés changent lentement. Les acteurs sont désocialisés et intéressés ». Il distingue ensuite le « marché-jugement », où « l'offre de biens et de services se différencie selon les qualités, le choix se fait par le jugement, avec des critères du réseau et de la confiance pour réduire l'incertitude liée à la qualité » (Courpasson, 1995).

des chefs de culture étaient finalement peu respectées. Lors de notre première immersion, dans l'entreprise AGRIFRUITS, nous avions déjà relevé cette dissemblance, comme en témoigne l'extrait de notre cahier de terrain :

> « Ce matin, je travaille avec Léa. Nous sommes entre deux champs, dans la voiture. Elle reçoit un appel de son collègue qui lui demande de retourner dans le champ d'avant pour demander aux équipes de saisonniers de "cueillir plus serré". C'est-à-dire, de cueillir même les melons qui ne sont pas suffisamment mûrs comme le demande le cahier des charges. Léa comprend vite la raison : Justine, la responsable du commerce de la boite, a vendu plus de melons que ce que les chefs de culture avaient prévus. Les saisonniers doivent donc repasser dans les champs pour trouver plus de melons à vendre et satisfaire les demandes des clients. » [Extrait du cahier de terrain d'Agrifruits]

Lors de notre retour à la station de conditionnement, nous demandons à Justine, la responsable de la division commerciale d'AGRIFRUITS, un entretien, qu'elle accepte. Au cours de celui-ci, nous abordons la question des estimations :

> « Moi : Du coup ce matin, tu n'as pas vraiment suivi les estimations des chefs de culture ?
>
> Justine : Si, bien sûr. J'ai fait une fourchette haute et basse avec ces estimations et j'ai décidé de vendre à la fourchette haute. Le truc que ne comprend pas la production, c'est qu'au bout du fil on a des clients qui ont des demandes. La production par exemple ne comprend pas qu'on puisse vendre des Q3 (la moins bonne qualité de melons). Mais moi je vais en avoir besoin par exemple pour conserver une relation client. Il vaut mieux vendre du Q3 que de ne rien vendre du tout, quitte à ce que ce soit à perte. C'est vrai que ramasser du Q3, ça veut faire travailler une équipe pour du melon qu'on va vendre rien du tout. C'est peut-être à perte, mais en tout cas ça me permet moi de garder la relation client. Donc ça m'arrive souvent de vendre plus que ce que les chefs de culture ont estimé. Aujourd'hui le prix était bon, le prix était mauvais les jours d'avant, je savais qu'il nous en restait dans les champs, j'ai pris le risque de le faire. Mais ça a payé, on en a ramassé plus, et même si c'était du Q3, j'ai pu satisfaire la demande du client. » [Directrice commerciale d'Agrifruits]

Finalement, nous comprenons, au travers de l'entretien avec Justine, que les estimations ne représentent pour les commerciaux qu'une des nombreuses variables du processus de vente, parmi lesquelles on retrouve également le "taux de confiance" entre le commercial et le client. En effet, si Justine a déjà décliné la demande d'un client auparavant, elle aura davantage tendance à accepter la prochaine, estimant que le "taux de confiance" du client envers AGRIFRUITS a diminué. Ce faisant, elle aura moins tendance à suivre les estimations des chefs de culture et à vendre selon son « ressenti ». Selon le statut du client et la durée de la relation — s'il fait partie des "anciens" et des "plus gros" clients — ou encore suivant les prix de vente des produits les jours précédents, Justine aura également tendance à honorer sa demande sans prendre en considération les estimations. Alors qu'à contrario, pour les salariés des divisions de la production et du conditionnement, les estimations correspondent à la seule variable légitime. Cette distorsion crée alors, dans toutes les entreprises agricoles intégrées étudiées, des conflits entre les divisions de la production et du conditionnement d'un côté, et la division commerciale de l'autre, comme en témoignent les nombreuses verbatims d'entretiens de certains salariés de Légumes & Co :

> « Moi : Du coup c'est quelles divisions qui donne le rythme ?
>
> Louis : C'est les commerciaux qui donnent le rythme. En ce moment, c'est quasiment tous les jours qu'ils vendent plus que ce qu'on estime. Si tu veux, on est arrivé à un stade où c'est Lilian qui tire énormément sur la partie commerciale, etc. L'entreprise a trois divisions, mais la commerciale est quand même "moteur". Ouais, ouais, c'est une dynamique commerciale et nous on a pas trop le choix, on doit s'y plier.
>
> Moi : Et du coup ça frite parfois ?
>
> Louis : Oui. C'est pour ça qu'il y a la supply chain qui fait tampon. Ils essaient de faire un compromis, parce que avant c'était trop frontal. T'avais beau dire, "il y a 200 t de carottes", ils en vendaient 350. Donc ils en achetaient 350 et toi t'étais obligé de rester travailler plus, ou de faire plus travailler tes équipes. Avec les autres chefs de culture, on allait aux réunions conjointes avec les gants de boxe. » [Chef de culture Légumes & Co']

Gaël, le responsable d'irrigation chez LEGUMES & CO', rapporte les mêmes éléments que Louis. Il parle alors de « la mainmise du commerce » sur les autres divisions et des « visions » différentes entre division commerciale et division production :

« Gaël : Il y a eu une évolution de l'organisation, d'ailleurs qui est pas bénéfique… la grosse évolution, c'est la mainmise du commerce sur le reste. Dans la société, historiquement, c'est une société purement agricole. Dans les années 90, il y a eu le premier lavage de carottes mais ça se faisait encore de manière artisanale on va dire. La partie commerciale est arrivée ensuite, et là ça s'est vraiment développé, mais trop, c'est devenu les ventes, les ventes, les ventes. Aujourd'hui, au niveau de la direction, ils ont pas les mêmes visions. Il y a la vision agricole, la vision commerciale et il y a une confrontation entre les deux. À un moment donné, soit tu dis on fait du commerce et tout le monde va vers le commerce, soit on fait de l'agricole et tout le monde fait de l'agricole. » [Responsable irrigation Légumes & Co']

Hugo, un des chefs de ligne de la division du conditionnement de LEGUMES & CO' avec lequel nous avons pu travailler et nous entretenir, affirme n'avoir aucun « horaire de fin » à cause des commerciaux qui « dégénèrent ». Il explique avoir des « pulsions » et avoir envie « de les dégommer ». Il met en avant l'égoïsme des commerciaux, qui ne prennent pas en compte les effets sur les salariés du conditionnement lorsqu'ils valident une vente en fin d'après-midi :

« Hugo : Il n'y a pas d'horaire de fin, parfois tu te dis qu'à 10 heures t'as pas beaucoup de boulot, mais à 12h30 quand tu reviens de la bouffe tu te dis que là-haut ils ont dégénéré les commerciaux ! T'es encore au boulot à 19h30, tu rentres, tu vois même pas la minotte. Et ça ça te tue par contre. Et c'est là ou t'as des pulsions ! Moi un jour je me suis dit je vais arriver là-haut, je vais les dégommer. C'est dur ça, la pulsion de monter là-haut et de leur dire "mais arrêtez-vous êtes malades on a des vies de famille" ! À 17 heures tu les croises ils rentrent chez eux avec leur petite mallette, nous on est là jusqu'à vingt et une heure. Là parfois t'as envie de les chopper dans le parking et de leur dire "là tu vois tu as validé cette vente, tu sais que j'ai pas de carottes, tu sais que je vais rester jusqu'à vingt et une heure, mais toi tu pars chez toi tranquille ! ". Ça veut dire que t'as aucun scrupule… Et ça c'est affreux, franchement il y a des mecs en haut… Je leur serre même plus la main. Après je sais que c'est pas forcément leur faute, parfois ils doivent se faire pourrir, mais c'est très dur. Y'en a certains en haut qui doivent me détester. » [Chef de ligne conditionnement Légumes & Co']

Finalement, on peut conclure que dans le modèle d'Abbott (1988 ; 2003), qui considère que les groupes sont en concurrence les uns avec les autres pour l'attribution de la légitimité d'exercer dans un champ d'activité spécifique, la "bataille" dans l'entreprise agricole intégrée entre fonction commerciale et fonction production au sujet de la prétention à accroître la performance des organisations (Boussard, 2009) est ici "gagnée" par la division commerciale. L'intégration d'un modèle du marché fait de la fonction commerciale l'élément principal de structuration de l'ensemble du système d'exploitation. Ce sont les contraintes du marché qui dictent le choix de l'exploitant. Cette contrainte commerciale sera le facteur provoquant le départ d'une nouvelle culture ou l'essai d'une nouvelle variété. La compétence de la direction consiste donc à optimiser telle ou telle division tout en assurant la cohérence de l'ensemble. Or, en réalité, on ne peut envisager les divisions autrement que comme un « système » (Abbott, 1988). L'intégration des différentes divisions peut donc être contradictoire : il est impératif de respecter une offre de service et d'approvisionnement sous peine de perdre le client, mais nous l'avons vu, cela peut entrer en contradiction avec les cycles propres de la production agricole, les professionnalités des chefs de culture ou les juridictions caractéristiques de leur importance sociale.

L'intégration n'est pas la seule caractéristique des EAI qui déstabilise le groupe. Intéressons-nous dorénavant à sa gestionnarisation.

B - *Une mise à distance de leur cœur de métier par la gestionnarisation*

Nous venons de voir l'intégration comme première variable d'une déstabilisation externe du groupe professionnel agricole. Un autre processus y participe également : la gestionnarisation de l'entreprise agricole intégrée. Pour rappel, la *gestionnarisation*, correspondant au phénomène global de pénétration de la gestion dans la société (Barlet, Mollo et Schwartz, 2019 ; Bezes *et al.*, 2011 ; Boussard, 2008 ; Craipeau et Metzger, 2011 ; Pillon et Sallée, 2014). Elle est définie plus précisément comme « l'extension de la gestion (qui) se manifeste concrètement par l'introduction, la mise en œuvre et le renouvellement de principes, d'outils, de normes, de dispositifs à base de technologies de l'information et de la communication, issus de pratiques mises au point dans les organisations marchandes (…) » Comme dans d'autres secteurs d'activité « cette conception est sous-tendue par la volonté d'améliorer sans fin la "performance" et "l'efficacité", par la maîtrise des comportements et des subjectivités, ainsi que par la rationalisation[342] des activités » (Craipeau et Metzger, 2011).

Elle est considérée par ces mêmes auteurs comme un fait social total. En effet, « a) les principes, outils, représentations gestionnaires sont employés dans des organisations non marchandes (administrations, associations) ; b) son enseignement se répand dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur et professionnels au point de devenir l'une des vulgates les plus répandues du XXIème siècle[343] ; c) l'action des cabinets d'audit et de notation en banalise l'emploi au niveau mondial, d'abord via les institutions internationales et les filiales des multinationales, puis dans les grandes entreprises et chez les élites des pays en développement ; d) de façon complémentaire, la financiarisation et la privatisation de l'assurance santé, des retraites et des pans entiers de l'enseignement, conduisent les salariés à se comporter comme des gestionnaires de portefeuilles d'actions ; e) plus généralement, les activités, les espèces vivantes (y compris leur génome), les ressources naturelles, les océans, les pôles, les forêts et les terres deviennent systématiquement l'objet d'une appropriation marchande ou d'investissements spéculatifs ; f) ce à quoi il faut ajouter le rôle des médias qui banalisent essentiellement un type de regard sur le monde, où l'économisme prend une dimension hégémonique et la gestion des entreprises privées incarne

342 Il faut souligner que la rationalisation des activités de l'entreprise agricole n'a rien de nouveau (Barthélémy, 1988 ; Jollivet, 2007b ; Joly, 2001 ; Joly, Depecker et Labatut, 2017) et traverse toutes les formes d'entreprises agricoles. En revanche, la gestionnarisation (avec par exemple le développement d'une véritable doctrine managériale ou des formations managériales par des consultants extérieurs pour les chefs de culture) constitue un nouveau résultat.

343 C'est un point que nous avons d'ailleurs abordé au cours du chapitre III en nous centrant plus précisément sur la formation supérieure agricole.

le remède universel ; g) enfin, l'emploi des catégories correspondantes se répand dans la vie courante, parce qu'il est de plus en plus demandé aux individus de se rapporter à leur existence et à celle de leurs proches comme s'il s'agissait de gérer des investissements (l'investissement de soi, de ses capitaux cognitifs, relationnels, de ses affects, la scolarité de leurs enfants, etc.) » (Craipeau et Metzger, 2011).

Dans les entreprises (publiques comme privés), la gestionnarisation s'incarne dans ce que Valérie Boussard nomme le « *logos* gestionnaire » (2008) : la gestion est devenue la forme sociale normale de la conduite des entreprises mais aussi du secteur public, voire des personnes elles-mêmes. Gérer devient une évidence, y compris pour le "facteur humain". Qu'elle s'incarne dans une gestion par objectif, dans la mise en place d'audits, dans des primes aux résultats, dans l'agencement d'outils de gestions, la gestionnarisation de l'entreprise est « destinée à rendre le fonctionnement de l'administration plus performant » (Ibid.). Les auteurs étudiant la gestionnarisation se sont alors penchés sur ses effets. Certains pointent les limites de la rationalité gestionnaire et des instruments de gestion, qui n'offrent que des points d'appui partiels et mal ajustés à ce qu'ils sont censés saisir (Boussard, 2008). D'autres insistent sur les tensions qu'elle produit. Nous savons en effet que le phénomène gestionnaire est porté par des groupes professionnels en compétition procédant par expérimentations (Craipeau et Metzger, 2011). La gestionnarisation s'incarne dans des acteurs collectifs qui en conçoivent les principes et les outils. Sous cet angle, les gestionnaires peuvent être considérés comme un ensemble de groupes professionnels, partiellement en compétition, et prétendant au monopole de la connaissance de la bonne manière d'organiser le travail des autres professions. Le travail de conception des dispositifs gestionnaires entre alors en confrontation avec les pratiques professionnelles des récepteurs de ces dispositifs, qui construisent leurs pratiques professionnelles non pas en réponse aux dispositifs, mais pour mener à bien leur propre travail productif en trouvant des moyens de s'organiser, de normaliser et hiérarchiser les différentes dimensions de leur métier. Il faut souligner que les solutions élaborées par ces professionnels s'insèrent dans leur conception du travail bien fait, s'accordent aux valeurs dominantes de leur groupe, et s'inscrivent dans le long terme, par exemple, en prenant en compte la nécessité de former les nouveaux et de promouvoir les plus anciens.

Enfin, par une lecture foucaldienne des effets organisationnels de la gestionnarisation, certains auteurs pointent son caractère disciplinant (Daniel, 2010 ; Foucault, 1993 [1975] ; Robert 2014) qui intervient juste après l'institution d'un cadre normatif. Par la mise en place d'une bureaucratie de contrôle (Bezes, 2005 ; Bezes *et al.*, 2011), les acteurs de la gestionnarisation vont garder un œil sur la bonne application de ce cadre. Les destinataires se voient ainsi contraints

de respecter un ensemble d'objectifs. En retour, ces derniers deviennent responsables des résultats qu'ils produisent, et redevables envers les émetteurs (Bezes *et al.*, 2011).

Après avoir décrit dans le chapitre précédent l'émergence d'une nouvelle forme de rationalité formelle (Weber, 2003 [1921-1922]) de l'entreprise agricole intégrée, il s'agit maintenant de nous intéresser aux dispositifs de gestionnarisation de l'entreprise agricole et de ce qu'ils produisent sur les pratiques professionnelles et les identités des chefs de culture. Mais avant d'entrer plus en détails dans la présentation et l'étude des outils de gestion, il est primordial de souligner que la rationalisation des activités de l'entreprise agricole et la pénétration de la gestion n'ont rien de nouveau (Barthélémy, 1988 ; Jollivet, 2007b ; Joly, 2001 ; Joly, Depecker et Labatut, 2017) et traversent toutes les formes d'entreprises agricoles. Le tournant gestionnaire de l'entreprise agricole date des années 1960 et accordait déjà une place prépondérante à l'écrit et à l'administratif. La comptabilité, l'enregistrement des opérations de travail, les prises de notes qui permettent de décrire les conditions d'expérimentation et d'apprécier les résultats obtenus, qui étaient jusqu'alors l'apanage de notables et de grands propriétaires terriens, reposent à partir des années 60 sur les exploitants de taille moyenne. C'est le tournant managérial de l'entreprise agricole qui en revanche s'est développé plus récemment et qui trouve son apogée dans les entreprises agricoles intégrées que nous étudions. À la différence du tournant gestionnaire, celui-ci repose sur une figure jusqu'alors "préservée", à savoir les chefs de culture. Ce sont sur eux que reposent dorénavant la mise en œuvre et le suivi des outils de gestion de la main d'œuvre. À quoi servent-ils ? De quoi sont-ils faits ? Quelles utilisations en font les chefs de culture et qu'impliquent-ils dans le travail ? Pour y répondre, nous prendrons l'exemple de SOLANE, l'outil de gestion de la main d'œuvre utilisé par les chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée TOMATO. Nous reviendrons dans un premier temps sur la trajectoire de l'entreprise ; dans un second temps, nous analyserons la gestionnarisation "en pratique" ; nous terminerons dans un troisième temps par montrer dans quelle mesure celle-ci entraîne une procéduralisation du métier de chef de culture et un éloignement des professionnels à leur cœur de métier.

1) Le cas TOMATO : une transmission atypique et une gestionnarisation de l'entreprise

TOMATO se situe à une dizaine de kilomètres à l'est de Nantes, au bord de l'autoroute. C'est suite à la rencontre d'un de ses deux dirigeants au salon de l'agriculture que nous avons pu nous immerger en son sein pendant soixante jours.

L'histoire de l'entreprise TOMATO se distingue des autres grandes entreprises étudiées par la trajectoire de ses deux dirigeants, anciens salariés devenus dirigeants de l'entreprise à l'occasion

d'un rachat. En raison de l'absence d'un membre de la famille de l'ancienne direction pouvant nous transmettre l'histoire de l'entreprise dès sa création, la description de la trajectoire de l'entreprise démarre lors de la prise de fonction des deux anciens salariés.

Patrick est l'un des deux dirigeants actuels de l'entreprise. Fils d'une mère couturière et d'un père comptable, il obtient un Brevet de Technicien Agricole ainsi qu'un Brevet de Technicien Supérieur spécialisé en horticulture hors sol, dans le Lot et Garonne. Après avoir rencontré sa future femme qui travaillait déjà dans la culture de tomate, il s'installe dans le Pays de la Loire, où il entre dans l'entreprise TOMATO en 1994, en déposant un curriculum vitae auprès de ses anciens patrons. Il l'intègre alors comme saisonnier à la récolte et à l'effeuillage. La trajectoire de Patrick est particulièrement intéressante à souligner, car elle nous permet de montrer que l'entreprise agricole intégrée est aussi le théâtre de l'arrivée de nouveaux venus au sein de la profession agricole, les hors-cadres familiaux, que la littérature n'étudie qu'au travers des exploitations familiales agricole « traditionnelles » (Gillet, 1999 ; Lataste et Chizelle, 2015).

> « Patrick : Alors, moi, pour revenir un petit peu sur... sur... Donc, moi, à l'origine, j'ai fait des études d'horticulture. Donc je n'étais pas du tout dans le monde du maraîchage. J'ai fait des études d'horticulture et... en fait... Alors, moi, je suis passé par un BTS. Même un BEP. Parce que... BEP... Donc BTA, Brevet de Technicien + BTS. Parce que, moi, j'étais plutôt quelqu'un de terrain, plutôt quelqu'un de manuel. Pas forcément un intellectuel. Et, derrière, quand je suis sorti de BTS... à l'époque, on sentait bien que la technique du hors-sol était quelque chose qui était prédominant dans notre secteur d'activité. Et donc j'avais fait une spécialisation dans le hors-sol dans le Lot-et-Garonne. Parce que c'était la seule spécialisation qui se faisait. Sauf que, autour de la formation, il n'y avait que des maraîchers. Bon, après, je me suis dit "que ce soit de la rose, de l'Anthurium ou... ou du Phalaenopsis... ou de la tomate... ". Pour moi, c'était la technique qui m'intéressait. Voilà. Et donc cette formation de spécialisation qui avait duré, à l'époque, 6 mois, m'a fait tomber dans le monde de la tomate. Après, une fois que je suis sorti, j'ai fait mon armée et... mon épouse était dans le secteur... Alors, à l'époque, on n'était pas marié, mais elle était dans le secteur et, en fait, quand je suis arrivé sur Nantes, j'ai dit "c'est bon, je suis tombé dans un nid là"... J'ai posé un CV ici et ils m'ont dit "on vous prend tout de suite". Voilà. Donc j'ai déposé mon CV, je crois, le jeudi ou le vendredi, et le lundi matin j'étais au boulot. Voilà. Et puis, moi, j'ai dit "pour l'instant... Je cherche pas un poste à responsabilité, je veux apprendre le métier". Donc j'ai commencé par de la récolte, de l'effeuillage... Voilà. Donc

> j'ai fait ça pendant à peu près... pendant à peu près 4 mois, 5 mois, et puis ils m'ont mis sur un poste, à l'époque... Donc, ça, c'était en 94. Ils m'ont mis sur un poste de responsable... de... de conditionnement. » [Dirigeant de Tomato]

Au bout de cinq mois, le dirigeant de l'époque décide de le placer à un poste de responsable du conditionnement, avec plus de quarante personnes à sa charge. Il fait alors la rencontre de Bertrand, son futur associé à la direction, qui entre dans l'entreprise en tant que chef de culture. Ensemble, ils vont gérer "l'intendance" des divisions du conditionnement et de la production pendant 10 ans. Patrick sera en charge du suivi des équipes dans les serres. C'est à cette période qu'on lui propose le statut de cadre, qu'il accepte. Dans les années 90 et au début des années 2000, l'entreprise comportait déjà deux serres pour un total de sept hectares.



Source personnelle

Illustration n°19. Vue extérieure d'une serre de TOMATO

Près de 70 personnes (équivalent temps plein) dont une trentaine de salariés permanents travaillent au sein de cette entreprise :

> « Patrick : Ça se passait plutôt bien. Et ils m'avaient, par la suite, confié... en plus, le management des équipes sur l'ensemble de l'exploitation. Donc on avait tout... On avait, comme aujourd'hui, ici, les 7 hectares de serres. On faisait que de la tomate... on faisait de la tomate ronde et de la tomate grappe à l'époque. Et donc j'ai commencé à organiser les choses... essayé de mieux

rationaliser. Parce qu'on partait d'un management type contremaître. Donc... le gars avec la casquette, on partait tous du bâtiment… on était 40... on partait... il donnait le top... parce que... "allez, on y va ! "... hop, et on partait tous en grosses équipes... Et, à l'époque, c'était que des grosses équipes. Il n'y avait pas de... voilà... et quand ça n'allait pas dans une équipe ou dans une serre, il ouvrait la porte et "c'est quoi ce bordel ?!! ça n'avance pas...". Enfin, le truc...J'ai dit "là... bon, il va falloir qu'on travaille autrement parce que je pense que ça va être compliqué"... Et puis, bon, avec tout ce que... tout ce que... toutes les contraintes et les aléas que ça... Alors, il y en a qui se retrouvaient là-dedans parce qu'il y avait toujours des têtes plus fortes ou des machins donc... Ceux qui étaient plus forts là-dedans avaient toujours le dernier mot et ceux qui étaient les plus faibles fermaient leur gueule... enfin bon. Euh... Voilà. Donc, moi, j'ai commencé à travailler là-dessus, sur le management. Et mon futur associé... Vincent, qui a été mon futur associé, est rentré ici comme chef de culture. En parallèle. Alors, quelques années après, mais il est rentré comme chef de culture. Et on avait... dès le départ, on a tout de suite... fusionné dans l'approche. C'est-à-dire qu'on était exactement dans la même logique, la façon d'appréhender les choses. » [Dirigeant de Tomato]

Patrick occupera le poste d'intendant jusqu'en 2005, date à laquelle le couple de la famille dirigeante, les Binet, décident de partir à la retraite, sans avoir trouvé de repreneurs au sein de la famille. Patrick décide alors d'aller à la rencontre des banques à la recherche de financements, avec le projet de reprendre l'entreprise. Seul, il essuie les premiers refus. Il décide de se rapprocher de son collègue de l'époque, Bertrand, alors chef de culture, pour consolider son projet aux yeux des financeurs.

« Moi : Et, alors, à l'époque, cette entreprise de production, elle est dirigée par qui ?

Patrick : Alors, à l'époque... donc... elle était dirigée par mes employeurs, la famille Binet. Auxquels j'ai repris l'entreprise en 2005. Parce que... Donc, moi, j'étais salarié et eux approchaient de la retraite. Ils avaient pas de repreneur mais... Bon, très vite, j'avais toujours eu l'idée de... de monter un petit peu et puis de m'engager davantage dans la responsabilité. Et on avait évoqué... voilà, on parlait, je leur disais "tiens... comment vous voyez les choses ". Voilà. Et, un jour, je suis allé les voir, je leur ai dit "écoutez, j'ai réfléchi, ça

m'intéresserait de voir comment... comment, éventuellement, on pourrait travailler un peu plus... plus ensemble". Et ils m'ont dit "effectivement, c'est intéressant. Il faudrait qu'on réfléchisse à, éventuellement... la passation, ou le transfert, ou comment tu pourrais peut-être rentrer dans le capital petit à petit" (…). La première des choses à faire, c'est évaluer les parts. Et puis, là, justement, ça fait évoluer nos réflexions... j'ai commencé à rencontrer les banques pour dire "voilà, je suis intéressé par la reprise " et... les banques m'ont dit "ouais, mais tout seul…". D'abord, ça s'est jamais vu chez nous. Et puis ils m'ont vu arriver en disant "très bien, on va t'écouter... c'est très bien... mais il y a peu de chance que ça se fasse... ". Ils ont été polis. Et donc je suis allé voir Bertrand, mon collègue chef de culture, je lui ai dit "écoute, Vincent, c'est très clair : je me suis positionné pour reprendre. Il se trouve que... tout seul, ça va être compliqué. Par contre, je trouve qu'on travaille plutôt bien ensemble. Est-ce que ça t'intéresse ? ". Alors il m'a demandé un peu de réflexion, mais très vite il m'a dit "ouais, ça m'intéresse, mais il faut que j'en parle..." » [Dirigeant de Tomato]

Après l'accord de Bertrand de suivre Patrick dans le projet de rachat de l'entreprise, s'amorce, selon eux, une « guerre commerciale » entre Patrick, Bertrand et la famille Binet. Le couple estime que les propositions faites par les deux repreneurs sont insuffisantes. Le *buisness plan*, élaboré par Patrick et Bertrand, aidés par le père de Patrick toujours comptable, tombe à l'eau. Ils décident alors de travailler avec un avocat fiscaliste spécialisé dans l'accompagnement d'entreprises agricoles. Celui-ci leur conseille de revoir l'organisation juridique de l'entreprise, en proposant la mise en place d'une holding et le repositionnement de l'entreprise sur d'autres productions, pour rassurer les banques et ainsi acquérir le financement souhaité. En 2005, le rachat de l'entreprise s'effectue. Patrick et Bertrand deviennent les nouveaux dirigeants de TOMATO.

« Patrick : donc, là, on a commencé à travailler ensemble avec Bertrand, on a monté nos dossiers ensemble, business plan, et puis, là, on est rentré dans la confrontation avec nos employeurs parce qu'il a fallu... là, on s'est dit "ça va être compliqué de rentrer et de s'entendre sur la vision des choses", parce que, en fait, on s'est vite rendu compte que, pour la reprendre... alors, entre la valeur patrimoniale, qui avait été donnée par leur expert-comptable, et la capacité d'entreprise à pouvoir générer suffisamment de... d'économique, derrière, pour pouvoir acheter, ça passait pas. Là, on était sur un truc... fffiiiitttt... Voilà. Et, donc, là, on est rentré un peu dans l'opposition, et on est devenu dans une

> position d'acheteur/vendeur. Mais mon père, qui nous a aidé à monter le buisness plan, il connaissait... Il avait l'habitude de travailler avec un avocat fiscaliste qui était... spécialisé dans le monde agricole... ben on a travaillé tous ensemble. Et, lui, il nous a tout de suite dit "déjà, ça, il faut pas faire ça. Ça, il faut pas faire ça". Et il a dit "le montage financier, c'est comme ça. Il faut faire une holding... ", ça s'est fait entre 2002 et 2004. Ça a duré 2 ans de discussions et finalement en 2005 le rachat se fait. » [Dirigeant de Tomato]

À partir de 2007, les deux nouveaux dirigeants décident d'embaucher un chef de culture supplémentaire et mettent en place une nouvelle organisation. Les équipes sont réparties par serre (alors qu'elles étaient mobiles jusqu'alors) et certains ouvriers sont promus au poste de « responsables de serre ». C'est d'ailleurs à partir du maintien des équipes dans une seule et même serre que les deux directeurs ont souhaité mettre en place l'outil de gestion que nous allons étudier, dans le but d'enregistrer et de vérifier le travail de chacun.

Lors de mon immersion, l'organisation est similaire à celle de 2007. L'entreprise est subdivisée en quatre sociétés. Une pour chaque serre de production, une pour la commercialisation, et le rattachement à une coopérative pour la commercialisation. Elle se caractérise, comme la totalité des entreprises agricoles intégrées étudiées, par la mise en place et l'adoption d'un nombre important de cahiers des charges, soit provenant d'acteurs extérieurs (ISO 50001, Food Défense), soit élaborés en interne ou par l'intermédiaire d'un collectif auquel elle appartient (« Zéro résidu de pesticides », « Haute Valeur Environnementale »…)[344].

[344] Ces observations rappellent par ailleurs celles de Laure Bonnaud, Zouhaïr Bouhsina et Jean-Marie Codron (2012a, 2012b) qui ont étudié, dans la culture de tomates, le rôle des organisations de producteurs dans l'encadrement et le contrôle des pratiques agricoles en matière phytosanitaire.



Source personnelle

Illustration n°20. Une rangée de chariots dans les serres de tomates, TOMATO

Dans les serres, une cinquantaine de salariés exécutent les travaux sur la plante. Les salariés saisonniers sont en très grande majorité des travailleurs marocains, embauchés pour six mois. L'un d'entre eux m'explique par ailleurs que tous viennent du même village et que c'est la dixième année consécutive qu'ils travaillent en tant qu'ouvrier serriste chez TOMATO. Ils sont embauchés par l'intermédiaire d'une boite intérim étrangère et sont logés dans des maisons louées par la direction. Les ouvriers permanents sont en revanche des hommes et des femmes de la région, sans formation agricole, ayant enchaîné les "petits boulots" avant d'être embauchés par TOMATO [345].

[345] Pour plus d'informations sur l'organisation du travail chez TOMATO, nous renvoyons le lecteur à la partie D du chapitre III qui traite de l'organisation racialisée et genrée dans les serres de tomates.



Source personnelle

Illustration n°21. La fin de la journée dans les serres de tomates, TOMATO

Portrait n°4.

Daniel - Ouvrier serriste

Daniel est un ouvrier serriste embauché chez TOMATO depuis deux ans. Fils d'un père bijoutier et d'une mère secrétaire, il a grandi dans le Sud-ouest avant de déménager à Angers lors de son adolescence. À 17 ans, il quitte l'école sans terminer le BEP Vente qu'il avait débuté, dans le but de commencer à travailler, parce qu'il n'« aime pas l'école ». Il explique que le début de sa vie d'adulte fut « chaotique » et que jusqu'à 24 ans, il a « fait n'importe quoi ». Il enchaîne alors les postes de vendeur dans différents commerces. À 24 ans, il décide de se former à nouveau, par l'intermédiaire de l'Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes. Ses souvenirs dans les champs avec son grand-père lui donnent l'envie de se former au maraîchage. Il effectue alors plusieurs stages professionnels dans plusieurs filières de l'agriculture pour s'assurer de faire le bon choix. Après une expérience positive, il décide de s'inscrire à l'École Supérieure d'Agricultures d'Angers pour effectuer un BAC Professionnel par alternance. À l'issue de cette formation, il est embauché dans une première exploitation familiale qu'il doit quitter pour des raisons personnelles.

Après un déménagement en Vendée, il termine sa formation dans une entreprise agricole similaire à TOMATO. Il décide de postuler à TOMATO en octobre 2016 après avoir rencontré un des deux dirigeants dans un « forum emploi ». Il intègre l'entreprise comme ouvrier serriste. Il taille alors les bouquets[346], récolte les tomates, et encadre les intérimaires français depuis deux ans. Daniel note cependant qu'il manque de reconnaissance, le travail d'encadrement qu'il effectue n'étant pas valorisé financièrement.

Au moment de l'immersion, le groupe des chefs de culture chez TOMATO était composé de Noé, Bertrand et de deux assistants : Pénélope et Yves. Noé est le plus ancien parmi ses collègues. Il est âgé de 43 ans lors de notre rencontre. Fils d'un couple agriculteur, il se dirige vers des études agricoles et obtient un bac professionnel spécialisé dans l'horticulture. Ne pouvant reprendre la ferme familiale de ses parents pour cause de faillite, il intègre une entreprise concurrente à TOMATO comme ouvrier serriste. Après plusieurs saisons dans les serres, son ancien patron le promeut au poste de chef de culture. Lassé d'une organisation qu'il juge trop patriarcale, il répond positivement à la demande de Patrick et Bertrand en 2005, lorsqu'ils deviennent dirigeants et cherchent à recruter un chef de culture pour soulager Bertrand.

Six ans après son recrutement, Noé est rejoint par Bertrand. Petit-fils d'agriculteur et fils de parents menuisiers, il débute, après un Bac STAV (Sciences et Technologies de l'Agronomie et du Vivant), un BTS APV (à l'École Supérieure d'Agriculture d'Angers (ESA). Le BTS en poche, il décide de poursuivre ses études et il intègre en dernière année une licence professionnelle Techniques et Technologies végétales, toujours à l'ESA d'Angers. C'est à TOMATO qu'il effectue son alternance, en 2012, en tant qu'assistant de Bertrand. Après l'obtention de sa licence, l'entreprise lui propose un CDI, qu'il accepte. Au moment de l'immersion, cela fait donc cinq ans que Noé occupe un poste de chef de culture et il a ving-huit ans.

Dans les serres, les chefs de culture sont secondés par deux assistants, Pénélope et Yves. Pénélope est l'assistante de Noé. Elle a 24 ans et vient tout juste d'intégrer l'entreprise comme stagiaire. Non issue du monde agricole, elle est en troisième année d'école d'ingénieur agronomique (équivalent à un Master 2) et souhaite à terme s'installer en tant que maraîchère biologique. Son stage consiste à seconder Noé dans l'application du cahier des charges « Zéro résidu de pesticides ». Yves a 25 ans. Il est en CDI depuis un an dans l'entreprise TOMATO, suite à la même licence

[346] Pour que la tomate puisse recevoir la lumière nécessaire à son développement et éviter qu'elle n'attrape le mildiou, les ouvriers doivent régulièrement couper les feuilles qui sont prêtes à toucher le sol et tailler les pousses, pour ne conserver que la tige principale. Cette pratique s'appelle donc la « taille des bouquets ».

professionnelle que Bertrand (Techniques et Technologies Végétales). Son rôle est donc de le seconder et notamment sur la partie gestion de la main d'œuvre saisonnière.

Nous le voyons, la trajectoire de TOMATO rend compte d'une transmission atypique. C'est une autre des spécificités de l'entreprise à laquelle nous allons nous intéresser dorénavant : sa gestionnarisation, par l'intermédiaire de l'implémentation dans l'organisation d'un outil de gestion : SOLANE.

2) La gestionnarisation en pratique : le cas de l'outil SOLANE

Introduit par la direction en 2005, SOLANE est un outil de gestion de temps de travaux qui permet aux chefs de culture de suivre l'activité des ouvriers serristes en temps réel. Il se matérialise dans l'entreprise par des "boîtiers" installés dans les serres, au début de certains rangs de tomates et de concombres.



Source personnelle

Illustration n°22. Un boitier de l'outil de gestion SOLANE

Il fait partie du processus de modernisation, d'innovation et de « mise en gestion[347] » (Boussard, 2005) de l'entreprise agricole intégrée, souhaité par la nouvelle direction et qui prouve, une fois de plus, la « prolifération des outils de gestion » (Ibid.).

> « Moi : Quand est-ce que vous vous êtes dit "on va mettre en place un outil de gestion" ?
>
> Patrick : Quand on a décidé de reprendre avec Bertrand. En fait la manière dont l'entreprise fonctionnait… ça… ça nous plaisait plus. On trouvait que c'était une méthode trop ancienne… On pensait qu'il fallait innover. Et on s'est renseigné auprès de la coopérative qui nous a parlé de Solane. » [Dirigeant de Tomato]

Il est présenté par le concepteur Suisse *SANSONNENS* comme « un système multi-sites et multi-postes de suivi d'activité en temps réel, destiné aux serristes, producteurs de tomates, concombres, fraises, aubergines, poivrons… »[348].

L'arrivée de l'outil de gestion en 2005 ne fut pas accueillie sans réticences de la part des ouvriers serristes. Malgré les tentatives de Patrick de présenter l'outil de gestion comme « une chance extraordinaire » pour eux, les ouvriers font remonter aux dirigeants les peurs d'un « flicage » :

> « Moi : Il y a eu de la résistance (à la mise en place de l'outil de gestion), il y a eu des... ?
>
> Patrick : Non. En fait... Alors, moi, j'avais... je pense, plutôt bien amené les choses. Je leur ai dit "au contraire, pour vous, ça va être une chance extraordinaire. On va pouvoir, enfin, régler le problème de qui à fait quoi, c'est la faute à qui..."... parce qu'on savait qui a fait quoi dans le machin. Et, en fait,

[347] Dans l'introduction de l'ouvrage qu'elle dirige, Valérie Boussard (2005) ajoute que la « mise en gestion » de l'organisation prend racine dans le « managerialism » d'Éliot Freidson (2001). « L'intérêt de l'approche est de caractériser les principes de la division du travail, de la spécialisation des tâches et de l'apprentissage des savoirs. Dans le "managérialisme", la division du travail est prescrite par les principes de productivité et d'efficacité. Les tâches y sont spécialisées pour y parvenir, et l'apprentissage des savoirs leur est subordonné. Les carrières et trajectoires professionnelles, l'implication dans le travail sont dépendantes des possibilités offertes par l'efficience productive. Enfin, le contrôle du travail, la supervision des tâches et la formalisation des savoir-faire sont menés par des "managers", bénéficiant de l'autorité que leur confère la maîtrise d'un savoir élitiste mais généraliste » (Boussard, 2005).

[348] La présentation de l'outil de gestion est disponible sur le site internet du concepteur : https://www.sansonnens.ch/.

> on a éliminé plein de problèmes. Et au bout de... au bout de... les 2 premiers mois, c'était "c'est du flicage", et au bout de 6 mois, ils venaient nous voir "c'est en panne. On va pas voir comment j'ai bien travaillé". Donc on avait fait la preuve que, pour eux, il y avait un intérêt. » [Dirigeant de Tomato]

René, l'ouvrier serriste le plus ancien de chez TOMATO, se souvient de la période de la mise en place de SOLANE. Il relate les « tensions » et les messages reçus directement sur les boîtiers dans les rangs. Il évoque la sensation de « flicage » et les « mensonges » de sa direction, qui avait mis en avant un outil de programmation et non un outil de contrôle :

> « René : Et puis il y a eu l'arrivée de Solane qui a créé beaucoup de tensions ! Au départ on avait un peu peur quand on nous a annoncé ça. On avait peur qu'on se fasse fliquer. Et finalement on avait eu raison d'avoir peur, parce que c'est ce qu'il s'est produit. On nous a un peu menti, on nous avait dit que c'était soi-disant pour plus contrôler le travail dans le sens… Pour programmer le travail, pour la technique, et au final c'était beaucoup plus du flicage qu'autre chose. On recevait des messages nous disant qu'on avait débauché 2 minutes trop tôt. Par contre il y a jamais personne qui te remercie pour te dire que t'as fait une minute de plus. » [Ouvrier serriste Tomato]

SOLANE se base sur les déclarations des personnes dans les serres ou dans des parcelles extérieures. Chaque personne déclare sur des terminaux filaires ou portables, un début ou un changement d'activité, le temps étant décompté par l'ordinateur. Chaque ouvrier serriste, lors de son arrivée dans l'entreprise, se voit attribuer un matricule. Lorsque celui-ci démarre une activité dans la serre (effeuillage, récolte, descente, taille, palissage) et entre dans un "rang", il doit entrer son matricule et appuyer sur la touche correspondante à l'activité qu'il s'apprête à faire. Lorsqu'il termine son "rang" ou lorsqu'il change d'activité (en passant de la récolte à la taille par exemple), l'ouvrier doit à nouveau entrer son matricule et signaler le nombre de caisses qu'il vient de remplir (s'il récolte), ou le numéro du rang qu'il vient de terminer (s'il effectue une autre tâche que la récolte).

Les données sont alors stockées et disponibles dans un logiciel qu'utilisent les chefs de culture sur leur ordinateur pour vérifier le travail, sous forme de superviseurs graphiques et de tableaux statistiques.

La "performance" de l'ouvrier n'est pas le seul élément dont disposent les chefs de culture. De multiples informations sont alors disponibles. Sur l'interface du logiciel utilisé par les chefs de

culture, on retrouve plusieurs "boutons" qui regroupent chacun des données diverses. Un premier bouton nommé « Activité » regroupe une liste de tous les ouvriers en train de travailler dans les serres et de leurs activités. Les premières informations sont transmises à l'ordinateur du chef de culture quand le salarié rentre l'action sur le terminal dans la serre. Lors du deuxième passage de l'ouvrier sur le terminal (lorsque celui-ci annonce la fin de son rang ou de son activité), SOLANE calcule alors le temps moyen[349] mis par l'ouvrier pour arriver à faire x rangs, x étant le nombre déterminé en amont par le chef de culture, en fonction des objectifs de récolte du jour, eux-mêmes déterminés en fonction des ventes des commerciaux. Le logiciel calcule ensuite le temps qu'il reste pour finir la tâche. Le chef de culture utilise cette fonction deux fois dans la journée pour transmettre les informations d'heure de fin de récolte et du nombre de caisses remplies au responsable du conditionnement, qui peut organiser ses équipes le matin et le soir. Il s'en sert également pour retourner dans la serre à l'heure prévue et ordonner de nouvelles tâches aux ouvriers serristes.

Un second bouton concerne la planification des cultures, avec les dates de semis, le début de la culture et le début de la récolte. SOLANE, grâce au nombre de saisonniers dans chaque équipe et les temps moyens programmés par les chefs de culture estime alors une date de fin de récolte pour chaque rang. Les données sont alors transmises par les chefs de culture à la division du conditionnement pour que le responsable puisse programmer ses équipes en fonction.

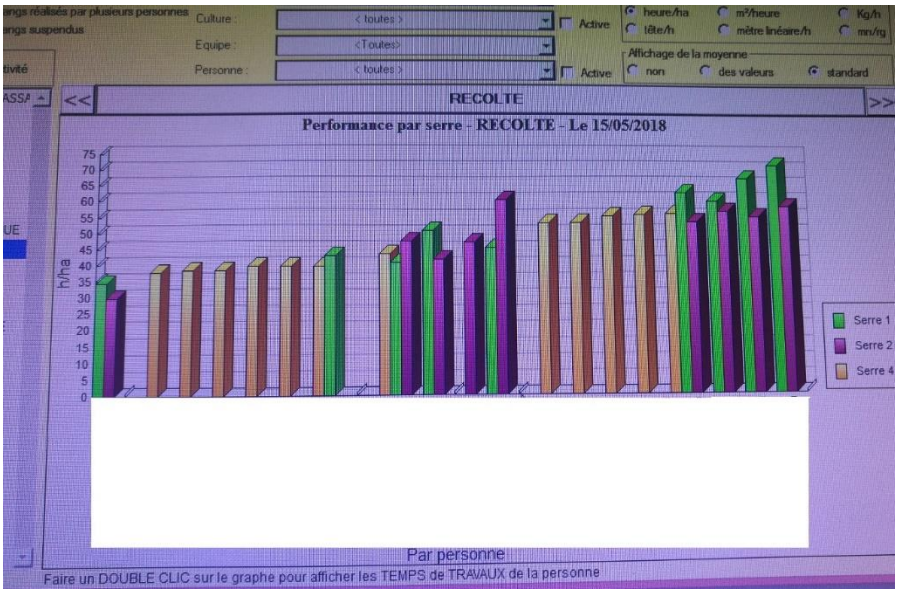
Un troisième bouton, nommé « Planning », est utilisé pour planifier les heures des ouvriers par semaine, sur une année complète. En fonction de la saisonnalité et pour une année à 35 heures par semaine, le logiciel produit un planning annuel pour les ouvriers. Il détermine, par exemple, en fonction des tâches prévues (plantation, récolte…) et du rendement des années précédentes, que les semaines 9, 10 et 11 seront des semaines à 39 heures, que la semaine 19 sera une semaine à 42h30, ou que la semaine 42 sera une semaine à 25h. Les plannings sont donc réalisés par le logiciel et sont projetés dans la salle repos de la division du conditionnement.

Un quatrième bouton nommé « Personne » informe, par individu, le temps de travail sur une journée ou une semaine. La journée est alors découpée en « activités » et en « temps de pause » et le logiciel permet de calculer la vitesse moyenne de l'activité (récolte, effeuillage, descente…) de l'individu sélectionné. Ces temps d'activités, de pauses et la vitesse moyenne des ouvriers sont régulièrement contrôlés par les chefs de culture lorsqu'ils ne sont pas dans les serres. Lors de ma

[349] Ce temps moyen provient d'un premier calcul effectué avant le lancement de SOLANE. Les dirigeants ont expérimenté chaque activité en se chronométrant et l'ont incorporé dans le logiciel comme temps de référence.

première journée de travail hors des serres et aux côtés de Noé, celui-ci m'explique, en pointant l'écran de son ordinateur :

> « Noé : Là tu vois, on peut vérifier s'il y a eu beaucoup de pause pipi, si le travail est régulier ou non… Regarde là, par exemple, je sais que c'est une pause pipi ! Parce qu'en fait, ce matin, elle a continué un rang qu'elle avait commencé hier, mais elle a mis le même temps que si elle avait commencé un nouveau rang ! » [Chef de culture Tomato]



Source personnelle

Illustration n°23. Représentation des "performances" des ouvriers permanents sur le logiciel SOLANE, chaque barre correspondant à un ouvrier

Les "performances" des salariés calculées par SOLANE ont également été utilisées par la direction pour mettre en place par la direction des « primes à l'efficacité » pour les ouvriers serristes, aujourd'hui abandonnées. Selon la direction, 50% des heures supplémentaires étaient récupérées dans la trésorerie de l'entreprise et l'autre moitié était destinée aux primes individuelles. Elles étaient calculées selon plusieurs critères. Tout d'abord, l'ensemble des salariés "démarrait" le mois avec le montant maximum de la prime, soit 300€. Au fur et à mesure de l'avancée du mois, la prime de l'ouvrier pouvait soit rester comme telle, soit diminuer. Pour prétendre au maximum de la prime, les ouvriers ne devaient pas avoir d'absence, respecter ce que la direction nomme les « standards

de vitesse[350] » (c'est-à-dire la vitesse à laquelle l'ouvrier réalise la tâche), et réaliser un travail de qualité 2 ou 3[351]. Lors d'une absence, d'un rendement inférieur au standard ou d'un signalement du conditionnement concernant la qualité des produits, l'ouvrier voyait sa prime individuelle diminuer.

> « Patrick : J'avais mis même, à l'époque, un système de... Mais, ça, c'était même avant que je reprenne. J'avais mis avec ça, un système de primes. Ce que j'appelais les primes d'efficacité. C'est-à-dire que l'idée, c'était aussi de récompenser les gens qui étaient là en permanence et ceux qui faisaient réellement avancer le schmilblick et qui étaient bons quoi. Et donc on avait une prime qui était donnée sur une valeur... valeur de qualité de travail. Il y avait la qualité de travail, avec un indicateur, qui allait de 1 à 3. Il y avait une valeur de... de rendement. C'est-à-dire une vitesse moyenne. Donc on avait établi des standards de vitesse, pour des activités. Et lorsqu'ils étaient +20 ou +40% au-dessus, ça augmentait la prime. Et on avait la qualité de travail. Et l'absentéisme. Voilà. Donc on partait du principe... Alors, j'avais réuni le personnel, j'avais dit "voilà, c'est simple. On veut gagner des heures de travail sur l'ensemble de l'entreprise. Et ce qu'on vous propose, c'est que 50% des heures qui sont gagnées, c'est pour l'entreprise... 50% des heures qui sont gagnées, le montant de ces heures-là, elles sont pour vous, on les distribue sous forme de primes". C'est-à-dire que tout le monde partait, en début de mois, avec 200 ou 300€ de prime mensuelle possible. Et à chaque fois qu'il y avait une absence ou une perte de productivité ou de qualité de travail, ça dégradait. Donc il y avait des gens qui avaient 200€ de prime par mois et d'autres qui avaient 30€ ou même, quelques fois, zéro. » [Dirigeant de Tomato]

Cette forme de rémunération correspond à ce que Bénédicte Reynaud nomme le « contrôle technique taylorien » (1990). Le salaire est au rendement individuel. Dans cette forme de rétribution, ce sont moins les chefs de culture qui exercent un pouvoir "quotidien" que l'outil de gestion et la planification de la quantité de travail, gérée directement par SOLANE. Ici, l'incitation au travail est assurée « par un système d'incitations négatives, largement fondé sur la menace de licenciement et le spectre de "l'armée de réserve" » (Ibid.). Par ailleurs, c'est cette menace qui amènera l'arrêt définitif des primes individuelles. Après l'alerte d'une salariée, l'inspection du travail

[350] Les standards étaient basés sur des essais de la direction. Patrick et Bertrand avaient réalisé eux-mêmes les différentes tâches des ouvriers tout en se chronométrant.
[351] Le critère de la qualité comportait trois indicateurs : 1, 2 ou 3 et était défini en fonction de l'état du fruit à son arrivée au conditionnement.

demandera aux dirigeants de stopper ce mode de rémunération. Patrick l'annoncera par ailleurs à ses salariés en mettant en avant la responsabilité individuelle, expliquant que « ce n'est pas de (sa) faute s'il n'y a plus de prime, c'est la faute de la personne qui est allée se plaindre » :

> « Patrick : Du coup, on a une personne qui est allée se plaindre à l'inspection du travail parce qu'elle n'avait jamais de prime. Et l'inspecteur m'avait dit, à l'époque… "votre système peut-être, mais, pour moi... ". Comme s'il avait à dire quelque chose là-dessus parce que... enfin... il a considéré... "de toute façon, c'est opposable, donc si vous continuez, je... je vais vous faire une procédure". Donc j'avais réuni le personnel, j'ai dit "il n'y a plus de primes", j'avais expliqué. J'ai dit "c'est pas moi. Il y a quelqu'un qui est allé se plaindre". Donc ils ont fait le ménage en interne. Sauf que, nous, on a arrêté depuis. Et il y en a qui avaient perdu gros hein... Ben oui parce que vous enlevez 200€ par mois sur des bas salaires, ça commence à cogner... Mais en même temps, ça m'a soulagé. Parce que c'était lourd à porter. » [Dirigeant de Tomato]

Enfin, l'outil de gestion permet au chef de culture d'accéder à un dernier bouton nommé « Entretien ». Utilisé et rempli par le service des Ressources Humaines lors des entretiens individuels, il peut être utilisé par les chefs de culture pour avoir des informations supplémentaires sur les ouvriers. Noé nous montrera par exemple ce qui est inscrit dans le "casier" d'une des ouvrières :

> « Noé : Là par exemple, si je clique sur elle et que je vais sur le bouton entretien, on peut voir qu'elle a déjà eu un avertissement pour avoir pris une pause en s'asseyant sur les palox. Donc si jamais ça se reproduit… » [Chef de culture Tomato]

Toutes les potentialités de l'outil de gestion ne sont pas utilisées quotidiennement par les chefs de culture. Ils se concentrent principalement sur les temps de présence (pour vérifier les absences du matin et les temps de pause) et les plannings. Lors de notre immersion, nous nous sommes aperçus que la supervision que SOLANE propose (par l'intermédiaire du bouton « Activités »), principal argument de la direction dans sa mise en place, n'est finalement que très rarement utilisée par les chefs de culture. Lorsqu'on les interroge sur les raisons du peu d'utilisation de la supervision, Noé explique :

> « Noé : C'est intéressant, mais en fait ça fait plus de 20 ans que je fais ce métier, je sais plus ou moins comment va se dérouler la semaine parce que je connais mes équipes, je connais leur vitesse de récolte ou d'effeuillage, je sais le temps que prend chaque activité. Et surtout je connais les tomates et les serres, je sais quand on va récolter, quand on va devoir effeuiller, j'ai pas forcément besoin de Solane pour savoir ce qu'il y aura à faire comme travail sur la plante dans les jours qui viennent. Et aussi, ce que Solane peut pas faire, c'est gérer les aléas du travail. On bosse avec des tomates, des produits frais, on fait pas des boulons pour les avions. Avec Bertrand on s'est rendu compte qu'il fallait faire gaffe parce qu'en suivant Solane on avait tendance à moins vérifier l'état des plantes, à se reposer sur la machine, mais ça peut être dangereux pour les récoltes. Par contre c'est pas mal quand on change de personnel, ça nous permet d'avoir une idée de la vitesse à laquelle ils font les tâches, mais finalement depuis 10 ans c'est les mêmes qui reviennent. Et puis les salariés qui tournent souvent c'est les intérimaires, mais les intérimaires ils ont pas de matricules, donc on les a pas dans le logiciel. Pour eux, de toute façon, il faut se déplacer dans les serres ! » [Chef de culture Tomato]

La mise en place du dispositif gestionnaire dans l'entreprise agricole intégrée entre donc en confrontation avec les pratiques professionnelles des récepteurs de ces dispositifs, les chefs de culture, qui construisent leurs pratiques professionnelles non pas en réponse aux dispositifs, mais pour mener à bien leur propre travail productif en trouvant des moyens de s'organiser, de normaliser et hiérarchiser les différentes dimensions de leur métier. Le « managérialisme » entre ici en confrontation directe avec la « logique professionnelle » (Freidson, 2001).

SOLANE répond donc, en théorie, aux trois principes fondamentaux de la gestion : la maîtrise (par les différents calculs de fin de travaux), la performance (par la présentation des rendements de chaque ouvrier) et la rationalité (par la planification automatique des heures, par exemple). Il permet « à la fois de définir ce qui doit être fait ou considéré comme important, de mettre en relation les différents protagonistes, de cadrer leurs interventions comme de les tracer et les vérifier » (Boussard, 2005). Surtout, par-delà les principes d'innovation, de modernisation ou de rationalisation, SOLANE répond aux préoccupations de contrôle de la direction et de l'encadrement,

qui restent centrales dans les institutions malgré le « nouvel esprit du capitalisme[352] » (Boltanski et Chiapello, 1999). Au-delà de raccourcir les temps de transmissions d'informations entre la production et le conditionnement, SOLANE est aussi (et surtout) utilisé par les chefs de culture pour limiter ce qu'ils appellent « les dérives » des salariés, que nous appelons ici « résistances » (Bazin, 2016 ; Bouquin, 2008 ; Linhart, 2009).

> « Noé : Avec Solane, on peut voir plus vite les dérives. Disons qu'il est très utile pour les plannings et pour se mettre en lien avec le conditionnement, mais après, nous, on l'utilise principalement pour voir les dérives. Parce que par exemple les rendements… En fait les chiffres ne veulent finalement pas dire grand-chose. Par exemple, là tu vois, le même salarié sur la même tâche met 17 minutes par rang en moyenne la semaine 19. Et il met 21 minutes la semaine 20. Est-ce que c'est parce qu'il a eu la flemme ? Non, c'est parce qu'en fait la variété de tomate était pas la même. Celle de la semaine 20 est plus chiante à récolter. Donc pour la même la tâche, il va pas mettre le même temps. Par contre ce qu'on peut regarder c'est les heures d'embauche, les heures de débauche, les temps de pause etc. Et puis aussi Solane c'est un bon moyen de justifier les déplacements des salariés quand y'a des conflits autour du travail entre plusieurs salariés. Si ça râle, tu montres les chiffres et plus personne ne peut plus venir contester. Il y a plus à discuter ! » [Chef de culture Tomato]

Ce qu'il est donc important de souligner, c'est que l'outil de gestion dans l'entreprise agricole intégrée a un double effet sur le groupe professionnel des chefs de culture et dépend de son "intention". Lorsqu'elle correspond à la rationalisation du travail technique de la plante, alors elle entraîne une déstabilisation du groupe qui va se mobiliser en rejetant cette fonction de l'outil. Ici, on distingue clairement un "frottement" entre une injonction au professionnalisme, portée par les gestionnaires et la direction (par l'intermédiaire de SOLANE), et une revendication indigène de professionnalisme (Boussard, Demazière et Milburn, 2010). La tentative de redéfinition d'un

[352] Luc Boltanski et Ève Chiapello distinguent différents « esprits du capitalisme ». Le premier correspond à celui des fondateurs du capitalisme moderne et s'appuie sur la figure du bourgeois. Acteur du progrès économique et social, il est à la fois libéral (car il rejette l'essentiel des contraintes de la société traditionnelle) et conservateur (notamment de l'ordre bourgeois). Le second correspond aux années 1930-1960. Il correspond à celui de la grande entreprise gérée par un dirigeant, ayant pour objectif principal d'accroître la taille de la firme. Les auteurs estiment que le troisième et « nouvel esprit du capitalisme » démarre à partir du début des années 90. On passe alors de l'entreprise fonctionnelle à l'entreprise en réseau. L'entreprise n'est plus une entité avec des hiérarchies hiératiques, mais un ensemble de liens entre des points, flexible et innovante. Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage des deux auteurs.

professionnalisme exogène (qui tente de rationaliser le travail sur la plante) et le contrôle, cette fois-ci, non pas du travail des ouvriers par les chefs de culture, mais du travail des chefs de culture par la direction, vient buter sur une pratique endogène du travail. Elle se caractérise par la gestion de l'aléa, que l'outil de gestion ne peut supplanter. Ces résultats viennent par ailleurs confirmer ce que nous évoquions dans la partie précédente concernant la déstabilisation par l'intégration. La gestion de l'aléa et de ce qui ne peut pas être rationalisé est au fondement même du professionnalisme "interne" du groupe professionnel des chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée. Elle est ce qui permet aux chefs de culture de conserver une position de "tête de ponts" dans la division sociale de l'entreprise agricole intégrée. Le changement de pratiques souhaité par la direction n'opère donc pas.

En revanche, lorsque "l'intention" de l'outil est la rationalisation de la gestion de la main d'œuvre par un contrôle rationalisé et plus "efficace", alors il entraîne un renforcement de la position du groupe professionnel qui va en faire un nouveau savoir d'expertise. Les possibilités de contrôle et de réponses aux conflits entre ouvriers, portées par l'outil de gestion grâce aux boutons « Entretiens » et « Activités », sont pleinement adoptées par les chefs de culture qui considèrent que la gestion du personnel est une mission aussi importante que celle du travail technique de la plante. Ici, le dispositif répond pleinement à leurs attentes, à savoir, « traquer » les « dérives » des ouvriers serristes grâce à la représentation des temps de pause et répondre au mieux aux conflits entre travailleurs au sujet des rendements de chacun grâce aux calculs des performances de l'ensemble des permanents. L'immersion permit de constater que les interactions entre les chefs de culture et les ouvriers, en lien avec les pauses ou les conflits entre ouvriers, se déroulaient dans le bureau du chef de culture, devant son ordinateur et non directement dans les serres. Il met alors en avant la prétendue rationalité de l'outil de gestion pour exprimer son efficacité :

> « Moi : Et du coup, quand un salarié vient te voir parce qu'il a un problème avec un autre, tu fais quoi ?
>
> Noé : Ça dépend le problème, mais la plupart du temps c'est une question de rendements entre deux salariés. Ce qu'on fait avec Bertrand c'est qu'on essaye d'éviter de prendre position nous-mêmes pour pas qu'on vienne nous le reprocher ensuite, alors on se sert de Solane. On leur montre les chiffres, on leur explique à quoi ça correspond et généralement ça règle le souci vite fait. » [Chef de culture Tomato]



Source personnelle

Illustration n°24. Le bureau des chefs de culture de TOMATO

De la même manière que Jérémy Morales et Anne Pezet (2010) montrent comment les contrôleurs de gestion et leurs dispositifs jouent le rôle de passeurs de la financiarisation, l'exemple de SOLANE nous permet de montrer que la gestionnarisation de l'entreprise agricole peut aussi être adoptée, adaptée et diffusée par les chefs de culture. Aussi, il met en exergue l'hybridation dans l'adoption d'un autre modèle de production, plutôt qu'une modification radicale de l'organisation et des pratiques des acteurs qui la constituent. À l'instar des chefs d'établissement étudiés par Agnès Pelage (2003), même si la redéfinition des professionnalités est largement accompagnée par les chefs de culture eux-mêmes, « elle les installe dans des tensions professionnelles qui les mettent à l'épreuve » (Ibid.).

Les outils de gestion ne sont pas les seuls éléments qui participent à l'émergence d'une gestionnarisation de l'entreprise agricole intégrée. TOMATO s'avère également particulièrement intéressante à étudier pour une raison supplémentaire : la prolifération des cahiers des charges internes et externes et des procédures, qui vont alors "peser" sur le groupe professionnel des chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée, interprète des injonctions de ces mêmes cahiers des charges.

3) La procéduralisation du métier de chef de culture

La mondialisation[353] a participé de façon croissante à l'intégration de l'agriculture dans le commerce international et dans le processus de libre circulation des marchandises. Pour les agriculteurs, ce phénomène représente à la fois des opportunités (de ventes notamment, grâce aux exportations) et des contraintes (entre autre liées à la mise en concurrences entre producteurs). Le passage d'un régime agricole fordiste à une économie de la qualité (Bernard de Raymond, 2013) a engendré pour les agriculteurs et les salariés des entreprises agricoles un accroissement de dispositifs (parfois publics, parfois privés) de normalisation et de certification des produits et des procédés, mais aussi de singularisation.

Pour accéder au marché et pour répondre aux demandes de l'aval et de l'amont dans un contexte de montée en puissance de la grande distribution (Dubuisson-Quellier, 1999) et du consommateur, les directions des entreprises agricoles intégrées rencontrées ont cherché à identifier, à construire ou à adopter « des critères substantifs de qualité qu'ils pourraient objectiver et atteindre de manière répétée » (Bernard de Raymond, 2013). Les cahiers des charges et les procédures avec lesquelles nous avons dû travailler au cours de nos différentes immersions sont parfois identiques (comme le référentiel Global Gap que nous décrivons juste après), parfois propres à certaines entreprises (comme le cahier des charges « ZRP »). Ils peuvent être imposés par les clients (comme les acteurs de la grande distribution ou McDonalds) ou co-construits avec eux ; ils peuvent émerger en interne par l'intermédiaire d'un collectif d'entreprises agricoles (comme le cahier des charges AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL [354]) ; ils peuvent provenir d'organisations internationales non gouvernementales (comme les normes ISO[355]). Qu'ils soient volontairement intégrés par la direction ou imposés par les acteurs de l'aval par la radicalisation de leur position (Dubuisson-Quellier, 1999), tous ont des incidences sur le travail et la relation d'emploi, car ils déplacent la qualité du produit lui-même à la qualité de son processus de production (Ibid.). C'est le cas notamment des pratiques des chefs de culture, qui sont, dans le cas des entreprises agricoles intégrées, les acteurs qui interprètent et portent dorénavant les processus de gestionnarisation et d'expansion/concentration.

[353] Nous entendons par "mondialisation" le phénomène d'extension des marchés mondiaux et des aires de circulation des produits que la sociologie étudie depuis le début années 90 (Pleyers, 2012).
[354] Pour des raisons d'anonymat, le nom de l'association a été modifié.
[355] Les normes ISO font partie de ces normes techniques, autrefois inconnu du grand public, à usage industriel, qui deviennent « un moyen d'afficher certaines qualités des produits » et qui « permet de se différencier de la concurrence » (Bernard De Raymond et Chauvin, 2014). On passe alors d'une qualité du produit à une qualité de l'organisation. Le déploiement des normes a contribué au processus de marchandisation de l'organisation : les exigences du marché, du client, remontent dans l'organisation pour la transformer et la structurer.

Global Gap par exemple est un référentiel privé de "bonnes" pratiques agricoles que toutes les entreprises agricoles intégrées que nous avons rencontrées ont adopté. Il a trait à la fois « au respect de la législation nationale en vigueur (déclarer les salariés, respecter les lois du travail qui s'appliquent, être en règle avec les documents obligatoires…) et à la santé du travailleur (obligation du port de vêtements et de protections pour l'usage des produits phytosanitaires) » (Lamanthe, 2011). Il se rapporte également à « la formation et l'information des salariés (consignes d'hygiène et de sécurité, manipulation des produits…) et à un ensemble d'exigences concernant leurs comportements (respect des normes d'hygiène et de sécurité : se laver les mains, ne pas fumer et ne pas manger sur les lieux de travail…) » (Ibid.). Il advient alors aux chefs de culture de vérifier si l'ensemble des obligations du référentiel est respecté. Si certaines ne s'examinent que lors d'audits ou de l'entrée d'un nouveau salarié, d'autres en revanche doivent être vérifiées tous les jours, plusieurs fois par jour. C'est le cas notamment du lavage des mains des salariés cueilleurs, qui suppose pour le chef de culture de vérifier en amont, lorsque le tracteur part du parking, que des bidons d'eau s'y trouvent. Il doit ensuite le notifier.

De multiples autres cahiers des charges viennent peser sur les pratiques concrètes de travail. Dans l'entreprise agricole intégrée AGRIFRUITS, les chefs de culture doivent composer avec six cahiers des charges différents : AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL, Florette Food Service, Groupement des mousquetaires, Global Gap, Engagement Qualité Carrefour, label Indication géographique protégée (IGP). Les référentiels se regroupent parfois, mais peuvent aussi entrer en contradiction les uns avec les autres. Cette superposition des cahiers des charges, censée rationaliser le travail de production, tend finalement à produire le contraire, c'est-à-dire à le "dérationaliser". Les chefs de culture sont alors contraints de prendre en compte ces incohérences, notamment dans le travail technique :

> « Louis : Le problème c'est la multiplication des cahiers des charges. Chaque enseigne veut sa petite spécificité, ils rajoutent une couche à chaque fois. À la fin nous on est perdu…
>
> Moi : Et comment vous faites alors ?
>
> Louis : Ben sur une parcelle on essaie de mêler un peu tous les cahiers des charges. Parce que sinon t'imagines pour la récolte ce serait trop dur. On aurait trois chantiers différents. Du coup on essaie de rationaliser tout ça. » [Chef de culture Légumes & Co']

Les cahiers des charges concernent à la fois le travail d'encadrement des ouvriers et le travail technique de la plante et des sols. Par exemple, pour conserver le lien commercial avec Florette[356], AGRIFRUITS doit respecter un certain nombre de règles que l'on retrouve dans le cahier des charges du « Plan HACCP ». Pour la production, il s'agit par exemple d'enregistrer chaque traitement phytosanitaire à l'aide d'un outil de gestion que le chef de culture doit présenter à chaque audit, de faire une « fiche suivi » pour chaque tracteur, de réaliser un livret d'accueil pour les salariés de la cueillette, de vérifier que tous cueillent avec des gants, etc. Le cahier des charges AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL ajoute des éléments supplémentaires concernant l'intégration de l'entreprise au paysage local, la communication aux salariés des indicateurs relatifs à la biodiversité locale, le « soutien aux salariés les plus défavorisés » ou encore le bien-être au travail[357].

L'immersion nous a également permis d'assister à un audit de référencement d'un autre acteur de la grande distribution. Pour la partie production, ce sont les chefs de culture qui se sont occupés de la préparation. Ils étaient en charge de préparer les documents, de remplir un questionnaire préliminaire, d'avertir les salariés de la date de l'audit et de leur transmettre les "bons" gestes à avoir lors de la visite, ou encore de "ranger" les éléments qui pouvaient déranger l'auditrice (comme les bonbonnes de gaz sous les mobil-homes des saisonniers). Ils étaient également chargés de faire visiter les bâtiments à l'auditrice et notamment les vestiaires, le laboratoire qualité et la zone de stockage des produits phytosanitaires. L'après-midi, le chef de culture présentait la « revue documentaire », c'est-à-dire les résultats des tests de traçabilité (des champs et des produits) et des plans de contrôle des produits.

Toutes ces prérogatives d'un « modèle de la compétence » (Paradeise et Lichtenberger, 2001) de l'entreprise agricole intégrée entraînent alors pour le chef de culture une procéduralisation poussée du travail. Ils considèrent alors que le temps passé à remplir les documents les éloigne du terrain et de leurs cœurs de métier (gestion de la main d'œuvre comme travail technique de la plante), qui fondent pourtant leurs professionnalités et qui font d'eux des professionnels difficilement substituables, comme le montre les verbatims de Jean-Claude, chef de culture chez LEGUMES & CO' :

> « Jean-Claude : Je passe de plus en plus de temps à faire de l'administratif et moins à courir sur le terrain. Clairement. Et puis c'est à la fois subi, voulu…

[356] « Florette » est une des branches fruits et légumes frais d'AGRIAL, une entreprise coopérative agricole et agroalimentaire française.

[357] Nous ne savons pas néanmoins à quoi renvoie le « soutien aux plus défavorisés » dans la réalité. Dans le « plan d'action » de l'entreprise, la case correspondante est vide. Concernant le bien-être au travail, l'entreprise affirme avoir « affiché les calendriers des anniversaires des salariés permanents ».

> C'est l'évolution de l'entreprise qui veut ça... C'est plein de trucs en même temps. Tous les outils qu'on met en place notamment avec équilibre, planification gestion des parcelles, tout ça, ça veut dire que c'est du temps de renseignement et de saisie de consultation qu'on n'avait pas forcément avant.
>
> Moi : Et ce plus d'administratif, ça te déplaît ? Est-ce que tu pourrais ne faire que de l'administratif ?
>
> Jean-Claude : Oui, ça peut arriver. Bon j'espère pas tout de suite parce que j'ai pas prévu de changer de travail, et oui c'est tout à fait possible. Il y a 10 ans Philippe était dans sa voiture à courir partout, et aujourd'hui regarde, cette année il y a des parcelles il ne sait même pas ce qu'on a fait ! Que la gestion de la main-d'œuvre, ça me prend beaucoup plus de temps. La production c'est quoi… deux heures. La gestion du personnel c'est huit, et les deux autres heures c'est du phoning, planning, listing du nombre d'heures… Que j'envoie au groupement d'employeurs. » [Chef de culture Légumes & Co']

Cette problématique est par ailleurs partagée par l'ensemble des chefs de culture que nous avons rencontré. Roger, salarié chez AGRIFRUITS, fait aussi référence à la procéduralisation de ses pratiques et à la distance avec son cœur de métier qu'elle entraîne :

> « Roger : Il y a beaucoup plus de procédures qu'avant. Par exemple aujourd'hui, avant que le tracteur reparte du stockage, il faut que je vérifie à chaque fois qu'il y a ait bien un bidon d'eau pour que les saisonniers se lavent les mains dans les champs. Il y a beaucoup plus de règles de sécurité dans les champs, plus personne n'a le droit de fumer, le lavage des mains… Et si tu veux à chaque fois on doit écrire qu'on l'a vérifié, en cas de contrôle. En fait on passe notre temps à cocher des cases maintenant. Sauf que moi si j'ai fait chef de culture c'est pas pour cocher des cases, et je pense pas que mon patron m'embauche pour cocher des cases non plus. On a fait des études agro et des formations de management, c'est pas pour cocher des cases, ça n'importe qui peut le faire. » [Chef de culture Agrifruits]

Roger considère que l'organisation lui demande donc de travailler autrement et ce, en opposition par rapport aux savoirs et compétences fondant traditionnellement l'exercice de sa profession. C'est une des variables de la déprofessionnalisation (Wittorski et Roquet, 2013).

En réponse à cette procéduralisation, certaines entreprises ont entamé un processus de numérisation de l'entreprise agricole, avec la mise en place d'applications sur les smartphones des chefs de culture. Au lieu de remplir les documents à la fin dans leur bureau une fois rentré du champ, les chefs de culture rentrent directement les informations dans leur smartphone quand ils sont dans le champ. Pour autant, cela ne supprime en rien le processus de procéduralisation des pratiques des chefs de culture, cela ne fait qu'en modifier l'outil.

Au-delà de procéduriser les pratiques des chefs de culture, ces apprentissages ont pour objectif d'inculquer une rhétorique propre au groupe, participant d'une dynamique de construction identitaire. Dans le but de faire acquérir au groupe professionnel une identification, une reconnaissance et les savoirs nécessaires pour remplir leur "fonction" déterminée par l'entreprise[358], on observe la diffusion, au sein de l'entreprise, de savoirs spécialisés, de valeurs propres à l'entreprise, de référents symboliques, à destination des chefs de culture directement, à l'aide de différentes procédures internes. Nous avons pu analyser l'introduction d'un « guide des bonnes pratiques de l'encadrant » distribué par les services administratifs à chaque nouvel arrivant ; le développement – en collaboration avec un organisme de contrôle tiers indépendant et d'autres entreprises de production agricole – d'un référentiel social de gestion de la main d'œuvre, en vue d'obtenir une certification Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ; des formations au management destinées aux encadrants, qui reposent sur le recours à des formateurs extérieurs à l'exploitation. Tous ces dispositifs mettent en avant la recherche autonome de solutions à des problèmes de production, la responsabilité des salariés envers le client et les interdépendances des divisions de l'entreprise agricole intégrée. À titre d'exemple, TOMATO a mis en place depuis quelques années le principe de « l'amélioration continue » (sur laquelle nous revenons dans le chapitre suivant), reposant notamment sur le concept de l'autonomie et de l'individualisme (Aballéa, 2012), que Noé nous explique au cours d'un entretien :

> « Moi : Et depuis 2007, qu'est ce qui a vraiment changé dans la façon d'encadrer des équipes ?
>
> « Noé : Plus d'écoute. Je dirais qu'il faut avoir plus… Il faut redonner du sens aux équipes ! Les gens ont de plus en plus d'informations et peut-être pas tout le temps les bonnes, par rapport à ça il faut les rassurer, leur redonner les

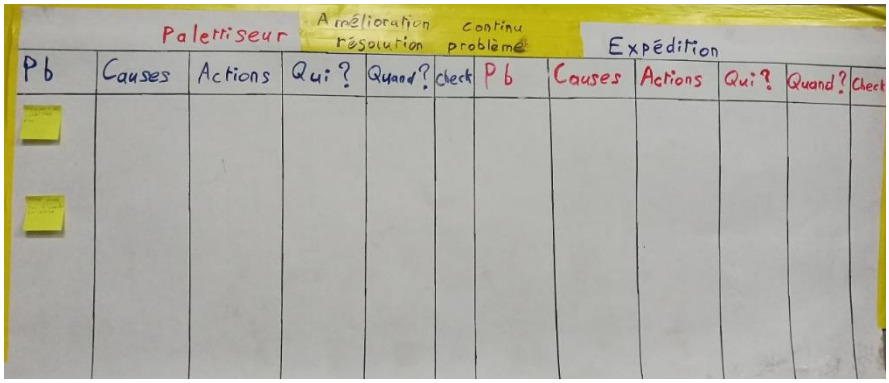
[358] Il est évident que le caractère "fonctionnel" de l'encadrant est à dépasser, néanmoins, ce serait une erreur de ne pas le mentionner. En effet, sans tomber dans le fonctionnalisme, il appartient à une prénotion qui est très efficace : celle qui considère que l'entreprise ne peut vivre sans encadrement, et qui participe du coup au processus de professionnalisation des encadrants.

victoires. Ici c'est plutôt la culture de l'échec, et c'est certainement dû au parcours scolaire d'ailleurs qui fait que ça rentre en jeu ; ils sont assez dans le négatif alors que l'on voudrait voir plutôt le côté positif. Il faut montrer que le verre il est toujours à moitié plein, et pas à moitié vide comme ils ont tendance à le voir.

Moi : Et concrètement comment tu fais ça ?

Noé : Concrètement ? Euh… bah je sais pas, y'a pas vraiment de concrètement en fait. C'est de l'adaptation du langage c'est de leur dire, "vois autrement". Le problème n'est pas un frein, c'est une source de pouvoir réfléchir ensemble et trouver une solution pérenne pour éviter que ça se reproduise. C'est pour ça qu'on fait aussi tout ce qui est amélioration continue. (…) C'est aussi apprendre à regarder. Le gaspillage c'est un problème. Et c'est savoir se donner la définition du problème. Moi ce que je leur dis, c'est que le problème c'est la différence entre ce que tu voulais et ce qui est réellement. Quand tu as compris ça tu vas te dire qu'il y a des problèmes partout. Et donc là c'est commencer à challenger les équipes en les rendant autonomes. Je suis pas le manager qui fait, on a de plus en plus d'hyper sollicitation… donc là c'est vraiment de mettre en place de l'autonomie pour les équipes. » [Chef de culture Tomato]

Cette injonction à l'autonomie ne se retrouve pas que dans les discours. Au sein de l'entreprise agricole intégrée, on retrouve de multiples dispositifs découlant de l'amélioration continue, auxquels sont attachés des procédures, implicites ou explicites. Par exemple, pour tenter de trouver les réponses à leurs « problèmes », les salariés (dont les chefs de culture) ont à disposition différents tableaux, un pour chaque division, sur lesquels ils doivent inscrire les difficultés rencontrées sur un post-it, les coller et démarrer une procédure. Ils doivent tout d'abord déceler les « causes » de leurs difficultés et songer ensuite à des actions pour les résoudre, individuellement ou collectivement. Puis, les salariés doivent proposer une ou des personnes référentes pour la mise en place de l'action et une date à laquelle l'action démarre.



Source personnelle

Illustration n°25. Un des tableaux de l'amélioration continue que l'on peut retrouver au sein des entreprises agricoles intégrées

Le passage de l'entreprise agricole intégrée d'un « modèle de la qualification » à un « modèle de la compétence » (Paradeise et Lichtenberger, 2001) peut s'expliquer par ailleurs par l'isomorphisme mimétique (DiMaggio et Powell, 1983) des dirigeants agricoles et des encadrants de l'entreprise agricole intégrée, défini comme la dynamique qui prend la forme de l'imitation des comportements les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations apparaissant comme légitimes dans un champ (Ibid.). L'implication de certains dirigeants dans des clubs de réflexion patronaux (non spécifiques aux mondes agricoles), au sein desquels les différents dirigeants échangent sur ce que doivent être les missions et le rôle de l'encadrant, participent de l'établissement dans l'entreprise agricole intégrée de normes, de procédures, de cahiers des charges et de formations que l'on ne trouvait pas encore dans le secteur agricole :

> « François Purseigle[359] : Et, au-delà de... au-delà de Légumes & Co', est-ce que vous pourriez nous en dire un peu plus sur l'organisation familiale ?
>
> Lilian : Ouais. Ouais. Je me suis fait former là-dessus. On a fait une formation, on a engagé toute une démarche de la gouvernance... justement... ça faisait partie... c'était le gros enjeu de ma vie, en fait. De notre génération. Pour moi, j'avais des choses à faire dans ma vie, dont celle-là.
>
> François Purseigle : Faire évoluer le... ?

[359] Il s'agit là d'un entretien réalisé à deux lors de la phase exploratoire.

> Lilian : Ouais... C'est pas dans la présentation... le temps que ça s'ouvre... En fait, on a... Je passe beaucoup de temps à l'extérieur. Je fais partie des membres de la famille qui passe le plus de temps à l'extérieur. Du coup, je suis allé voir d'autres modèles aussi. Et j'ai un copain qui a monté une formation qu'il fait dans le Centre des Jeunes Dirigeants. Je fais partie du Centre des Jeunes Dirigeants. D'entreprise. (…) Le CJD, c'est 5000 chefs d'entreprise en France. De toutes tailles, de tous secteurs, de tout... complètement différents. Je suis le seul agriculteur. Des Landes. C'est complètement apolitique. Ça, c'est juste pour se former à être un meilleur dirigeant. On est très peu du monde agricole. (…). Mais, moi, j'y suis, à côté de ça, j'ai un pote, il a 2 salariés quoi. Il fait de l'ingénierie béton. C'est... Finalement, quelle que soit la taille, on a la même problématique. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

À l'instar des dirigeants des fermes-écoles du XIXème siècle étudiés dans le chapitre II (Joly, Bourrigaud et Knittel, 2017), les dirigeants des entreprises agricoles intégrées, en s'appuyant sur leurs homologues de l'industrie, s'interrogent sur les moyens de coercition permettant de faire « régner l'ordre ». Les formations managériales "généralistes", décidées par la direction, mais à destination des encadrants cette fois-ci, participent également à l'importation de nouvelles méthodes managériales, non spécifiques au monde agricole. Encouragés par la direction et le *lean-management* à apporter eux-mêmes les réponses aux problèmes rencontrés, les chefs de culture vont importer directement dans l'organisation de l'entreprise agricole intégrée les méthodes présentées par les entreprises privées de formation ou celles échangées par les autres participants à la formation :

> « Jean-Claude : Ce qui était marrant dans la formation, c'est qu'il y avait des gens... On était douze... Non, onze. Parce qu'il y en a un qui a fait le premier jour et il a... ça collait pas. Donc on était 11 et il y avait... on était deux de la partie industrie agro-alimentaire, on va dire... Et tous les autres, c'est des mecs qui font des bateaux, des mecs qui travaillent à STX, donc c'est le chantier naval à Nantes. (…) Et c'était marrant parce qu'on n'avait pas du tout les mêmes contraintes parce que... euh... quand tu parlais avec... le gars de STX, par exemple, qui gère des chantiers... il y avait une personne qui s'occupe de l'aménagement des cabines des bateaux... et ils disaient "ben on a un magasin, on a des pièces, et on prend... au planning, on a toujours 6 mois de retard"... des trucs comme ça... c'est toujours comme ça... Et tu te dis, "ils ont 6 mois de retard ", et quand, nous, on disait "ben dans l'agro, on a... le matin, on a la

> commande qui tombe à 10h, elle part à 14h". Mais ce qui était bien, c'est que... on a pu échanger. On pouvait prendre des trucs, des astuces, des fonctionnements. Par exemple, tu vois le problème qu'on a rencontré avec l'amélioration continue, personne ne remplissait le tableau. Ben c'est un mec de chez Total avec qui je discutais qui m'a conseillé de faire ça différemment et de mettre en place les 10 minutes avec les saisonniers avant de commencer la récolte. » [Chef de culture Légumes & Co']

Nous le voyons, les outils de gestion sont aujourd'hui pleinement intégrés à l'organisation de la production de l'entreprise agricole. Qu'ils aient trait à la gestion de la main d'œuvre salariale ou au travail technique de la plante, ils s'inscrivent dans les interactions individuelles et plus largement dans le « système de gouvernement » (Chiapello et Gilbert, 2013) de l'entreprise agricole. Ils s'inscrivent dans un processus plus large de diffusion de nouvelles normes gestionnaires, soutenu à la fois par l'état (par l'intermédiaire des référentiels de formation notamment) et par la profession agricole. Leur réception par les chefs de culture est double : lorsque les fonctions concernent le travail de la plante, l'outil de gestion est rejeté par ces mêmes acteurs, considérant que leur professionnalité s'en trouve déstabilisée (la gestion des aléas que l'outil tente de combler étant ce qui la fonde). Ces résultats rappellent par ailleurs celles de Laure Bonnaud, Zouhaïr Bouhsina et Jean-Marie Codron (2012a, 2012b), qui montrent l'influence des organisations de producteurs et des distributeurs dans la transformation des pratiques agricoles, par les cahiers des charges et par les engagements que les producteurs se donnent pour y répondre. En revanche, lorsque ces fonctions ont trait à la gestion de la main d'œuvre, elles sont pleinement adoptées par les chefs de culture, qui vont user de leurs nouvelles "compétences" pour rendre leur rôle d'encadrants d'autant plus légitime au sein de l'organisation sociale de l'entreprise agricole intégrée et "gagner" une professionnalité.

Le "rouleau compresseur" managérial n'est en rien propre au secteur agricole. En revanche, nos résultats montrent que l'agriculture, souvent pensée à la marge, n'est pas exempt de la rationalisation et de la managérialisation du travail. Après avoir analysé la déstabilisation par le processus d'intégration et de gestionnarisation, intéressons-nous maintenant au dernier processus externe déstabilisateur : celui du double processus d'expansion et de concentration foncière.

C - « Une vie au travail » : les effets du double processus d'expansion et de concentration foncière

Tout au long du manuscrit, nous avons signalé que les entreprises agricoles intégrées se caractérisent par un double processus de concentration foncière (autour des champs historiques) et d'expansion capitalistique (par son implémentation à l'étranger). Elles produisent à la fois dans des quantités plus importantes que les exploitations agricoles familiales de taille moyenne et sur de multiples zones éclatées, en France et à l'étranger (Purseigle, Nguyen et Mazenc, 2017). Toutes les entreprises agricoles intégrées dans lesquelles nous avons réalisé une immersion sont implantées sur un vaste territoire autour de la ferme historique, dans différentes régions en France, mais également à l'étranger. Cette concentration et cette expansion ont lieu pour deux raisons : la première est d'ordre économique. Quelles que soient les cultures, les entreprises agricoles intégrées s'agrandissent et se concentrent pour vendre davantage de fruits et légumes à la grande distribution et sur une plus longue période. La seconde est d'ordre agronomique. Certaines cultures (comme celle du melon) nécessitent une rotation, c'est-à-dire que l'entreprise ne peut pas faire pousser du melon dans le même champ d'une année sur l'autre en raison de l'épuisement du sol. Pour réaliser le même tonnage que l'année précédente, l'entreprise a donc besoin de nouvelles terres.

Que l'expansion et la concentration aient lieu pour des raisons économiques ou agronomiques, les entreprises agricoles intégrées vont utiliser deux procédés : soit en rachetant des terres et des fermes en faillite, soit en contractualisant avec des agriculteurs qui ne réussissent pas à vivre décemment de leurs terres mais qui souhaitent en conserver la propriété.

C'est notamment grâce à la contractualisation avec des agriculteurs proches du site historique de l'entreprise qu'AGRIFRUITS peut effectuer la rotation des cultures et ainsi proposer le même tonnage à ses clients tous les ans. Ce contrat, appelé « convention d'occupation précaire » s'étend de janvier à octobre, spécifie que l'agriculteur propriétaire s'engage à exécuter tous les travaux préparatoires de la terre et les travaux d'entretien de son équipement. L'entreprise, par l'intermédiaire des chefs de culture, procède quant à elle à la mise en place de la culture et en assure la conduite.

L'agriculteur propriétaire est alors rémunéré au cinquième de la récolte de fruits produits en commun. Ce type de contractualisation et le principe de rémunération au cinquième de la récolte correspond au contrat des « khammâs » marocains. Le « khammâs » est un travailleur de la terre, dont le statut est défini dans le décret de 1874 portant sur l'agriculture marocaine. Celui-ci fixe « les droits et obligations des paysans associés dans l'exploitation d'une terre, et singulièrement ceux du khammâs » (Valensi, 1977). Il est défini par le décret comme « un associé ayant droit au cinquième,

en compensation de son travail ». Ce statut était fortement répandu à une époque où le travail était rémunéré en nature mais a tendance à disparaître, bien qu'il persiste encore dans les régions montagneuses ou reculées.

Si la contractualisation avec des agriculteurs proches permettent à AGRIFRUITS de conserver un certain tonnage, en revanche, c'est grâce au rachat d'exploitations au Maroc qu'AGRIFRUITS peut étendre la saisonnalité de ses ventes et proposer à ses clients du melon dès le mois de mai. De la même manière et pour des raisons économiques plus particulièrement, LEGUMES & CO' utilise les deux procédés. Depuis plusieurs années, l'entreprise contractualise avec des agriculteurs autour du site historique afin de satisfaire les demandes croissantes de ses clients. Elle s'est également récemment implantée au nord de la France et au Portugal en rachetant des fermes, pour approvisionner de nouveaux marchés.

Les processus d'expansion et de concentration foncière n'ont pas que des effets sur le chiffre d'affaire des entreprises agricoles intégrées. Nous allons voir dans un premier temps qu'ils altèrent les conditions de travail du groupe professionnel des chefs de culture et dans un second temps qu'ils désintègrent la frontière des temps sociaux, entre temps au travail et temps hors-travail.

1) Une altération des conditions de travail

Tout d'abord, l'expansion de l'entreprise par le rachat d'exploitations en France ou la contractualisation avec des agriculteurs de la région a pour effet d'éloigner encore un peu plus les surfaces cultivées. Les journées de travail des chefs de culture sont alors rythmées quotidiennement par les centaines de kilomètres effectués en voiture. Plus encore, les kilomètres séparant le champ du bureau sont une variable importante dans leur manière d'organiser la journée :

> « Moi : Comment tu décides quel champ tu fais en premier et lequel tu vas faire en dernier ?
>
> Louis : Y'a pleins d'indicateurs différents. Ça va dépendre du nombre de jours où on y est pas encore passé, des équipes qui travaillent dedans, des travaux qu'il y a faire, de la distance à laquelle elle est…
>
> Moi : De la distance ? Ah ouais carrément ?
>
> Louis : Ben de nos bureaux on a des parcelles dans un rayon de 40km. 40km à l'ouest, 40km au nord etc. Donc quand t'es sur une parcelle à l'ouest, si tu

veux aller à celle tout au bout à l'est, c'est 80km de voiture. Tu perds énormément de temps, donc quand t'organises ta journée, t'en prends compte.

Moi : Mais c'est nouveau ça ou vous avez toujours fonctionné comme ça ?

Louis : Alors moi depuis que je suis chef de culture c'est comme ça, mais quand j'étais plus petit ils faisaient pas autant de kilomètres, on était pas aussi étendu. » [Chef de culture Légumes & Co']

Lorsque l'on interroge les membres du groupe professionnel sur les effets directs de l'éloignement des surfaces cultivées, tous déplorent passer trop de temps sur les routes au détriment du temps passé dans les champs. Les chefs de culture de LEGUMES & CO' mettent en avant des conditions de travail « plus difficiles » depuis la dernière concentration foncière de l'entreprise il y a deux ans. Selon eux, ces évolutions ont deux conséquences interdépendantes. Tout d'abord, l'éloignement des parcelles suppose pour les chefs de culture et les travailleurs saisonniers des horaires de travail de plus en plus rallongés, qui entraînent à leur tour, selon les chefs de culture, une fatigue physique et mentale :

« Jean-Claude : On passe beaucoup de temps sur la route ici. On va jusqu'à Oléoduc, on peut faire jusqu'à 80 km d'une parcelle à une autre. Je vais aller voir le chauffeur je vais lui dire "tu règles ta machine comme ça tu passes ici". Ça ouais, mais partie grande culture. Sur les pommes de terre, c'est pareil, réglage de la machine, conseils aux chauffeurs… Mais tout ça on le fait par téléphone mais aussi en face à face. En gros j'attaque à 6h et je tourne jusqu'à 22h le soir. Et ça pendant six à huit mois. Je fais 6h-22h avec un quart d'heure de pause à midi. C'est sûr qu'à la longue, la saison tu la sens passer, c'est des conditions plus difficiles. Après les autres mois qui restent, l'hiver je fais 6h-15h ou 16h. » [Chef de culture Légumes & Co']

Louis, également chef de culture de LEGUMES & CO', exprime les mêmes difficultés que son collègue Jean-Claude : la concentration foncière entraîne un rallongement des journées de travail qu'ils ne "récupèrent" pas et une fatigue supplémentaire :

« Louis : Et si tu veux, dans l'agro on a une grosse contrainte qui est l'éloignement et ça nous bouffe un temps énorme. C'est du temps où tu peux rien faire en plus si ce n'est téléphoner, mais c'est pas pareil. Mais si tu veux

> faire le tour des parcelles correctement, là il te faut deux jours quasiment, deux jours complets si tu veux voir les parcelles regarder ce qui se passe… Le problème aussi c'est qu'à cause du temps perdu, on doit le récupérer autrement et on bosse plus longtemps. Pas forcément plus tôt, parce que de toute façon on commence déjà très tôt, mais on finit plus tard. Et vu qu'on est cadre, ben c'est pas des heures qu'on récupère… » [Chef de culture Légumes & Co']

Jérôme, assistant chef de culture chez LEGUMES & CO', va même jusqu'à affirmer qu'une des raisons pour laquelle il n'a pas souhaité s'installer en tant qu'agriculteur dès la fin de ses études, à savoir les contraintes physiques et les journées interminables, n'est plus qu'une « illusion » :

> « Jérôme : La grosse difficulté ici c'est qu'on est très éparpillé. On a 1500 ha mais sur huit communes, on passe beaucoup de temps sur les routes. Ça nous fait perdre du temps. Énormément de temps. Et à la fin moi ça me fatigue. Mal de dos à force de passer du temps dans la voiture et sur des routes pleines de trous, mal à la tête parce que tu passes de 6h du matin à 20h au travail et que t'as pas le temps de te reposer… Je me suis rendu compte que j'avais choisi d'être salarié pour éviter les contraintes d'être agriculteur, comme celle par exemple de passer ta vie au travail, mais en fait là c'est ce qu'il se passe, c'est plus qu'une illusion. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Le rallongement des journées de travail, en plus de la fatigue physique et mentale, entraîne un second sentiment partagé par tous les travailleurs de l'entreprise agricole intégrée, quel que soit la division : une difficulté supplémentaire à concilier les temps sociaux.

2) Une porosité des temps sociaux : confusion entre temps de travail et temps personnel

Nous savons, depuis les travaux précurseurs d'Henri Hubert[360] (1929) et d'Émile Durkheim (1968 [1912]), l'importance des temps sociaux dans le processus de régulation sociale (Durand et Pichon, 2001). Ces auteurs ont montré que « les normes temporelles, formelles et informelles permettent aux individus non seulement de se repérer dans la durée, de se rencontrer, de coopérer, mais aussi, plus généralement, d'être ensemble et donc de faire société » (Servel, 2012). Selon

[360] Henri Hubert fait partie de ces sociologues qui ont souffert de la célébrité de ses co-auteurs. Lorsque l'on interroge la notion de temps sociaux, ce sont davantage à des auteurs tels qu'Émile Durkheim ou Marcel Mauss que l'on pense. Or, ses apports dans la genèse des *Formes élémentaires de la vie religieuse* ou dans les *Mélanges d'histoires des religions* sont considérables. Pour un aperçu de son rôle et de ses contributions, nous renvoyons le lecteur à l'hommage de François-André Isambert, publié dans la *Revue française de sociologie* (1979).

Antoine Bernard de Raymond et Frédéric Goulet (2014), « la question de la tension entre le temps de travail et le temps productif, à la suite des travaux de Marx, a fortement structuré les débats autour du temps de travail des agriculteurs ». Les deux auteurs expliquent alors que la temporalité du travail agricole est « paradoxale » (Ibid.). À l'inverse du salarié, l'agriculteur est un indépendant : en principe, il organise son travail « comme bon lui semble ». Néanmoins, selon eux, « cette liberté (…) est contrariée par deux phénomènes. L'agriculteur doit faire face aux cycles biologiques des entités naturelles (plantes, animaux) avec lesquelles ou sur lesquelles il travaille. D'autre part, même lorsque l'agriculteur est un travailleur indépendant, son exploitation s'insère généralement dans des organisations sociales plus larges, en amont et en aval, dont l'activité a un impact sur son propre rythme de travail » (Ibid.). D'autres travaux (Barthez, 2005) ont étudié la problématique des temporalités au prisme du genre, en montrant combien la vie domestique et le monde du travail interfèrent dans le cas des agricultrices.

Dans le cas des salariés des entreprises agricoles intégrées, tous sont unanimes : le rallongement du temps de travail, à la suite de la concentration et de l'expansion de l'entreprise agricole intégrée, empiète sur leur temps "privé". Pour certains, il déstabilise leur vie familiale. C'est le cas notamment d'Hugo, un des chefs de ligne de la division du conditionnement de LEGUMES & CO'. En couple avec un enfant, il explique au cours d'un entretien que le temps de travail non défini à l'avance s'allonge de plus en plus et l'empêche « d'avoir une vie de famille » :

> « Hugo : Chaque jour est différent. Moi par exemple c'est très compliqué pour la nounou. Le matin je commence à huit heures, donc c'est ma femme qui amène la petite à la nounou, mais parfois à quatre heures de l'après-midi on vient me dire qu'il y a une commande en plus à passer et que j'ai pas assez de carotte. Mais moi c'est ce jour-là que je pensais à être plus tranquille et que j'allais chercher la gosse à la nounou. Donc du coup tu dois appeler la nounou pour lui demander de la garder une heure de plus. Et puis une heure après tu te rends compte que c'est trois heures de plus qu'il faut rester, donc t'es obligé de téléphoner au beau-père… ça c'est la misère. Depuis un an et demi que j'ai eu ma petite, ça fait un an et demi que c'est dur à s'organiser. Tu vas chercher la gosse à la nounou, tu manges vite fait, tu fumes une clope, et après au lit. On n'a pas le temps de faire autre chose, et ça c'est à cause du fait que chaque année on a toujours plus d'hectares. Tu peux pas avoir une vie de famille en fait. » [Chef de ligne de la division du conditionnement de Légumes & Co']

Sabine, cheffe d'équipe de la division du conditionnement d'AGRIFRUITS, met également en exergue la difficulté à avoir une vie de famille. Elle explique « mettre de côté » tous ses amis et sa famille pendant cinq mois. Elle affirme également que son travail empiète sur la vie de son fils de treize ans, pour qui il est difficile de ne pas voir sa mère sur une période aussi longue :

> « Sabine : Pendant 5 mois je mets complètement de côté tous mes amis et ma famille. Je m'impose une discipline et une hygiène de vie. Parce qu'après tu peux pas, c'est déjà très fatigant quand tu sais que tu vas faire 10 heures ou 15 heures dans la journée. C'est un sacrifice pour la famille, pour mon fils c'est vraiment pas facile. Il a 13 ans et demi. La première année je lui avais dit "voilà comment ça va se passer", etc. Je lui ai expliqué que cet été on aurait que quelques jours de vacances ensemble, mais je lui ai promis que cet hiver je serai avec lui, et qu'on se fera un beau voyage tous les deux. Pour rattraper en fait. Et là pendant les mois compliqués c'est mon compagnon qui gère, ou le père de mon fils, puisqu'on est séparé. Bon après il y a mes parents qui parfois l'amènent en vacances aussi ! Ce qui a été chaud l'année dernière c'est que le pic de production on l'a eu fin août, le gros pic, le gros rush. Vers le 20 août. Ce qui veut dire qu'en fait, à la reprise des cours on était encore en plein plein rush. Pour la rentrée c'était vraiment chaud, on faisait 6-22h. Donc j'arrivais à le voir parfois une heure le matin, mais je ne le voyais pas de toute la journée de toute la nuit jusqu'au lendemain… » [Cheffe d'équipe de la division conditionnement d'Agrifruits]

François, le responsable agréage[361] de LEGUMES & CO', quant à lui, n'a pas d'enfant. Néanmoins, il m'explique au cours d'un entretien avoir vu son couple « en crise » et avoir eu « peur de le perdre », notamment à cause des horaires de travail rallongés au cours de la saison d'été. En travaillant de cinq heures du matin jusqu'à vingt-deux heures, il lui était alors impossible de concilier travail et vie privée :

> « Moi : Et par rapport au rythme, c'est pas trop dur d'allier vie privée et vie au travail ?

[361] L'agréage consiste à contrôler les conformités des produits, soit conformément à la réglementation, soit en fonction d'un cahier des charges propre. De l'agréage dépend l'acceptation ou le refus des lots par les clients, c'est-à-dire la grande distribution.

> François : Si, c'est très très dur. On fait comme on peut. Mon couple était en crise l'été dernier parce que je faisais trop d'heures, je partais le matin à cinq heures, je rentrais à 22 heures. Après je suis passionné par mon travail. Je suis bien trop gentil j'arrive pas à dire non. Mais j'ai vraiment cru que j'allais perdre mon couple à cause de mon travail. » [Responsable agréages Légumes & Co']

Il est par ailleurs particulièrement intéressant de constater que l'ensemble des salariés de la production que nous avons questionnés sont en couple avec une personne du monde agricole également. Au-delà de la question de l'homogamie[362] (Bidart, 1997 ; Giraud et Rémy, 2008) tout se passe comme si, pour dépasser la difficulté à concilier les différents temps sociaux, la solution se trouvait dans la mise en couple avec quelqu'un qui partage les mêmes difficultés. Au cours de l'entretien, Sabine nous expliquera que son premier divorce trouve son origine dans son travail et qu'elle est aujourd'hui en couple avec un homme du monde agricole, qui « comprend davantage ses moments d'absences que (son) ancien mari ».

> « Sabine : Mon premier mariage s'est écroulé à cause de mon emploi. Je le voyais pas pendant plusieurs mois, il était pas du milieu agricole lui, notre couple a pas tenu. Aujourd'hui j'ai un compagnon qui est du milieu, donc du coup il comprend lui par contre. C'est vrai qu'être avec quelqu'un du milieu, ça permet pour lui de comprendre la charge de travail qu'on a pendant ces mois-là, j'ai jamais de reproche de sa part, il sait comment ça fonctionne. » [Cheffe d'équipe de la division conditionnement d'Agrifruits]

Pour les autres chefs de culture, célibataires au moment de l'immersion, les difficultés concernent davantage l'idée de ne jamais pouvoir séparer les deux temps sociaux. Le temps du travail en tant que chef de culture dans l'entreprise agricole intégrée ou en tant qu'agriculteur sur l'exploitation familiale empiète sur celui des loisirs, ou du temps privé. Pour Louis, les vacances « n'existent pas ». Il explique avoir droit à cinq semaines de congés par an, mais « ne jamais les prendre » :

> « Moi : Mais on t'appelle le week-end ?

[362] Nous pourrions résumer l'homogamie avec une phrase simple : « qui se ressemble s'assemble ». L'homogamie, démontrée à plusieurs reprises, renvoie donc à l'idée de l'existence de mariages homogènes entre des personnes porteuses d'attributs sociaux similaires. Le choix du conjoint est donc un fait social total.

> Louis : Dès fois oui, dès fois non. Dès fois tu subis un peu, sur certaines périodes. Après quand tu fais la fête, tu fais la fête fois 10. Parce que tu te dis que t'auras pas souvent l'occasion. Le week end j'en profite. On a le droit à 5 semaines de congés aussi, mais en fait on les prend pas. Ca existe pas trop les vacances chez nous. Je sais même pas si j'en ai déjà pris. » [Chef de culture Légumes & Co']

Gaël, le responsable de l'irrigation de LEGUMES & CO', met quant à lui en lumière l'absence de « déconnexion ». En période « de *rush* », il explique recevoir des appels le week-end, l'obligeant à retourner dans les champs.

> « Gaël : Ici t'es jamais sorti, sauf l'hiver, quand je pars on me rappelle pas généralement. Mais l'été en période de rush, même quand t'es en repos, on t'appelle et t'es obligé d'y aller, que tu sois d'astreinte ou pas, ça change rien. On t'appelle sur ton portable du boulot et tu dois y aller. » [Responsable irrigation Légumes & Co']

Brandon, assistant chef de culture chez LEGUMES & CO', évoque pour sa part la difficulté « à faire autre chose », à voyager et à prendre du temps pour lui. Il explique consacrer ses week-ends de repos et ses vacances au travail dans l'exploitation familiale, surtout en été. Il affirme néanmoins avoir plus de temps l'hiver pour participer à la vie de son village grâce à sa place de trésorier au sein du comité des fêtes et de joueur au club de basket local :

> « Brandon : Le soir en semaine j'ai pas trop le temps de faire quoi que ce soit je rentre trop tard. Après, le weekend, ça dépend. Souvent quand même je m'occupe de l'exploitation familiale. Bon je suis aussi trésorier du comité des fêtes de mon village, je suis au basket aussi, donc je sors des fois le samedi quand j'ai pas match. L'hiver… j'ai les 5 semaines de repos, quand je suis en congés je fais des sorties, parce que l'hiver on t'appelle moins. Bon par contre je voyage pas trop, je fais pas le tour du monde. Par exemple si j'ai un weekend complet, je vais peut-être travailler 4 heures sur l'exploitation. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Cette problématique des conditions de travail rejoint celle développée par Bouffartigue (1999) : « si la rationalisation du travail des cadres peut prendre ici ou là la forme de procédurations, c'est principalement au travers des objectifs qui leur sont assignés et d'un contrôle plus strict des

résultats obtenus — c'est ici que se révèle le plus nettement le passage d'un "contrat moral" à un "contrat économique", sous influence de la culture du management nord-américain — que s'est réalisé un incontestable alourdissement de leur charge de travail. Les indicateurs majeurs en sont les contraintes temporelles accrues enregistrées par les enquêtes — notamment en termes de délais — et surtout l'allongement des durées de travail, associé à l'émergence du thème de la réduction du temps de travail des cadres sur la scène sociale ».

Un autre phénomène de l'expansion — caractéristique de l'entreprise agricole intégrée — participe à la déstabilisation du groupe professionnel par une difficulté à allier vie familiale et vie au travail : l'injonction aux chefs de culture d'aller former et/ou aider les salariés des unités basées à l'étranger, que l'on peut définir comme l'injonction à la mobilité (Colombi, 2016 ; Massot et Orfeuil, 2005)[363]. C'est le cas notamment des chefs de culture de CUCURBILES. Avant de développer ces points, commençons par présenter plus en détails l'entreprise.

L'histoire de CUCURBILES démarre en 1957, lorsque Richard, le père de l'actuel dirigeant, découvre le melon et plante les premières graines sur l'exploitation paternelle, à douze kilomètres des bâtiments de l'entreprise actuelle. Après le rachat de l'entreprise agricole jouxtant celle de son père, il démarre la production de melon et contractualise avec un premier expéditeur dès 1960. Quelques années plus tard, Richard, sur les conseils de son expéditeur, décide de crée sa propre marque. À cette époque, l'exploitation agricole de polyculture de 45 hectares regroupe Richard, sa demi-sœur ainsi que trois salariés.

> « Frédéric : Donc, l'histoire... ben petit producteur... enfin, petit producteur... voilà, sur les coteaux du sud, donc on se retrouve à 12 kilomètres d'ici, sur les coteaux là, en plein sud du Quercy... euh... par relations, famille, ou autres, peu importe, découvre le produit melon, et essaye, en fait, ses premières graines de melon en 1957. […] Bon, ceci étant dit, derrière, c'est appel et mobilisation pendant 2 ans en Algérie. Et donc, quand il revient, il commence à mettre en route sa production de melons. Enfin, dans la petite histoire, même, c'est pire que ça, c'est que... quand il est revenu de l'armée, donc, exploitation familiale trop petite pour faire vivre... euh... 2 familles. Et donc, dans un premier temps, il est parti cheminot à Bordeaux. Ça a duré 6 mois. Et au bout de 6 mois, en fait, l'exploitation jouxtant celle de mon grand-père était à vendre. Voilà, fin des années 60, il se met à livrer à un expéditeur. […] Et

[363] Ces différents auteurs ont montré comment la mobilité professionnelle internationale a pris de l'importance en France, à la fois comme phénomène en expansion quantitative et comme injonction à laquelle sont confrontés les travailleurs. Ils étudient comment la mobilité est devenue au fil du temps une nouvelle norme sociale.

> donc c'est là que la marque, à l'époque, les bureaux d'étude, de communication et autres n'existaient pas dans les campagnes. Donc mon père de dire " mais créer une marque... pff...". Et donc, en fait, il se rapproche de son imprimeur. Imprimeur qui faisait des bandes de côté de plateau. » [Dirigeant de Cucurbîles]

Après le décès du principal expéditeur de l'entreprise, Richard décide de se tourner vers un nouvel expéditeur Perpignanais. Ensemble, ils joueront la carte du « melon haut de gamme » et de la marque de l'entreprise. C'est un succès, et l'expéditeur souhaite que Richard produise davantage de melons pour satisfaire les demandes des clients. En 1978, il décide alors de s'allier avec son beau-frère pour augmenter les volumes de production en été, toujours autour de l'exploitation paternelle. C'est également à cette époque que l'entreprise intègre le conditionnement et construit un hangar proche des champs de melons. L'intégralité des melons produits par CUCURBILES sont alors conditionnés par les salariés de l'entreprise et sont "marketés" du logo de l'entreprise.

Au début des années 80, Richard et sa famille partent en vacances dans les DOM-TOM. Après plusieurs étés passés en Guadeloupe, ils décident de s'y implanter durablement en s'associant sur place avec un français installé là-bas depuis plusieurs années. Il lance alors les premiers essais de melons dans la terre argilo-calcaire de la Guadeloupe en 1983. L'année d'après, les deux premiers hectares de melons permettent à l'entreprise de commercialiser, en France, du melon CUCURBILES, pour la période de Pâques. En 1989, l'entreprise créée le groupement de producteurs avec six producteurs Antillais, toujours à l'œuvre aujourd'hui[364]. C'est le début de l'expansion à l'étranger de l'entreprise. C'est également à cette période qu'un des enfants de Richard, Frédéric, le dirigeant actuel, intègre l'entreprise à la fin de son BTS. Il est alors en charge de la production en Guadeloupe et séjourne à l'année sur l'île. Dès le début des années 1990, la faillite du principal expéditeur de l'entreprise pousse Richard a intégré la commercialisation des melons. Ce sera son second fils, Emmanuel, qui, après une formation à la capitale, prendra en charge la division et développera la politique de marque de l'entreprise. Les années 90 verront également la poursuite de l'expansion de CUCURBILES en Martinique, en Espagne et au Maroc, et sa diversification par la production de fruits tropicaux sur l'Île de la Réunion.

> « Frédéric : Pareil, 92... Oui, parce que, au passage de l'historique... parce qu'on a acquis le métier d'expéditeur au début 91, mais après tout s'enchaîne à une rapidité exponentielle. Parce qu'il faudrait parler de l'ananas Victoria de

[364] Aujourd'hui, ce sont plus de vingt producteurs Antillais qui produisent pour l'entreprise CUCURBILES.

> l'Île de la Réunion… Derrière, on retrouve les essais au Mexique, on retrouve les essais en République-Dominicaine, on retrouve une enquête au Brésil... euh... qu'est-ce qu'on a fait de fou dans notre vie… Un passage en Haïti. Tiens, d'ailleurs, on revient nous solliciter pour refaire un tour en Haïti.
>
> Moi : Mais, là, c'est dans quel but ?
>
> Frédéric : Le melon était présent en Guadeloupe. Bonne saison : Carême, donc mi-février jusqu'à mi-mai. Présent en récolte. Expédition. Et les clients nous ont dit "mais, Boyer, c'est dommage que tu ne sortes pas du melon pour Noël, ce serait sympathique quoi. Pour les fêtes". Et ça a été la recherche... Donc, là, on retrouve l'ananas Victoria de l'Île de la Réunion. » [Dirigeant de Cucurbîles]

Depuis le début des années 2000, l'entreprise poursuit sa concentration et son expansion, surtout en produits exotiques, estimant qu'elle a atteint sa capacité maximum concernant le melon, son produit phare. Elle produit aujourd'hui du melon sur près de 500 hectares en France et compte 122 salariés permanents et plus de 350 saisonniers lors de la période de récolte. Au Maroc et dans les DOM-TOM, l'entreprise travaille essentiellement avec des producteurs "apporteurs" de marchandises. Elle compte (au total) plus de 220 producteurs qui contractualisent aujourd'hui avec l'entreprise. En 2015, elle réalise presque 59 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Nous le voyons, CUCURBILES se distingue des autres entreprises agricoles intégrées par l'intégration d'entités de production de fruits exotiques qui se situent en Martinique, en Guadeloupe, sur l'Île de la Réunion et au Sénégal. Tous les ans, Damien et Jean-Luc, les deux chefs de culture de l'entreprise, sont envoyés pendant un mois minimum dans chaque entité, par la direction. Leur voyage consiste alors à former les nouveaux salariés embauchés — comme en France, dans ces entités, le "turnover" est important — et à encadrer la période de "*rush*" sur place[365]. L'expansion à l'étranger de l'entreprise ayant pour objectif de proposer des produits aux clients sur une période plus importante et à toutes les saisons (c'est la raison pour laquelle on retrouve l'entreprise sur trois continents), la moitié de l'année est consacrée par les chefs de culture à ces voyages à l'étranger. Par ailleurs, le reste de l'année, les chefs de culture de CUCURBILES subissent les mêmes effets de l'expansion que ceux étudiés plus haut : l'expansion de l'entreprise

[365] C'est par ailleurs un élément supplémentaire dans la reconnaissance de la place de têtes de pont des chefs de culture. Ils sont, à l'instar de ceux envoyés par les propriétaires dans les colonies, les salariés sur qui repose la domination à l'étranger de l'entreprise et l'interprétation du « programme agricole » de l'EAI.

agricole intégrée dans d'autres régions en France (ici, la Provence) les oblige à quitter la région plusieurs semaines ; lorsque le travail des chefs de culture se concentre sur les champs de la région, l'éloignement toujours plus conséquent des bureaux rallonge les horaires de travail. Durant notre entretien, Damien évoque chaque cas et les effets de ces nouvelles missions sur sa vie privée et celle de son collègue Jean-Luc :

> « Moi : Donc vous allez tous les deux avec Jean-Luc en Martinique ?
>
> Damien : On se déplace tous les deux bien sûr puisque ça fait partie de notre mission, mais par contre pas forcément sur les mêmes périodes. Lui par exemple, en ce moment il est au Sénégal, parce qu'on est en pleine production. C'est le rush là-bas. On va le revoir qu'au mois de janvier ici, et la semaine prochaine il bascule en Martinique, sans même repasser chez lui en France. Moi par contre c'est plutôt avant ou après. C'est plutôt pour préparer ou pour tirer les bilans des rushs, donc quand je me déplace c'est plutôt avant et après, lui pendant.
>
> Moi : Et vous formez les salariés sur place ? Par exemple si la direction décide de mettre en place un outil de gestion là-bas en Martinique, c'est vous qui allez les former ?
>
> Damien : Oui, effectivement, par exemple pour tout ce qui est enregistrement des pratiques culturales, oui on a mis en place un truc ici et on essaie de le mettre sur tous les sites. Quand on l'implante sur un site, c'est nous qui allons les former. Et puis on nous demande aussi de partir là-bas quand il y a des nouveaux, pour former les arrivants. Sur les sites de Guadeloupe de Martinique y'a pas mal de turnover… Un peu comme ici. Donc là il faut recommencer, chaque année. Mais bon, le gros problème après c'est la vie de famille. Moi ça va j'ai pas d'enfant. Mais on est absent quasiment la moitié de l'année ! Jean-Luc c'est une catastrophe. Il est marié, il a trois gosses… Bon son épouse ne travaille pas et gère la famille. C'est un équilibre qu'ils ont l'air de trouver mais c'est super dur, moi je peux plus le faire, je vais demander à faire moins de voyages. Là il est parti dimanche dernier (25 novembre), et il va rentrer le 23 décembre après-midi, un jour juste avant Noël ! Il reste que quelques semaines en France et février il va recommencer. Par contre tout l'été il est en France, mais vu qu'on a acheté dans le Sud-est, il dort pas toutes les nuits chez lui. Et même quand c'est ici, le matin, quand il faut être à six heures

> le matin dans les champs et que le champ est à une heure de la maison parce qu'on a acheté des terres à 80km du bureau, tu pars de chez toi à cinq heure du matin et tu rentres à 22h. Autant te dire que ta famille tu la vois vraiment pas beaucoup… » [Chef de culture Cucurbîles]

Nous le voyons, les principes de l'entreprise agricole intégrée de réactivité à l'environnement par le processus de rationalisation intégrée, de flexibilité et d'ajustements permanents à l'évolution en temps réel de la demande et du marché (avec le principe du flux-tendu) tend à « désintégrer » la frontière entre temps de travail et temps hors travail (Aballéa, 2001 ; Durand, 2001). Les spécificités du travail agricole rendent cette désintégration des frontières encore plus forte : les aléas climatiques, la production de produits frais, la spécialisation des entreprises agricoles, obligent les chefs de culture (sur qui repose la rationalisation intégrée) à une vigilance accrue et à tout instant[366]. Rater le départ d'une maladie, c'est risquer de perdre la production de la totalité du champ. En outre, à la différence de la production de pièces industrielles standardisables et standardisées, la correction sur la chaine de production (ici le champ) n'est pas instantanée. La rectification prendra plusieurs jours voire plusieurs semaines et sera dépendante d'éléments sur lesquels le chef de culture n'a aucune emprise. Lorsque le chef de culture constate par exemple l'arrivée d'une maladie sur les feuilles d'un plant de melon, son traitement n'est pas immédiat (il faut plusieurs jours pour constater si celui-ci est efficace) et les conditions climatiques auront un effet sur celui-ci. Fonctionner à flux-tendu pour une entreprise agricole, c'est faire reposer sur les chefs de culture une standardisation et une rationalisation de la production qui ne peut être "qu'approximative". Or, c'est précisément sur ces mêmes acteurs que repose le travail de minimiser, par une amplitude plus longue des journées de travail, les effets de l'approximation, entraînant donc une porosité des temps sociaux et une impossibilité pour les chefs de culture de maîtriser leurs temps de travail et hors travail.

Nous pourrions alors nous poser la question suivante : pourquoi, alors que les chefs de culture relatent l'expérience d'une dégradation de leurs conditions de travail, acceptent-ils des exigences plus élevées de performances ?

[366] Les risques économiques et environnementaux concernent l'agriculture depuis son existence et ne renvoient pas directement l'émergence de formes nouvelles d'entreprises agricoles. Au contraire, nous pouvons estimer que le risque principal d'avant la modernisation, à savoir le risque d'une mauvaise récolte, tend à être moins fréquent par l'augmentation de la production et l'expansion de l'entreprise à l'étranger. En revanche, certains risquent tendent à s'accroitre avec les processus de concentration foncière. Nous faisons notamment référence aux maladies sur les productions, aux risques de pollution des sols et des eaux, aux risques de la baisse du niveau des nappes phréatiques et plus globalement aux risques du dérèglement climatique (sécheresse, inondations, perturbation du calendrier agricole…) qui pèsent sur les exploitations d'aujourd'hui, bien plus que celles des générations précédentes.

La réponse se trouve alors dans l'organisation du procès de travail (Durand, 2004). Nous avons vu dans le chapitre précédent que le flux-tendu de l'entreprise agricole intégrée organise le travail en groupe et que les salariés font l'expérience d'une plus grande autonomie. Nous avons également précisé que le processus d'estimation de la récolte du jour, qui provient directement du flux-tendu et qui repose sur les chefs de culture, fait partie de ces nouvelles "compétences" acquises par les chefs de culture et qui participent à renforcer la place de "têtes de pont" du groupe professionnel et d'interprètes des exigences « d'en haut ». C'est précisément dans la conquête de ces espaces d'autonomie collective et de nouvelles professionnalités que le consentement des chefs de culture au flux-tendu trouve son origine, et c'est une de nos contributions de notre travail de thèse. Au cours des entretiens, les chefs de culture expliquent bien que le travail dans l'entreprise agricole intégrée est « plus dur » car de moins en moins en fonction de la saison et sur des parcelles plus étendues. Dans les entreprises agricoles traditionnelles, la difficulté du travail durant la période de "*rush*" est compensée par un rythme plus calme durant la période "creuse". Dans le cas des entreprises agricoles intégrées, cette seconde période est très courte, voir même n'existe pas, comme chez CUCURBILES. Néanmoins, lorsque les chefs de culture présentent leur travail au sein de l'entreprise agricole intégrée, ils expriment, certes, sa difficulté mais surtout son autonomie ; les journées interminables mais la confiance qu'on leur apporte. C'est ce que Jean-Pierre Durand nomme « l'*implication contrainte* » (Durand, 2004 ; 2006) :

> « Cette généralisation du flux tendu de la matière (dans l'industrie) et de l'information (dans les services) a conduit à une fragilisation acceptée pour ne pas dire volontaire des processus productifs ; car cette fragilité impose une mobilisation permanente des salariés, de leur corps comme de leur intelligence (c'est le côté attractif déjà décrit). D'où le concept paradoxal d'*implication contrainte* qui décrit cette nouvelle situation : exécutants, concepteurs, cadres, etc., sont obligés, s'ils veulent rester dans l'emploi, de répondre aux injonctions du flux tendu qui, parce qu'il est fragile et qu'eux-mêmes sont de moins en moins nombreux, mobilise chaque minute de leur présence. Certains se voient même contraints, grâce aux technologies nomades du téléphone mobile et de l'ordinateur portable, de travailler durant leurs trajets ou à leur domicile, y compris durant les fins de semaine. » (Durand, 2006)

C'est précisément le même phénomène que l'on analyse dans les entreprises agricoles intégrées. De la même manière, le flux-tendu oblige les chefs de culture à répondre à sa « fragilité » ou à ce que nous appelons nous son "approximation". Nous soulignions dans la partie précédente

qu'en réponse à la procéduralisation, certaines entreprises ont entamé un processus de numérisation de l'entreprise agricole, avec la mise en place d'applications sur les smartphones des chefs de culture. Or, ce sont aussi à cause de ces « technologies nomades » (Durand, 2006) que les chefs de culture se voient contraints de répondre aux approximations du flux-tendu pendant leurs très nombreux trajets entre chaque parcelle, ou entre le travail et leur domicile et parfois même chez eux, comme le soulignait Gaël plus haut.

Tout au long de cette première partie de ce chapitre, nous nous sommes intéressés aux processus de déstabilisation externe au groupe professionnel. Nous avons pu souligner qu'il revêt trois formes différentes : une déstabilisation du groupe professionnel par l'intégration d'autres professionnels, une autre par le processus de gestionnarisation et enfin une dernière par le double processus d'expansion et de concentration foncière. La compétition interprofessionnelle (et la déstabilisation qui en résulte) n'est pas le seul type de concurrence que l'on observe lorsque l'on s'intéresse aux groupes professionnels. Il est possible d'analyser ces déstabilisations au prisme des relations intraprofessionnelles, « dès lors que l'observation des groupes professionnels amène à rendre compte de processus de différenciation interne » (Boussard, 2009). Ce sont les « segmentations », mises en lumière par Rue Bucher et Anselm Strauss (1961).

II - Une segmentation interne du groupe professionnel des chefs de culture : genre, normes professionnelles, filiation

Les segmentations correspondent donc aux disparités en interne entre les membres du groupe professionnel et qui dépendent de l'inégale répartition des ressources entre ses membres (capital social, capital économique, capital culturel…). Tout comme la concurrence interprofessionnelle, la segmentation interne d'un groupe professionnel peuvent le fragiliser (Vezinat, 2010 ; 2012), mais également renforcer l'unité en l'enrichissant de segments variés qui discutent entre eux et travaillent à la cohésion interne du groupe (Chenu, 2005). La capacité du groupe professionnel à s'organiser joue aussi bien sur leur degré de cohésion que le niveau de prestige atteint.

Nous allons voir qu'en interne, trois variables viennent déstabiliser le groupe professionnel des chefs de culture : le genre, les normes et l'appartenance ou non à la famille dirigeante.

A - Le genre à l'épreuve du champ : barrière à l'entrée et segmentation genrée

La sociologie des groupes professionnels, grâce aux premiers travaux de l'école de Chicago notamment (Hughes, 1958), a démontré l'existence de carrières asymétriques et de barrières à l'entrée d'un groupe professionnel, résultant d'une multitude de variables, dont celles du genre et de la race (Achin, 2005 ; Arborio, 1995 ; Cayton et Saint-Clair, 2015). Par ailleurs, certains travaux en sociologie rurale et du genre se sont intéressés aux cheffes d'exploitations (Barthelemy et Barthez, 1978 ; Barthez, 1996 ; Dahache, 2010 ; Tchékémian, 2014) et à la manière dont elles étaient considérées par leurs collègues. Ils ont alors montré que les femmes « se voient souvent dans l'obligation "d'être deux fois plus compétentes" » que leurs homologues masculins (Barthez, 2005) et que le rôle majeur qu'elles jouent dans l'évolution de la profession n'empêche pas une reconnaissance inégale suivant le genre, en faveur des hommes (Dahache, 2010 ; Tchékémian, 2014). Qu'en est-il du groupe professionnel des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées ? Au-delà de la gestion genrée et racialisée de la main d'œuvre ouvrière par les chefs de culture, analysée dans le chapitre précédent, les variables de genre et de race sont-elles déterminantes dans la segmentation du groupe ? D'autres variables participent-elles de la segmentation interne ?

1) Le genre : une barrière à l'intégration du groupe professionnel

Un premier constat s'impose : il y a de plus en plus de femmes à la tête des exploitations agricoles. La part de femmes cheffes d'exploitation ou coexploitantes est passée de 8 % en 1970 à 27 % en 2013[367]. Par ailleurs, elles représentaient en 2016 32% de l'ensemble des actifs permanents agricoles[368] (même si ce chiffre est en diminution sur une longue période). Leur nombre ne cesse donc d'augmenter au fil des ans. Toutefois, l'invisibilisation du travail des agricultrices, qui trouve ses fondements dans leurs trajectoires singulières d'accès à leur métier[369], persiste (Nicourt, 2014). Qu'en est-il des cheffes de culture ? Pour y répondre, nous nous centrerons à la fois sur l'étude des données de la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE et sur les données qualitatives récoltées au cours de nos immersions.

L'étude quantitative des données de la MSA de 2015 sur les cadres dans le secteur agricole nous permet d'abord de confirmer les résultats d'une dominante masculine parmi cette population. Au sein de la catégorie des cultures spécialisées, en 2015, nous retrouvons 3564 hommes, soit 66% du total des cadres et 1847 femmes, soit 34%.

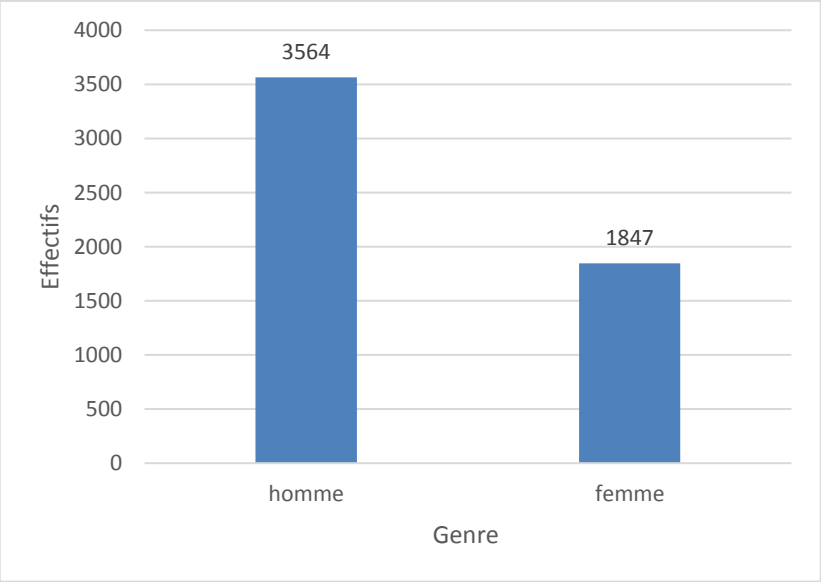


Figure n°6. Nombre d'hommes et de femmes au sein de la catégorie des cadres des cultures spécialisées

[367] Site du MINISTERE DE L'AGRICULTURE. Infographie – « Les femmes dans l'agriculture », 07/03/2018.
[368] *Actif'Agri,* « Transformations des emplois et des activités en agriculture », 2019.
[369] C'est l'un des "revers" de la victoire de l'exploitation familiale. « Le contrat de mariage des agricultrices les a en effet longtemps conduites à un travail sans contrat. Un tel parcours familial d'accès au métier en détermine la signification sociale ; plus particulièrement, il oriente les manières de l'effectuer. Dans une telle situation, les manières de travailler sont d'abord l'expression des rapports sociaux de genre qui organisent le travail dans les exploitations. » (Nicourt, 2014).

Lorsque nous croisons la variable du genre avec la division de la production, nous voyons que le nombre de salariés hommes et femmes diffère selon les types d'activités : dans la viticulture, 75% de salariés sont des hommes et 25% sont des femmes. Le nombre de salariés hommes et femmes dépend donc du type d'activité. Les cultures spécialisées ne sont pas le type d'activité le plus masculin, mais les barrières à l'entrée du groupe professionnel liées directement au genre sont toutefois présentes. Sur le terrain des EAI et parmi l'ensemble des chefs de culture hommes et femmes des quatre entreprises étudiés, nous n'avons rencontré que deux femmes, Léa et Mélissa.

Portrait n°5.

Mélissa - Cheffe de culture

Mélissa est cheffe de culture chez CUCURBILES. Elle est la seule parmi les chefs de culture enquêtés à ne pas avoir de proche agriculteur ou agricultrice. Âgée de 26 ans lors de l'immersion, elle a obtenu un bac scientifique et un DUT Génie Biologique option Agronomie en Occitanie. Suite à l'obtention de son bac + 2, elle entre directement en deuxième année à l'école d'ingénieur de Purpan, à Toulouse, dans l'optique de devenir vétérinaire. La concurrence la fait revenir sur sa décision. Elle choisit en dernière année de s'orienter finalement vers l'accompagnement et le conseil en agriculture. Après l'obtention de son master, elle trouve un premier emploi en tant qu'assistante cheffe de culture dans une exploitation agricole de melons. Quelques mois après, l'exploitation fait faillite. Elle reçoit alors un appel téléphonique du responsable de la production de CUCURBILES qui l'invite à passer un entretien d'embauche pour un poste de cheffe de culture. Elle intègre l'entreprise en 2017.

Les raisons d'un accès plus difficile aux métiers de l'agriculture pour les femmes sont bien connues : même si les revendications des agricultrices ont abouti à la mise en place d'un véritable statut et d'une amélioration de leurs situations, le poids du référentiel masculin en agriculture participe à la reproduction des inégalités de genre. Qu'il s'agisse de la hiérarchie exploitant/co-exploitante (Dahache, 2010), ou encore d'une obtention des prêts bancaires plus laborieuse que leurs homologues masculins, être une femme dans le secteur agricole suppose la mise en place de stratégies pour contourner ce référentiel (Dahache, 2010). Lorsque l'on s'intéresse plus particulièrement aux filles d'agriculteurs et d'agricultrices, nous savons qu'on ne retrouve pas chez elles le même attrait pour l'agriculture qui a pu être observé chez les garçons. « Ainsi, lorsque leur mère est agricultrice, seulement 9 % d'entre d'elles déclarent souhaiter exercer le même métier »

(Caille et Cretin, 2013). En outre, à la différence des fils d'agriculteurs qui se distinguent des autres garçons dans le choix de leur futur métier par une surreprésentation du métier d'agriculteur, les filles d'agriculteurs et d'agricultrices se dirigent avant tout vers le domaine de la santé, de l'action sociale, culturelle et sportive et celui du commerce et de la gestion (Caille et Cretin, 2013).

Cette disparité s'explique notamment par l'héritage des parents agriculteurs avant tout réservé aux fils (Barthelemy et Barthez, 1978 ; Bessière, Giraud et Renahy, 2008) dans le cas d'une fratrie comportant des garçons. Annie Rieu et Sabrina Dahache (2008) font également état des pressions subies par les filles pour ne pas reprendre l'exploitation et qui expliquent en partie la faible représentation des femmes dans le secteur agricole :

> « Même si les femmes interrogées ont eu parfois des velléités d'installation en agriculture au cours de leur adolescence, elles ont été souvent découragées par leurs mères et invitées à s'engager dans des carrières professionnelles qui sont supposées convenir à leur sexe » (Rieu et Dahache, 2008)

Peut-on transposer ces résultats aux cheffes de cultures ?

Dans l'entreprise agricole intégrée, la faible présence des femmes parmi les permanents de la division de la production s'explique par trois éléments. Premièrement, nous l'avons vu, les chefs de cultures des entreprises agricoles intégrées sont avant tout d'anciens exploitants ou des enfants d'agriculteurs et d'agricultrices se destinant avant tout à l'indépendance mais ne pouvant y accéder. On peut faire l'hypothèse que certaines barrières d'entrées au métier de cheffe de culture sont alors les mêmes que celles pour accéder au métier d'agricultrice. Les filles d'agriculteurs et d'agricultrices s'orientent moins vers les métiers agricoles que les garçons. L'entretien avec Léa, la seule cheffe de culture de parents agriculteur et agricultrice vient confirmer cette hypothèse :

> « Moi : Est-ce que tu as senti qu'on te mettait des bâtons dans les roues quand tu as voulu devenir cheffe de culture ?
>
> Léa : Pas vraiment des bâtons dans les roues, mais mon père et ma mère m'ont poussée à faire des études générales. Ils arrêtaient pas de me dire que le métier d'agriculteur c'était difficile, mal payé, pas de vacances… Je les voyais tous les jours, je le savais bien, mais j'avais envie de faire ça depuis toute petite. Le problème c'est que mon frère devait reprendre l'exploitation familiale et vu que c'était incertain pour moi, alors je les ai écoutés. J'ai fait un bac général

> et une fois que j'avais l'âge d'être un peu autonome, c'est à ce moment-là que je suis partie dans les études agricoles…
>
> Moi : Donc y'avait aucune chance que tu reprennes l'exploitation familiale c'est ça ?
>
> Léa : Ah oui ça c'était acté depuis longtemps ! C'est pour ça aussi, mon père me disait "Mais tu sais ce que ça représente de t'installer ? Tu sais comme c'est dur ?". C'est pour ça qu'il me poussait à faire autre chose. » [Cheffe de culture Agrifruits]

La seconde raison tient à l'évolution des recrutements des salariés de production de l'entreprise agricole intégrée. Nous l'avons vu, à la fois par les entretiens avec les patrons et les cabinets de recrutement[370], mais aussi l'étude du marché du travail des chefs de cultures[371], la tendance qui se dégage lorsque l'on s'intéresse à leurs recrutements au sein de l'entreprise agricole intégrée est la recherche de jeunes professionnels sortant d'écoles d'ingénieurs d'agronomie.

La première hypothèse pourrait donc être qu'une faible féminisation des écoles d'ingénieurs explique la faible féminisation du groupe professionnel des chefs de culture en entreprise agricole intégrée. En effet, depuis les travaux de Catherine Marry notamment (2001), nous savons que féminisation des écoles d'ingénieurs a été tardive et que l'orientation des femmes ingénieures est davantage tournée vers les spécialités tertiaires (gestion, droit, finance, communication). Néanmoins, ce résultat est faux concernant les écoles d'ingénieurs agronomiques. Celles-ci font office de particularisme : alors que les femmes ne représentent que 27 % des élèves des écoles d'ingénieurs, selon les derniers chiffres de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), elles comptent pour 59 % des effectifs dans les écoles spécialisées en agronomie. Une proportion qui tend à augmenter au fil des ans, puisqu'en 2000, elles ne constituaient que 54 % des effectifs dans ces écoles.

Pour comprendre en quoi une plus grande féminisation des écoles d'ingénieurs agronomiques par rapport aux autres spécialités ne suffit pas à supprimer les barrières à l'entrée du métier de cheffe de culture, il faut se centrer sur les raisons du choix de l'école ingénieur agronomique. Sur cette problématique, la thèse de Michel Escaboutel (2000), consacrée aux itinéraires professionnels et identitaires des ingénieurs agronomes, nous offre de précieux résultats.

[370] Cf. chapitre III partie B.
[371] Cf. chapitre III partie A.

Lorsqu'il questionne les étudiantes ingénieures de l'École Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse au sujet de leur choix d'intégrer cette spécialité, il note :

> « Un nombre important de femmes ont poursuivi des études d'ingénieur agricole, parce qu'être ingénieur était pour elles le meilleur choix possible par rapport à leur rang de réussite au concours en fin de cycle préparatoire ou sur dossier (68%), et qu'elles voulaient réaliser de longues études (69%). Elles sont catégoriques lorsqu'elles affirment qu'elles n'ont pas poursuivi des études d'ingénieur agricole (…) parce qu'elles voulaient reprendre l'exploitation familiale (90%). Les éléments sur les rapports des étudiantes à la "réussite professionnelle" sont tout autant éclairants. Pour les futures femmes ingénieurs, la réussite professionnelle c'est être passionné par son travail (96%), mais c'est aussi gagner de l'argent (64%) et équilibrer le temps de travail et le temps consacré à la vie privée (70%). » (Escarboutel, 2000)

Même lorsque les filles de parents agriculteurs et agricultrices intègrent une école d'ingénieur agronomique, ce n'est pas dans l'objectif de reprendre l'exploitation familiale ou de devenir cheffe de culture, mais plutôt dans celui de devenir conseillère agricole, de travailler dans le secteur de la recherche-action ou encore celui de la transformation, de la distribution et de la commercialisation (Ibid.).

Le troisième élément qui explique le peu de femme cheffes de culture rencontrées au cours de nos immersions concerne l'homogénéité des étudiants des écoles de la FESIA, abordées dans la première partie de chapitre. Nous l'avons signalé, la très grande majorité des chefs de culture dotés du titre d'ingénieurs ont effectué leur formation dans une des écoles d'agriculture privées d'obédience catholique de la FESIA (aujourd'hui FranceAgro3). Par un processus de recrutement "entre soi" que nous allons détailler un peu plus, elles constituent un véritable vivier de chefs de culture pour ces grandes entreprises agricoles. Or, nous savons que ces écoles recrutent en grande majorité des garçons.

Nous pouvons donc affirmer que le genre constitue une barrière d'entrée au groupe professionnel des chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée. Mais cela ne nous permet pas pour autant de signaler qu'il est une variable de segmentation du groupe professionnel des chefs de culture. Que se passe-t-il une fois que les femmes ont pu intégrer le groupe professionnel ?

2) « Être une femme dans un monde de mecs » : entre discriminations structurelles et sexisme ordinaire

Pour étudier la segmentation ou non d'un groupe professionnel par le genre, plusieurs types de variables peuvent être utilisées. Premièrement, les salaires, les statuts d'emploi, les temps de travail ou encore le nombre d'accidents seront mobilisés. Deuxièmement, des variables comme le sentiment de devoir accomplir plus de travail pour être considérée comme légitime ou les expériences de sexisme dans le cadre du travail seront convoqués pour renforcer nos résultats.

Si nous nous concentrons d'abord sur les variables quantitatives, les chiffres de la MSA sur les cadres du secteur agricole nous donnent un premier aperçu de la présence d'une segmentation genrée au sein du groupe professionnel. Lorsque l'on étudie la répartition des salaires entre cadres hommes et femmes et qu'on la couple avec la part des hommes et des femmes dans le total des cadres, on observe une différence entre la répartition des salariés et la répartition des salaires. Par exemple, dans le cas des cultures et des élevages non spécialisés, alors que les femmes représentent 27% des salariés, elles ne représentent que 20% du montant des salaires.

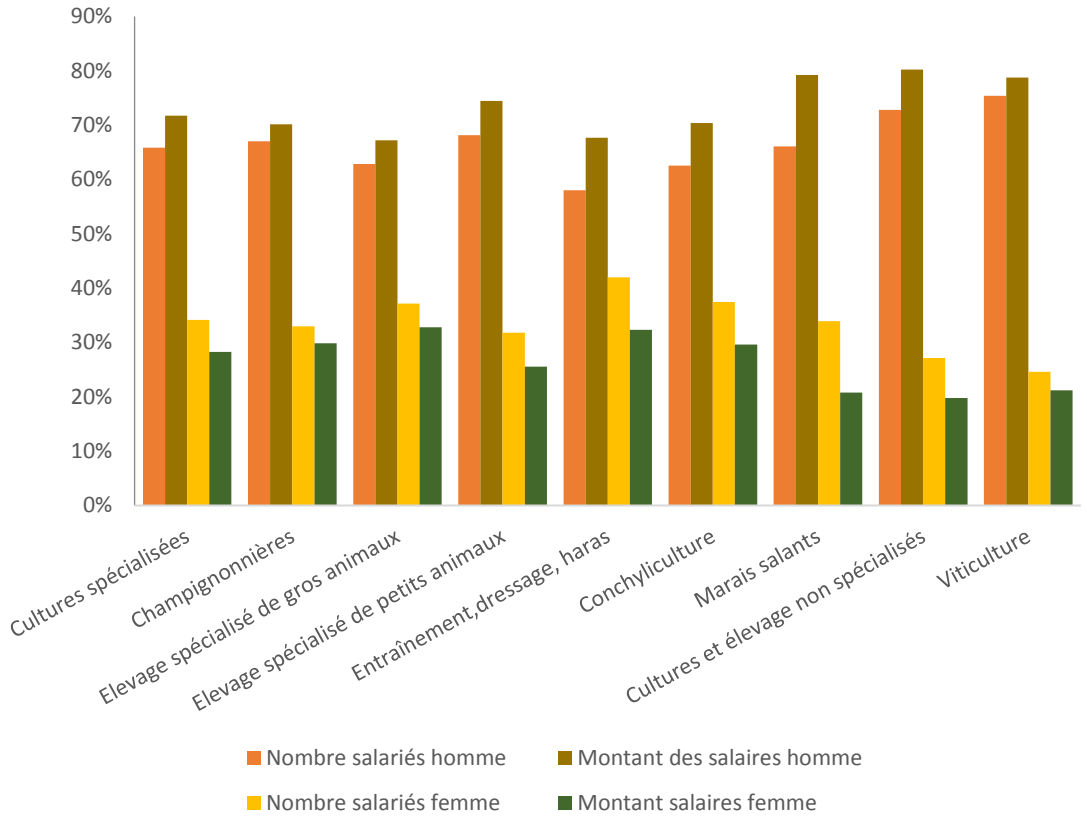


Figure n°7. Montant des salaires des cadres selon le genre

Les enquêtes de la MSA[372] indiquent qu'en 2016, lorsqu'elles sont imposées au réel et que les revenus sont connus, les cadres agricoles femmes disposent d'un revenu professionnel agricole annuel moyen de 9 552 euros, et 30 % inférieur à celui des salariés masculins, qui est de 13 601 euros. L'écart de revenu est maximal parmi les plus bas et les plus hauts revenus professionnels ; dans les tranches intermédiaires de revenus, l'écart oscille entre 0,5% et 2% en faveur des hommes.

Lorsque nous recentrons nos études sur les cadres des cultures spécialisées, nous constatons toujours un écart entre la répartition des salariés et la répartition des salaires.

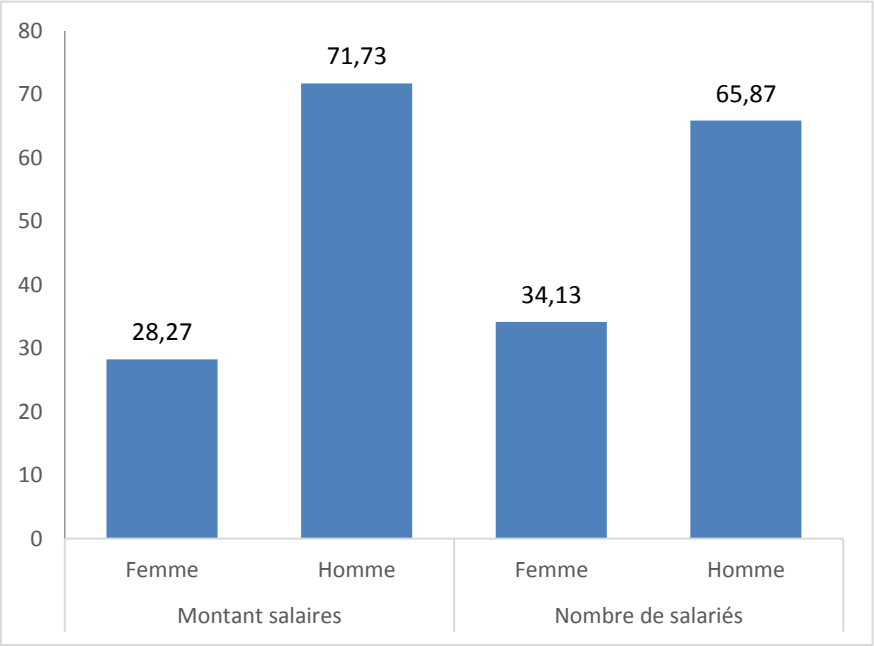


Figure n°8. Répartition des salariés et répartition des salaires des cadres des cultures spécialisées

Dans les cultures spécialisées, les femmes représentent 34.13% des salariés, tandis que les hommes représentent 65.87%. Cependant, les femmes ne représentent que 28.27% du montant des salaires, tandis que les hommes en représentent 71.73%. On peut donc en conclure qu'en moyenne, les femmes ont un salaire de 18% inférieur à celui des hommes.

Qu'en est-il dans les Entreprises Agricoles Intégrées que nous avons enquêtées ? Retrouve-t-on les mêmes résultats des différences salariales ?

[372] *Info Stat Presse Bobigny*, le 8 mars 2018. « Population active agricole. La part des femmes en agriculture en 2016 ».

Nous avons pu nous procurer les indicateurs sur la situation comparée des hommes et des femmes dans la production en 2015, 2016 et 2017, dans une des entreprises agricoles intégrées enquêtées que nous souhaitons garder anonyme. On constate tout d'abord une tendance qui persiste : la rémunération moyenne des femmes est inférieure à celle des hommes. Alors qu'en moyenne, un homme technicien ou agent de maîtrise à 35h touchera 2669€ brut par mois, une femme au même statut et au même nombre d'heures touchera elle 2256€. Les femmes techniciennes ou agentes de maîtrise touchent donc 15% de moins que les hommes à statut équivalent. Il est par ailleurs intéressant de croiser la variable du genre avec celle de l'âge : plus les hommes et les femmes sont âgés, plus les écarts de salaires se creusent. Alors que l'écart salarial est de 4% entre les hommes et les femmes entre 26 et 34 ans, il grimpe à 40% pour la classe d'âge 60 ans et plus.

En outre, d'autres indicateurs de genre nous indiquent la présence d'un plafond de verre au sein de la production des entreprises agricoles intégrées. Nous savons que plus la part de femmes à la direction de l'entreprise est faible par rapport à leur part parmi les salariés, plus le plafond de verre est "épais" (Benquet et Laufer, 2016 ; Cousin, 2007 ; Théry et Chappert, 2016). Les chiffres de l'entreprise agricole intégrée en question nous renseignent qu'une seule femme est représentée dans les dix plus hautes rémunérations de l'entreprise (10%), alors qu'elles représentent 37% de l'ensemble des salariés permanents. De plus, nous savons que l'une des causes de l'écart salarial est la ségrégation verticale, c'est-à-dire le fait que les femmes soient souvent surreprésentées au niveau des fonctions les plus "basses" et sous-représentées parmi les dirigeants : les chiffres de l'entreprise agricole intégrée en question valident également ces résultats. Parmi l'ensemble de l'effectif permanent, les femmes sont surreprésentées parmi les ouvriers et les employés et sous représentées dans les fonctions dirigeantes. Alors qu'elles ne représentent que 16% des cadres, elles représentent en revanche 59% de l'ensemble des ouvriers et des employés.

Enfin, parmi l'ensemble des femmes permanentes de l'entreprise agricole intégrée, 70% d'entre elles ont un statut d'ouvrière et d'employée, 10% ont un statut de technicienne ou d'agente de maîtrise et 20% ont un statut de cadre. À contrario, parmi la population des hommes permanents, 29% ont un statut d'ouvrier et d'employé, 11% ont un statut de technicien ou d'agent de maîtrise et 60% d'entre eux ont un statut de cadre.

Au-delà des données concernant les salaires et les statuts des salariés, nous avons pu consulter celles concernant la situation comparée des conditions de travail, de santé et de sécurité des hommes et des femmes de l'entreprise agricole intégrée. Elles se concentrent autour deux éléments : les maladies et les accidents de travail.

Entre les années 2015 et 2017, 204 arrêts maladies ont été déclarés. Les femmes, bien que ne représentant que 37% de l'ensemble des salariés de l'entreprise, représentent 63% des arrêts maladies. L'entreprise agricole a également déclaré 458 journées d'arrêts suite à un accident sur le lieu de travail : les femmes représentent alors 75% des journées d'absence. Ces chiffres sont évidemment à corréler avec les statuts. Nous savons que les femmes sont surreprésentées dans les fonctions d'ouvrières et d'employées, majoritairement en CDD dû à la saisonnalité. Lorsque nous regardons le nombre d'arrêts maladies et le nombre de journées d'absences en fonction du statut, nous retrouvons des chiffres similaires : 66% des arrêts maladies sont des CDD. Concernant les accidents du travail, sur l'ensemble, ils représentent 90% des arrêts. En outre, ces chiffres sont sans doute en deçà de la réalité, puisque nous savons que le secteur agricole se distingue, sur les questions de santé des travailleurs, par une invisibilisation des problématiques de santé, qui passent après les difficultés économiques persistantes du milieu agricole (Décosse, 2008a, 2013 ; Zara-Meylan, 2013). En outre, lorsque nous avons travaillé en tant qu'ouvrier auprès des saisonniers lors de la récolte ou auprès des chefs de culture, nous avons pu percevoir une naturalisation[373] de ces mêmes problématiques par les travailleuses. Le travail agricole est considéré comme un travail naturellement pénible et le labeur fait partie intégrante des valeurs mises en avant par les travailleuses [374], comme l'indique Mélissa, cheffe de culture chez CUCURBILES :

> « Mélissa : En fait ce métier ça te rapproche de la réalité, la vie naturellement est dure, donc oui le boulot est dur. T'as l'impression que c'est moins dur quand tu es dans ton petit confort, dans ta petite bulle, mais dès que tu sors de ça, tu as l'impression que les choses sont dures. Mais en fait c'est la nature qui est dure, donc vu que moi je suis tout le temps dans la nature, ben le boulot est dur. » [Cheffe de culture Cucurbîles]

De la même manière, Josy, cheffe d'équipe dans les champs de LEGUMES & CO' rend compte de sa diminution physique. Elle explique devoir se mettre « dans une bulle » et se définit comme une « machine ».

> « Josy : Là je bouge plus de poste parce que je suis diminuée physiquement. C'est bête mais il faut se mettre dans une bulle, et on est une machine. Mais

[373] Par naturalisation, nous entendons le procédé par lequel les acteurs rendent compte d'un fait (par exemple ici, le labeur du travail agricole) en lui attribuant des invariants "naturels". La naturalisation s'oppose à l'explication sociologique, exigeant que le social soit expliqué par le social et par le social seulement (Durkheim, 2007 [1894]).
[374] Cela ne veut pas dire pour autant que la naturalisation soit l'unique raison qui tend à invisibiliser les problématiques de santé des travailleurs. La pression du contexte économique de l'agriculture et la grande précarité des travailleurs agricoles pèsent tout autant.

> c'est comme ça, c'est le travail agricole. On sait que c'est difficile quand on y entre ». [Cheffe d'équipe de la division production de Légumes & Co']

Léa, cheffe de culture chez AGRIFRUITS, évoque quant à elle le dur labeur du métier de paysan et sa jeunesse passée à travailler dans les champs auprès de son père. Elle évoque la « valeur du travail » qu'elle a su conserver et l'avantage qu'elle pouvait avoir vis-à-vis de ses camarades de classe. Pour elle, le travail de paysan est « difficile », mais « c'est comme ça ». Il est d'ailleurs particulièrement intéressant de constater que le rapport au travail agricole comme affirmation de soi dépasse le genre. Nous lisons trop souvent dans les études sur les masculinités que la ténacité, le dur labeur et l'abnégation sont des caractéristiques fortes de la masculinité rurale et agricole (Liepins, 2000). Or, bien plus que des valeurs « masculines », ce sont avant tout des valeurs « rurales », également mises en avant par les femmes du secteur :

> « Léa : Je travaille avec mon père depuis que je suis petite, j'ai toujours travaillé à la ferme tous les week-ends toutes les vacances. Déjà en entrant à l'école, par rapport à des gens qui n'avaient pas de lien avec le monde agricole, qui avaient pas travaillé du tout dans le monde agricole, les gens comme moi on a déjà une certaine expérience de la vie professionnelle, des contraintes que ça représente, des emmerdes qui vont avec aussi. On sait que c'est un métier difficile, qu'on va commencer tôt, finir tard, mais c'est comme ça, c'est le métier de paysan. J'ai gardé avec moi cette valeur du travail et du labeur. » [Cheffe de culture Agrifruits]

De la même manière, depuis qu'Henri Mendras (1984) a souligné que le paysan ne se demande pas s'il aime réaliser telle tâche et déteste telle autre car « dire "j'aime" ou "j'aime pas" telle besogne serait mélanger le domaine du plaisir et de la consommation avec celui de l'obligation et de la production », la question de l'imposition d'une discipline dans le travail agricole s'est toujours centré sur l'agriculteur. Or, les résultats peuvent être prolongés aux salariés.

Notre travail d'immersion et les études statistiques des chiffres relatifs aux cadres des exploitations agricoles ou aux salariés permanents d'une des entreprises agricoles intégrées nous permettent donc d'avancer deux résultats. Premièrement, le genre est une barrière d'entrée au groupe professionnel de chefs de culture. Deuxièmement, lorsque les femmes accèdent à la catégorie des cadres d'exploitations dans la production (quelle que soit la spécialité) ou au salariat permanent dans une entreprise agricole intégrée, elles subissent le « plafond de verre ». Les revenus des femmes sont inférieurs à ceux des hommes à statut égal, quel que soit le statut ; elles sont sous-

représentées parmi les positions hiérarchiques supérieures et au contraire surreprésentées parmi les emplois les plus précaires. Enfin, elles occupent les postes les plus à risques. Ces résultats viennent par ailleurs contredire les différents travaux étudiant les éléments sociologiques des risques au travail. Alors que l'ensemble éclaire un pourcentage d'accidents plus élevé chez les hommes ouvriers[375] (Ali Ben Halima, Debrand et Regaert, 2012 ; Tabin, Probst et Waardenburg, 2008), ici ce sont les femmes les premières exposées. En revanche, ils viennent prolonger les travaux de différentes chercheuses dont Juana Moreno Nieto (2012) et Emmanuelle Hellio (2008), qui montrent, au travers d'études sur la filière de la fraise en Espagne et au Maroc, qu'ils se caractérisent avant tout par des offres d'emplois très précaires dirigées essentiellement vers des femmes.

La segmentation interne du groupe professionnel des chefs de culture par le genre ne s'arrête pas aux salaires ou aux accidents de travail et aux arrêts maladies. Elle peut se percevoir également dans les entretiens réalisés auprès des deux cheffes de culture et dans les expériences de travail auxquelles nous avons pu participer tout au long de ces mois d'immersions.

Les cheffes de culture, comme les exploitantes, rendent compte au cours des entretiens, du travail supplémentaire qu'elles doivent fournir pour s'imposer et être légitime. Alors que chez les hommes, c'est l'appartenance au monde agricole et la socialisation aux travaux de la ferme qui priment, chez les femmes, ces mêmes caractéristiques sociales ne suffisent pas à rendre légitime la cheffe de culture. Traditionnellement, hommes et femmes n'entrent pas dans le métier de la même manière. Les hommes se préparent à reprendre l'exploitation familiale et se forment en conséquence, alors que souvent les femmes arrivent sur une exploitation par mariage, ayant déjà effectué une formation le plus souvent non agricole. Parfois, c'est cette différenciation sociale qui peut expliquer des segmentations. Ici, même quand les cheffes de culture ont une formation agricole et ont des parents agriculteurs et agricultrices, elles font part de leurs difficultés à être prises au sérieux. Léa, cheffe de culture chez AGRIFRUITS, fille d'agriculteur et d'agricultrice et détentrice d'un BTS agricole l'explique :

> « Moi : et être une femme dans une exploitation agricole, ça implique quelque chose de particulier ?
>
> Léa : c'est sûr que c'est un monde de mecs. Surtout en production, y'a qu'à voir, je suis la seule femme permanente. Je dirais que ça m'a demandé de fournir des efforts en plus pour me faire respecter et pour qu'on me fasse

[375] Cette différence s'explique notamment parce que les activités occupées par des hommes sont mieux reconnues que d'autres types d'atteinte à la santé qui touchent plus fréquemment les emplois exercés par des femmes, comme les troubles musculo-squelettiques liés au travail répétitif (Tabin, Probst et Waardenburg, 2008).

> confiance. Et même après deux ans ici et deux saisons en tant que cheffe de culture, on demande toujours à Robert de confirmer mes chiffres quand je donne les estimations du lendemain. Mais d'ailleurs c'est pas que les hommes qui m'ont mis des bâtons dans les roues, je dirais même que c'est plus les femmes ! Surtout dans les champs. Les filles dans les champs… Michelle et Nadine, j'ai galéré, galéré, galéré… En fait le patron il n'avait pas forcément envie que ces filles-là prennent plus de responsabilités qu'elles en ont dans les champs. Il m'a dit : "elles n'en ont pas les capacités !". Parce qu'en fait la première année, bon ben voilà, quand on est nouveau dans une entreprise, on te teste, surtout quand t'es une femme. Donc ils m'ont testée sur tous les plans, ils ont vu que j'étais là pour travailler… que j'avais des capacités pour le faire. Mais du coup pour gagner leur confiance j'ai mis plusieurs mois alors que pour Robert c'était beaucoup plus rapide. » [Cheffe de culture Agrifruits]

Nous le voyons, Léa, au cours de l'entretien, nous fait part des difficultés qu'elle a rencontrées pour s'imposer en tant que cheffe de culture, estimant que cela a été plus compliqué pour elle que pour Robert, son homologue masculin. À la question concernant la situation des femmes dans le monde de la production, Léa fait tout de suite référence au « monde de mecs ». Dans ces premières verbatims, nous voyons que le « monde de mecs » ne fait pas "simplement" référence à l'idée que le secteur agricole n'est composé que d'hommes. Ici, Léa explique que les difficultés qu'elle a rencontrées proviennent en partie des femmes. Le « monde de mecs » renvoie donc à une prénotion partagée par les hommes et les femmes de l'entreprise agricole intégrée : pour être légitime, le travail agricole, d'encadrement comme de production, doit être réalisé par un homme. La seconde femme cheffe de culture que nous avons pu rencontrer, Mélissa, nous fait également part des mêmes difficultés :

> « Moi : Et par rapport au fait d'être une femme…
>
> Mélissa : C'est plus difficile de faire ta place. Quand tu es en réunion et que tu es la seule fille à table, qu'il y a 15 gars… J'ose pas trop prendre la parole. J'ai pas un caractère qui fait que, je suis assez discrète et des fois c'est difficile parce que je manque de confiance en moi. Et en plus s'ajoute l'âge parce que je suis la plus jeune. En fait, j'ai peur qu'on me voit comme la fille qui arrive… "elle est jeune, elle est petite, elle ouvre sa bouche, elle a rien à dire elle a pas d'expérience". Après au fil du temps peut-être que j'aurai plus appris et que

> j'aurai de la matière pour parler, mais j'ai l'impression que c'est plus dur. » [Cheffe de culture Cucurbîles]

Pour Mélissa, être une jeune femme dans la division de la production, c'est avant tout faire l'expérience d'un « manque de confiance en soi » qui entraîne alors l'autocensure et qu'elle attribue à son « caractère ». Cette référence à son « caractère » et à des variables individuelles montre deux choses. Premièrement, elle traduit l'intériorisation des normes de genre par Mélissa. Deuxièmement, elle montre les effets de l'organisation par l'entreprise agricole intégrée de la rareté des femmes (Laufer, 2013). Par les éléments[376] que nous avons vus plus haut, la responsabilité de l'organisation est évacuée et les acteurs retombent alors sur une responsabilité individuelle et psychologisante (Latour, 2008). La légitimité n'est pas l'unique forme de segmentation genrée. Lorsque nous questionnons Léa sur ce qu'elle entend plus précisément par « monde de mecs », la cheffe de culture apporte d'autres éléments :

> « Moi : Tout à l'heure tu disais, "monde de mecs", tu voulais dire quoi par là ?
>
> Léa : "Monde de mecs" parce que d'abord y'a peu de femmes. Et puis monde de mecs parce que… Comment dire… mon ancien boulot m'avait préparé à ça, dans le monde agricole c'est vraiment pas facile. Vaut mieux pas être une mijaurée, ça charrie beaucoup sur le physique, sur le fait d'être une femme. Après faut faire comme eux, faut leur répondre, faut pas avoir peur, faut les tacler ! » [Cheffe de culture Agrifruits]

Le « monde de mecs » renvoie donc également, au-delà d'un travail supplémentaire à fournir pour être légitime, aux expériences de sexisme vécues par les femmes dans le secteur agricole. Ces remarques peuvent alors se matérialiser par des remarques sur leurs corps comme l'indique Léa, mais aussi sur leurs supposés caractères naturellement « hystériques » ou par des tâches qu'on leur réserve parce que plus « adaptées » à des femmes naturellement « fines » et « douces ». C'est notamment ce que nous dira Jean-Yves, responsable de la division du conditionnement de CUCURBILES, au cours d'un entretien :

> « Jean-Yves : Et moi quand j'ai vu une femme arriver sur le poste je me suis dit "Et merde, encore une femme"… Parce que t'as bien compris que les femmes c'est un truc de fou, quand elles sont ensemble elles sont hystériques.

[376] Nous faisons référence ici au pourcentage infime de femmes aux postes de directions et dans les instances décisionnaires ou encore à leur surreprésentation dans les emplois les plus précaires.

> D'ailleurs depuis quatre ans le patron il disait que l'emballage, la finesse ça devait être féminin. Il était pas content et il était pas d'accord avec moi quand je l'ai forcé mais maintenant j'ai des hommes, des garçons et je prends moins de Dolipranes. Et c'est mondial ça, partout où il y a des femmes y'a de la merde, donc le nouveau RH il faut que ce soit un homme. » [Responsable de la division du conditionnement Cucurbîles]

Lionel, le dirigeant d'AGRIFRUITS, expliquera quant à lui avoir réglé le problème des femmes « qui vont pisser 100 fois par jour » en donnant les clés des toilettes à un chef d'équipe :

> « Lionel : Ici on a des filles qui vont pisser 100 fois par jour. En Espagne on a réglé le problème, c'est le chef d'équipe qui a la clé des toilettes pour femmes ». [Dirigeant d'Agrifruits]

Mélissa, tout comme Léa, nous font donc part de leurs obstacles à évoluer dans un monde avant tout masculin. Mélissa met en avant deux éléments. Tout d'abord, la difficulté à faire sa place, renvoyant à la nécessité d'en faire davantage pour être légitime. Elle met ensuite en avant son inexpérience et ce que cela produit chez elle lors des réunions, c'est-à-dire la non prise de parole. Cet entretien est particulièrement intéressant à analyser parce qu'il nous permet d'affirmer que pour les cheffes de culture, le niveau de formation n'est pas suffisant, à contrario des hommes pour qui il est source de légitimité. En outre, lorsque le niveau de formation élevé n'est pas associé à une appartenance au monde agricole, il peut être un désavantage et un élément supplémentaire de segmentation.

Pour conclure, les entretiens ne nous permettent pas d'étudier la configuration familiale des deux cheffes de cultures, Léa et Mélissa, qui peuvent parfois expliquer ces trajectoires « atypiques » (Mennesson, 2004). Néanmoins, les éléments statistiques et qualitatifs nous permettent d'avancer deux résultats. Premièrement, le groupe professionnel des chefs de culture — avec l'ensemble des institutions qui gravitent autour, comme les lycées agricoles, les entreprises agricoles intégrées, la famille — reproduisent, à travers leurs discours et les règles implicites d'organisation, les barrières à l'entrée pour les femmes. Le groupe professionnel des chefs de culture est un groupe très majoritairement masculin. Deuxièmement, lorsque les femmes réussissent à accéder au groupe professionnel, celles-ci font l'expérience de sexisme. Celui-ci peut être "frontal", comme se dissimuler dans les pratiques organisationnelles ordinaires des entreprises agricoles intégrées, qui ont su organiser la rareté des femmes (Laufer, 2013).

B - La segmentation par les normes professionnelles

Le premier chapitre de cette thèse nous a permis de mettre en exergue les premières normes et pratiques professionnelles qui président à l'unification du groupe professionnel des chefs de culture. Des normes et des pratiques portées par les grands propriétaires et dans lesquelles ils occupent une place centrale : celle de mettre en œuvre la logique d'industrialisation de l'agriculture et de production à grande échelle. Nous allons voir qu'au-delà de la segmentation par le genre, le groupe professionnel des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées est segmenté aujourd'hui par l'émergence de nouvelles normes et pratiques professionnelles, portées par une nouvelle "génération" des chefs de culture : les jeunes ingénieurs. Cette segmentation, conséquence directe de la professionnalisation du groupe professionnel, participe alors à sa déstabilisation.

1) La « nouvelle génération » au service de la « révolution doublement verte »

Lorsque l'on travaille auprès des chefs de culture et de l'ensemble des acteurs de l'entreprise agricole intégrée, une notion s'impose à nous : celle de l'existence d'une "ancienne" et d'une "nouvelle génération" de professionnels de la production. Entendue ici comme catégorie indigène employée par les salariés pour distinguer les "bons" et les "mauvais" chefs de culture, la "génération" est une catégorie sociologique problématique. Avant d'aborder la segmentation du groupe professionnel, commençons par nous intéresser à ce concept et aux raisons de son utilisation.

En sciences sociales, la « génération » a principalement été utilisée dans des travaux sur la mobilisation de la jeunesse (Beaud et Masclet, 2006 ; Dufour, Fortin et Hamel, 1994 ; Heath, Rothon et Kilpi, 2008 ; Lapeyronnie, 1987) et les transmissions intrafamiliales (Lahaye, Pourtois et Desmet, 2007)[377]. Comme le souligne Claudine Attias-Donfut (1988), « par l'évocation de mouvement, de succession continuelle et progressive, l'idée de génération connote le temps et plus particulièrement le temps social ». Selon les auteurs les plus influents du champ (Mannheim, 2011), une génération se divise en « cohortes d'âges » (Ibid.), que l'on peut définir comme un groupe de

[377] Plus récemment, la notion de « génération » fait son retour en sociologie. On la retrouve alors dans des travaux traitant de la sociologie des techniques (Akrich, 1991 ; Simoulin, 2017). La génération n'est plus celle des humains mais plutôt celle des non-humains. D'autres disciplines participent aussi à la réapparition du concept en tant que catégorie "réelle" et pas seulement indigène. C'est le cas notamment du marketing (Bourcier-Béquaert et De Barnier, 2010 ; Morris, 2009 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011) et de son intérêt pour la « génération Y ». Mais là encore, nous pourrions faire les mêmes critiques que celles faites à la sociologie des années 30 au sujet du caractère trop "homogène" du concept.

personnes nées pendant le même intervalle de temps et qui partagent au fil du temps des expériences sociales similaires.

Claudine Attias-Donfut (1988) note que la notion de « génération » évoque aussi bien d'autres choses et sa polysémie en fait trop souvent une notion confuse, ce qui n'a pas manqué de faire naître de multiples définitions plus ou moins contradictoires, et de susciter maints débats autour de ces définitions » (Ibid.). En effet, selon que l'on fait référence à une classe d'âge (« la génération Y » par exemple), à une mobilisation sociale particulière (« la génération de 68 »), à une prise de conscience politique (« la génération écolo »), le terme de « génération » englobe différentes réalités. En outre, elle est jugée problématique, notamment parce qu'elle contient en elle « le risque de devoir servir de terrain nouveau (…) au socio-biologisme » (Sayad, 1994). Pour éviter cela, au-delà de la catégorisation indigène, le concept de « génération » que nous mobilisons dans ce chapitre ne repose ni sur la variable biologique de l'âge, ni sur le partage d'un moment historique particulier mais fait référence à la « génération » comme construction sociale, au croisement de toutes ces différentes variables et force socialisante. « Au sein d'une génération coexistent donc des unités générationnelles formées de groupes d'individus qui confrontent leur perception du réel, véhiculent des attitudes fondamentales, intégratrices, et des principes formateurs qui ont force socialisante » (Devriese, 1989). Les membres de cette génération sont alors liés par « une participation au destin commun de cette unité historico-sociale » (Mannheim, 2011). Au sein de cette génération « coexistent à la fois une unité historico-sociale et des activités, personnes ou objets concrets qui permettent de tisser les liens ; et la socialisation propres à cette génération » (Bajard, 2014). La conscience générationnelle ne signifie pas pour autant que les unités générationnelles sont homogènes. En soulignant la difficulté à « repérer une conscience collective générationnelle » uniforme, Mannheim (2011) souligne qu'une même génération d'âge « n'est pas exposée de la même manière aux évènements, ne les interprète pas de la même façon et n'élabore pas des réponses homogènes, même si ces évènements constituent bien le partage d'une expérience commune » (Bajard, 2014).

Lors de nos immersions et des différents entretiens, nous avons pu percevoir qu'une des catégorisations des chefs de culture par eux-mêmes et par d'autres salariés de l'entreprise agricole intégrée est renvoyée à cette notion de « génération », avec la mise en exergue d'une « nouvelle » et d'une « ancienne ». Damien, chef de culture chez CUCURBILES, explique :

« Moi : Et tu dirais que tu pratiques le même métier que tes parents ?

> Damien : le métier de chef de culture il a beaucoup évolué. Moi j'ai 28 ans, et je vois on pratique pas du tout le métier comme nos parents. On est vraiment pas de la même génération et ça se voit. Nous on doit travailler avec les nouvelles règlementations environnementales, on doit apprendre à cultiver avec moins de pesticides, on fait plus de bio. Nos parents, c'était le début de la chimie, des engrais, des pesticides, il fallait produire un maximum, ils s'emmerdaient moins. Et puis moi aujourd'hui je suis plus manager qu'agriculteur finalement. Tu vois là tu bosses avec moi depuis 2 semaines, on a mis les bottes qu'une seule fois pour aller dans les champs. Le reste du temps j'étais au bureau avec mon smartphone, mon MAC ou dans ma voiture de fonction pour aller chercher les nouveaux gros clients. J'ai les mêmes outils que les mecs qui bossent à Paris dans les boites de communication. Quand on travaille dans des entreprises comme Cucurbîles, c'est pas le même métier. Ça a changé le métier, c'est pas toujours aussi vieillot qu'on le dit, ou rustre. En fait j'ai travaillé dans les champs pendant toute mon adolescence, j'en ai eu ma claque, j'aime faire ce que je fais maintenant. Mon père il est en bleu toute la journée, tous les jours de la semaine, toute l'année. » [Chef de culture Cucurbîles]

Cette catégorisation par les acteurs d'une « nouvelle » et d'une « ancienne » génération ne renvoie pas directement à l'âge des acteurs, mais à d'autres variables : celle des normes professionnelles et des pratiques agricoles décrites dans le chapitre précédent (cf. chapitre III partie X) et qui renvoient aux pratiques de « l'écologie intensive » (Bernard de Raymond et Goulet, 2014). Les discours mettent alors en valeur le modernisme et le progressisme de la « nouvelle génération » contre l'archaïsme de « l'ancienne ». Jérôme, un des deux assistant chef de culture de LEGUMES & CO' nous explique :

> « Jérôme : Dans mon école d'ingé, au premier cours sur le colza, le prof il a dit "il faut labourer pour éviter les limaces". Ouais bah moi non chez mon père on a décidé que c'était en direct dans des résidus de blé et au contraire on fait un colza associé et on a une biodiversité sans aucun problème. On met pas d'anti-limaces. Les phytos c'est pareil, au moindre truc, bam phyto. Ils vont travailler à bloc les phytos, au lieu de travailler systèmes, mais ça c'est les anciennes façons de faire. Il faut plutôt travailler systèmes que travailler chimie. Moi je suis sorti de l'école au mois de juin, c'était encore phyto phyto phyto, résistance, phyto phyto phyto. Sauf que les phyto on va en utiliser de

> moins en moins ! Franchement des fois les écolos ils ont pas tort, on le sait tous c'est des produits de synthèse, c'est de la chimie… on le sait tous que ça dégrade la biodiversité, l'environnement mais aussi nous, utilisateurs quoi. Mais dans mon école, ils sont tous comme ça mes collègues. Phyto, phyto, gros tracteurs… Et puis il faut arrêter aussi avec des tracteurs de plus en plus gros qui endettent toujours plus les agriculteurs pour faire toujours plus de rendements. Mes collègues ils regardaient tout le temps des vidéos Youtube de mecs qui récoltent le blé avec des immenses machines qui coutent des centaines de milliers d'euros… Moi aussi j'aime bien les machines, mais quand même… Ici aussi, y'en a des comme ça, mais je crois qu'ici on se rend compte maintenant qu'il faut revenir aux pratiques anciennes ! » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

En outre, les références des "bons" chefs de culture aux pratiques anciennes[378] comme normes à remettre au centre de la pratique (comme le souligne Jérôme ci-dessus), témoignent de la réinvention d'une "tradition agricole" dans laquelle les chefs de culture empruntent pour façonner leur identité professionnelle[379], leur masculinité, et segmenter leur groupe professionnel. C'est le cas notamment de Jérôme, qui remet en question la masculinité hégémonique agricole (Brandth et Haugen, 2005 ; Liepins, 2000 ; Peter *et al.*, 2000) en refusant d'être associé à ses collègues de promotion qui regardent des vidéos de « gros tracteurs » sur YouTube ou qui pensent « phyto, phyto, phyto ».

Nous savons, depuis les enquêtes sur les masculinités rurales en France, au Canada, aux États-Unis ou encore en Australie ou en Nouvelle-Zélande (Beltran, 2017 ; Brandth, 1995 ; Brandth et Haugen, 2005 ; Liepins, 2000 ; Roy et Tremblay, 2012) que les hommes ruraux, et les agriculteurs en première ligne, répondent à un ensemble d'attitudes et de valeurs correspondant à « l'idéal masculin » rural et agricole. Ils utilisent moins les services de santé que les femmes rurales ou que leurs homologues urbains[380]. En milieu rural, il est attendu que les "vrais" hommes demeurent stoïques face à l'adversité, qu'ils soient robustes, capables d'endurer de longues heures de travail dans des conditions météorologiques extrêmes ou des conditions de travail

[378] Les pratiques "anciennes" font notamment référence à celles utilisées par les paysans avant la modernisation de l'agriculture.

[379] Pour autant, comme le soulignent Antoine Bernard de Raymond et Frédéric Goulet, (2014), « la réinvention de la "tradition" par les entreprises agricoles intégrées est largement critiquée ». De nombreuses recherches « pointent du doigt la réactivation de l'imaginaire productionniste de la révolution verte (…) de même que la légitimation offerte aux secteurs agrochimique ou semencier favorables au développement de pratiques intensives en intrants (engrais, pesticides) ou en OGM ».

[380] Le genre n'est cependant pas la seule variable, puisqu'on note également de fortes disparités de classes (Gelly et Pitti, 2016). Les inégalités en matière de pratiques de santé sont multifactorielles.

potentiellement dangereuses. En outre, d'autres études ont montré comment la technologie (plus particulièrement le tracteur) et la masculinité se construisent mutuellement et simultanément (Brandth, 1995)[381]. L'agriculteur serait un modèle de masculinité : être agriculteur, c'est avant tout réaliser un travail physique à l'extérieur, manier du bétail et des machines. C'est aussi prendre des risques (Liepins, 2000).

Pourtant, par-delà l'imagerie populaire, tous les travailleurs agricoles n'expriment pas la même masculinité. Même en agriculture, il n'existe pas une seule forme de masculinité, mais plusieurs. On peut observer chez certains acteurs une remise en question de la manière avec laquelle ils exercent le métier, notamment au travers des questionnements des dynamiques de genre ayant présidé depuis longtemps leur rapport à leur famille, aux autres agriculteurs, aux consommateurs, mais aussi leur rapport à la nature. Depuis les premières déstabilisations du modèle productiviste et les apparitions des limites de celui-ci, le rôle des agriculteurs se trouve questionné, et leurs identités également (Annes et Handfield, 2019).

La construction masculine de Jérôme et la segmentation qu'elle produit n'est pas dans l'opposition totale à la masculinité hégémonique de l'agriculteur et à l'ancienne génération, mais davantage dans la nuance de celle-ci. Il ne remet pas en considération l'affinité particulière des agriculteurs avec les machines agricoles, mais bien l'utilisation de celles-ci pour maximiser l'intensification de la production agricole. De la même manière, en revendiquant un retour aux pratiques anciennes, il ne questionne pas le contrôle et la domination de la nature par l'agriculteur, mais la façon d'y arriver. À l'inverse, le discours de Damien laisse entrevoir une remise en question totale de la masculinité agricole hégémonique. Chez lui, celle-ci ne s'ancre pas dans la réinvention d'une tradition agricole, mais bien dans la mise en avant d'une façon « moderne et contemporaine » d'être un chef de culture. Pour lui, être un homme chef de culture ne veut pas dire nécessairement travailler la terre en extérieur. Cela peut aussi signifier être un « manager » (Annes et Handfield, 2019), travailler dans un bureau, en jean et en chemise et utiliser les mêmes outils qu'« un salarié citadin d'une boîte de communication ». La construction de son identité professionnelle se fait en opposition totale avec ce qu'il considère être une image "vieillotte" de la profession : celle d'un homme en bleu de travail dans les champs toute la journée. Damien exprime son envie de sortir du caractère manuel du travail agricole et de gérer la division de la production comme une entreprise privée, avec une séparation nette entre capital et travail. Le refus de cette masculinité

[381] Il faut toutefois nuancer ici nos propos. Des études plus récentes (Brandth et Haugen, 2005)ont montré que si le travail physique est la base de la masculinité hégémonique rurale, d'autres types de travaux avec de nouvelles influences culturelles conduisent à ce que les auteurs appellent des masculinités « dialogiques », qui ouvrent des frontières et des emprunts culturels plus flexibles.

hégémonique par une partie des chefs de culture de la nouvelle génération peut s'expliquer par la hausse du niveau d'étude des enfants d'agriculteurs (pour rappel, l'intégralité des chefs de culture que nous avons rencontrés sont des fils et des filles d'agriculteurs).

La « nouvelle génération » est alors représentée par les chefs de culture du second idéal-type, c'est-à-dire les membres du groupe professionnel les plus élevés socialement : les chefs de culture dotés du titre d'ingénieurs. Ce sont les porteurs d'une idéologie professionnelle, qui participe, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, en interne à la cohésion, et en externe à la légitimité et la reconnaissance sociale du groupe à l'égard à la fois de la direction, mais aussi des autres groupes. Les chefs de culture du second idéal-type et les autres salariés jugent alors ces normes et ces pratiques professionnelles « meilleures » de celles de « l'ancienne » génération. Ces éléments d'entretiens nous permettent donc d'appréhender les lieux d'apprentissage des nouvelles normes du groupe professionnel des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées. Alors que les compétences nécessaires à l'exercice du métier de chef de culture sont acquises dès le niveau BTS, celles devenues nécessaires pour faire partie des "bons" chefs de culture s'acquièrent en revanche au cours de la formation d'ingénieurs. Elles montrent par ailleurs toute l'ambivalence des normes : de la même manière qu'elles tendent à favoriser la place de "têtes de pont" du chef de culture au sein de l'entreprise agricole, elles ont tendance à segmenter davantage le groupe, entre "bons" et "mauvais" chefs de culture, entre "ancienne" et "nouvelle" génération.

2) Une insertion professionnelle facilitée par le statut d'ingénieur

Ces éléments nous permettent également de revenir sur les résultats de travaux sociologiques ayant trait aux ingénieurs, et notamment ceux de Paul Bouffartigue au sujet de la « crise de confiance » de la société envers les cadres (1999). En effet, Paul Bouffartigue distingue six facettes d'une déstabilisation : un ralentissement de la croissance des emplois de cadres, le développement du chômage et des carrières ralenties, le développement de l'expertise technique au détriment de l'encadrement, une féminisation du groupe professionnel, une tension dans la relation contribution/rétribution et enfin une banalisation des comportements syndicaux et politiques. Le cas de l'entreprise agricole intégrée est particulièrement intéressant pour nuancer les résultats au sujet de sa déstabilisation. Certes, nous avons vu plus haut qu'il ne fait aucun doute que le groupe professionnel des chefs de culture est déstabilisé par des processus d'expansion et de concentration foncière, de gestionnarisation et d'intégration. Nous verrons également plus loin que nous retrouvons certains résultats de Paul Bouffartigue, notamment au sujet des carrières "bloquées" de certains chefs de culture (dont des ingénieurs). Néanmoins, il est primordial d'étudier la déstabilisation des chefs de culture dotés du titre d'ingénieurs relativement aux autres chefs de

culture et aux autres groupes professionnels de l'entreprise agricole intégrée. Les enquêtes sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur laissent penser que la crise a moins de raisons de toucher les ingénieurs diplômés que les autres cadres. Ces chiffres[382] montrent que les diplômés des écoles d'ingénieurs subissent moins la précarité professionnelle, même si les ingénieurs agronomes sont ceux qui figurent en bas du classement des salaires de la catégorie des ingénieurs. Ce sont, parmi tous les diplômés de l'enseignement supérieur, ceux qui connaissent actuellement la période de recherche d'emploi la moins longue en début de carrière, qui trouvent le plus vite un emploi en CDI et qui accèdent le plus massivement (avec les détenteurs d'un doctorat) à la catégorie socioprofessionnelle des « cadres et professions intellectuelles supérieures » dès leur premier emploi (88% d'entre eux, contre 90% des docteurs).

La fin de la figure sociale du cadre est effectivement à nuancer. À l'inverse, elle se diffuse largement dans les secteurs où on ne trouvait pas de discours de résultat, notamment par les logiques de rationalisation managériales.

En outre, au-delà des fonctions scientifiques et techniques déterminées par la définition d'un ingénieur, au-delà du diplôme et du titre accordé à celui qui a accompli les études d'ingénieur, au-delà du "privilège" du statut, le passage par une école d'ingénieur offre la possibilité aux chefs de culture dotés du titre d'ingénieurs, à la différence des chefs de culture non-ingénieurs, d'être référencés dans un « annuaire » en tant qu'anciens étudiants de l'école. On y retrouve plusieurs catégories : celle des anciens élèves avec les noms, prénoms et promotions des anciens ; celle des entreprises dans lesquelles sont embauchés les ingénieurs et une catégorie par département, avec le référencement de tous les anciens étudiants ingénieurs de l'école (avec un accès à leurs noms, prénoms, poste en cours, adresse, numéro de téléphone, adresse mail). Cet annuaire a alors pour fonction et pour effets de faciliter l'insertion professionnelle de l'étudiant et de faire passer rapidement des offres et des demandes de compétences de la part de l'entreprise. En effet, au-delà de lui donner un « réseau social particulier » (Bès, 2013), l'école d'ingénieur offre au chef de culture « l'accès au capital social collectif de l'École, entendu comme « l'ensemble des relations qui se nouent à partir d'un dispositif de formation et grâce auxquelles se forment et circulent confiance, normes partagées, interconnaissance et possibilité d'embauche », (Lecoutre, 2006). Ce capital social lui permettant, en autres, de trouver d'abord un stage puis un emploi, d'obtenir des informations avant les autres diplômés » (Bès, 2013), sans avoir recours au marché du travail "classique" ou à des

[382] Source : CEREQ – « Enquête 2016 auprès de la génération sortie de l'école en 2013 » - © Observatoire des inégalités.

institutions chargées de la mise en relation entre employeur et candidat (Granovetter, 1974)[383]. Le passage par une des écoles d'ingénieurs agricoles de la FESIA est un signal de qualité à la fois de l'entreprise et du stagiaire. Le référencement de l'entreprise agricole au sein de l'annuaire de l'école a permis à Mélissa, cheffe de culture récemment embauchée chez CUCURBILES, d'être au courant de la vacance du stage et de sa qualité, mais aussi des possibilités d'emplois à la fin de son stage.

Jean-Claude, chef de culture de LEGUMES & CO' et ancien étudiant de l'école de Purpan, explique le rôle joué par le stage de deuxième année et l'école dans l'obtention de son poste chez LEGUMES & CO'. Il explique d'abord avoir effectué un stage en deuxième année au sein de l'entreprise, après avoir contacté les anciens stagiaires inscrits dans l'annuaire pour avoir des informations sur l'entreprise et sur la façon dont s'était déroulé leur stage. Après l'obtention de son diplôme, il décide de travailler comme responsable d'un service après-vente de matériels agricoles. Lassé du métier, un ancien camarade de promo, chef de culture dans la région Landaise, l'averti qu'un poste de chef de culture est en train de se libérer dans l'entreprise agricole où il avait effectué son stage de deuxième année. Après un coup de téléphone, il est embauché par LEGUMES & CO' et affirme n'avoir « même pas eu besoin de déposer un CV ». Tout au long de son parcours avec LEGUMES & CO', Jean-Claude n'a jamais eu besoin de recourir au marché "classique". C'est bien le réseau des anciens, l'annuaire de l'école et son réseau personnel qui lui permet à la fois d'avoir l'information de la vacance du stage et du poste. En outre, les liens historiques entre les écoles de la FESIA et les entreprises agricoles intégrées ont facilité son insertion professionnelle :

> « Jean-Claude : Moi avant d'avoir le poste ici j'ai fait un stage en deuxième année. Et en fait ce stage je l'ai eu grâce à l'annuaire de l'école. En fait les dirigeants de Légumes & Co' ils ont l'habitude de cette école. Ils la connaissent bien, et puis surtout, le fils de Raoul qui est chef de culture ici il est aussi passé par Purpan. Alors quand j'ai voulu un stage j'ai regardé par départements parce que j'avais envie de revenir dans la région et j'ai trouvé cette entreprise, qui avait déjà eu un stagiaire de l'école. J'ai appelé ce gars-là pour savoir comment c'était passé son stage, il m'a dit que c'était bien. Donc j'ai pris le numéro dans l'annuaire et j'ai appelé. Je suis rentré comme ça à la base, et le fait que je sois de Purpan ça y a évidemment joué. Et puis dès que j'ai voulu revenir ici après ma première expérience chez Khune, ils m'ont tout

[383] Il est important de préciser que cela ne représente pas l'ensemble des chefs de culture dotés du titre d'ingénieurs. Nous avons vu dans le chapitre précédent que certains étaient recrutés par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement, donc par une institution chargée de la mise en relation entre employeur et chef de culture.

de suite embauché parce qu'ils me connaissaient du stage. » [Chef de culture Légumes & Co']

De la même manière, Mélissa, également ancienne étudiante de l'école de Purpan et cheffe de culture chez CUCURBILES, rend compte du lien très particulier qu'elle tisse avec l'ensemble des étudiants et des anciens élèves de l'école. Elle évoque alors Damien, le chef de culture également ancien étudiant de Purpan, qui l'a recruté. Elle rapporte l'esprit de famille de l'école, « l'impression de tous se connaître », l'entraide entre anciens et nouveaux élèves :

« Mélissa : En fait déjà quand tu es dans ta dernière année de Purpan on t'incite à t'inscrire à l'association des anciens élèves. En fait tu cotises, tu vas payer tous les ans, une cotisation qui te permet d'avoir… de venir dans les réunions des anciens élèves. Tu seras invité, tu vas pouvoir venir présenter ton entreprise, tu vas pouvoir accéder à des forums, tu vas pouvoir avoir des stagiaires… et après tu es présent sur l'annuaire. En fait on a un annuaire qui est édité tous les ans. L'intérêt d'être dans l'annuaire c'est que si quelqu'un est intéressé pour chercher un stage dans les fruits et légumes ou pour avoir des infos sur mon poste, il prend l'annuaire et il regarde l'entreprise Cucurbîles. Il y a plusieurs catégories dans l'annuaire. T'as la catégorie des anciens élèves avec tous les noms, les promos à côté. T'as une autre catégorie par entreprise, donc par exemple moi dans l'annuaire je suis dessous Damien puisque Damien aussi est de Purpan. Et à côté tu as une autre catégorie par département. Tous les gens de Purpan par département. Nom prénom poste adresse numéro de téléphone adresse mail marié deux enfants… moi je trouve que c'est important, parce qu'en fait à Purpan on est une grande famille, on a l'impression de tous se connaître. On s'entraide, on se fait confiance. Le fait que Damien soit de Purpan et moi aussi, ça a facilité mon embauche c'est sûr. » [Cheffe de culture Cucurbîles]

Ici, le cas de Mélissa et de Damien nous permet de prolonger les résultats d'un accès à des ressources facilitées lorsque l'on est étudiant ou ancien étudiant d'une école d'ingénieur agricoles. Parfois, il arrive même que les relations d'anciens élèves et de collègues se confondent totalement (Bès, 2013). En effet, le passage par une école d'ingénieur dans le recrutement d'un chef de culture est également déterminant du côté du recruteur. Damien nous explique en entretien avoir recruté Mélissa parce qu'il recherchait avant tout une personne provenant de la même école d'ingénieur

agricole et que sa présentation de l'entreprise CUCURBILES devant une promotion d'étudiants fut déterminante :

> « Moi : Et Mélissa tu l'as recrutée quand ?
>
> Damien : En début d'année. En fait j'ai fait une présentation de l'entreprise dans mon ancienne école d'ingénieur, Purpan. Elle m'a contacté suite à ça.
>
> Moi : Mais vous aviez lancé un appel pour recruter ? Ou tu as rencontré que Mélissa ?
>
> Damien : Non, pas d'appel au recrutement. Pas besoin, je préfère piocher dans le pool d'étudiants agro de Purpan. C'est une école que je connais, qui forme bien. Et puis elle et moi on est passé par les mêmes trucs, les mêmes fêtes d'écoles, les mêmes cours avec les mêmes profs… Y'a une ambiance particulière à Purpan et je savais d'avance qu'on s'entendrait bien. » [Chef de culture Cucurbîles]

À l'inverse, les chefs de culture non ingénieurs rapportent avoir vécu une insertion professionnelle plus laborieuse, faites de travail saisonnier précaire, de rupture dans leur carrière et de refus de la part de certains employeurs. C'est le cas notamment de Léa, détentrice d'un BTS, qui, avant de devenir l'assistante cheffe de culture de Roger, a démarré sa carrière dans le secteur agricole en tant qu'ouvrière. D'abord dans une entreprise de haricot, puis de melons chez AGRIFRUITS, après un conflit avec son patron et une candidature spontanée. De la même manière, Jean-Luc, chef de culture chez CUCURBILES et Noé, chef de culture chez TOMATO, détenteurs respectivement d'un bac professionnel agricole et d'un brevet de technicien agricole (correspondant au niveau IV) rapportent avoir « grimpé les échelons » en partant « du bas » et n'avoir bénéficié d'aucune aide au moment de leur embauche.

> « Moi : Et tu es arrivé comment ici à Cucurbîles ?
>
> Jean-Luc : Ohla… C'était y'a déjà plus de 20 ans, j'ai 51 ans… En fait j'étais ouvrier dans les champs dans une autre entreprise, pas loin de celle-là. J'ai commencé dans les champs parce que mes parents avaient une ferme mais on gagnait pas assez pour que je puisse la reprendre. Dans cette entreprise j'y suis resté… Une bonne quinzaine d'années je pense milledieux. Et puis

> l'entreprise a fait faillite, à cause d'une mauvaise gestion. Ça c'était dans les années 90. On a perdu de plus en plus de clients au fil des années. C'est dommage parce que d'ouvrier j'étais passé à chef d'équipe dans les champs, mais bon. Et donc quand elle a fait faillite j'ai dû chercher du boulot ailleurs. À 35 ans, devoir rechercher du boulot… Et en fait j'ai ouvert la porte de Cucurbîles, j'ai dit que j'étais disponible tout de suite pour n'importe quel poste. J'ai fait deux saisons en tant qu'ouvrier, et puis Frédéric, le patron, m'a demandé si je voulais devenir chef de culture. Je connais bien le melon, mes parents cultivaient des melons, j'avais plus de quinze ans d'expérience… Donc je suis devenu chef de culture à 38 ans. J'ai grimpé les échelons quoi, mais en partant de tout en bas. » [Chef de culture Cucurbîles]

Le statut d'ingénieur joue donc un rôle ambivalent. Il est à la fois ce qui permet au groupe professionnel des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées d'être considérés comme les "têtes de pont" de l'entreprise, mais il participe également de la segmentation du groupe, et donc à sa déstabilisation, dévoilant une fois de plus le dualisme du processus de professionnalisation. Voyons maintenant la dernière variable de segmentation interne du groupe professionnel : le fait d'être de la famille dirigeante.

C - La famille dirigeante : élément supplémentaire de segmentation

Nous l'avons signalé, le groupe professionnel des chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée ne constitue pas un ensemble homogène. On observe en son sein une inégale répartition des ressources entre ses membres. Au-delà des variables du genre et des normes, examinées en amont, nous allons voir que la segmentation du groupe professionnel résulte également de l'appartenance ou non du chef de culture à la famille des dirigeants. En effet, l'entreprise agricole intégrée est une entité du nouveau capitalisme agricole où survit le contrôle familial[384], engendrant alors des inégalités de carrières (et ce, dès l'entrée dans l'entité) et d'opportunités au sein du groupe professionnel des chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée. Deux entreprises agricoles parmi les quatre enquêtées sont particulièrement révélatrices de ces distinctions. Il s'agit de LEGUMES & CO' et AGRIFRUITS.

1) Des avantages d'être le « fils du patron »

Quatre chefs de culture travaillent au sein de LEGUMES & CO' : Jean-Claude, Louis, Jérôme et Brandon (tous les deux en tant qu'assistants) Louis est le fils du dirigeant de la division production. Présent dans les locaux de l'entreprise agricole intégrée depuis tout petit, il est âgé de 27 ans lors de l'immersion. Après un Bac agricole STAV (Sciences et Technologies de l'Agronomie et du Vivant) et un BTS Production Végétale, il entre à l'école d'ingénieur agricole de Purpan, à Toulouse. Après un semestre au Mexique et deux stages dans des exploitations de grande taille, dans le Berry et en Californie, il décroche son master. Il décide alors, sur les conseils de son père, d'effectuer un stage de six mois en Suisse pour se renseigner sur le processus de méthanisation. Il intègre l'entreprise directement en tant que cadre chef de culture en 2014. Parmi les quatre membres du groupe professionnel, seul Louis est arrivé dans l'entreprise agricole directement au statut de cadre. Son intégration dans l'entreprise est à corréler avec le changement de direction dans la carrière de son père :

> « Louis : Je suis arrivé ici direct. J'étais responsable sur la partie carottes. Et ensuite il y a une ingénieure qui est partie, Michelle, et je l'ai remplacée. En fait mon père faisait encore de l'opérationnel, et il m'a tout transmis. Lui il a

[384] La notion de « contrôle familial » fait référence au contrôle du capital de l'entreprise et non au contrôle « managérial ». Le capital des entreprises agricoles intégrées reste encore détenu très majoritairement par leurs dirigeants et les autres membres de la famille, « ce qui constitue un trait distinctif majeur par rapport aux autres formes d'organisations privées, notamment les firmes managériales, dont le capital est dispersé, et les firmes contrôlées, dont le capital est détenu par une autre entreprise ou un autre groupe » (Poulain-Rehm, 2006).

été pas mal dédié à l'étranger, il a monté le projet en 2014. Donc on s'est mis d'accord ici un peu pour se répartir les trucs. » [Chef de culture Légumes & Co']

C'est au moment où son père décide de s'investir dans un autre projet de l'entreprise, la production au Portugal, que Louis accède directement au poste de responsable. À l'inverse d'autres responsables de la division de la production (et des autres divisions de l'entreprise), il n'a pas commencé dans les champs ou en tant qu'assistant chef de culture et n'a pas accédé progressivement aux strates hiérarchiques supérieures par expérience. Il a démarré au poste de chef de culture l'année qui suivait la fin de ses études. Selon ses collègues, le statut familial de Louis a joué un rôle crucial dans son intégration. Plus encore, il a « précipité le départ » de la cheffe de culture qui occupait le poste :

« Jean-Claude : Michelle part peu de temps après, entre tout ça Louis finit l'école, et il se passe une période d'incertitude. Il a aussi précipité le départ de Michelle d'ailleurs. En fait si tu veux, le travail y'en avait déjà pour tout le monde, c'était pas un problème. Avec le recul, l'erreur que je vois, qu'ont fait les dirigeants, c'est de pas… en fait il disait tout le temps qu'il y avait du travail pour tout le monde une fois que Louis était rentré, mais en fait non, à un moment donné… il y a une différence entre c'est ton fils et c'est ton salarié. On était tous mal à l'aise, parce qu'on avait notre travail, et Louis n'avait pas le sien de prévu, donc il passait son temps à passer derrière nous. En fait il a rien défini donc tout le monde était mal à l'aise. Il passait derrière nous et ça remontait à l'oreille de Raoul (son père, le dirigeant de la division de la production) et nous on savait que c'était parce que Louis était passé derrière nous. C'était pas sain comme ambiance. » [Chef de culture Légumes & Co']

Alors que le nombre de salariés était suffisant selon eux pour le travail qu'il y avait à fournir, l'arrivée de Louis a bousculé l'organisation en place jusqu'à rendre l'ambiance de travail mauvaise.

Son statut constitue donc pour lui un élément important de distinction au sein du groupe, que ses collègues vont alors exploiter lorsqu'émergent au sein de l'entreprise des problématiques relatives à la qualité du travail fourni par la division de la production. Lors d'une réunion commune entre le directeur de la production, le directeur du conditionnement et les chefs de culture au sujet des « mauvais résultats » de la production, les collègues de Louis pointeront du doigt des « problèmes de communication », qui entraînent une mauvaise coordination du groupe de la

production. Lors d'un entretien, un collègue chef de culture m'indiquera que selon lui, « vu les problèmes de communication de Louis », celui-ci n'aurait jamais eu le poste de cadre chef de culture s'il n'avait pas été « le fils du patron ». L'entrée dans l'entreprise agricole intégrée d'un chef de culture membre de la famille à un poste de cadre entraîne, chez les autres chefs de culture qui se considèrent comme prioritaires à une promotion, « un certain ressentiment ou même une hostilité déclarée » (Villette, 1975).

La segmentation par le statut de cadre est en fait dans l'entreprise agricole intégrée une segmentation somme toute relative. Elle est hautement symbolique, puisque les cadres des exploitations agricoles détiennent le statut « sans les attributs » (Moulévrier et Vezinat, 2011). Lorsque l'on s'intéresse aux discours des cadres agricoles au sujet de leur statut, ceux-ci mettent en avant deux éléments. Premièrement, ils n'ont aucune idée de ce que leur apporte le statut de cadre et deuxièmement, il sert avant tout à la direction. Sans pointage et sans paiement aux forfaits, il évite à l'entreprise de payer les heures supplémentaires des chefs de culture, dans un secteur où les horaires sont extensifs, surtout en période de récolte.

Louis, chef de culture chez LEGUMES & CO' et fils d'un des dirigeants, explique n'avoir pas demandé à être cadre et ne sait pas ce que lui apporte son statut :

> « Moi : Et je me demandais, par rapport à ton statut de cadre, c'est toi qui l'a demandé ?
>
> Louis : Non, je sais même pas ce que ça m'apporte. Si tu pouvais m'expliquer d'ailleurs… ?
>
> Moi : Par exemple, tu cotises à une autre caisse pour ta retraite ! Puis t'es au forfait et pas à l'heure.
>
> Louis : Ouais mais ici ça, c'est une mauvaise chose. Y'a des chauffeurs de tracteurs qui touchent 2500€/mois puisqu'ils sont payés à l'heure. » [Chef de culture Légumes & Co']

En outre, le fait d'encadrer n'est pas une caractéristique discriminante entre cadre et non cadre. Au sein de l'entreprise agricole et de la division de la production, la plupart de ceux qui encadrent sont des chefs de culture sans le statut de cadre, ou des chefs d'équipes désignés par les chefs de culture qui n'ont pas non plus le statut de cadre.

Finalement, moins que le statut en lui-même, c'est davantage la manière d'y accéder qui segmente le groupe professionnel et qui est pointé par les concernés, comme Jean-Claude :

> « Jean-Claude : En fait, cadre, pas cadre, je m'en moque un peu. Symboliquement c'est sûr que je vais pas m'en plaindre, quand on me l'a proposé j'ai dit oui, parce que ça délimite bien les choses. Et puis y'a une chose intéressante, la mutuelle. Mais en fait avec le statut de cadre, je suis plus payé à l'heure. J'ai eu une grande discussion avec Raoul parce qu'il y a des chauffeurs qui sont plus payés que moi, parce qu'à l'époque ils faisaient des heures sup en pagaille. Je lui ai dit "ça te dérange pas ? J'ai la gestion d'une quarantaine de personnes, plus les intrants, plus le suivi des cultures et tu me payes moins que la plupart de tes chauffeurs. Ça te choque pas, ça te pose pas de problèmes ? ". Je compte pas mes heures, j'ai jamais calculé d'ailleurs, mais si tu veux de ce fait là, je trouve que c'est pas tout à fait logique. En ayant toutes les responsabilités… ou en tout cas beaucoup, je coûte moins cher que le mec qui tourne le volant, sans être péjoratif ! Et puis aussi le problème c'est que certains y accèdent directement alors que d'autres doivent attendre des années… » [Chef de culture Légumes & Co']

Acquérir un statut de cadre dès l'entrée dans l'entreprise agricole intégrée n'est pas le seul élément de segmentation entre un chef de culture membre de la famille dirigeante et les autres. Pour Louis, être membre de la famille en tant que chef de culture chez LEGUMES & CO', c'est aussi avoir la possibilité de faire ce qui lui plaît. En effet, celui-ci a développé, en plus de son activité principale de chef de culture, une activité d'élevage de bovins, afin à la fois de se recentrer sur ce qu'il aime plus particulièrement, à savoir la technique, et de créer un nouveau débouché pour l'entreprise. Être membre de la famille dirigeante, c'est donc avoir la possibilité pour Louis d'être chef d'entreprise et salarié, tout en « laissant de côté » ce qu'il n'aime pas dans son métier, à savoir la gestion de la main d'œuvre. À l'inverse des chefs de culture non membre de la famille, qui, nous l'avons vu, doivent composer avec une procéduralisation de leur métier, et notamment des pratiques de gestion de la main d'œuvre.

> « Moi : Ça te plaît toi ça la gestion ?
>
> Louis : Non pas du tout, moi je préfère la technique. Mais il a un peu évolué mon boulot. Enfin il a évolué… Oui et non. Moi je suis plus attiré par la

technique, donc j'essaie d'être plus spécialisé là-dedans, de pousser à fond là-dedans et de laisser de côté la gestion de la main d'œuvre.

Moi : Et tu peux ?

Louis : Oui ! Je pense que ma valeur ajoutée est vraiment là et pas dans la gestion de la main d'œuvre saisonnière.

Moi : Mais les autres chefs de culture me disaient qu'on les poussait vraiment à faire plus de gestion. Toi c'est pas le cas ?

Louis : Non. En fait on nous a poussés à en faire plus au moment où on a mis en place le ZRP. Mais à ce moment-là je me suis associé avec un pote de promo et on a monté un projet élevage qui est un peu à part. On appartient à l'entreprise, mais on engraisse des bovins à l'herbe. Moi pour les sols je prône un peu l'agriculture de conservation, intégrer des animaux dans les rotations, c'est un truc qui me plait. Au départ on est parti sur des brebis, on s'est cassé les dents parce que c'était pas trop adapté, du coup on a recommencé avec des vaches. J'avais vu ça en Nouvelle-Zélande.

Moi : Et le projet c'est quoi ? La finalité ?

Louis : De produire de la viande haut de gamme, adossé à une marque. On s'engage à produire une viande à l'herbe, et gustativement ça peut être pas mal. Même pour la boite ça fait un marché supplémentaire ! » [Chef de culture Légumes & Co']

Alors que nous avons vu plus haut que la gestionnarisation de l'entreprise agricole intégrée entrainait une sortie des chefs de culture sur ce qu'ils considèrent être leur cœur de métier[385], pour Louis, être un membre de la famille lui permet de développer une activité « qui lui plait » et pour laquelle il apporte, selon lui, « de la valeur ajoutée ». Être un membre de la famille dirigeante, c'est donc avoir la possibilité pour un chef de culture de déléguer le *sale boulot* (Arborio, 1995) et de déterminer sa propre valeur ajoutée mais surtout de se défaire des pratiques qu'il juge contrariantes ; là où les chefs de culture non membres n'ont pas d'autres choix que d'accepter (non sans

[385] Dans l'entreprise agricole intégrée, les chefs de culture s'éloignent du travail technique en train de se faire et sont dorénavant davantage en amont et en aval du travail de production, ce qu'ils dénoncent tous par ailleurs. Le travail technique de la plante est la première raison qui les a poussés à devenir chef de culture.

résistances, mais nous l'aborderons plus tard) les stratégies de la direction de l'entreprise agricole intégrée, même si celles-ci les éloignent davantage de certaines ambitions professionnelles et des savoirs et des pratiques qu'ils jugent plaisantes. Le fils du directeur de la « *supply-chain* » et responsable de l'Entreprise de travaux agricoles (ETA), Guillaume et Lilian, dirigeant de la division commerciale, reviennent tous les deux au cours de nos entretiens sur ce que permet le statut de membre de la famille dirigeante et évoquent alors les « possibilités de faire quelque chose qui plait et qui intéresse » :

> « Guillaume : Ouais. Ouais, quand t'es de la famille c'est sûr que t'as plus de possibilité de faire quelque chose qui te plaît et qui t'intéresse. Mais, après... attention hein, c'est... on va dire que c'est les fermes qui permettent de... on va dire que c'est la taille et le... on va dire... l'organisation qui fait que ça a permis de faire ça. Si j'étais agriculteur, tout seul, avec mes 200 hectares ou je sais pas quoi, je n'aurais peut-être pas ce choix-là. Donc il faut quand même en être conscient, c'est quand même... entre guillemets... un "luxe" de pouvoir se dire : bon ben voilà... on veut faire autre chose... Si j'étais individuel, ou tu vas parler à un agriculteur lambda... tu peux toujours le faire, tu peux toujours te lancer dans des activités un peu différentes, mais bon ça risque de vite tomber à l'eau. » [Responsable de l'entreprise de travaux agricoles de Légumes & Co']

Pour Lilian, être un membre de la famille, c'est avoir la possibilité de « prendre ce qui passionne » et de laisser de côté les pratiques que le membre de la famille en question dédaigne. Le chef de culture membre de la famille renvoie à l'idéal-type de Serge Paugam, au sujet des salariés dont l'intégration est « assurée » (1999, 2007) : il peut élaborer des projets de carrière et s'investir pleinement dans son travail pour les réaliser.

> « Lilian : T'as vu Guillaume, manager des gens ça le gonfle, la dernière fois je lui dis "sort toi du management ! Tu es un fils Légumes & Co' prends ce qui te passionne, vire toi le reste ! ". Pareil pour Louis… La logistique il devrait la laisser tomber… C'est du management pur et dur. Du coup je suis pour que dans une boite familiale, et plus encore quand on peut se le permettre, les membres de leur famille soient sur leur passion. Pour qu'ils puissent s'épanouir au maximum et qu'on leur impose pas des schémas parce que "le père c'était comme ça etc…". Surtout que son père il l'a fait, mais y'avait 30

employés, aujourd'hui t'en as 200 ! Garde ce qui te passionne… » [Dirigeant division commerciale Légumes & Co']

Portrait n°6.

Guillaume - Responsable de l'entreprise de travaux agricoles

Guillaume a 34 ans au moment de notre immersion. Il est responsable de l'Entreprise de Travaux Agricoles de l'entreprise agricole intégrée LEGUMES & CO'. Il est le fils de Bernard, un des trois dirigeants de l'entreprise. Plus jeune et au contact des chauffeurs de tracteurs de l'entreprise de son père, il se passionne pour le machinisme. Après l'obtention d'un Bac Professionnel Analyse, Conduite et Stratégie de l'Entreprise Agricole dans un lycée agricole et d'un Brevet de Technicien Supérieur option Génie des Equipements Agricoles qu'il réalise dans la région, il intègre l'entreprise en tant que responsable de l'atelier de l'entreprise jusqu'en 2011. Son travail consistait alors à la gestion des réparations et des ouvriers de l'atelier. Dès 2012, il occupe le poste de responsable de l'Entreprise de Travaux Agricole, où il est en charge de l'organisation globale des travaux. Il s'occupe alors de la répartition des chauffeurs, du parc matériel et des investissements à réaliser. En plus de l'ETA, Guillaume est responsable de la ferme familiale céréalière de son père sur laquelle est salarié un chef de culture.

Par ailleurs, Louis correspond aux « fils de famille industrielles » étudiés par Michel Villette (1975). Grâce à ses deux expériences à l'étranger en tant que chef de culture et au lancement d'une nouvelle activité pour l'entreprise, Louis va convertir son capital social d'héritier en compétence rare et ainsi rendre les promotions et les "avantages", tirés de son statut de membre de la famille, légitimes. Par la mise en place de cette nouvelle activité, Louis valorise une compétence rare — l'agriculture de conservation — et utile face à la concurrence, dans un contexte agricole marqué par la nécessite de repenser leur manière de produire. L'entreprise va pouvoir mettre en avant un nouveau produit sur un nouveau marché, dans un contexte où les filières agricoles françaises et plus largement européennes sont en partie régulées par le choix des consommateurs de plus en plus tournées vers des produits qu'ils jugent plus "sains". L'entretien avec Brandon, l'assistant chef de culture de Louis, est particulièrement révélateur de la légitimité de Louis :

« Moi : Le fait de pas faire partie de la famille dirigeante, est ce que ça induit des différences de traitement ?

Brandon : Non, ou en tout cas on les ressent pas nous.

Moi : D'accord. Et toi si tu souhaites par exemple mettre en place une autre production, comme a pu le faire Louis, tu penses que la direction l'accepterait ?

Brandon : Non ! Mais Louis s'il a pu développer avec Julien l'entreprise d'élevage c'est aussi parce qu'il connait tout ça, l'agriculture de conservation tout ça, il l'a appris à l'école et pendant ses stages à l'étranger dans les grandes entreprises agricoles. Il a des connaissances que nous on a pas parce qu'on est resté en France et qu'on a que le regard de la France. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

En outre, la direction laisse à Louis la possibilité d'échouer. Comme il l'indique au cours de notre entretien, sa première tentative se soldera par un échec (« Au départ on est parti sur des brebis, on s'est cassé les dents parce que c'était pas trop adapté, du coup on a recommencé avec des vaches. »). À la différence de ses collègues au sujet de l'estimation, (cf. chapitre IV, partie A) cet échec n'entraîne pas la fin de son activité ou la remise en cause de ses savoirs, notamment parce que l'expérience inédite de l'élevage bovin à l'herbe laisse la direction sans point de comparaison. Être un chef de culture membre de la famille, c'est avoir la possibilité de mettre en place une activité nouvelle, qui n'a pas encore fait ses preuves. Il suffit alors à Louis d'un « minimum de réussite technique » (Villette, 1975) pour satisfaire la direction :

« Lilian : On a des conseils familiaux. Et la logique familiale... euh... dit que si jamais... si jamais il y a un des enfants qui a un projet personnel, avec un devenir, l'entreprise, ou la famille, peut l'accompagner dans ce projet-là et... et essayer de le soutenir dans ce sens-là. Tu vois par exemple Louis, bon ça a pas fonctionné apparemment d'après lui au départ. Mais on a continué à l'aider ! Bon après on l'a cru, parce que de toute façon c'est vraiment technique, mais oui on aide les membres de la famille. Après, il s'est trouvé que les 3 personnes qui sont rentrées... mes 3 neveux qui sont rentrés avaient des projets professionnels qui étaient en corrélation avec l'entreprise. On va pas aider quelque chose qui n'a rien à voir avec la production. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Néanmoins, réduire le fait d'être « le fils du patron » à seulement des avantages est une erreur. L'immersion chez LEGUMES & CO' a été l'occasion d'assister à des conflits majeurs entre pères et fils, surtout dans un milieu agricole où les valeurs d'autorité paternelle, de masculinité et de virilité (Beltran, 2017) sont encore très présentes. La transmission de l'exploitation, ou ici de la direction, démarre bien avant la signature chez le notaire. Lorsque "l'élu" est choisi au sein de la famille, c'est tout un processus de socialisation qui se met en place, du père vers le fils. L'exploitation familiale étant « le dépositaire et le conservatoire du labeur des générations antérieures ainsi que le résultat de sa propre vie de travail » (Bessière, 2004), les conflits au sujet notamment de la manière de gérer l'entreprise (ou ici la division de la production plus précisément) sont nombreux. Au-delà de la transmission des ressources tangibles (comme les bâtiments et les champs) et des pratiques agricoles (déjà sources de conflits), la transmission de la direction suppose l'inculcation par le père d'attitudes permettant d'assumer le rôle social du fils, alors futur dirigeant ; et ce, à toutes les étapes de sa vie sociale, de son plus jeune âge — on parle alors de « socialisation anticipatrice » (Merton, 1949) — jusqu'au départ du père de l'entreprise[386]. Ces apprentissages, dans des lieux « à la fois de production et de circulation des sentiments, d'obligations familiales réciproques, de liens affectifs et personnels mais aussi d'intérêts pécuniaires entre apparentés » (Bessière, 2004), peuvent être une source supplémentaire de conflits qui ne concernent ici "que" le chef de culture membre de la famille.

Lorsque nous questionnons à nouveau Lilian lors d'un entretien en face à face sur sa perception des problèmes de rendements de l'entreprise agricole intégrée, celui-ci confie :

> « Lilian : Le truc c'est qu'au niveau de la gestion là, tu rentres dans des problèmes familiaux, le fils qui gueule sur le père, le père qui gueule sur le fils… Du coup ça pose des problèmes. Est-ce qu'il t'a raconté Henry387 que toute sa vie il pensait qu'il ne serait jamais paysan ? Est-ce qu'il t'a dit que c'était parce que depuis tout petit, son frère était passionné de machines et depuis tout petit il s'entend marteler que "Henry il aimera compter et la terre lui ça l'intéresse pas". Moi il m'a dit un jour, "en fait j'ai été influencé par ça, parce que je me rend compte aujourd'hui que ça m'attire". Donc si tu veux, dans l'entreprise familiale agricole, il y a quelque chose qui est fondamental,

[386] Les immersions nous ont permis de constater que la socialisation se poursuivait même bien au-delà. Dans le cas de l'entreprise CUCURBILES, le père de l'actuel dirigeant, âgé de plus de 80 ans et qui avait quitté l'entreprise depuis plus de quinze ans, continuait de venir régulièrement au sein de l'entreprise, pour donner des conseils à son fils sur la manière de gérer l'entreprise. Mais selon le dirigeant, « l'emprise de (son) père est beaucoup moins forte depuis qu'il a quitté l'entreprise ».

[387] Henry est un membre de la famille de la direction en charge de la « *supply-chain* ».

> c'est vérifier les envies et surtout de laisser les enfants diriger comme ils le souhaitent. Le problème dans une entreprise agricole familiale, c'est que tu as toujours cette notion de dettes, "je suis le fils de". Ton père il a eu une manière de gérer l'entreprise qu'il a voulu t'apprendre, et toi tu te sens obligé de faire pareil (…). Dans l'entreprise familiale il y a toujours cette pression que je vois dans mes neveux. Pour Louis et Guillaume c'est pareil, ce sont les fils de Raoul et ils ont cette pression-là que tu retrouves dans leur manière de gérer le personnel. » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Au travers de l'exemple d'Henry, de Louis et de Guillaume et de leurs relations avec leurs pères respectifs (tous deux dirigeants de l'entreprise), Lilian pointe donc un phénomène de déstabilisation d'un groupe professionnel peu commun : celui de l'enchâssement des relations familiales et patrimoniales au sein des relations entre groupes professionnels. Surtout dans un secteur où la logique qui domine est celle de la transmission du patrimoine, tant dans ses expressions matérielles (les bâtiments, les terres, le bétail et le chédail), que dans ses manifestations symboliques (la ferme comme emblème de la famille, ainsi que l'inscription de son nom dans la géographie du lieu).

Nous le voyons, pour Louis, être « le fils du patron » c'est donc à la fois intégrer l'entreprise à un statut de cadre, pouvoir réaliser des activités personnelles connexes à la production de fruits et légumes et se "débarrasser" des pratiques qu'il rejette.

Que produit la venue de Louis pour les autres membres du groupe professionnel des chefs de culture de LEGUMES & CO' ?

2) La filiation : un obstacle à la carrière des autres chefs de culture

Le statut de Louis et son entrée dans l'entreprise agricole intégrée ont des conséquences qui concernent l'ensemble du groupe professionnel. Sa venue provoque, pour les autres chefs de culture de l'entreprise, un processus de « restriction familiale ». Pour ses collègues, sa présence constitue une barrière à la promotion interne, dès lors que le chef de culture n'appartient pas à la famille dirigeante, qu'il agit dans une organisation à vocation patrimoniale (c'est-à-dire qui souhaite préserver une direction familiale) et qu'il a atteint une certaine "strate hiérarchique" (ici, celle de cadre de la production). En effet, dans le cas de la division de la production de LEGUMES & CO', la direction des trois divisions est détenue par des membres de la même famille et le prochain directeur de la production est déjà tout trouvé : il s'agit de Louis, le fils de l'actuel dirigeant de la division en question. Les autres chefs de culture ayant un statut de cadre, voient donc leur carrière

au sein de l'entreprise bloquée. Pour Jean-Claude, la poursuite de sa vie professionnelle est déjà réfléchie :

> « Jean-Claude : De toute façon je ne pourrai pas monter plus haut dans l'entreprise puisque quand Raoul partira à la retraire, ce sera Louis. Donc d'ici quelques années je partirai, je suis jeune, j'ai envie de monter les échelons et d'être chef d'entreprise moi aussi. » [Chef de culture Légumes & Co']

Les chefs de culture non-membres de la famille sont donc fragilisés par des carrières uniquement horizontales dans l'organisation. Leurs fiches de postes peuvent évoluer au fil des années et des décisions de "trajectoires" de la direction pour l'entreprise agricole intégrée, leurs responsabilités peuvent s'accroitre, leurs pratiques gagner en légitimité, sans pour autant que leurs situations d'emplois et leurs trajectoires de carrières ne changent véritablement. En outre, à l'inverse de certains métiers comme celui d'infirmier et d'infirmière (Divay, 2013), le passage au statut de cadre ne signifie pas non plus une transformation de leurs situations : les rémunérations sont similaires[388] et leurs pratiques n'évoluent pas. Les transformations de pratiques tiennent davantage aux caractéristiques des entreprises agricoles intégrées (degré de gestionnarisation et de concentration/expansion, nombre de chefs de culture, socialisation à une agriculture de conservation ou non) qu'à leur statut au sein de l'entreprise.

Au cours de la seconde partie de ce quatrième chapitre, nous avons montré comment la professionnalisation du groupe professionnel et l'intégration de l'ordre marchand capitaliste agricole au sein des EAI contribuent à la segmentation du groupe (au travers de trois dimensions : le genre, les normes et la filiation) et à sa déstabilisation interne.

[388] Au cours des entretiens, certains chefs de culture m'ont expliqué que suivant les années, le statut de cadre pouvait même être désavantageux, les heures supplémentaires n'entrant plus en compte dans la rémunération.

Conclusion du chapitre IV

Par l'analyse des trois processus de déstabilisation externes au groupe professionnel et sa segmentation interne, nous venons de montrer que l'*autonomie professionnelle* (Freidson, 1970) du groupe des chefs de culture des entreprises agricoles intégrée est progressivement entravée par un contrôle externe croissant, lié à la mise en place de l'ordre marchand capitaliste. Les logiques bureaucratiques et marchandes viennent alors concurrencer la logique professionnelle du groupe.

Nous avons vu premièrement que l'intégration au sein de l'EAI du modèle du marché structurait l'ensemble de l'organisation de l'exploitation autour de la fonction commerciale. Cette structuration, mise en place par des « experts de la gestion » (Boussard, 2009), entraîne alors des injonctions qui peuvent être contradictoires : il est impératif de respecter une offre de service et d'approvisionnement sous peine de perdre le client, mais cela entre en contradiction avec les cycles propres de la production agricole et entraîne une remise en cause des *juridictions* (Abbott, 1988) du groupe et de leur légitimité. De la même manière, la gestionnarisation de l'entreprise agricole par l'intermédiaire d'outils de gestion, jugée comme indispensable par la direction pour se "moderniser", tend à déstabiliser le groupe professionnel. Lorsque les fonctions concernent le travail de la plante, l'outil de gestion est rejeté par ces mêmes acteurs, considérant que leur professionnalité s'en trouve déstabilisée. Enfin, les principes de l'entreprise agricole intégrée de réactivité à l'environnement par le processus de rationalisation intégrée, de flexibilité et d'ajustements permanents à l'évolution en temps réel de la demande et du marché (avec le principe du flux-tendu) tend à « désintégrer » (Aballéa, 2001 ; Durand, 2001) la frontière entre temps de travail et temps hors travail. Cette déstabilisation est donc dans un premier temps exogène au groupe.

Nous avons également montré que le groupe se caractérise par un processus de segmentation interne autour de trois variables dominantes : le genre, les normes et la filiation.

À l'instar de l'organisation racialisée et genrée démontrée au chapitre III, le processus de professionnalisation du groupe n'est pas le corolaire direct de sa segmentation genrée. Les barrières des femmes à l'entrée du groupe et les expériences quotidiennes de sexisme existent indépendamment du type d'organisation agricole et de la professionnalisation du groupe[389]. En revanche, nous pouvons affirmer que le groupe professionnel et l'entreprise agricole intégrées

[389] Nous pourrions néanmoins dire que les barrières à l'entrée n'existent que parce que le groupe professionnel existe ; mais ce que nous voulons souligner, c'est que le secteur agricole n'a pas attendu l'émergence des entreprises agricoles intégrées pour rendre sinueux le chemin de la professionnalisation des femmes.

reproduisent les mêmes schémas sexistes et genrés qu'il peut exister dans les « mondes de mecs » ; bien que les chefs de culture du second idéal-type revendiquent la fin de la masculinité agricole hégémonique (Liepins, 2000). Le groupe professionnel des chefs de culture est un groupe très majoritairement masculin et lorsque les femmes réussissent à accéder au groupe professionnel, celles-ci font pour beaucoup l'expérience de sexisme.

Le groupe professionnel se caractérise également par l'existence d'une "ancienne" et d'une "nouvelle génération" de chefs de culture, utilisant — selon les membres du second idéal-type et les dirigeants — les « bonnes » et les « mauvaises » pratiques de production et de gestion de la main d'œuvre. Cette segmentation par les normes est en revanche étroitement liée à la professionnalisation du groupe et à l'introduction de l'ordre marchand capitaliste au sein de l'entreprise agricole. C'est par l'émergence de chefs de culture dotés du titre d'ingénieur, sollicités par les dirigeants qui estiment qu'il devient le niveau de diplôme requis pour être un « bon » chef de culture, que la segmentation par les normes a lieu. Cette segmentation entraîne alors une déstabilisation qui, nous allons le voir dans le chapitre suivant, peut entraver toute forme de mobilisation collective.

Enfin, en étudiant les trajectoires et les carrières des membres du groupe, nous avons pu montrer que le groupe professionnel est également segmenté par la variable de la filiation dans les entreprises agricoles intégrées familiales : les chefs de culture non-membres de la famille dirigeante sont fragilisés par des carrières uniquement horizontales dans l'organisation. Lorsqu'ils atteignent le statut de chef de culture permanent, ils n'ont d'autres choix que de rester à cette fonction ou partir, la direction de la production étant "réservée" au chef de culture membre de la famille dirigeante.

Face à cette déstabilisation, une question se pose alors : quelles réponses apportent les membres du groupe ? Au travers de la question des mobilisations et des réponses apportées par les chefs de culture, l'objectif est de questionner une fois de plus la transformation du groupe par la professionnalisation et l'intégration de l'ordre marchand capitaliste. Que créent-ils ? Une individualisation des conflits, ou au contraire une mobilisation collective ? Les chefs de culture sont-ils passifs face à ces évolutions ?

CHAPITRE V

Des mobilisations sans intermédiaire : les résistances individuelles et collectives des salariés

> *« Chaque individu est trop multisocialisé et trop multidéterminé pour qu'il puisse être conscient de l'ensemble de ses déterminismes. Il est pour cette raison normal de voir des résistances apparaître à l'idée d'un déterminisme social. C'est parce qu'il est porteur de dispositions multiples et que s'exercent sur lui des forces différentes selon les situations sociales dans lesquelles il se trouve, que l'individu peut avoir parfois le sentiment de liberté de comportement. Mais le sentiment de liberté provient aussi du fait que les individus sont tout entiers investis dans leurs actions, qu'ils sont à ce qu'ils font, happés par leurs désirs, leurs objectifs immédiats ou leurs projets plus lointains, plutôt qu'ils ne sont dans la conscience de ce qui les détermine à faire ce qu'ils font et à le faire comme ils le font. »*
>
> **Bernard LAHIRE**, *Pour la sociologie. Et pour en finir avec une prétendue « culture de l'excuse »,* Paris, Éd. La Découverte, p. 60.

Nous avons consacré le chapitre précédent à étudier comment les divers processus qui traversent l'EAI déstabilisent le groupe professionnel des chefs de culture. Intéressons-nous à présent aux réponses apportées par ses membres. Les immersions ont-elles été l'occasion d'observer des mobilisations face aux déstabilisations ? Si oui, quelles formes prennent-elles ? Si non, quelles sont les raisons d'une inaction ? Se mobilisent-ils tous de la même manière ? Au cours du processus de mobilisation, les chefs de culture sont-ils représentés par d'autres acteurs que les membres ? Tous les chefs de cultures ont-ils besoin d'être représentés ? Quels effets ont ces mobilisations ou ces absences sur le groupe professionnel ? C'est ce que nous allons aborder dans ce dernier chapitre.

Nous verrons dans un premier temps qu'une des réponses à la déstabilisation du groupe professionnel s'incarne dans des résistances (Mazenc, 2020). Nous distinguerons deux modalités : des résistances individuelles (qui peuvent être « pour soi » et « pour les autres ») et des résistances collectives (pour défendre son territoire professionnel notamment). Nous montrerons cependant que toutes les mobilisations ne produisent pas les mêmes effets, notamment parce que le groupe professionnel des chefs de culture est segmenté et que les caractéristiques sociales des individus qui portent cette résistance expliquent son efficacité ou à l'inverse son inefficacité. Dans le but de montrer qu'elles peuvent être à l'encontre d'acteurs extérieurs à l'entreprise, comme la grande distribution, nous analyserons également une autre résistance, portée cette fois-ci par les caristes. Nous verrons donc que les effets de la professionnalisation et de l'intégration de l'ordre marchand capitaliste diffèrent selon les caractéristiques des membres du groupe.

Nous développerons par la suite le point commun de l'ensemble des résistances observées. Nous verrons que celles-ci se font sans intermédiaire ni représentation par des individus hors du groupe professionnel. Nous montrerons que cela s'explique, au-delà des causes déjà repérées par

la sociologie comme la précarité de l'emploi ou l'individualisation des rapports au travail, par le caractère "immédiat" des relations professionnelles. Nous présenterons ensuite l'opposition de la direction et des chefs de culture à toute représentation syndicale dans la division[390] de la production, définie comme une forme de déstabilisation supplémentaire du groupe, et qui explique également l'absence d'intermédiaire. À travers le cas des salariés des services administratifs, les effets de discriminations que la syndicalisation au sein d'une entreprise agricole intégrée peut produire seront ensuite analysés. Pour terminer, nous montrerons que l'EAI se caractérise par une mise à distance de certaines organisations professionnelles agricoles comme les CHAMBRES D'AGRICULTURE ou la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE, qui tend à amplifier le phénomène de déstabilisation. Nous verrons que la mise à distance est justifiée par les dirigeants (et les chefs de culture) au travers d'une contradiction entre leur souhait d'accumulation capitaliste et les discours des organisations professionnelles agricoles souhaitant avant tout « des fermes, pas des firmes »[391].

[390] Pour rappel, les divisions correspondent aux différentes entités au sein de l'EAI : la division commerciale, la division de la production et la division du conditionnement.
[391] Le fascicule des JEUNES AGRICULTEURS au Salon de l'Agriculture de 2017 avait pour première page « Des fermes, pas des firmes ! ».

I - Des résistances individuelles et collectives

L'organisation du travail dans les entreprises agricoles intégrées engendre des résistances de la part de salariés permanents. Ces résistances peuvent être définies comme l'ensemble des actions quotidiennes mettant à distance la domination, en aménageant les termes du rapport de pouvoir et en soulageant la pression (Bazin, 2016). Elles apparaissent lorsqu'il s'agit de se confronter aux décisions d'entreprises dominées par des logiques de rentabilité financière à court-terme (réduction des effectifs, fermetures d'usines, délocalisation, fusions et rachats…). Nous verrons alors qu'elles sont, dans le cas de l'EAI, des réponses à l'intégration de l'ordre marchand capitaliste. Ce chapitre repose en grande partie sur les immersions chez AGRIFRUITS et LEGUMES & CO'. Dans un premier temps, les résistances des chefs de culture seront analysées. Nous verrons que celles-ci sont diversifiées : elles peuvent être « pour soi » ou « pour les autres », individuelles ou collectives, "efficientes" ou "inefficaces"[392]. Nous poursuivrons par présenter les résistances d'un autre type d'acteurs de l'entreprise agricole intégrée : celles des caristes. De la même manière que nous avons souhaité faire une analyse de ce que travailler dans une usine de conditionnement d'une EAI signifie pour les ouvriers, nous considérons que développer les formes de mobilisation d'une autre catégorie de salariés d'une autre division de l'EAI permet d'approfondir la question des effets de l'intégration de l'ordre marchand capitaliste agricole. Ce choix s'explique également par le fait que nous souhaitions mettre en perspective deux résistances aux finalités distinctes : la première à l'encontre de la direction et des phénomènes résultant de l'accumulation capitaliste, la seconde contre des formes de rationalisation favorisant des intérêts extérieurs, résultat de l'intégration de la logique marchande au sein de l'entreprise. Nous souhaitions confronter des cas de résistances où l'expérience s'exprime dans l'interaction entre le subir et l'agir (Zimmermann, 2011).

Nous verrons qu'au fondement de ces résistances se trouvent : des trajectoires sociales et professionnelles contrariées, des injonctions paradoxales du management, la difficulté, pour le dirigeant-exploitant, à s'arracher d'un modèle patriarcal et familial et, enfin, l'élaboration et la multiplication d'exigences réglementaires et normatives produisant des instruments de cadrage (Callon, 1999). Tous ces éléments seront considérés comme constitutifs d'un contrôle politique, technique et économique plus global sur les salariés de l'EAI.

[392] Il ne s'agit pas d'adopter un regard normatif sur les résistances. Simplement, nous verrons que certains chefs de culture parviennent à obtenir ce qu'ils demandent, tandis que d'autres n'ont d'autres choix que de se plier aux exigences de la direction.

A - Le cas Agrifruits : une entreprise agricole multisituée

Pour comprendre les ressorts de la première résistance, il est primordial de commencer par présenter l'histoire de la première entreprise.

AGRIFRUITS a été créé en 1968 par Lionel, fils d'agriculteurs. À 22 ans, alors diplômé d'un brevet technique agricole, il quitte l'exploitation familiale — qui produisait, conditionnait et commercialisait des cultures de porte-graines[393] sans intermédiaire — pour prendre son indépendance et se tourne vers les céréales, en louant une ferme de 26 hectares, à quelques kilomètres de là. Lionel est alors fournisseur d'un semencier de la région. Les premières diversifications au sein de l'exploitation démarrent tôt, puisque, quelques années plus tard, il se lance dans la production de carottes hybrides (mâles et femelles) et de gypsophiles, vivaces appréciées des fleuristes. Après cinq années de production, la concurrence de l'Afrique et du Brésil font chuter les prix des productions. Au même moment, un problème de santé empêche Lionel de continuer à effectuer les tâches lourdes. Il recrute alors un premier stagiaire, qui deviendra son premier salarié en 1980.

1) Le départ de la production de melons

Contraint de se diversifier à nouveau, il décide en 1989 de se tourner vers la production de melons, dont la région Poitou-Charentes est l'un des berceaux en France. Dès 1950, c'est elle qui fournissait par le train, le marché de vente en gros de produits alimentaires frais des halles de Paris. À partir des années 1960, la production dans la région "s'industrialise" par l'intermédiaire d'une entreprise agricole notamment, Folmive, qui décide d'implanter les premières bâches plastiques et de construire une station de conditionnement au plus près des champs de production. Elle deviendra l'exemple à suivre pour les autres producteurs du coin.

Au fil des ans, la faillite de certains petits producteurs locaux permet à Lionel de racheter des hectares de terrain et de s'agrandir. Cette entreprise intègre le conditionnement et la commercialisation dès le début des années 1990 en construisant une "station" et en embauchant du personnel dédié à ces nouvelles fonctions. Elle poursuit son expansion en s'installant en Espagne (135 hectares) et au Maroc (70 hectares) en créant deux Sociétés À Responsabilité Limitée, respectivement en 2001 et en 2003. Elle produit aujourd'hui annuellement plus de 15 millions de fruits, de mai à octobre, et est toujours dirigée par le même exploitant. Sur son site historique

[393] La culture de porte-graine signifie que l'on conserve la plante cultivée (comme la carotte ou la luzerne) jusqu'à sa maturité totale, en vue de récolter ses graines comme semences.

français, elle se compose d'une Société par Actions Simplifiées (qui conditionne et commercialise), d'une Société Civile d'Exploitation Agricole (qui produit), d'une Société À Responsabilité Limitée-holding et d'une Société Civile Immobilière gérant des biens immobiliers dans la région. Les SARL à l'étranger produisent, conditionnent et vendent les produits à la SAS. Trois cadres de l'entreprise se sont par ailleurs associés au dirigeant afin de participer au capital de la SAS.

Seul le site français en Nouvelle-Aquitaine, où a eu lieu l'immersion, sera étudié dans le cadre de ce chapitre. L'entreprise y emploie 250 salariés saisonniers et 25 permanents. Ces derniers sont en majorité des femmes de la région, âgées de 20 à 60 ans et affectées à l'atelier de conditionnement de l'entreprise. Embauchées en contrat à durée indéterminée modulable, elles travaillent près de 12 heures par jour pendant la saison d'été[394] et "rattrapent" les heures supplémentaires pendant l'hiver. Dans les champs, les saisonniers sont en majorité espagnols et marocains, employés en contrat à durée déterminée directement par l'entreprise. Ils débutent la saison en Espagne en juin et sont conduits en France en juillet. Pendant près de trois mois, ils sont logés par la direction dans des bungalows sur le site de l'entreprise et peuvent travailler sept jours sur sept, douze heures par jour. Parmi les permanents, aucun n'est syndiqué ou en tout cas n'en fait mention. D'ailleurs, la simple évocation d'une syndicalisation provoque le rire des personnes rencontrées, mais nous détaillerons cela plus loin.

2) L'introduction du « *lean-management* »

L'entreprise a mis en place depuis le début des années 2000, selon la direction, un « nouveau management, qui repose sur de nouvelles méthodes, censées rendre les encadrants autonomes pour qu'ils puissent retrouver du sens dans ce qu'ils font »[395] et qui trouvent leurs sources dans le *lean-management*.

Le *lean-management* est un composite de méthodes et d'outils de gestion, dérivé des principes du toyotisme. Conçu au départ pour le monde de l'automobile et de l'industrie et fonctionnant en mode projet (Bertrand et Stimec, 2011), il connaît toujours un grand succès auprès des acteurs du conseil en management après sa popularisation par des chercheurs du MIT (Womack, Jones et Ross, 1991). Les acteurs du management le définissent aujourd'hui comme une méthode innovante et générale d'efforts quotidiens et de réduction du gaspillage. Pour eux, toutes les fonctions de l'entreprise doivent être concernées (productive, logistique, administrative...) et concourir

[394] Il est aussi important de préciser que l'immersion se déroule pendant les deux mois les plus productifs et les plus intenses de la saison, juillet et août, caractérisés cette année-là par de mauvaises conditions météorologiques qui ont retardé la récolte des fruits. La direction compte sur juillet et août pour rattraper le temps perdu.
[395] Propos rapportés lors de l'entretien avec le dirigeant de l'entreprise.

directement ou indirectement aux performances de production en réduisant les coûts directs de production. Le *lean* se matérialise alors au sein des organisations par des dispositifs, comme les flux tendus, le *kaizen* (littéralement « l'amélioration continue »), les 5S[396]… Des auteurs ont par ailleurs montrer que *lean* existe « moins en soi que dans des trajectoires d'entreprises qui sont aussi des trajectoires d'interprétation de cette méthode » (Ughetto, 2012), mais qu'il est un véritable facteur de souffrance au travail (Vandevelde-Rougale, 2017) qu'il convient aujourd'hui de questionner dans le secteur agricole.

Nous allons voir dans un premier temps, avec l'exemple de Léa, cheffe de culture d'AGRIFRUITS, que les résistances du groupe à l'accumulation capitaliste peuvent être individuelles et que les membres résistent à la fois "pour eux" et "pour les autres". Nous verrons dans un deuxième temps, à l'aide des chefs de culture de LEGUMES & CO, qu'elles peuvent également être collectives, notamment lorsqu'il s'agit de défendre l'autonomie du groupe, mise à mal par l'introduction des nouveaux groupes professionnels. Enfin, nous terminerons par présenter une troisième forme de résistance, portée non pas par les chefs de culture, mais par les caristes d'AGRIFRUITS, dans le but de montrer que l'intégration de l'ordre marchand capitaliste entraîne des effets et des mobilisations sur l'ensemble de l'organisation de l'EAI.

[396] Les « 5 S » renvoient à cinq notions japonaises, correspondant à cinq principes traduisibles ainsi : débarrasser, ranger, nettoyer, maintenir propre et être rigoureux.

B - Résister individuellement pour soi et pour les autres

La première résistance étudiée s'incarne dans la figure d'une salariée permanente, Léa, cheffe de culture de 35 ans, en couple avec un agriculteur de la région. Avec Roger, 55 ans, également chef de culture, elle a sous sa responsabilité dix équipes d'une quinzaine de saisonniers et a donc en charge leur "placement" dans les champs, leur temps de repos et le bon déroulement de la cueillette journalière. Léa a intégré l'entreprise en février 2014 pour un premier poste en charge du semis et de la plantation. Grâce à une expérience précédente de dix ans comme cheffe d'équipe dans une entreprise de production de haricots de la région, elle devient rapidement responsable d'usine de conditionnement au sein de la firme. En 2016, elle encadre alors une vingtaine de salariés pendant la saison estivale au sein de la division conditionnement de l'entreprise. L'année suivante, Roger exprime son envie de partir à la retraite. Léa devient alors son adjointe pour l'année 2017. Aujourd'hui, elle encadre plus de cent personnes, réparties en six équipes d'une vingtaine de saisonniers (composées de chefs d'équipe de première ligne et d'exécutants).

Les salariés dans l'usine de conditionnement et dans les champs travaillent six jours sur sept, de 6 heures à 22 heures. Comme chaque fin de semaine, les permanents et la direction entament une réunion dans la salle de repos du bâtiment de conditionnement. On y discute rendements de la semaine, maladies, météo du week-end et gestion des saisonniers. Léa et Roger, les deux chefs de culture, exposent l'état des champs, la qualité des fruits et estiment les quantités à récolter du dimanche, jour de repos pour l'essentiel des salariés. Une question se pose alors : au vu du retard pris par l'entreprise et de la météo clémente du lendemain, les chefs de culture doivent-ils faire travailler les salariés saisonniers le lendemain ? La réponse de Roger est sans équivoque :

> « Roger : Le problème c'est que si y'a personne qui travaille demain, on va avoir de la perte. Et surtout, il doit aussi faire beau lundi, alors lundi on y est de 6 heures du mat' jusqu'à 22 heures. Les Français, laisse les tranquilles, sinon demain ils vont être HS, mais s'ils travaillent pas dimanche les Espagnols, ils vont faire quoi ? » [Chef de culture Agrifruits]

Roger, le chef de culture le plus âgé et le plus ancien dans l'entreprise tranche : les travailleurs espagnols saisonniers cueilleront. Léa s'y oppose, mais ne réussit pas à se faire entendre. Elle décide alors d'aller à la rencontre des chefs d'équipes dans les champs et leur ordonne de rester chez eux le lendemain. Mais le patron appellera chaque chef d'équipe le soir même pour transmettre et entériner les instructions de Roger : les travailleurs espagnols travailleront finalement le dimanche.



Source personnelle

Illustration n°26. Des travailleurs espagnols ramassant des melons

La résistance prend ici deux formes : une résistance pour soi (« je résiste parce que je veux garder le contrôle de mon travail »), et pour les autres (« je résiste parce que ce n'est pas juste vis-à-vis des salariés étrangers »). Lorsqu'au cours de notre entretien nous questionnons Léa sur sa façon de pratiquer le métier de cheffe de culture, elle explique :

> « Moi : Est-ce que tu sens des différences entre ta propre pratique et celle qu'on va te demander de pratiquer ?
>
> Léa : Lui [le patron], il veut surtout du rendement… Il veut toujours qu'on fasse beaucoup, qu'on avance vite, qu'on fasse des choses toujours très bien… Mais pour moi ce qu'il manque ici, c'est le respect de la personne en elle-même. Et ça, je ne peux pas passer au-dessus de ça… J'ai une personne en face de moi, c'est un être humain, je suis obligée de le respecter… Donc je vais prendre en considération sa fatigue… Enfin, il y a plein de facteurs qui… auxquels je vais m'intéresser plus que lui certainement. Donc il y a des fois, c'est là où on est souvent en désaccord. Genre samedi, tu as vu, moi j'étais plus dans le sens à les laisser tranquilles, et que lui, c'était dans l'autre sens !

Lui, il en veut toujours ! Il veut toujours, toujours… » [Cheffe de culture Agrifruits]

Léa se met en danger. Elle est la dernière arrivée comme salariée permanente et officie pour la première fois comme cheffe de culture, encadrée par son homologue masculin plus expérimenté et présent dans l'entreprise depuis dix-neuf ans. En remettant en cause l'ordre établi, en réaction contre sa hiérarchie et en refusant de suivre la commande de la direction, elle fait directement obstacle à un processus qu'elle juge injuste sans en avertir ses supérieurs hiérarchiques. Par son refus, elle rompt le contrat de confiance entre elle, son supérieur et son homologue, ce qui occasionnera par la suite un rappel à l'ordre. Léa fait ici la démonstration que ce qui compte le plus pour elle est le sens qu'elle donne à son travail, et non pas la recherche perpétuelle du rendement. Elle est en désaccord avec le processus d'accumulation souhaité par son dirigeant. Elle cherche donc à se le réapproprier en le rendant acceptable, supportable, pour elle mais aussi pour les salariés les plus exposés aux conditions difficiles du travail saisonnier : les étrangers.

Comment Léa réagit-elle aux coactions auxquelles elle est soumise dans le cadre de son travail ? Quelles sont les ressources des deux volets de la résistance décrite ici, la résistance pour les autres d'abord et pour soi ensuite ? Nous allons voir dans un premier temps que la résistance de Léa est liée à sa représentation de ce qui, pour elle, est « juste ». Dans un second temps, nous verrons qu'elle s'explique également par les injonctions paradoxales du management.

1) Le sentiment d'injustice

Les premiers éléments d'analyse vont donc dans le sens des résultats de Sainsaulieu (1977) relatifs à la coopération : la légitimité de celle-ci est étroitement liée à la représentation de ce qui est juste et la résistance de Léa est fondée sur le sentiment d'injustice.

« Léa : Pour moi, il ne respecte pas assez la vie des gens en fait… Il y a du travail, certes mais… Plus on respectera les gens, plus les gens seront là pour faire le travail correctement… Moins on les respecte, il y a un moment où ça va aller dans l'autre sens ! C'est du donnant-donnant ! Moi, c'est mon état d'esprit… Mais il les a fait travailler quand même… Il leur a dit d'arracher de l'herbe, tous les Espagnols… Donc ce matin, ils m'en ont parlé, ils étaient déçus…

Moi : Parce que… ?

> Léa : Parce qu'en fait, ils ont compris comment je fonctionnais, les Espagnols… Ils ont compris que je les respecte pour la personne qu'ils sont… Alors que… ils sont ici, il faut que ça bosse, il faut que ça bosse… Ils sont venus là pour qu'ils travaillent ! Mais non ! À la base, ils restent des êtres humains ! Donc c'est normal qu'ils soient fatigués comme tous les autres, à qui on laisse un dimanche… » [Cheffe de culture Agrifruits]

Néanmoins, pour l'expliquer, le sentiment d'injustice ne suffit pas. Pourquoi Léa résiste-t-elle et non Roger ? Au préalable, à travers le rappel de son passage dans une autre exploitation agricole, Léa cherche à faire la démonstration que sa trajectoire professionnelle favorise l'émergence de sa résistance :

> « Léa : Le respect de l'être humain était un peu plus présent quand même… Il respectait, il nous soutenait en général, là où j'étais avant ! C'était ça, il respectait ce qu'on disait… On n'était pas toujours d'accord, mais bon, il nous écoutait… déjà… ce qui des fois, ici, n'est pas fait. Ici c'est vraiment pas pareil. » [Cheffe de culture Agrifruits]

C'est à partir de sa première expérience en qualité de cheffe de culture que Léa a construit les déterminants de ce qui, pour elle, est juste où ne l'est pas. Mais l'expérience d'une pratique professionnelle différente ne suffit pas. L'injustice (ou la justice) n'existe pas en tant que telle, elle est toujours relative. Pour une part seulement, Léa agit en accomplissant un « programme culturel et normatif »[397] (Dubet, 2005) acquis au cours de sa socialisation professionnelle, définie — en partie — par la position sociale qu'elle occupe. Si Léa résiste et non Roger, c'est parce qu'ils n'occupent pas la même position sociale. Léa a toujours été salariée dans des entreprises agricoles, alors que Roger, avant d'être chef de culture, était lui-même agriculteur. Il partage nombre de caractéristiques sociales et professionnelles avec Lionel, le dirigeant de l'entreprise. On observe deux positions sociales distinctes et donc deux ordres hiérarchiques (Martuccelli, 2017) des inégalités distincts. Alors qu'il est injuste pour Léa qu'un salarié étranger soit traité différemment d'un local, pour Roger, le travail le dimanche pour les salariés étrangers est une évidence (« Mais s'ils travaillent pas dimanche les Espagnols, ils vont faire quoi ? »).

[397] Pour François Dubet, « chacun d'entre nous agit en accomplissant un programme culturel et normatif acquis au cours de sa socialisation, en mobilisant une identité personnelle définie comme le versant subjectif d'une histoire et d'une position sociales » (Dubet, 2005).

La question du travail le dimanche est ici en lien direct avec la nationalité des travailleurs étrangers et renvoie à ce qu'écrit Abdelmalek Sayad au sujet des immigrés maghrébins des années 1970 : « le séjour qu'on autorise à l'immigré est entièrement assujetti au travail » (Sayad, 1991). Bien que le contexte et la population étudiés par Abdelmalek Sayad soient différents, la normalisation du travail le dimanche par Roger est en droite ligne avec ces analyses : toute présence des travailleurs étrangers hors de la sphère de production demeure problématique, voire frappée du sceau d'illégitimité sociale, politique et même familiale. Nous faisons face à une inégalité fondamentale, qui prolonge l'intervalle entre le principe absolu d'égalité et les conditions réservées aux individus. Les inégalités raciales font partie de ces inégalités excessives (Dubet, 2005) comme les inégalités de genre ou de santé, qui, même s'ils ne proviennent pas directement de l'émergence de ces EAI, se perpétuent au sein du « nouveau capitalisme agricole » (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017).

2) Les injonctions paradoxales du management

Plusieurs éléments sont constitutifs de l'autre forme de résistance de Léa, celle « pour soi ». Les chefs de culture, même s'ils sont les "têtes de pont" des EAI, peuvent relever dans certaines entreprise d'une situation de subordination, moins définie par la dénomination exacte de leur poste de travail que par leur dépendance au rythme de l'activité et ses contraintes. Leur rôle est différent d'une EAI à une autre avec des profils très hétérogènes (relatifs à l'âge, à la formation…). Pour reprendre l'expression de Frederik Mispelblom Beyer, nous pouvons considérer qu'ils sont pris « entre le marteau et l'enclume » (2006a), entre les exigences du travail prescrit (dont ils sont le dernier relais) et celles du travail réel (avec lequel ils doivent composer) (Ibid.). Ils sont au cœur des contradictions générées par l'organisation du travail (Burawoy, 1979). Dans le cas d'AGRIFRUITS, alors que le discours de la direction insiste sur l'importance du " management", les chefs de culture peuvent être dépourvus de pouvoir de décision et d'autonomie dans leur travail. Ce phénomène rappelle les systèmes « paradoxants » décrits par Vincent de Gauléjac (2011). Par la gestionnarisation de l'entreprise, les chefs de culture sont confrontés à un accroissement, une complexification des tâches et à un processus de responsabilisation véhiculé par le discours managérial et, parallèlement, à un accroissement du contrôle de leur travail.

Dans un premier temps, les crises alimentaires[398], les controverses sociotechniques ou environnementales, la réglementation concurrentielle et les injonctions des industriels ou des Grandes et Moyennes Surfaces ont contraint les entreprises agricoles à développer des outils

[398] Nous faisons notamment référence a la crise de la "vache folle" en 1996, aux lasagnes de bœuf à la viande de cheval en 2013 ou encore au lait infantile contaminé en 2018.

de traçabilité et une culture du prescrit, solidaire d'une culture technicienne déjà présente. « On fait ce qui est écrit, on écrit ce qu'on a fait ». Le déroulement de l'activité de production et ses résultats sont donc consignés afin d'en permettre le contrôle (cahiers des charges, plannings, contrôle qualité, sécurité …). Le chef de culture est alors le garant de la qualité des produits, des quantités requises, et du respect des délais fixés. Il est l'interlocuteur principal en cas de non-respect des injonctions fixées par l'organisation. Il a pour mission de mettre en œuvre une double rationalité : faire tourner la machine et respecter la hiérarchie. Il est le garant de la domination rationnelle-légale dont les modalités sont fixées par des documents comme les cahiers des charges et les contrats de travail.

Au sein d'AGRIFRUITS, le chef de culture doit donc répartir les tâches, contrôler, s'assurer de l'engagement des chefs d'équipes de première ligne, orchestrer la cueillette et juger la récolte du lendemain. Du fait de l'assignation de nouvelles missions, les chefs de culture se trouvent entre deux mondes (Desmarais et Chatillon, 2010) : celui de la stratégie et des principes de gestion d'une part, et celui des équipes qu'ils encadrent d'autre part. Roger, le chef de culture le plus âgé explique :

> « Roger : Avant on avait moins de tâches à faire, nous les chefs de culture. Je gérais la cueillette, je plaçais les gens dans les champs, et c'est à peu près tout. Aujourd'hui je dois toujours le faire mais, en plus, je dois vérifier que tous ont bien des gants, que derrière chaque tracteur il y ait bien des bidons d'eau pour les saisonniers, qu'ils fument pas pendant qu'ils ramassent, et surtout je dois le noter pour que les clients puissent vérifier si jamais ils viennent voir comment ça se passe. » [Chef de culture Agrifruits]

En outre, dans le cadre de la modernisation de la gestion de la main-d'œuvre souhaitée par la direction, qui, par croyances, y voit une nécessité pour poursuivre son accumulation, l'entreprise cherche à s'extraire d'un modèle managérial jugé par le dirigeant comme « dépassé » :

> « Lionel : On a la volonté d'aller vers un management et une organisation plus cohérents avec les façons de fonctionner à l'heure actuelle. C'est fini le management à l'ancienne, où t'as une personne qui te dit : "fais ci, fais ça" ! On s'est aperçu, par constat, et puis aussi par conviction, que le management hiérarchique, purement vertical, c'est quelque chose d'obsolète aujourd'hui, quelle que soit l'entreprise. Et comme la plupart des managers ou des dirigeants, on est conscients que la plupart des solutions aux problèmes viennent des gens qui travaillent sur les postes ou qui ont les compétences

> pour pouvoir répondre aux solutions. Donc, tous les matins, le chef de culture fait un point avec son équipe et ils parlent de la journée de la veille – sécurité, performance, etc., et de la journée qui va suivre, tout ça avec le sourire, comme tu peux le voir sur le mur de la salle de pause. Il faut que les chefs de culture soient engagés, qu'ils prennent des initiatives, et notamment avec ces systèmes de réunions à chaque début de journée. » [Dirigeant d'Agrifruits]

Pourtant, alors même que l'entreprise revendique son adoption du *lean-management* par la prescription d'un nouveau concept (comme « l'amélioration continue »), un processus parallèle et contradictoire que nous qualifierons de dépendance se manifeste. Cette "rupture" souhaitée avec les modes de gestion antérieurs conduit l'entreprise à multiplier les sources de prescriptions et à adopter finalement un retour à la règle fondamentale, la règle pyramidale, qui peut se matérialiser dans l'entreprise agricole intégrée par des injonctions permanentes de la part de la direction aux encadrants, ou par la multiplication d'instruments de cadrage internes (Callon, 1999) et de procédures de contrôle construits par la direction. Alors que la direction cherche à autonomiser les acteurs en réduisant le contrôle hiérarchique — c'est le « nouvel esprit du capitalisme » analysé par Boltanski et Chiapello (1999) —, l'entreprise agricole correspond davantage au « second esprit », celui de la grande entreprise, rationnellement et hiérarchiquement organisée par un dirigeant, ayant pour principale objectif d'accroître la taille de l'EAI. Lorsque nous questionnons Léa au sujet des prises de décisions de son patron, celle-ci explique :

> « Moi : Mais c'est lui qui a eu le dernier mot là ? Concrètement, ça peut arriver, que parfois il prenne des décisions sans forcément vous en parler ?
> Léa : Bien sûr. Il veut toujours avoir le dessus sur tout ! Il nous demande de prendre des initiatives, on fait des formations de management… et en même temps il repasse toujours derrière.
> Moi : Et que ce soit avec Loïc, avec Roger, avec Justine, c'est pareil ?
> Léa : Justine, peut-être pas… Je ne pense pas…
> Moi : Pourquoi ?
> Léa : Parce qu'elle s'occupe du commerce. Elle a plus de pouvoir sur lui… Avec nous, quand il a décidé que c'était comme ça, ce sera comme ça, même si ce n'est pas ce qu'on a décidé nous. » [Cheffe de culture Agrifruits]

L'immersion m'a d'ailleurs permis de me confronter à cette injonction paradoxale. J'ai occupé le poste de responsable qualité pendant un mois. Ma formation a débuté par une après-midi de présentation de l'entreprise et de son fonctionnement managérial, celui de l'entreprise dite

« libérée ». Je rejoignais « une nouvelle expérience professionnelle »[399], un lieu de travail où, « on s'entraide, on travaille dans le même sens » car « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » ; où l'on « promeut un management agile qui donne davantage de place à l'autonomie et à la responsabilité des collaborateurs »; où « il vaut mieux penser le changement que changer le pansement » et adopter « l'état d'esprit Kaizen[400] », en « prenant en compte les idées de dix personnes au lieu d'attendre l'idée géniale d'une seule ». Tout cela, en se rappelant sans cesse que « l'amélioration est infinie ». Le lendemain, j'ai commencé mon travail de responsable qualité. Très vite, j'ai réalisé que mes capacités d'action étaient limitées, à la fois par les protocoles établis par l'entreprise[401] (tous les gestes que je dois effectuer pour contrôler la qualité du fruit sont notifiés, séquencés et scotchés au-dessus de mon outil de travail) et par la présence répétée du chef d'exploitation dans mon bureau. J'ai d'abord pensé que l'explication de sa présence régulière était liée à mon statut de sociologue, non issu du monde agricole et qu'il voulait s'assurer que j'exécutais correctement mon travail. Or, les entretiens avec les autres salariés — encadrants comme exécutants, de la production comme du conditionnement — et mes observations dans d'autres périmètres de l'entreprise attestent que cette pratique de contrôle du dirigeant concerne l'ensemble du personnel.

En plus de trouver son origine dans l'intégration de l'ordre marchand capitaliste (au travers de la gestionnarisation de l'entreprise), cette contradiction (entre un discours et des pratiques) peut s'expliquer par la difficulté, pour le dirigeant-exploitant, à s'affranchir d'un modèle patriarcal et familial fondé sur « la centralité des relations de parenté et l'engagement direct du propriétaire dans les opérations quotidiennes » (Reinhardt et Barlett, 1989). Alors que l'exploitation agricole capitaliste supposerait une séparation nette entre la propriété, le management et le travail, les EAI étudiées correspondent encore parfois à une ou des unités de production où la propriété est associée au contrôle managérial, celui-ci étant, dans les pratiques concrètes, concentré dans les seules mains des dirigeants.

C'est donc également autour de ces contradictions, trouvant leurs origines dans ce double processus de responsabilisation *versus* dépendance, que Léa articule sa résistance. Nous avons vu au cours du chapitre précédent que la déstabilisation du groupe par le nouveau capitalisme agricole entrainait au sein des EAI la perte de *juridictions* (Abbott, 1998) et de légitimité, l'altération de leurs conditions de travail ou encore la destruction de la frontière des temps sociaux ; nous voyons, au

399 Ces extraits sont issus du support de formation au « *lean-management* » destiné aux salariés encadrants.
400 Terme japonais que l'on peut traduire en français par « amélioration continue ».
401 Il n'est pas question, ici, de remettre en question la capacité des acteurs à résister à une norme, c'est d'ailleurs le propos principal de l'article, mais de pointer le paradoxe entre un discours et une pratique.

travers de Léa, que l'intégration du modèle du marché dans l'entreprise amène à se doter de valeurs (par la formation au « *lean-management* » notamment et à la culture du résultat) qui peuvent alors engendrer des crises identitaires (Dubar, 2010).

C - Des résistances du groupe professionnel pour conserver son autonomie

Les résistances individuelles ne sont pas les seuls types de résistances que nous avons pu observer au cours de nos enquêtes. Nous avons montré, dans le chapitre précédent, à travers l'exemple du logisticien chez LEGUMES & CO', que le groupe professionnel des chefs de culture faisait l'objet de tentatives de contrôles. En réponse aux remises en causes de leur autonomie et de leurs territoires professionnels, nous allons voir que les chefs de culture de cette entreprise peuvent résister collectivement et ne sont pas passifs face aux évolutions du nouveau capitalisme agricole et de ses effets sur l'organisation de l'EAI. La déstabilisation peut alors entraîner une solidarité intraorganisationnelle.

1) La défense d'un territoire professionnel par la mobilisation collective

Nous sommes le 16 janvier au matin. À l'instar des trois jours précédents, j'entre dans le bâtiment de la production de chez LEGUMES & CO'[402] dans le but d'y retrouver les chefs de culture et d'entamer ma journée de travail à leurs côtés. À peine entré dans "l'Algeco", je suis témoin d'un échange conflictuel entre Louis, le chef de culture membre de la famille dirigeante et Lilian, le directeur commercial. Voici les passages du cahier de terrain détaillant la scène :

> « 16 janvier : 9ème jour d'immersion.
>
> Ce matin, j'entre dans le bâtiment prod. Étaient présents les cinq chefs de culture et Lilian. Je capte tout de suite que c'est conflictuel. Ils discutent des mauvaises estimations qui mettent dans la panade la boite d'après Lilian. Après ça, grosse gueulante dans le bureau entre Louis et Lilian au sujet de la gestion des chauffeurs, notamment autour de la pointeuse et des fiches. En gros, comme me l'avait dit Jean-Claude, un certain nombre d'heures sont payées, sans être justifiées par le chauffeur. Louis s'énerve et crie sur Lilian en expliquant qu'ils tentent de mettre en place quelque chose en s'aidant de l'outil de gestion. Il reproche à Lilian de venir ce matin en mettant en doute tout ce qui est en train d'être monté alors que ça fait 4 ans que ce problème existe. Lilian hausse le ton parce que selon lui ça aurait dû être réglé bien avant : Lilian : "Il faut les prendre à la culotte ces gens-là". Louis : "Mais tu crois que ça change quelque chose ? J'en avais 4 dans mon bureau la dernière fois,

[402] Pour un rappel sur l'histoire de l'entreprise et ses caractéristiques, nous renvoyons le lecteur à la partie 1-A du chapitre IV.

> tu crois que ça a changé quelque chose ? ". Lilian sort des phrases un peu toutes faites "La plus grande des libertés c'est…". Louis : " Si c'est pour venir nous faire chier tu peux retourner à ton bureau. Soit tu nous aides à mettre en place ce qu'on a réfléchi, soit tu te casses ! " ». [Extrait du cahier de terrain de Légumes & Co']

Sur cette dernière invective, Lilian sort du bâtiment de production. Je me retrouve donc seul avec les chefs de culture. Jean-Claude, le chef de culture le plus ancien de l'EAI, se retourne alors vers moi et m'explique :

> « Jean-Claude : Voilà. Tu te souviens ce que je t'ai dit hier quand on a fait notre entretien ? Au sujet du commerce qui nous impose leur rythme ? Il est même pas encore huit heures du matin et ça commence déjà à nous mettre la pression au sujet des carottes et des chauffeurs alors qu'ils savent très bien qu'on a des problèmes au niveau de la production. » [Extrait du cahier de terrain de Légumes & Co']

Ce moment conflictuel entre un chef de culture et la direction commerciale va être le point de départ d'une mobilisation collective du groupe professionnel des chefs de culture de LEGUMES & CO' que nous avons pu suivre étapes par étapes en travaillant auprès d'eux. Nous allons voir que celle-ci se segmente en différentes "étapes" et démarre par une première réunion informelle à laquelle nous avons participé et que nous avons pu retranscrire dans notre cahier de terrain grâce à l'enregistrement de celle-ci.

> « Tout de suite après la gueulante, les chefs de culture se retrouvent autour de Louis. Jean-Claude : "C'est plus possible là, il faut faire un truc pour qu'ils arrêtent de nous emmerder à longueur de journée. Ils comprennent pas qu'à un moment donné nous on a pas juste à passer des coups de téléphone ?"
>
> Jérôme : "Mais oui c'est pas possible parce que nous on fait ce qu'on peut, avec premièrement la main-d'œuvre qu'on a, et deuxièmement avec le matériel que l'on a. C'est comme si t'avais une Citroën C1 et qu'on te demandait de rouler à 200 km/h, c'est pas possible. Et le problème c'est qu'ils l'entendent pas, parce que eux, ils vendent, ils sont dans leur optique, au bout ils ont le client et il faut répondre à la demande du client. Mais au final c'est nous qui trimons. Mais de toute façon quand on est bloqué, on est bloqué. On

> fait avec ce qu'on a, on a qu'à leur dire qu'on a sorti ça et puis voilà. À un moment donné c'est à eux de se fixer des objectifs réalisables aussi ! Faut le faire remonter ça devient ingérable et surtout, on va se faire bouffer ! Regardez ce matin, ça commence déjà, on vient nous dire que c'est de notre faute si on a des pertes !" » [Extrait du cahier de terrain de Légumes & Co']

Le premier chef de culture à émettre l'hypothèse d'une mobilisation est donc Jérôme, qui met en avant la pression que subit le groupe professionnel par la division commerciale de l'EAI. Selon lui, parce que la direction commerciale tente d'imposer sa temporalité à la division de la production, les chefs de culture se voient délégitimer[403]. Pour Jérôme, les deux "mondes" sont très différents et ne peuvent cohabiter. D'un côté, nous trouvons le monde commercial, celui des "coups de téléphone" et de l'instantané. De l'autre, celui de la production et du temps long des légumes.

Après la prise de parole de Jérôme, la réunion informelle s'arrête. Chaque chef de culture doit poursuivre sa journée de travail : chacun monte dans sa voiture pour se diriger vers les parcelles qu'il doit analyser. Comme convenu la veille, nous suivons Jérôme. Pendant le trajet qui sépare les bureaux des parcelles, il revient sur "l'incident" survenu une heure avant, que nous relatons dans le cahier de terrain :

> « Jérôme : Je monte dans la voiture de Jérôme pour aller vers le champ de salades qu'ils ont planté pour la première fois cette année. Après quelques minutes de trajet, il me questionne sur ce qu'il s'est passé ce matin et me demande si je trouve ça normal. Je réussis à donner une réponse un peu évasive et je lui demande ce qu'il va faire par la suite. Il m'explique que ce matin Lilian est allé trop loin et qu'il veut faire en sorte de faire remonter l'information. Il m'explique ensuite qu'il est l'un des plus jeunes et qu'il est arrivé il y a peu de temps, il pense que personne ne l'écoutera. Il en profite pour me demander mon avis sur la meilleure manière de faire. » [Extrait du cahier de terrain de Légumes & Co']

Une fois arrivés au champ de salade, nous retrouvons Brandon, le dernier chef de culture recruté. Arrivé en même temps que Jérôme, les deux assistants forment un duo que tout le monde dans l'entreprise qualifie « d'inséparables ». Tous les deux sont assistants chefs de culture, ont le

[403] Ces résultats rappellent par ailleurs ceux de Thomas Reverdy au sujet de la mise en concurrence des fournisseurs-partenaires au sein de l'industrie (2009).

même âge et partagent les mêmes espaces de socialisation hors du travail. Lors d'un entretien avec Jérôme, nous apprenons que les deux fréquentent les mêmes fêtes de village, les mêmes discothèques et se retrouvent le week-end dans les tribunes des stades de rugby du département.

> « Moi : Et toi est-ce que tu vois à l'extérieur de la boite des gens avec qui tu bosses ?
>
> Jérôme : Oui, je vois Jean-Claude, je vais boire l'apéro souvent chez lui ! Et puis je vois surtout Brandon, quand je sors le week-end ! On se croise souvent dans les fêtes de village, en boite aussi. Et puis il est fan de rugby comme moi alors des fois on se retrouve dans les tribunes. On est un peu plus que collègues lui et moi, je m'entends bien avec lui. Et du coup au boulot on s'entraide pas mal. On est tous les deux assistants, lui de Louis et moi de Jean-Claude. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

Une fois sortis du véhicule, nous retrouvons Brandon au milieu du champ, qui souhaite me montrer les effets du mildiou[404] sur la plante. Très vite, la discussion entre les deux chefs de culture se concentre sur le conflit entre Louis et Lilian. Jérôme sonde alors Brandon sur son envie de faire remonter l'information. Les deux tombant d'accord, l'échange se poursuit par la mise en pratique de la mobilisation.

> « Jérôme et Brandon discutent de la manière dont ils veulent faire remonter l'information. Jérôme explique la même chose à Brandon que ce qu'il a pu me dire dans la voiture. Les deux sont récemment arrivés et ne sont qu'assistants. Les deux sont d'accord : il faut enrôler les deux autres chefs de culture et mettre en avant le fait que le plus important c'est la production et pas le commerce. Jérôme insiste sur le fait que sans produits, pas de vente. Les deux vont réfléchir pendant leur temps d'inspection des rangs de salades à la meilleure manière de faire baisser la pression du commerce sur la production. Je les suis et je participe aux discussions. Jérôme tente d'ailleurs de m'enrôler, en me demandant si je ne peux pas en parler à Lilian la prochaine fois que je fais un entretien avec lui. Je lui explique que mon rôle est ailleurs (en parler en partie méthodo sur les tensions de l'immersion). On termine les rangs et on

[404] Le *mildiou* est le nom générique d'une série de maladies cryptogamiques affectant de nombreuses espèces de plantes.

reprend la voiture. Ils se sont mis d'accord sur l'idée d'en parler aux autres à la cafet' entre midi et deux » [Extrait du cahier de terrain de Légumes & Co']

Quelles revendications porter ? Comment faire remonter les revendications du groupe ? Faut-il parler de l'incident de ce matin ou plus généralement des effets du commerce sur la production ? Comment rendre légitimes les demandes ? Sur quoi faut-il insister pour être entendu ? Voilà l'ensemble des questions que les deux assistants chefs de culture vont se poser tout au long de la matinée dans le champ de salades. La matinée se terminera avec un nouvel objectif : profiter de la pause repas pour enrôler Jean-Claude et Louis. Une fois l'inspection terminée, nous retournons donc aux bureaux de la production avant de retrouver les deux chefs de culture à la cafétéria de l'entreprise agricole.



Source personnelle

Illustration n°27. La cafétéria[405] *de LEGUMES & CO'*

[405] On peut par ailleurs noter que la présence d'une cafeteria au sein de l'entreprise agricole, où se retrouvent dirigeants, cadres et exécutants (exceptés les salariés saisonniers étrangers et les intérimaires qui mangent dans la salle de pause sous les bureaux des chefs de culture) donne à voir une différence supplémentaire avec l'exploitation familiale de petite ou de taille moyenne. Dans le cas d'entreprises plus traditionnelles, les salariés, souvent en nombre très réduits, ont pendant très longtemps été invités à la table de la famille, dans la maison familiale.

C'est ici que va démarrer la mobilisation des deux autres chefs de culture de l'entreprise par les deux assistants. La retranscription de l'enregistrement du moment du repas (accepté par les chefs de culture) nous donne des éléments quant à la manière de procéder :

> « Jérôme : On a envie avec Brandon de faire remonter à Raoul [le directeur de la production] ce qu'il s'est passé ce matin. Mais on voulait pas le faire sans vous parce qu'on veut pas vous mettre dans la merde. Et puis c'était toi qui a gueulé ce matin Louis et on voulait pas le faire à ta place non plus. T'en penses quoi toi ?
>
> Louis : Je sais pas. C'est toujours pareil avec mon oncle… Passe moi le paing s'il te plaît Jean-Claude… On se gueule dessus mais après on passe vite à autre chose. [Chef de culture Légumes & Co']
>
> Jérôme : Ouais mais tu sais j'en parlais avec Hugo [un chef de ligne du conditionnement] la dernière fois et il me disait qu'ils en pouvaient plus eux non plus. Il me disait qu'en ce moment ils avaient pas d'horaire de fin. La dernière fois il me disait qu'ils ont dégénéré les commerciaux ! Il était encore au boulot à 19h30, il est rentré à 21h, il a même pas vu la minotte. Et moi ça, ça me tue par contre. À 17 heures tu les croises, ils rentrent chez eux avec leur petite mallette, nous on est là jusqu'à vingt heures. Moi parfois j'ai envie de les chopper dans le parking et de leur dire "là tu vois tu as validé cette vente, tu sais que j'ai pas de carottes, tu sais que je vais rester jusqu'à 20 heures, mais toi tu pars chez toi tranquille ". Ça veut dire qu'ils ont aucun scrupule… et ça c'est affreux, franchement il y a des mecs en haut… Je leur serre même plus la main. Après je sais que c'est pas forcément leur faute, parfois ils doivent se faire pourrir, mais c'est très dur. Y'en a certains en haut qui doivent me détester. [Assistant chef de culture Légumes & Co']
>
> Jean-Claude : Le problème c'est que maintenant il y a la vision agricole, la vision industrielle et il y a une confrontation entre les deux. À un moment donné, soit tu dis "On fait de l'industrie et tout le monde va vers l'industrie", soit on fait de l'agricole et tout le monde fait de l'agricole. Mais ça c'est à la direction de décider et pas à nous. Sauf que ce matin c'est vrai que c'est encore retombé sur nous… » [Chef de culture Légumes & Co']

Les deux assistants chefs de culture, par l'intermédiaire de Jérôme, tentent donc de mobiliser Jean-Claude et Louis en commençant par le fils du dirigeant de la production. Pour parvenir à le recruter, Jérôme élargit la problématique de la mainmise du commerce à l'autre division de l'EAI, en évoquant la situation similaire de salariés de l'entreprise qui leur "ressemblent" et notamment ceux du conditionnement. En effet, les contraintes de la filière des fruits et légumes — la saisonnalité, la périssabilité, la variabilité et tout ce que cela implique en terme d'adaptation de l'organisation — affectent autant aux salariés de la division de la production que celle du conditionnement.

Il fait alors référence à la situation d'Hugo, un salarié de leur âge, chef de ligne de la division carottes avec lequel ils partagent la vision d'une division commerciale pesante[406]. Maintenant que Jean-Claude paraît adhérer à la cause, Jérôme poursuit en se centrant dorénavant sur les modalités de la mobilisation et interpelle directement Louis qu'il souhaite ériger en porte-parole :

> « Jérôme : Moi je veux bien en toucher deux mots à ton père, mais je sais pas si c'est la meilleure solution ! On se disait avec Brandon qu'on était tous les deux quand même assez nouveaux, on est arrivé l'année dernière quoi ! Tu penses qu'il va nous prendre au sérieux ton père ? [Assistant chef de culture Légumes & Co']
>
> Louis : Et pourquoi on irait pas tous dans le bureau de mon oncle ? À quatre peut-être qu'il nous écoutera davantage ?
>
> Jean-Claude : Moi je pense que tous dans le bureau ça sert à rien. Louis, c'est ton oncle. Toi il t'écoutera plus que nous. [Chef de culture Légumes & Co']
>
> Louis : Peut-être oui. Moi ça ne me dérange pas d'aller lui en toucher deux mots. » [Chef de culture Légumes & Co']

La première étape de la mobilisation se solde donc pour Jérôme et Brandon par une "victoire" : celle de l'enrôlement dans la mobilisation de Jean-Claude, mais surtout de Louis, neveu du directeur commercial de LEGUMES & CO'. Louis est un « méga-acteur » (Vandenberghe, 2020) :

[406] Nous avons pu observer tout au long des immersions le partage d'espaces de socialisation et d'échanges amicaux plus prononcés entre les salariés de la production et les salariés du conditionnement qu'avec les autres divisions de l'entreprise agricole. Lorsque nous questionnions les chefs de culture sur les raisons, le partage des contraintes de l'intégration de la division commerciale n'était pas le seul élément mis en exergue. Le labeur du travail dans la poussière, à des horaires pénibles et particulièrement physique faisait également partie des éléments mis en avant pour expliquer le rapprochement avec les salariés du conditionnement.

par sa filiation avec les dirigeants et son statut, il est celui qui dispose de ressources organisationnelles et d'une position sociale importantes (définie par les individus, la position sociale n'existant pas en tant que telle). Louis fait passer le groupe d'un état virtuel à un état causal, il est celui qui fait le lien entre la catégorie taxonomique du groupe et le groupe "pratique" (au sens constructiviste), entre la classe en soi (taxonomique) et la classe pour soi (constituée par les acteurs). Parce qu'il permet une reconnaissance pour "les autres", il réaffirme le pouvoir causal du collectif.

Une fois le porte-parole désigné, la discussion pendant le repas de midi se poursuit par une autre modalité de la mobilisation : "l'angle d'attaque". Cette fois-ci, Jean-Claude, le chef de culture le plus ancien de l'EAI succède à Jérôme comme "moteur" de la mobilisation. Analysons la suite de la retranscription :

> « Jérôme : Oui je suis d'accord avec Jean-Claude. Après il faut qu'on réfléchisse à un angle d'attaque. Si on dit juste que le commerce nous emmerde, on va nous dire que c'est comme ça puis c'est tout. Il faut dire que si on continue à nous mettre trop la pression, on va mal travailler. [Assistant chef de culture Légumes & Co']
>
> Jean-Claude : Oui et puis j'ai pas fait une école d'ingénieur scientifique et j'ai pas appris à travailler la terre correctement pour me faire dicter mon boulot par des commerciaux. De toute façon c'est clair, avec ce qu'ils ont mis en place avec les clients par rapport au ZRP407 et à l'agriculture raisonnée, on peut pas bosser avec le rythme du commerce. Faut que la supply le comprenne aussi. Le secteur qui doit dicter le rythme c'est nous parce que le ZRP ça part de nous. » [Chef de culture Légumes & Co']

Dans cet extrait, Jean-Claude réfléchit à une étape indispensable de la mobilisation : quels sont les arguments à mettre en avant pour rendre celle-ci légitime et efficiente ? En invoquant le cahier des charges « Zéro résidu de pesticides », l'agriculture de conservation et l'école d'ingénieur

[407] « Zéro résidu de pesticides ». Pour une définition de ce qu'est le ZRP, nous renvoyons le lecteur à la partie III-A du chapitre III.

« scientifique » Jean-Claude use de deux raisonnements pour développer son « argumentation professionnelle[408] » (Paradeise, 1985).

Tout d'abord, les compétences nécessaires aux besoins de l'entreprise, acquises par le groupe professionnel, et qui participent à l'établissement de la place privilégiée des chefs de culture dans l'émergence et l'application de la nouvelle rationalité formelle (Weber, 2003 [1921-1922]) de l'EAI. C'est au nom des risques pour l'entreprise que ferait peser une pression du commerce sur la capacité des chefs de culture à répondre aux nouvelles exigences des consommateurs et de la grande distribution, que la direction doit donner une réponse favorable à leur mobilisation. Cette rhétorique développée par Jean-Claude, qui s'enracine donc dans les notions de « compétences » et de « besoins » (Ibid.), a pour but principal de réaffirmer l'utilité sociale des chefs de culture dans l'entreprise, menacée d'après eux par la mainmise du commerce sur le rythme de production.

Cette utilité sociale, c'est celle de la réponse à une demande sociale d'expertise scientifique, imposée par trois acteurs qui participent à l'émergence de rationalité formelle (Weber, 2003 [1921-1922]) de l'EAI : la grande distribution, l'état et les consommateurs. Les chefs de cultures de LEGUMES & CO', par l'intermédiaire de Jean-Claude vont donc mettre en avant au moment de la confrontation un type de savoirs (en l'occurrence l'agriculture de conservation et la gestion des cahiers des charges ZRP) que seuls les membres du groupe professionnel détiennent, en vertu, premièrement, de longues études scientifiques (« J'ai pas fait une école d'ingénieur scientifique et j'ai pas appris à travailler la terre correctement pour me faire dicter mon boulot par des commerciaux ») et deuxièmement d'un processus d'initiation et d'apprentissage au sein de l'entreprise (« La division qui doit dicter le rythme c'est nous parce que le ZRP ça part de nous. »). Le travail d'argumentation des chefs de culture consiste donc à faire entendre les valeurs créées ou appropriées par eux-mêmes, et sans lesquelles le groupe professionnel ne pourrait se justifier auprès, dans ce cas précis, de la direction et des collègues de la division commerciale.

Tous les chefs de culture vont adopter l'argumentation professionnelle proposée par Jean-Claude. La discussion à la cafétéria se poursuit par l'ultime étape de la mobilisation avant la confrontation : la hiérarchisation des valeurs. Jérôme est le premier à y faire référence :

[408] Dans son article, Catherine Paradeise décrit les différents types d'argumentation « que les candidats à la professionnalisation sont capables de faire entendre à un auditoire » (1985). En étudiant plus précisément les médecins, l'autrice montre que la compétence qui culmine dans la notion d'expert est le fruit d'un travail de construction de la rhétorique. Même s'il est à nuancer, notamment parce qu'il appartient au courant fonctionnaliste de la sociologie des professions très en vogue à cette époque qui poursuit le travail de distinction entre *professions* et *occupations*, il n'en reste pas moins fécond pour étudier les différents types d'arguments développés par les individus qui tentent de se mobiliser pour défendre leur place dans un système social.

> « Jérôme : Mais tu vas dire quoi alors Louis ? La dernière fois on avait déjà dit qu'on en avait marre du rythme imposé par le secteur commercial et ça a rien changé, on nous a pas écouté. [Assistant chef de culture Légumes & Co']
>
> Louis : Comme a dit Jean-Claude ! Je vais dire à mon oncle qu'à un moment donné on nous a embauché pour mettre en place une autre façon de produire et que faire du ZRP ou de la conservation, c'est pas la même vitesse ni les mêmes risques qu'en conventionnel[409]. Regarde Jérôme, on t'a demandé de partir en école d'ingénieur pour étudier d'autres manières de produire, c'est pas pour faire comme dans les exploitations de nos parents. Pour ça ils ont pas besoin de nous, mon père sait très bien le faire. Si on dit juste que le commerce nous met la pression, on va nous répondre qu'on a qu'à nous adapter. » [Chef de culture Légumes & Co']

Quel argument mettre en avant en premier ? Lequel aura le plus de poids ? Quelles sont les caractéristiques du groupe professionnel qui les distinguent des autres groupes professionnels de l'EAI ? Louis, le porte-parole, valide l'option de Jean-Claude : il faut mettre en exergue l'argument d'autorité scientifique qui fait des chefs de culture les "experts" d'une production en transition. Ils sont les seuls à y avoir accès et ces savoirs ont été validés par un diplôme que la direction juge elle-même nécessaire. Les chefs de culture vont donc se servir de l'élévation du niveau de savoir et d'expertise des membres du groupe dans cette situation de concurrence pour tenter de faire reconnaitre une qualité et une technicité spécifiques du travail effectué, et ainsi réaffirmer leur "spécialité" dans la division sociale du travail de l'entreprise.

Nous ne pourrons pas retranscrire la dernière étape de la mobilisation : celle de la confrontation. Louis, au moment de mon départ de l'entreprise le neuvième jour, viendra me demander de ne pas y participer :

> « Vers 18h30, Monique [la Directrice des Ressources Humaines] m'appelle pour me demander de passer signer dans son bureau un document au sujet des chaussures de sécurité. Je croise Louis à l'entrée de la station qui discute avec Hugo. Il m'interpelle et m'explique qu'il préfère aller voir son oncle seul mais

[409] Habituellement, deux définitions des produits sont envisagées : ils sont soit conventionnels, soit biologiques. Pour les membres de l'EAI, une troisième voie existe : celle du « Zéro résidu de pesticides », confère la partie II du chapitre précédent concernant la segmentation du groupe professionnel par les normes.

qu'il me racontera comment ça s'est passé. » [Extrait du cahier de terrain de Légumes & Co']

Néanmoins, nous avons pu recueillir des informations sur la réception par la direction commerciale de la mobilisation. Le lendemain, alors que je démarre ma journée de travail par la récolte de navets biologiques, Jean-Claude, qui devait vérifier le placement des équipes de récoltes, m'annonce que des changements vont être apportés à l'organisation de l'EAI entre commerce et production :

« 10ème jour :

Aujourd'hui, journée récolte. J'ai demandé à Josy de me placer dans une équipe de récolte. Je dois la retrouver dans le champ de navets bio […]. Pendant que je récolte, Jean-Claude passe dans le champ pour vérifier. Il m'interpelle et me raconte comment s'est passée la réunion entre Louis et son oncle. D'après Louis, son oncle a été réceptif. Il va demander à Jean-Marc [le responsable de la « *supply-chain* »] de faire davantage tampon entre la production et le commerce. » [Extrait du cahier de terrain de Légumes & Co']

L'entretien avec Jean-Marc, le responsable de la "*supply-chain*", quelques semaines plus tard, nous permettra d'avoir un aperçu des effets de la mobilisation des chefs de culture. Même si celle-ci ne débouche pas directement sur une transformation tangible de l'organisation[410], elle aura pour conséquence de réaffirmer la place de la production en amont du processus à travers une nouvelle mission qui lui sera confiée : la médiation.

Jean-Marc : « Vu les tensions qu'il y a aujourd'hui entre la partie agro, industrie, expert et commerce surtout, la direction m'a dit qu'il allait falloir que je fasse beaucoup de médiation. Mais ça a un gros impact, parce que je pense qu'aujourd'hui personne ne pourrait s'en passer. Il y a des cloisons, il faut que j'essaye de les faire descendre un peu ces cloisons. Je vais essayer d'amener de la discussion. Je vais faire donc plus de médiation entre services, essayer de donner des infos qui soient fiables, pas trop erronées, du prévisionnel, toute cette partie là… Le problème c'est que le commerce vendait trop sans faire attention aux stocks. Quand tu produis en ZRP t'as plus

[410] En tout cas jusqu'à notre départ de l'entreprise. Il serait intéressant de réintégrer aujourd'hui l'EAI et d'aller interroger les chefs de culture sur ce que leur mobilisation a pu créer de "concret".

de pertes, c'est plus long donc faut que le commerce fasse attention. La médiation, c'est du néant ici et ça pose problème. » [Responsable de la supply-chain de Légumes & Co']

La retranscription de nos neuvième et dixième journées d'immersion nous permet donc de détailler étape par étape le processus de résistance collective des chefs de culture de LEGUMES & CO' pour tenter de limiter les effets de l'intégration des fonctions commerciales par l'EAI. En commençant par enrôler les autres membres du groupe professionnel, puis en désignant un porte-parole et en élaborant ensemble les éléments de l'argumentation professionnelle qu'ils vont développer en fonction de l'auditoire qu'ils ont choisi[411], les chefs de culture vont réussir à réaffirmer leur place de "têtes de pont" et à créer une forme de solidarité intraorganisationnelle.

La mobilisation au sein de LEGUMES & CO' n'est pas pour autant représentative de l'ensemble des résistances collectives du groupe professionnel. Elle est effective parce qu'elle répond à un ensemble de "prérequis" que nous souhaitons préciser.

2) Les dimensions de la mobilisation

Dans les deux parties précédentes, la retranscription à l'écrit des discussions entre les chefs de culture tend à rendre le processus de mobilisation élémentaire et segmenté. Pour réussir à se défendre, il suffirait d'abord que quelques individus assistent à un conflit, puis se retrouvent autour d'une table, et enfin se mettent d'accord sur une mobilisation et sur les manières de la mener. Évidemment, à la cafétéria comme dans la voiture ou au bureau des chefs de culture, les délibérations autour de leur mobilisation sont entrecoupées de moments de partages avec d'autres collègues, de conseils au sujet d'une production, d'un coup de téléphone de la part d'un chauffeur de tracteur ou d'un livreur. Le processus de rédaction de la mobilisation gomme sa fragilité inhérente : celle d'un évènement extérieur ou interne au groupe qui peut, à tout moment, l'interrompre. Que ce soit le retrait du porte-parole qui estime qu'il prendrait un risque trop élevé, une urgence sur une parcelle qui deviendrait la priorité pour le groupe professionnel, le départ dans une autre exploitation de l'entreprise d'un des chefs de culture, les possibilités de choir sont nombreuses.

411 Nous souhaitons ici développer l'idée que le type d'argumentation professionnelle dépend en partie des auditoires. À titre d'exemple, lorsqu'il s'agit de défendre leur légitimité auprès des consommateurs (qui peuvent parfois les attaquer sur des questions d'alimentation et de santé ou d'agriculture et d'écologie), les chefs de cultures vont produire du « mimétisme rhétorique » et vont adopter le même discours que leurs patrons.

En outre, nous savons que la puissance de persuasion d'une mobilisation sur les auditoires est fonction de plusieurs éléments internes et externes au groupe ou à l'individu qui la porte : sa place dans la stratification sociale de l'institution; sa « masse » et/ou son éminence (Paradeise, 1985); sa croyance en des valeurs communes (de besoins, de sciences, de compétences…) (Ibid.) ; son homogénéité sociale (Granovetter, 2006) et sa cohésion interne (Oberlé, 2016) ; ou encore les caractéristiques de ses auditoires (Paradeise, 1985).

Premièrement, les chefs de culture qui portent cette mobilisation font partie du second idéal-type des chefs de culture des EAI[412]. Tous sont des hommes, cadres ingénieurs, fils d'agriculteurs ayant grandi dans la région. Ils disposent d'un ensemble de capitaux (scolaires, identitaires[413]…) leur octroyant une certaine légitimité et une audience. Ils sont les enfants d'agriculteurs de la région devenus ingénieurs que toute l'entreprise a vu grandir. Du côté de la direction, ils sont les "bons" chefs de culture socialisés à « l'agriculture 2.0 », innovants, à l'aise avec les nouvelles technologies et capables de répondre aux nouvelles demandes sociales et économiques de la grande distribution et des consommateurs, ces derniers devenant « l'alpha et l'oméga de toute logique d'organisation » (Boussard, Loriol et Caroly, 2006). Ils sont des individus écoutés, légitimes et restent, malgré l'arrivée de nouveaux professionnels, les "têtes de pont" de l'entreprise agricole intégrée.

Deuxièmement, ils ont la possibilité d'ériger en porte-parole du groupe professionnel un membre de la famille dirigeante, au sein d'une entreprise conduite par des dirigeants (le principal auditoire) qui considèrent que le premier objectif d'une exploitation familiale est l'épanouissement des membres de la famille[414]. Lilian, un des dirigeants de LEGUMES & CO' l'aborde au cours de notre entretien :

> « Lilian : Moi je suis pour que dans une boîte familiale, et plus encore quand on peut se le permettre, les membres de la famille soient sur leur passion. Pour qu'ils puissent s'épanouir au maximum et qu'on leur impose pas des schémas tout faits parce que "Le père c'était comme ça etc.". Tu vois Guillaume, manager des gens ça le gonfle, la dernière fois je lui ai dit "Sors toi du

412 Pour un retour sur le développement du second idéal-type, nous renvoyons le lecteur à la page 178.
413 Le « capital identitaire » renvoie ici au fait de posséder une identité collective locale. Être détenteur d'un « capital identitaire », c'est être identifié par les membres d'une localité comme faisant partie de cette même localité grâce à la connaissance de l'histoire, des pratiques coutumières de celle-ci, du territoire.
414 Ce résultat vient par ailleurs nuancer le résultat selon lequel la segmentation entraine une déstabilisation du groupe professionnel. La déstabilisation n'est pas systématique, notamment à l'échelle de l'entreprise agricole. Ici, c'est parce que nous sommes en présence d'un groupe segmenté (avec un chef de culture membre de la famille dirigeante et des chefs de culture non membres) que la mobilisation est efficiente. Nous pouvons faire l'hypothèse que si le groupe était homogène et que tous étaient non membre de la famille, la portée de la mobilisation aurait été différente.

management ! Tu es un fils de Légumes & Co', prends ce qui te passionne, vire le reste ! " » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']

Troisièmement, l'EAI LEGUMES & CO' est organisée de telle manière que la mobilisation est facilitée et peut fonctionner : les chefs de culture sont quatre et ont des caractéristiques sociales très similaires leur permettant plus facilement de s'unir et de mettre en avant un discours partagé par tous. Au sujet notamment du caractère scientifique de leurs pratiques, Jean-Claude a la capacité de fédérer les intérêts de l'ensemble des membres du groupe professionnel sous un même "drapeau" (celui de l'agriculture de conservation) parce que tous ont été socialisés au cours de leurs formations d'ingénieurs et ont accepté l'idée d'une agriculture qui doit revenir à des pratiques plus anciennes. Ce "drapeau" construit alors une homogénéité du groupe pour lui-même et pour ses auditoires qui va peser dans la réussite de la mobilisation : il va participer à l'union des chefs de culture de LEGUMES & CO' et il évitera aux auditoires de devoir choisir entre deux discours potentiellement segmentaires pour le groupe professionnel. Or, nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, le groupe professionnel des chefs de culture dans sa globalité se caractérise par une segmentation autour de "nouvelles" théories agronomiques, portées notamment par le second idéal type qui revendique l'extension et la transformation du domaine professionnel. On peut faire l'hypothèse que si le groupe des chefs de culture de LEGUMES & CO' était composé de professionnels du premier et du second idéal-type, la mobilisation n'aurait pas eu lieu, ou qu'elle n'aurait pas pu être menée sous le même "drapeau".

Nous le voyons, la résistance collective des chefs de culture dispose d'un ensemble de caractéristiques qui participent à son existence et son efficience. Ces analyses sont alors primordiales pour prolonger nos premiers résultats. Certes, les effets de l'accumulation capitaliste au sein des organisations touchent l'ensemble des membres du groupe, comme nous avons pu le montrer dans les chapitres III et IV. Néanmoins, le groupe est également segmenté lorsqu'il s'agit de répondre aux déstabilisations. Alors que certains n'ont d'autres choix que de les accepter et de les intégrer à leur "nouveau modèle professionnel", comme c'est le cas de Léa, d'autres, comme les chefs de culture de LEGUMES & CO', peuvent en revanche, avec succès, contrer ces déstabilisations.

Durant nos enquêtes, nous avons pu observer et analyser d'autres modalités de résistances, développées par d'autres salariés permanents d'AGRIFRUITS. Même si elle ne concerne pas directement le groupe professionnel des chefs de culture, cette résistance nous paraît intéressante à développer dans ce chapitre, tant elle est caractéristique des entreprises agricoles étudiées et concerne des éléments également rapportés au cours des entretiens par les chefs de culture, au sujet de la mainmise des acteurs de la grande distribution sur l'organisation de l'entreprise. En outre, les

caristes d'AGRIFRUITS partagent, avec les chefs de culture, de nombreuses caractéristiques sociales et sont les salariés avec lesquels Léa et Roger échangent le plus.

D - Des résistances au service des intérêts de l'entreprise

La troisième modalité de résistance que nous souhaitons développer a été observée chez des salariés hors de la division de la production, les caristes, impliqués dans le processus de stockage des fruits. Il s'agit de trois hommes originaires de la région, âgés de 25 à 41 ans, et embauchés comme permanents. Fils d'agriculteur, en couple avec des filles d'agriculteurs locaux, ils partagent le même « travail à côté » (Weber, 2003) — celui de gérer une exploitation familiale. Postés au début du processus de conditionnement et en aval de celui de la récolte, ce sont eux qui donnent le mouvement et établissent la cadence de travail. Chaque jour, les fruits récoltés par les saisonniers sont transportés dans des Palox (grandes caisses en bois), qui peuvent en contenir jusqu'à 300 kilos, en tracteur, jusqu'au bâtiment de conditionnement de l'exploitation.

Ce processus de stockage est encadré par une procédure officielle[415], répondant aux exigences d'un cahier des charges interne que l'on peut consulter dans le bureau du responsable qualité. Elle a pour objectif de permettre le tri des fruits entre ceux qui seront acceptés et ceux mis à l'écart à la réception par les conditionneurs. Quand le tracteur est plein (c'est-à-dire chargé de vingt caisses), il est conduit à la station. À son arrivée, avant que les caristes n'empilent les Palox les uns sur les autres, le responsable qualité, ou la personne en charge du contrôle à réception, doit relever les informations indiquées sur la « fiche remorque » transmise par le conducteur et les reporter sur un cahier qui recense les arrivées de la journée. Il doit ensuite vérifier que la parcelle et la variété cueillie correspondent à une variété et à une zone autorisées par l'indication géographique protégée. En outre, le responsable qualité doit prélever un fruit dans une caisse sur deux et y effectuer un relevé du taux de sucre (norme inscrite dans le cahier des charges) pour déterminer la qualité générale du lot qui vient d'arriver. Il est censé sortir dix fruits de vingt Palox.

[415] Lorsqu'il s'agit d'un lot cueilli et qui a vocation à disposer du signe officiel de qualité et d'origine « Indication Géographique Protégée ». La procédure est un peu différente lorsque l'entreprise conditionne des fruits non estampillés IGP.



Source personnelle

Illustration n°28. Les caristes en train de stocker les palox de melons

1) Le principe de réalité

La pratique réelle est bien différente. Dans les faits, lors de l'arrivée d'un tracteur, les caristes transportent les Palox trois par trois, sans interruption, et sans laisser le temps au responsable qualité de réaliser son relevé. Au fur et à mesure, une nouvelle règle s'impose : le test d'un seul melon sur le lot entier devient la norme. Les relevés réfractométriques[416] notés dans le cahier « qualité » sont alors en partie fabriqués. Les observations ont montré que ces pratiques demeurent, y compris lorsque ce sont les responsables de production ou la direction qui officient au poste de responsable qualité. Nous l'avons vu, dans le système organisationnel de l'EAI que l'on pourrait qualifier de « familiale »[417], la direction peut parfois être impliquée dans les tâches quotidiennes, y compris celle du contrôle des fruits ; or, lorsque c'est le cas, cette pratique érigée en nouvelle règle — s'impose encore.

À la différence de la première résistance étudiée, nous sommes ici face à un décalage entre travail prescrit et travail réel qui ne remet pas en cause l'ordre établi. Il y a bien une « implication transgressive des salariés » (Linhart, 2009) par un contournement du cahier des charges, mais il ne

[416] Les relevés réfractométriques consistent ici à déterminer le taux de sucre du fruit.
[417] Pour une typologie détaillée des firmes de production agricole, nous renvoyons le lecteur à l'article de Geneviève Nguyen et François Purseigle (2012).

s'agit pas de contester un ordre hiérarchique ou un système de travail par une rébellion ou un arrêt de travail. Les caristes ne sont pas dans une confrontation de valeurs ni dans des rapports sociaux qui encadrent leur travail. La résistance n'est pas "pour les autres", elle n'est pas pensée comme une révolte face à un management paradoxal. Bien au contraire : la résistance des caristes est "pour soi", mais en étant "pour soi", elle intensifie la cadence, puisqu'elle affranchie celle-ci de toute nouvelle contrainte. Les caristes l'expliquent par ailleurs très bien :

> « Moi : Mais comment finalement vous avez décidé qu'un seul fruit serait la nouvelle règle ?
>
> Bertrand : Comment ? C'est simple, on a essayé au début de se tenir à un fruit tous les deux Palox, mais c'est juste impossible. Si on s'y tient, on fait patienter quatre tracteurs pleins et on finit le travail à 2 heures du matin. » [Cariste d'Agrifruits]

Les caristes, en empilant les Palox et en ne respectant pas le cahier des charges, rendent fluide la circulation des fruits à conditionner. La cadence serait, sinon, irrégulière avec une alternance de moments creux et d'hyperactivité. Résultat : cette constance dans le flux d'arrivée des melons augmente la cadence, puisqu'il n'y a pas de moments de pause. Par ailleurs, le non-respect du cahier des charges permet de réduire les pertes, pratique qu'il n'est pas toujours possible de maintenir. Lors de la visite d'un client, par exemple, la cadence est systématiquement hachée, respect du cahier des charges oblige. Dans les moments dits de "*rush*", lorsque les tracteurs déversent les fruits déjà contrôlés, les ouvrières sont parfois obligées de se coucher sur le tapis de leur "ligne" pour stopper le flux qui déborde. Les lignes de conditionnement n'étant pas fermées, beaucoup de produits tombent et deviennent alors invendables. On comprend alors pourquoi la direction accepte cette résistance. Si ici, les fondements de la résistance ne se trouvent pas dans les injonctions paradoxales du management, ni dans un sentiment d'injustice, quels sont alors les facteurs de résistances au travail ?



Source personnelle

Illustration n°29. Une des "lignes" de conditionnement de melons

2) La règle du marché

La littérature en sociologie des mondes agricoles (Hervieu et Purseigle, 2013b) a fourni beaucoup de travaux sur la pluralité des formes d'agriculture, leurs perméabilités au reste de la société, leurs adaptations aux nouvelles attentes des consommateurs en matière d'alimentation, d'environnement, le besoin de mettre fin à l'opposition entre rural et urbain. L'enquête que nous avons menée étaye ces travaux, les poursuit, en révélant que ce pluralisme ne se fait pas sans résistance : ici, c'est dans le refus de voir entrer dans leurs espaces professionnels des acteurs extérieurs au monde agricole, et plus particulièrement la grande distribution, que se forge la résistance qui nous intéresse. C'est l'émergence d'une nouvelle forme de rationalité formelle

(Weber, 2003 [1921-1922]) de l'entreprise agricole, portée par les acteurs de l'aval, qui explique cette résistance.

Être salarié dans une entreprise agricole intégrée ne constitue pas le seul métier des permanents observés. Dans l'entreprise étudiée, les caristes sont aussi agriculteurs et fils d'agriculteurs. Tous possèdent une exploitation agricole, un travail à côté et s'opposent au "monde citadin". Par ailleurs, leur parcours professionnel reste entièrement lié au secteur agricole et les trois caristes sont en couple avec des filles d'agriculteurs. Tous ces éléments biographiques constituent « un mode de reproduction spécifique, de défense par rapport au reste de la société » (Dubuisson-Quellier et Giraud, 2010). Comme salariés d'une firme de production agricole, les caristes doivent composer avec une de ses spécificités. En effet, en s'industrialisant, l'entreprise a réorganisé son schéma de production en s'alliant à de nouveaux acteurs, en dehors des organisations agricoles traditionnelles, en établissant de nouvelles normes, et notamment des cahiers des charges produits, rédigés avec les fournisseurs d'intrants en amont et d'agroalimentaire en aval.

Antoine Bernard de Raymond montre bien comment la grande distribution a réussi à acquérir du pouvoir sur l'agriculture, « en mettant en concurrence différentes sources d'approvisionnement, mais aussi par sa capacité à définir les qualités attendues du produit fini » (2015) en faisant alors supporter une partie des coûts associés aux fournisseurs ou, comme ici, aux salariés exécutants. Pour se démarquer de la concurrence, la grande distribution adopte aujourd'hui un schéma de diversification des qualités attendues. Autant d'enjeux et de contraintes que l'on retrouve ensuite dans les procédures de travail des salariés de la firme, comme le cahier des charges évoqué plus haut. Les résistances des caristes se logent dans la difficulté qu'ils ont à être contrôlés dans leur espace professionnel par des personnes extérieures au monde agricole – et notamment de la grande distribution. Les caristes, en étant eux-mêmes co-exploitants, acceptent la rationalité endogène, c'est-à-dire celle d'un patron agriculteur. À la différence des protocoles internes, ceux imposés par l'extérieur suscitent de grandes critiques :

> « Jérôme : Le problème c'est que le cahier des charges vient de la grande distribution. Ça, c'est une catastrophe. Ils veulent se servir de ça comme d'un argument commercial mais pas pour nous payer nous, ça, ça me fait peur ! Il faut pas que ce soit tout le temps dans ce sens, il faut que nous aussi, agriculteurs, on arrive à imposer notre manière de faire ! Encore une fois, on vient de se faire racheter par la grande distribution. Même s'ils sont concurrents, dans leur concurrence sur le prix ils sont solidaires sur ces

pratiques-là parce que leur pyramide à eux, elle est construite sur ces formes de pouvoirs. » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

En résistant aux instruments de cadrage d'acteurs extérieurs (et notamment les entreprises de l'agro-alimentaire), les caristes accélèrent la cadence, mais pensent leurs actions comme des formes de résistances. Ici, la contestation n'est pas dirigée vers le patron, avec qui ils partagent les mêmes représentations de ce que doit être l'agriculture (et notamment l'idée qu'elle doit aller vers une baisse des marges des grands distributeurs et une meilleure rémunération des producteurs), mais bien vers la grande distribution.

À travers l'exemple plus général des résistances des salariés permanents de l'entreprise, nous voyons que l'inscription de l'EAI dans le « nouveau capitalisme agricole », l'intégration de l'ordre marchand capitaliste et l'accumulation capitaliste (par l'intégration du commerce, la mise en place du « *lean-management* », l'émergence d'une rationalité formelle portée par la grande distribution…) transforment les professionnalités[418] des chefs de culture et des caristes, en allant jusqu'à infléchir leurs pratiques professionnelles et leurs identités. Ces évolutions ne sont pas passivement adoptées et donnent lieu à des résistances de la part des salariés. Elles peuvent être individuelles ou collectives, "pour soi" ou "pour les autres", freiner la production ou, au contraire, l'accélérer. En revanche, elles répondent toutes à la volonté de desserrer l'étau du contrôle et de se réapproprier le travail. Dans le cas de la première et de la dernière résistance analysées, ce désir d'échapper à un contrôle "ordinaire" — celui d'une gestion patriarcale de l'exploitation — a déjà été beaucoup étudié par la sociologie. Il s'avère être encore plus contesté dans l'EAI, qui tente de mettre en place un "nouveau management" fondé sur l'autonomie des chefs de culture, mais qui vient buter sur l'impossibilité du dirigeant à se détacher d'un modèle familial de domination patriarcale et de relations professionnelles quotidiennes de domination personnelle. La résistance peut également signifier un souhait de refuser l'exploitation intensive des salariés étrangers, qui existait avant l'émergence de l'entreprise agricole intégrée, mais qui perdure et s'accentue par des contrats plus longs (dû à une saisonnalité plus étendue) et un nombre d'hectares à récolter plus importants. Elle peut également résulter d'un contrôle plus récent : celui de la grande distribution sur l'exploitation agricole ou d'une division commerciale cherchant à imposer sa temporalité. De ces phénomènes

[418] Les professionnalités peuvent être définies comme les compétences, les capacités, les savoirs reconnus par une organisation ou un groupe professionnel comme étant les caractéristiques d'un "vrai" professionnel (Wittorski, 2008a).

découle l'accroissement de dispositifs de normalisation et de certification des produits et des procédés. L'entreprise agricole est alors dans l'obligation de les adopter pour pérenniser ses relations commerciales. Ces cahiers des charges sont parfois identiques pour tous, parfois propres à chaque client, mais tous ont des incidences sur les pratiques quotidiennes des salariés de l'EAI, saisonniers comme permanents. En outre, les différentes formes de résistances analysées ont un point commun qu'il est nécessaire de développer, tant il est significatif des entreprises agricoles intégrées et permet de prolonger les effets sur les chefs de culture des transformations organisationnelles des EAI : c'est l'absence d'intermédiaire exogène à l'entreprise.

II - Une mise à distance des corps intermédiaires : stigmatisations et stratégies de contournement

Nous venons de voir différents types de résistances des salariés selon différentes modalités. Parfois individuelles ou collectives, parfois pour soi ou pour les autres, elles ont cependant toutes en commun d'exister sans instance de représentation et sans intermédiaire autre que des membres du groupe professionnel. Lorsqu'ils se mobilisent, les salariés de l'EAI le font sans collaboration avec un délégué du personnel ou sans faire appel à un délégué syndical. C'est une autre contribution qu'il faut souligner tant elle est notable pour le secteur agricole : une des manifestations du nouveau capitalisme agricole a lieu sans l'appui des organisations professionnelles agricoles. Nous allons voir en effet dans un premier temps que la syndicalisation est quasi inexistante au sein de l'entreprise agricole intégrée, et dans un second temps que la mise à distance de l'EAI concerne des organisations pourtant centrales dans le secteur, comme les CHAMBRES D'AGRICULTURE et la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE.

A - L'impossible syndicalisation

La sociologie rurale et la sociologie politique ont abondamment traité de la place et du poids des syndicats d'exploitants agricoles. D'abord en étudiant l'histoire des Organisations Professionnelles Agricoles (Cordellier et Le Guen, 2008 ; Facchini et Magni-Berto, 2009 ; Hervieu et Purseigle, 2013b) que nous avons rappelée dans le chapitre II, mais aussi en analysant la position de domination de la FEDERATION NATIONALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES (Ansaloni et Allaire, 2016 ; Dubois *et al.*, 2009), « en témoignent les élections consulaires que les élites de la FNSEA remportent depuis les années 1950 à la majorité absolue des suffrages, ce qui leur permet de contrôler la quasi-totalité des CHAMBRES D'AGRICULTURE » (Ansaloni et Allaire, 2016). Les syndicats de salariés agricoles sont en revanche moins étudiés. Seule Françoise Bourquelot, en 1991, en a proposé une analyse historique dans un article de la revue *Économie rurale* (Langlois-Bourquelot, 1991). Elle revient notamment sur les efforts entrepris par les syndicats généralistes, dès le début des années 60, pour diminuer les inégalités entre salariés agricoles et salariés industriels. Françoise Bourquelot note alors que dès les années 70, la France est l'un des pays les mieux protégés sur ce plan. Mais elle explique également que la diminution de l'emploi agricole et l'application à l'agriculture des mesures de flexibilité du travail précarisent davantage un

rapport de force déjà très inégal[419] (Ibid.). Qu'en est-il trente ans plus tard ? Les syndicats généralistes sont-ils parvenus à rendre moins précaire le rapport de force entre salariés et patronats dans les mondes agricoles ? Les chefs de culture font-ils appel aux syndicats en cas de conflits ? Pour tenter d'y répondre, revenons dans un premier temps sur le fonctionnement de la représentation des salariés agricoles.

1) La syndicalisation des salariés agricoles : un bref retour historique

Nous l'avons souligné dans le chapitre II, les ouvriers agricoles accèdent aux mêmes droits que les ouvriers de l'industrie en mai 1968, suite aux Accords de Varennes. Dans un premier temps, pour élaborer les bases d'une représentation syndicale des ouvriers agricoles, la CGT et la CFDT élaborent une politique commune. Toutes les mesures sociales à destination des ouvriers de l'industrie doivent être appliquées systématiquement à l'agriculture. Les années 70 voient donc les contrôles des licenciements et de l'immigration illégale renforcés, l'augmentation des salaires horaires, la demande d'une couverture sociale des accidents, la création de délégués syndicaux inter-entreprises, etc. La lutte entre syndicats d'exploitants et syndicats de salariés est jugée « dure » par les représentants des salariés. Un évènement est important à souligner cependant : c'est la création en 1972 du Fond national d'Assurance Formation des Salariés des Exploitations et entreprises Agricoles[420]. Petit à petit, la prise en compte du rôle des salariés dans le développement de l'agriculture est réelle, mais les inégalités persistent, les salariés agricoles gagnant parfois moins que le SMIC (Bourquelot, 1973). Cette fragilité est renforcée par la baisse constante du nombre de salariés agricoles et par un travail au noir dans certains départements qui s'accroit. Les syndicats de salariés demandent alors une place semblable aux organisations patronales dans la réflexion sur le développement de l'agriculture (Ibid.).

Lorsque l'exploitation agricole devient « l'entreprise agricole », les relations entre exploitants et syndicats de salariés sont jugées « plus sereines » par les deux parties. Les rencontres et les débats se multiplient, notamment autour de la question de la formation des salariés agricoles, puisqu'elles sont discutées en instances paritaires. Néanmoins, alors que la période de la fin des années 80 aurait pu permettre une égalité sociale, Françoise Bourquelot dénonce la dérèglementation et les nouvelles formes d'emplois agricoles : les exploitants attendent des travailleurs une capacité à changer de

[419] D'autres auteurs, comme Frédéric Décosse (2008a) ou Béatrice Mesini (2008) ont étudié les mobilisations des salariés saisonniers étrangers au travers notamment de la constitution de collectifs, mais qui ne renvoie pas directement à l'étude des syndicats de salariés généralistes dans le monde agricole.

[420] L'année 2020 correspond néanmoins à la fusion du FAFSEA avec OPCALIM, son homologue pour l'agroalimentaire, et la section pêche, cultures marines et coopération d'. Il y a donc aujourd'hui un organisme unique pour les trois secteurs : OCAPIAT. AGEFOS-PM

poste de travail, obligent le transfert des salariés dans une autre exploitation, multiplient les contrats courts, annulant alors une part importante des acquis (Langlois-Bourquelot, 1991). En outre, le secteur agricole se distingue par une syndicalisation des employeurs "importante[421]" et largement médiatisée, à l'inverse d'une syndicalisation salariale très faible et totalement délaissée par les médias traditionnels et agricoles.

Le faible taux de syndicalisation en France, ses causes et ses paradoxes sont largement documentés (Andolfatto et Labbé, 2011 ; Bouffartigue et Gadéa, 2000). En effet, alors même que plus de 40 % des salariés déclarent en 2005 qu'un syndicat est présent sur leur lieu de travail, en France, le taux de syndicalisation se stabilise à un niveau très faible, avec des écarts très importants entre public (19%) et privé (8%)[422]. Pour les salariés de l'agriculture, ce chiffre chute même à 4,8% en 2013, juste au-dessus des salariés de l'hôtellerie et des constructions (4,1%). Ces écarts ont de multiples facteurs : taille des entreprises, structuration des relations professionnelles, histoire syndicale des secteurs, qualification des emplois, etc. (Wolff, 2008).

Le taux de syndicalisation n'est pas le seul élément à analyser. Les résultats des élections aux CHAMBRES D'AGRICULTURE, qui renouvellent tous les 6 ans l'ensemble des membres des collèges qui les composent, nous permettent également d'avoir une indication de la place occupée par les syndicats de salariés dans le secteur. Ces élections déterminent en effet la place de chaque organisation dans les instances de discussion et de décision, mettant en présence pouvoirs publics, organisations professionnelles agricoles et syndicats à tous les différents échelons territoriaux (départementaux, interdépartementaux, régionaux et nationaux). Les CHAMBRES D'AGRICULTURE sont composées de cinq collèges : celui des chefs d'exploitations et assimilés (numéro 1), des propriétaires et des usufruitiers (numéro 2), des salariés de la production agricole (numéro 3A), des salariés des groupements professionnels agricoles (numéro 3B), des anciens exploitants et assimilés (numéro 4) et du cinquième collège regroupant les sociétés coopératives de production agricole (numéro 5A), les sociétés coopératives agricoles et SICA (numéro 5B), les caisses de crédit agricole (5C), les caisses d'assurances mutuelles agricoles et caisses de MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE (5D) et les organisations syndicales à vocation générale d'exploitants agricoles ou de JEUNES AGRICULTEURS (5E). Les élections du collège des salariés aux CHAMBRES D'AGRICULTURE sont particulièrement mal connues, ignorées des médias et peu étudiées par les chercheurs. L'ampleur nouvelle que prend le salariat agricole et péri-agricole dans les activités de production mérite la

[421] Même si 46,4% de participation aux élections 2019 des membres des CHAMBRES D'AGRICULTURE pour le collège des exploitants peut paraître un chiffre faible, il est relativement bien plus important que celui des salariés (qui était de 10,6% pour l'année 2019). Source : *terre-net.fr*.
[422] Documents *La syndicalisation en France* de la DARES, mai 2016 n° 025.

diffusion de données sur les électeurs et le comportement électoral de cette catégorie professionnelle, en dépit du caractère très minoritaire de sa représentation au sein des Chambres.

Le régime électoral dont sont issues les CHAMBRES D'AGRICULTURE s'est constitué progressivement. En 1961, quatre collèges sont représentés : les exploitants et leur famille, les salariés agricoles, les propriétaires non exploitants, les organisations agricoles. En 1963, les administrateurs élus des Comités régionaux de la propriété forestière deviennent membres des CHAMBRES D'AGRICULTURE. En 1969, un collège d'anciens exploitants est créé, tandis que les salariés d'organismes sont inclus dans le collège des salariés agricoles, ce qui traduit à la fois le développement de l'emploi péri-agricole, et la volonté de renforcer le collège des actifs agricoles par celui des retraités. En 1973, le collège des salariés est divisé en collège des salariés des exploitations et collège des salariés des organismes. Le nombre des sièges n'a pas augmenté en dépit de la progression du nombre de salariés agricoles. Ces deux collèges représentent en effet près de 420 000 salariés inscrits sur les listes électorales (cf. tableau 1).

Le collège qui nous intéresse plus particulièrement, celui des salariés agricoles, est donc divisé en deux. D'un côté, le collège 3A, représentant les salariés d'exploitations et de l'autre le collège 3B, salariés des organismes. Pour pouvoir voter au collège des salariés, il faut remplir plusieurs conditions. Être salarié (donc ne pas être à la retraite ou au chômage), être affilié aux assurances sociales et remplir les conditions d'activité professionnelle exigées pour l'ouverture des droits aux prestations de l'assurance maladie. Sont inscrits dans le collège des salariés de la production agricole les salariés affiliés aux assurances sociales en vertu des dispositions des articles L.722-1 1 à 4 et L.722-20 2 du code rural et de la pêche maritime. Outre les salariés des exploitations agricoles, les salariés des coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA), des groupements d'employeurs et des entreprises de travaux agricoles sont également inscrits dans le collège 3A.

2) Le panorama de la syndicalisation des salariés agricoles (1976-2019)

Le premier élément que nous souhaitons aborder concerne le taux de participation aux élections. Avec 10,8% de participation en 2019[423], il est encore plus faible que celui des élections professionnelles des TPE du bâtiment de 2012, connu pour être un secteur où les syndicats ont très peu de portée (Jounin, 2009). Si on décide de rapporter les taux de participation des salariés

[423] Source : communiqué du du 19 février 2019 au sujet des élections des membres des CHAMBRES D'AGRICULTURE. MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION

agricoles depuis 1989[424], on note une baisse significative de leur participation aux élections des CHAMBRES D'AGRICULTURE :

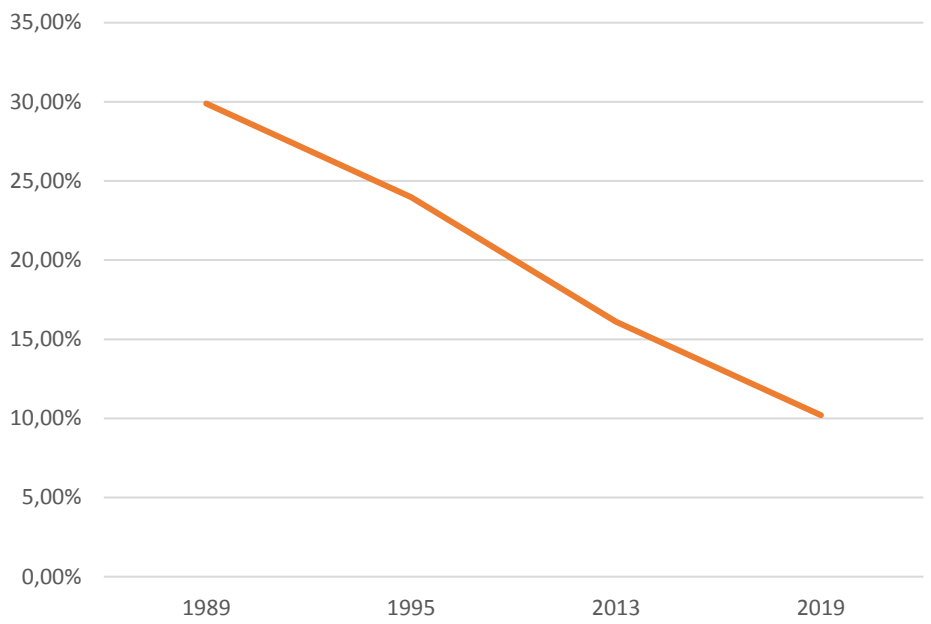


Figure n°9. Taux de participation des salariés agricoles aux élections des CHAMBRES D'AGRICULTURE (1989-2019)

Les résultats indiquent bien que le taux de participation depuis les premiers résultats dont nous disposons ne cesse de chuter, passant de 29,89% en 1989 à 10,2% en 2019.

Concernant les résultats des votes des salariés agricoles du collège 3A, le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des résultats[425] de chaque syndicat depuis 1976 et jusqu'aux dernières élections.

[424] Les taux de participation des années 1989 et 1995 proviennent du travail de Jocelyne Hacquemand et Françoise Plet (1997). Ceux de 2013 et de 2019 sont disponibles sur le site du MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION.

[425] Les résultats des élections de 1976 et de 1983 sont disponibles aux archives nationales du MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION. Pour l'année 1989, voir (Hacquemand et Plet, 1997). Les résultats des élections de 1995 à 2007 sont disponibles dans le dossier « CHAMBRES D'AGRICULTURE » n° 963 de mai 2007. Enfin, les résultats des élections de 2013 et de 2019 sont disponibles sur le site du MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION. Un résumé des résultats se trouve également sur le site internet *terre-net.fr*.

	1976	1983	1989	1995	2001	2007	2013	2019
CFDT	33%	35%	36%	31,25%	25,78%	27,87%	23,14 %	24,19%
CFTC	-	2%	1%	1,85%	4,43%	3,47%	13,07 %	22,10%
CGC	7%	10,5%	8,5%	10,36%	12,09%	11,70%	14,28 %	13,18%
CGT	31%	22%	20%	27,64%	38,92%	38,64%	34,61 %	24,83%
FO	4%	11,5%	13,5%	14,48%	9,61%	11,99%	9,82 %	10,49%
UNSA	4%	7%	5%	4,13%	4,19%	-	2,41 %	2,09%
Solidaires	-	-	-	-	-	-	0,21 %	0,18%
Divers	15,5%	8%	3,5%	10,28%	4,16%	2,50%	2,46 %	2,94%

Tableau n°2 : Résultats des différents syndicats aux élections CHAMBRES D'AGRICULTURE (1976-2019)

Les courbes de progression de chaque syndicat depuis 1976 et jusqu'aux élections de 2019 nous permettent d'avoir un aperçu plus global de leur place dans le paysage de la représentation salariale agricole et des tendances actuelles :

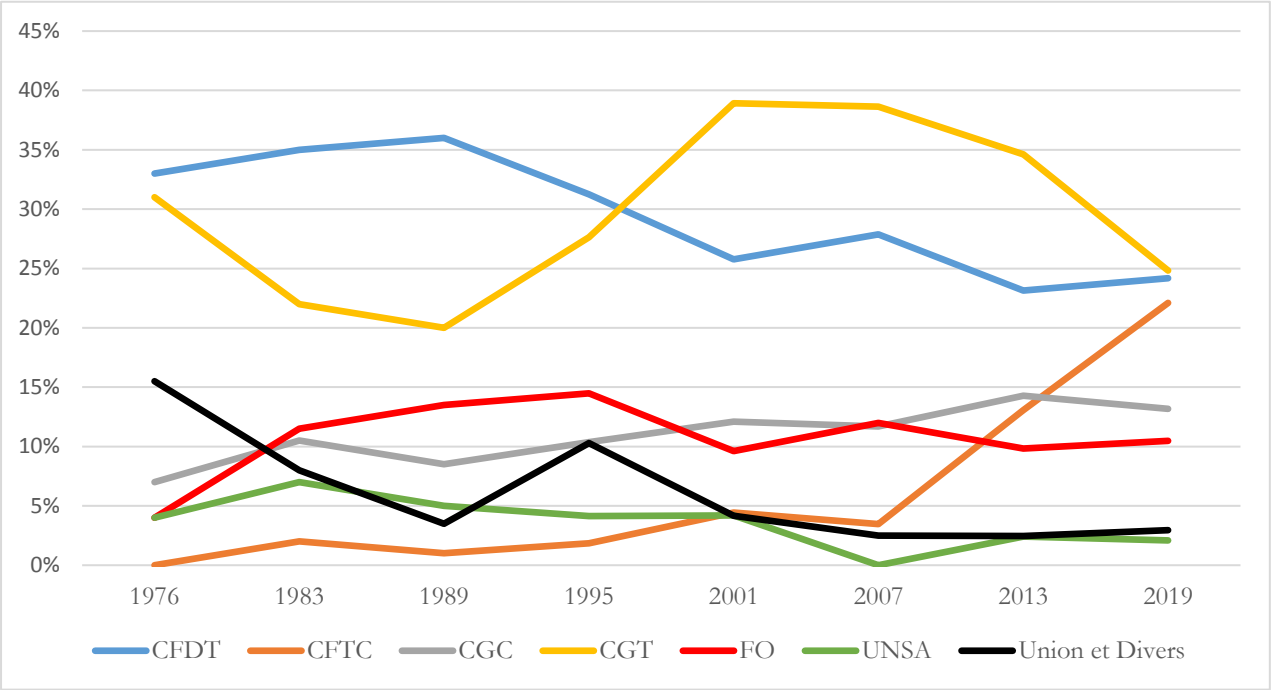


Figure n°10. Résultats des différents syndicats aux élections des CHAMBRES D'AGRICULTURE (1976-2019)

Plusieurs observations nous paraissent importantes à relever. Premièrement, depuis 1976, deux syndicats de salariés se détachent du reste : il s'agit de la CONFEDERATION FRANÇAISE DEMOCRATIQUE DU TRAVAIL (CFDT) et de la CONFEDERATION GENERALE DU TRAVAIL (CGT). De 1976 à 1995, c'est la CFDT qui est la plus représentée, avant d'être dépassée par la CGT en 1995 et jusqu'en 2019. Aux dernières élections, nous pouvons constater que les deux syndicats ont obtenu à 1% près le même nombre de votes, soit 25% pour la CGT et 24% pour la CFDT.

Deuxièmement, entre 2007 et 2019, la CFTC grimpe de 3% des votes à 22% et devient le troisième syndicat des salariés d'exploitations agricoles le plus représenté dans les CHAMBRES D'AGRICULTURE.

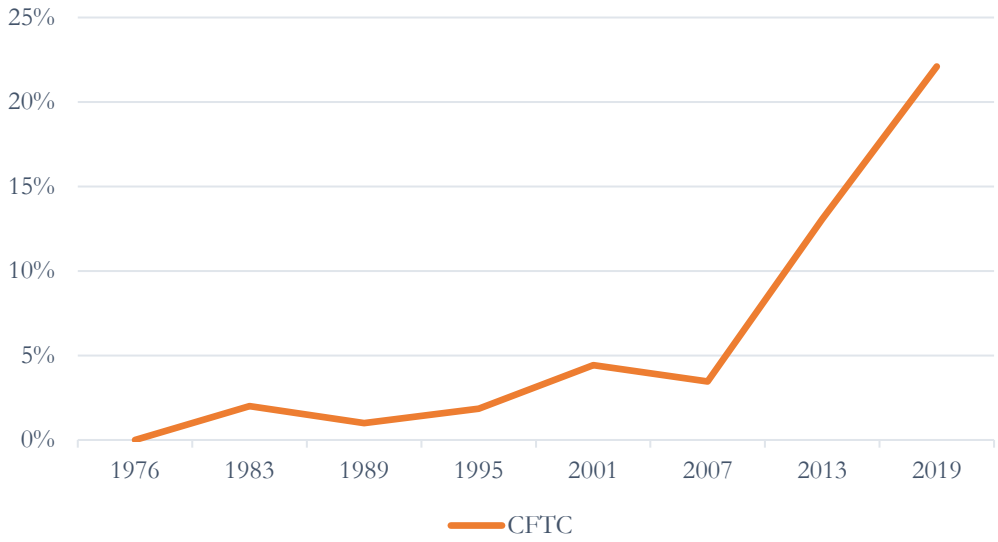


Figure n°11. Résultats de la CFTC aux élections des C.A depuis 1976

Troisièmement, à l'inverse des résultats du collège des exploitants, on peut observer une forte hétérogénéité des votes. Même si trois syndicats se détachent, FORCE OUVRIERE (FO) et la CONFEDERATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT – CONFEDERATION GENERALE DES CADRES (CFE-CGC) obtiennent malgré tout 10% et 13% des votes.

Qu'en est-il plus précisément des résultats[426] de 2019 dans les départements où nous avons mené nos enquêtes ? Dans les Landes, celui de notre dernière immersion, la participation au collège des salariés de la production agricole est en dessous de la moyenne nationale, avec 9,96% de taux de participation (correspondant à 489 votants). La CGT obtient 30,20% des suffrages (soit 138 votes) et deux sièges. La CFTC arrive en deuxième position avec 26,04% (équivalent à 119 votes) et obtient 1 siège. La CFDT et FO obtiennent respectivement 22,32% et 21,44% des suffrages mais ne sont pas représentés à la CHAMBRE D'AGRICULTURE. À l'instar des résultats nationaux, les votes sont très éclatés entre les différents syndicats de salariés. Néanmoins, ce n'est pas la CFDT qui s'approche des résultats de la CGT, mais bien la CFTC. Ces résultats s'expliquent par deux éléments. Tout d'abord, par les caractéristiques agricoles du département qui se divise en deux zones bien délimitées, entre Haute Lande et Chalosse. La première zone est essentiellement forestière et très étendue au nord, dans laquelle s'est développée une agriculture intensive sur de

[426] Les résultats sont à retrouver sur les sites départementaux des CHAMBRES D'AGRICULTURE dont il est question.

vastes superficies. La seconde est une zone agricole traditionnelle de polyculture élevage, située au sud du département. Nous sommes donc à la fois en présence d'exploitations empruntant le schéma "classique" industriel, composées d'une population ouvrière de salariés agricoles et où la CGT a une carte à jouer, et d'exploitations agricoles davantage "traditionnelles" de polyculture élevage, où le salarié se retrouve souvent seul sur l'exploitation et se tournera davantage vers un syndicalisme "réformiste", plus en phase avec l'exploitant.

La deuxième caractéristique concerne l'histoire politique du département et les relations entre industrie et agriculture. Celui-ci connait, dès les années 30, une intense activité militante communiste menée par la CGT-U dans certaines entreprises du secteur de la métallurgie. La diffusion des idées communistes s'effectuera ensuite du centre ouvrier aux campagnes des alentours par l'intermédiaire des syndicalistes de l'usine, appelant les fermiers et les métayers à s'organiser. Le département de notre dernière immersion fait d'ailleurs partie des rares départements où se maintiennent des "bastions" communistes, viviers de la CGT. En outre, certains travaux, comme ceux de François Purseigle, s'intéressant à la naissance du MODEF (MOUVEMENT DE DEFENSE DES EXPLOITANTS FAMILIAUX) ont pu démontrer que les Landes est un département où le communisme agraire s'est égalemen répandu parmi les exploitants agricoles (2004).

Les résultats du département de notre première immersion sont très différents. Avec 231 votants sur 2050 inscrits, le taux de participation est un peu plus élevé que la moyenne nationale (11,27%). Dans ce département, les votes des salariés agricoles de la production se sont avant tout dirigés vers deux syndicats "réformistes" et "d'encadrements" : la CFTC obtient 43,27% des suffrages et la CFDT 36,54%. La CGT, loin de son résultat national, termine en troisième position avec 20,19% des votes. Là encore, les caractéristiques agricoles du département peuvent expliquer en partie de tels résultats. Le secteur se compose à 70% de surfaces en céréales, oléagineux et protéagineux et les exploitations agricoles comptent en moyenne deux actifs par exploitation[427]. À l'instar des salariés des exploitations de polyculture-élevage du département de notre première immersion, nous pouvons faire l'hypothèse qu'ils se dirigent davantage vers des syndicats définis comme "réformistes" et que les exploitants jugent plus enclin à dialoguer avec la FNSEA.

À la différence des deux premiers départements étudiés ci-dessus, ceux de nos deuxièmes et troisièmes immersions se caractérisent par des résultats semblables aux résultats nationaux, avec une répartition quasi similaire des votes entre CFDT, CGT et CFTC compris entre 20 et 30% et des votes aux alentours des 10% concernant FO et la CFE-CGC.

[427] Source : site de la CHAMBRE D'AGRICULTURE du département.

Que peut-on donc retenir de ces différentes observations ?

Tout d'abord, que le vote des salariés agricoles d'exploitations aux CHAMBRES D'AGRICULTURE n'est pas un vote homogène. À la différence du vote des exploitants où la FNSEA l'emporte à la majorité à chaque élection[428], ici, on retrouve cinq syndicats différents au-dessus des 10% de votes. Ensuite, que les votes concernent tout autant les syndicats "réformistes" (CFDT, CFE-CGC, CFTC) que les syndicats "de lutte" (CGT, FO) et prouvent l'hétérogénéité de la catégorie des salariés agricoles. De plus, les résultats des votes des salariés agricoles d'exploitation montrent bien la présence d'un syndicalisme "d'encadrement".

La poussée de la CFTC mérite une analyse plus approfondie mais qui s'avère impossible à réaliser suite à notre enquête. Deux hypothèses apparaissent. La première est celle d'un ancrage catholique prégnant au sein de la catégorie des salariés agricoles. Nous savons, suite aux enquêtes récentes de François Purseigle et Bertrand Hervieu (2013b) que l'appartenance religieuse des agriculteurs persiste : alors que 8,6% de l'ensemble de la population déclare être catholiques pratiquants, ils sont 22% des agriculteurs à le revendiquer. Cependant, comme de nombreux sujets concernant l'agriculture, la pratique religieuse des salariés agricoles n'a jamais été questionnée. La seconde hypothèse concerne davantage le travail local de défense et de représentation des salariés agricoles. En effet, une si forte poussée peut aussi être expliquée par la mise en place d'actions locales et un investissement du syndicat s'avérant payant. Pour y répondre, une enquête supplémentaire devrait être réalisée.

Le résultat qui retient néanmoins le plus notre attention concerne la chute de participation aux élections, atteignant des taux semblables aux secteurs les moins syndiqués comme le bâtiment ou la restauration. Nous pourrions penser qu'avec l'expansion des exploitations et la hausse du nombre de salariés agricoles au sein des exploitations françaises, le taux des dernières élections serait supérieur aux précédentes. Or il n'en est rien, alors même que nous avons mis en exergue tout au long des chapitres précédents les nouvelles contraintes pesant sur les salariés agricoles du nouveau capitalisme agricole. Comment expliquer alors la chute de leur participation ?

[428] Cela ne veut pas dire pour autant que les autres syndicats d'exploitants ne sont pas représentés. À titre d'exemple, en 2019, la COORDINATION RURALE et la CONFEDERATION PAYSANNE ont obtenu respectivement 20,17% et 19,28% des votes des exploitants. Seulement, si on cumule les listes FNSEA, JA, les listes d'alliances et celles apparentées, ce ne sont pas moins de 55,42% des votants qui ont renouvelé leur confiance au syndicat majoritaire.

3) Les relations professionnelles immédiates comme facteur de mise à distance des syndicats par les chefs de culture

Les études portant sur la faible syndicalisation des salariés français mettent avant tout en avant les statuts d'emploi comme frein à la création de liens avec les représentants salariés. En prenant l'exemple des contrats courts, Stéphane Beaud et Michel Pialoux (2012), Paul Bouffartigue (2008) ou encore Nicolas Jounin (2009) montrent bien comment la précarisation de l'emploi au travers des nouvelles formes d'emploi (et notamment les contrats intérimaires) sont déterminants dans la faible teneur des liens entre salariés et représentants salariés ou du personnel. En revanche, s'écartant à bien des égards des enquêtés des sociologues cités ci-dessus, cette justification n'est pas valable concernant les salariés permanents d'exploitations agricoles que nous avons rencontrés. Nous pourrions en effet faire l'hypothèse qu'ils développent des liens plus étroits : certains ont un statut de cadre, tous sont en CDI et ils sont employés dans des entreprises de plus de onze salariés, donc avec à minima un délégué du personnel. Pourtant, il n'en est rien.

Deux autres variables mises en avant par les travaux portant sur la faible syndicalisation des salariés sont d'ordre individuelles, avec d'un côté la montée de l'adhésion "utilitariste" et de l'autre l'individualisme des salariés (Labbé et Croisat, 1992). Les deux sont ici insuffisantes pour expliquer la faible adhésion des salariés agricoles. Premièrement, nos enquêtes montrent qu'il n'y a aucune forme d'adhésion, y compris utilitariste. Deuxièmement, l'individualisme, s'il permet d'expliquer la baisse du taux de syndicalisation à l'échelle d'un pays, ne nous permet pas de comprendre le taux plus faible dans l'agriculture vis-à-vis d'autres secteurs de production.

La sociologie rurale apporte d'autres éléments de réponses qui expliqueraient davantage ces observations. Françoise Bourquelot note dès les années 70 que le sentiment d'appartenance des salariés agricoles à un groupe (qui favoriserait selon elle la mobilisation) est fortement réduit du fait de l'« atomisation géographique » des travailleurs[429] (1972). Michel Gervais, Marcel Jollivet et Yves Tavernier ajouteront par ailleurs que les premiers syndicats ouvriers agricoles voient le jour dans des régions où se concentrent de grandes exploitations comme le Bassin parisien, le Médoc ou le Roussillon, à l'inverse de celles où dominent la petite propriété et le fermage et où la mobilisation des ouvriers agricoles a toujours été extrêmement faible (1976). Nous avons pu mettre en exergue dans le chapitre précédent l'accentuation de l'atomisation géographique des entreprises agricoles intégrées, par un éloignement des terres cultivées du "noyau central" de l'exploitation (c'est-à-dire les bâtiments administratifs et de conditionnement) et une ouverture vers l'international. Cette

[429] En ce sens, elle rejoint par ailleurs les théories de Marx qui voyait dans l'émergence de l'agriculture capitaliste une entrave à la mobilisation des ouvriers agricoles (cf. partie A du chapitre II).

variable apparaît dans les discours des enquêtés lorsque nous les questionnons sur les difficultés à se mobiliser qui viennent confirmer les résultats de Françoise Bourquelot. Damien, chef de culture chez CUCURBILES, explique :

> « Damien : Tu sais, on se voit pas beaucoup entre chefs de culture ici. Tous les ans je vais passer plus de trois mois dans les îles pour former les autres et pour gérer la saison. Quand je reviens ici, la plupart du temps c'est la basse saison, donc on a moins de travail. Et quand je suis en France pour la forte saison de melons, on se balade à 100km autour des bâtiments. Finalement je passe beaucoup plus de temps dans les transports, entre la voiture ici, l'avion pour partir dans les îles… qu'au bureau ou à la salle café. » [Chef de culture Cucurbîles]

Néanmoins, l'atomisation géographique ne nous permet pas d'expliquer l'ensemble des situations relatives à l'absence de mobilisation ou de syndicalisation observées au cours de nos enquêtes. En effet, même lorsque l'entreprise n'est pas "atomisée" géographiquement, comme TOMATO (composée uniquement de serres), nous n'avons jamais assisté à des échanges entre chefs de culture et représentants de salariés (syndiqués ou délégué du personnel) pour eux-mêmes ou pour un ouvrier qu'ils encadrent. Une autre variable est alors déterminante : l'immédiateté des relations professionnelles.

Lorsque la syndicalisation des salariés de l'EAI est abordée au cours des entretiens, leurs réponses sont unanimes :

> « Moi : Tu sais si des gens sont syndiqués ici ?
>
> Jean Claude : Très très peu. Je sais qu'il y a Olivier qui est syndiqué mais je sais pas chez qui. Je sais même pas s'il y a encore. Dans l'agro il y a personne ! Le truc c'est que les conflits ça s'est toujours fait… dans le bureau comme ça en interne. On est quand même allé quelquefois aux prud'hommes, les patrons ont toujours gagné mais ça se fait comme ça quoi.
>
> Moi : Et les délégués du personnel ?
>
> Jean Claude : Je vais pas les voir. Ce qui est très ambivalent, c'est que on commence à être une grosse boîte, mais ça reste une PME familiale. Quand j'ai un problème je vais voir Philippe, je vais pas voir un DP. C'est Philippe

qui m'a embauché, ça a toujours été mon patron, c'est comme ça. Si j'ai un truc à lui demander je vais le voir lui. Hier soir j'avais un problème je suis allé le voir, on discute directement, et j'ai aucun problème avec ça. » [Chef de culture Légumes & Co']

Jean-Claude, un des chefs de culture de LEGUMES & CO' pointe un premier élément : si l'entreprise a un salarié syndiqué, il n'est pas au courant. Pour expliquer sa méconnaissance, il met en avant une gestion des conflits "en direct" et des relations professionnelles "immédiates", sans intermédiaire, en face à face. Cette instantanéité, nous avons pu la saisir au cours de nos immersions. Lors des journées passées à travailler avec les chefs de culture de LEGUMES & CO' ou de CURCURBILES, nous avons pu observer leurs pratiques de gestion d'une problématique ou d'un conflit les concernant directement. Même s'ils évoluent dans une entreprise agricole sectorisée et hiérarchisée, il n'est pas question ici d'envoyer un mail ou de passer par le secrétariat pour une question sur leurs pratiques, leurs conditions de travail ou les heures supplémentaires. À peine sortis des champs, les chefs de culture se rendent directement dans les bureaux des dirigeants. Jean-Luc, un des trois chefs de culture de CUCURBILES, ajoute :

« Jean-Luc : Moi je sais que j'aurais jamais pu travailler dans un bureau. Moi il faut que je sois dehors. Et puis ils font toujours tout par téléphone, moi quand j'ai un problème, je vais voir directement Frederic [le dirigeant de Cucurbîles] dans son bureau, au moins y'a pas de bug et puis on règle ça en une fois ! Pas besoin de s'appeler 10 fois. Je vais pas passer par le secrétariat et prendre un rendez-vous. Je sors des champs, je garde mes bottes et je rentre dans son bureau.

Moi : Et Frédéric tu le vois souvent dans la journée ?

Jean-Luc : Oui ! Tout le temps, tous les jours en fait. Le matin je vais le voir dans son bureau, "Frederic, on en est là ! ", je vais le voir entre midi et deux… On s'appelle parfois quand je suis en voiture entre deux champs mais avant que je parte et quand je rentre j'aime bien aller le voir, même juste deux minutes, pour discuter en face à face quoi ! C'est mon patron mais bon ici tout le monde se connait et puis on a commencé à travailler ensemble on était une dizaine dans la boite ! » [Chef de culture Cucurbîles]

L'intégration par la direction d'une "strate" administrative et l'obligation pour l'entreprise de faire élire un représentant du personnel dès qu'elle dépasse les onze salariés ne suppriment pas mécaniquement l'immédiateté des relations entre dirigeants et chefs de culture. Pour les chefs de cultures, les syndicats sont avant tout perçus comme inutiles :

> « Moi : Et vous, vous êtes syndiqués ?
>
> Brandon : Pas du tout ! Il n'y en a pas ici, et puis on a pas de conflit avec les patrons en fait. On remonte les informations et en général elles sont traitées. Ça va pas servir à grand-chose… » [Assistant chef de culture Légumes & Co']

L'immédiateté des relations professionnelles rend compte d'une difficulté pour les chefs de culture à s'arracher du modèle de la petite ou moyenne entreprise agricole. De la même façon, les dirigeants, agriculteurs par leur héritage, chefs d'entreprises par leurs formations et pour certains par leurs activités, occupent une place incertaine, "tiraillés" entre un éthos de patron et celui du paysan. Là encore, les lieux où se fait le travail témoignent de ces secousses et rendent compte de cette difficulté. Les grands bureaux en verre sont recouverts de paperasse non traitée, les grands posters à l'effigie de la réussite de l'entreprise familiale, établis à partir de portraits de chaque dirigeant, sont posés à même le sol. À l'étage de ce premier espace administratif, on retrouve la salle de réunion, qui tranche avec le reste des pièces. La grande table qui peut accueillir plus de vingt personnes, est débarrassée de tout document. Au fond de la salle, on trouve quatre sièges et un canapé, tournés vers une grande télévision, utilisée lors des différentes réunions.



Source personnelle

Illustration n°30. La salle de réunion de LEGUMES & CO'

Aux murs de cette salle sont accrochés différents "trophées" : la photo des dirigeants accompagnés de ministres, les prix remportés par l'entreprise (« entreprise sociale de l'année ») et la photo du père des dirigeants, figure emblématique de la réussite de l'entreprise familiale. C'est dans cette pièce que sont accueillis les différents visiteurs : potentiels futurs clients et associés, chercheurs, journalistes ; tout est mis en scène pour se soustraire à une image de l'agriculteur que les dirigeants eux-mêmes jugent dépassée :

> « Lilian : Mais, après, c'est vrai qu'on n'a pas des métiers qui sont trop sexy. Ce qu'on fait, c'est pas... Donc bon, on essaye un peu de se démarquer » [Dirigeant de la division commerciale de Légumes & Co']



Source personnelle

Illustration n°31. L'étagère des prix de l'entreprise dans la salle de réunion

Par ailleurs, les salariés ne sont pas les seuls à mettre en exergue l'absence d'intermédiaire en cas de conflits au sein de l'EAI. Au cours de notre enquête, nous avons pu réaliser trois entretiens avec des représentants syndicaux des sections « agriculture » et « agroalimentaire » de FORCE OUVRIERE et de la CFDT. Deux d'entre eux, Brigitte et Lionel, représentent les salariés du collège 3A au niveau national et Achille au niveau départemental. Tous partagent un premier constat : celui d'une difficulté à entrer en contact avec les salariés des exploitations agricoles.

Portrait n° 7.

Achille - Représentant FORCE OUVRIERE

Nous avons rencontré Achille dans un des locaux FORCE OUVRIERE du Sud-Ouest. Au moment de notre rencontre, Achille à 61 ans. En plus d'être représentant FORCE OUVRIERE départemental des salariés agricoles de la production, il est salarié dans une coopérative agricole. Il est également administrateur à la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE et juge aux prud'hommes dans

la section Agriculture d'un des départements d'Occitanie. Ses missions consistent donc à défendre les intérêts des salariés de production au sein de différentes commissions paritaires.

Lorsque nous questionnons Lionel, représentant fédéral Agri-Agro FORCE OUVRIERE, au sujet du nombre de syndiqués FO parmi les salariés agricoles, celui-ci évoque avec difficulté les résultats obtenus par son syndicat :

> « Lionel : C'est très dur. J'ai des chiffres mais je vais pas oser vous les donner, parce qu'ils sont ridicules. Vous vous en doutez, on est en dessous de 5 %. Je n'ai pas de chiffres précis mais à la louche, je dirais 2 % de votes aux dernières élections des Chambres d'agriculture. » [Représentant fédéral Agri-Agro FO]

Brigitte, permanente fédérale de la CFDT au niveau national, rejoint Lionel concernant la difficulté à faire s'engager les salariés des exploitations agricoles, malgré 24% des votes aux dernières élections des CHAMBRES D'AGRICULTURE.

> « Brigitte : C'est sûr que c'est compliqué les salariés agricoles des exploitations. On est deuxième en 2019 juste derrière la CGT, mais en fait en nombre de salariés ça reste très faible. Les salariés du deuxième collège, celui des organismes, se mobilisent plus. » [Représentente fédéral Agro CFDT]

Lorsqu'ils énoncent les causes d'une syndicalisation très faible des salariés agricoles, les syndicalistes avec lesquels nous avons pu nous entretenir rapportent également la proximité que nous avons décrite plus haut. Au cours de l'entretien, Achille explique notamment qu'au cours de ses mandats, il a pu apercevoir qu'en cas d'accidents de travail ou de départ, les employeurs usent de transactions financières pour éviter toute judiciarisation du conflit (Pélisse, 2009) :

> « Achille : Aux prud'hommes, le nombre de dossiers qui concernent les salariés des OPA et les salariés des exploitations est vraiment très différent. Dans les exploitations agricoles, les transactions se font avant tout entre le salarié et l'employeur sans intermédiaire syndical.
>
> Moi : Mais quand vous parlez de transaction, vous pensez à quoi ?

> Achille : Et bien quand il y a un mécontentement d'un salarié sur ses conditions de travail, souvent, l'employeur ne déclare pas d'accident de travail et le patron lui file de l'argent. Parce que quand l'employeur déclare un accident de travail et s'il y a trop d'accidents, l'employeur à des pénalités sur la cotisation. Et puis ça évite aussi d'avoir des rendez-vous avec les inspecteurs du travail ou la MSA qui viennent voir pourquoi il y a eu cet accident. Et un autre cas de transaction, quand il y a un salarié qui est mécontent et qui veut partir, on lui donne de l'argent pour rémunérer les problèmes qu'il y a eu. On règle les problèmes comme ça sans aller aux prud'hommes. Ça se fait de plus en plus ces transactions monétaires ! Et ça se fait même dans les OPA, parce que les moyens sont plus importants ! » [Représentant départemental Agro FO]

Brigitte rend compte des mêmes procédés "immédiats". Pour elle, en revanche, l'absence d'intermédiaire dans les relations professionnelles de l'EAI trouve racine dans ce qu'elle nomme « la gestion paternaliste » et « traditionnelle » des exploitations agricoles :

> « Brigitte : Ce qui est certain c'est qu'on fait moins appel à nous dans les entreprises agricoles. On a pas les mêmes chiffres avec les salariés des organismes mais c'est normal, c'est pas la même gestion. On ne gère pas les salariés à la MSA de la même manière que dans une exploitation. Les agriculteurs sont des employeurs très paternalistes. De tradition quoi. C'est toujours "réglons nos affaires nous-mêmes, et on a besoin de personne". C'est un peu ça l'agriculture. » [Représentente fédéral Agro CFDT]

La définition de Brigitte renvoie à ce qu'évoque Annie Lamanthe (2011) au sujet des travaux de Pierre Boisard et Léa-Thérèse Letablier au sujet de l'industrie laitière (1988). Dans leurs travaux, les auteurs analysent deux types d'organisation des exploitations laitières. Une première, qu'ils définissent « d'industrielle » et une seconde, qu'ils nomment « domestique ». Dans le deuxième cas de figure, la relation entre l'agriculteur et ses salariés répond à des considérations d'ordre personnel. « L'avancement et la reconnaissance des compétences relèvent de la seule appréciation du chef d'entreprise ; les pratiques de négociation collective sont quasi inexistantes et les dysfonctionnements sont réglés par des arrangements interpersonnels » (Lamanthe, 2011), qui éliminent les intermédiaires dont les syndicats font partie.

L'immédiateté des relations professionnelles n'est pas la seule explication avancée par les représentants syndicaux. Pour Lionel, c'est aussi la propension des agriculteurs à refuser le dialogue

social qui est déterminante. Selon lui, ce rejet prend racine dans l'engagement historiquement à droite des agriculteurs :

> « Lionel : Le problème du secteur agricole, c'est que c'est une population historiquement… on va dire un peu plus à droite que les autres. Dans certaines branches il y a une véritable volonté de la part des employeurs de développer le dialogue social. À partir de là, quand vous savez que l'employeur en face de vous a une volonté d'ouverture, vous pouvez apporter des éléments etc. Mais quand l'employeur est convaincu que le dialogue social ne sert à rien ou qu'il cherche uniquement ses intérêts… » [Représentant fédéral Agri-Agro FO]

L'ancrage à droite de la population agricole depuis les débuts de la Vème république est en effet bien documenté (Hervieu et Purseigle, 2013b). Qu'il s'expose durant les élections présidentielles avec des votes majoritairement à droite ou les élections aux CHAMBRES D'AGRICULTURE avec les difficultés d'implantation de la nouvelle gauche paysanne (Martin, 2005), l'enracinement à droite de la population agricole persiste encore aujourd'hui. Peut-on faire néanmoins le lien entre l'ancrage politique des agriculteurs et la faible syndicalisation des salariés agricoles ? Cela supposerait que la syndicalisation des salariés soit aussi faible dans les autres secteurs où les employeurs votent majoritairement à droite. Or, le taux de syndicalisation chez les salariés de l'industrie par exemple est bien plus élevé que celui de l'agriculture avec 12% (alors que les patrons votent majoritairement à droite[430]).

Pour Brigitte, la mauvaise volonté des employeurs n'est pas la raison d'une faible syndicalisation des salariés agricoles. Selon elle, les méthodes des syndicats doivent évoluer et ne sont plus adaptées au secteur agricole. Le tractage, principal moyen d'action pour enrôler les salariés, ne fonctionne pas, tant les exploitations agricoles et les salariés, permanents comme saisonniers, sont "atomisés" sur un vaste territoire :

> « Brigitte : Quand vous êtes CDI, permanent etc, c'est vrai qu'on pourrait penser qu'il y a plus de syndiqués, mais non. C'est peut-être notre faute aussi. Les méthodes de syndicalisation sont difficiles à trouver, les bonnes méthodes. On n'arrive pas à faire des opérations de tractage, de promotion, au moment qui va bien, à l'embauche en fait. Peut-être qu'un jour il va falloir qu'on se

[430] Source : *L'express*, « Pour qui ont voté les patrons au premier tour ? » par Sébastien Pommier, publié le 27/04/2012.

> mette à la sortie des portes de boites d'intérim et quand ils envoient les gens en mission, leur balancer un petit tract à ce moment-là. Parce qu'une fois qu'ils sont dispersés dans la nature, vous pouvez plus les saisir. Les exploitations agricoles sont très dispersées sur le territoire, dans la campagne, c'est pas comme une usine où il y a 500 salariés qu'on peut capter en une fois. Notre fédération comporte la branche de la grande distribution, quand vous voulez faire des opérations de tractage chez Carrefour ou Leclerc un matin à six heures du matin, vous mettez 15 personnes avec des tracts autour de la boutique et à chaque entrée il y a des personnes qui tractent. Ça, dans la production agricole c'est vachement difficile à faire. C'est la problématique. Alors après la syndicalisation maintenant c'est notre capacité à diffuser l'information sur les réseaux sociaux, sur tous les outils de communication qui existent aujourd'hui. On n'arrive pas forcément à les attraper parce qu'on a un problème de communication. Même les salariés agricoles ne savent pas qu'il y a des conventions départementales très locales. La communication là-dessus on a beaucoup de mal. » [Représentente fédéral Agro CFDT]

Le discours de Brigitte renvoie à ce que soulignent déjà certains travaux sur le syndicalisme ouvrier : même lorsque c'est une des principales modalités du succès, les transformations de la « culture organisationnelle » du syndicat et son mode de fonctionnement sont très difficiles à réaliser (Voss et Sherman, 2000). Au-delà des barrières à la syndicalisation par la direction, on constate des difficultés pour les syndicats généralistes et agricoles à penser la grande entreprise agricole et ses salariés.

Cette réponse est d'autant plus importante dans le contexte très contemporain d'une restructuration du dialogue social. Nous l'avons souligné, le droit agricole est finalement moins dans le code rural que dans les négociations collectives, dans les branches et dans les conventions. On dénombre aujourd'hui 220 conventions collectives pour le secteur agricole. Néanmoins, depuis 2015, comme l'ensemble des secteurs, le droit du travail agricole connait une véritable transformation, avec un processus de restructuration des branches qui vise à réduire leur nombre (le gouvernement souhaite passer de 220 à 27). Lionel, représentant FORCE OUVRIERE explique :

> « Lionel : Au niveau national on est en cours d'une négociation sur la nouvelle convention collective pour tout le secteur de la production agricole. En fait la production agricole est segmentée en conventions collectives départementales et interdépartementales, quelques-unes régionales. C'est un dossier qui est à l'étude au niveau du ministère du travail puisqu'ils veulent la restructuration

> des branches et donc la réduction des branches. Effectivement au niveau agricole puisqu'il y a une centaine de départements français, vous imaginez bien que s'il y a une convention de l'arboriculture pour chaque département français, une du maraîchage une des pépiniéristes etc, c'est impossible. Il en subsistait encore 140 donc on est en phase de réduction de la voilure, mais ce qu'ils veulent eux, c'est une seule ! Il y a des acquis dans toutes les conventions départementales qui ne sont pas les mêmes, donc il faut bien peser, être capable de faire un inventaire et ensuite voir ce qu'on va défendre au niveau national dans la nouvelle convention. » [Représentant fédéral Agri-Agro FO]

À quel besoin répond ce processus de restructuration ? L'argument de l'état est le suivant : parce que les conventions collectives se font à la fois par production, par filière et par types d'entreprises (CUMA[431], SCEA…), une partie des dispositions sont communes. La réduction des conventions collectives pose donc la question de l'approche territoriale de la représentation salariale agricole : comment prendre en compte à la fois les spécificités des spécialités (cultures, élevages, sylviculture, pêche) et des territoires ? En outre, comment instaurer un dialogue social de proximité lorsque la main d'œuvre est composée en grande majorité de saisonniers ? Le repositionnement du dialogue social au sein des entreprises vient directement mettre à mal le travail sur lequel se concentraient les syndicalistes. En effet, comme nous l'explique Achille, faute de pouvoir représenter les salariés agricoles au sein des entreprises, ils concentraient principalement leur travail de représentation au sein des négociations pour les conventions collectives :

> « Achille : Il y a des régions de France où ça se sent, où les grilles ne sont pas toutes les mêmes. Ce n'est pas forcément le département le plus riche économiquement d'un point de vue agricole qui va payer le mieux ses salariés. C'est celui qui va vouloir les conserver le plus longtemps possible qui va les payer mieux. Et on le constate, il y a une certaine disparité dans les grilles de salaires. Et quand on cherche des explications on s'aperçoit en face avec les négociateurs FDSEA… enfin en tout cas avec les ouvriers, c'est plus forcément le cas avec les cadres. C'est assez surprenant, parce qu'en même temps il dit il y a un fort problème de recrutement, y'a pas les compétences en face et puis aussi y'a un problème d'attractivité. On a commencé à discuter classification, et je leur ai expliqué que pour des salariés saisonniers qui

[431] La CUMA (pour coopérative d'utilisation de matériel agricole) est une société coopérative agricole ayant pour objet de mettre à la disposition de ses adhérents du matériel agricole et des salariés.

> reviennent chaque année, on n'avait pas intérêt à les mettre à l'échelon le plus bas. Et ben la problématique, c'est qu'ils disent "C'est le même emploi chaque année alors pourquoi on le payerait plus ?". C'est surprenant. Donc depuis 2014… on a décidé que tous les ans lorsqu'on irait aux négociations des salaires dans les grilles départementales, on exigerait que le coefficient d'entrée de grille le plus bas possible soit supérieur au SMIC, et pas au SMIC. Ils nous disent qu'ils ont des problèmes de recrutement on leur dit "Mettez les salaires en face, vous aurez plus de problème de recrutement". On n'est pas exigeant mais si vous mettez rien qu'un centime de mieux que le SMIC, vous allez faire bénéficier de nombreux saisonniers. On n'a jamais réussi à avoir l'accord si ce n'est dans quelques départements, simplement pour avoir notre signature… » [Représentant départemental Agro FO]

Au travers des résultats aux élections des CHAMBRES D'AGRICULTURE du collège 3A, de nos immersions et des retranscriptions d'entretiens avec les chefs de culture, les dirigeants et des fédéraux FO et CFDT, nous avons pu montrer que le secteur de la production agricole se caractérise par une très faible représentation syndicale, voire une absence complète lorsqu'il s'agit du groupe professionnel des chefs de culture des EAI enquêtées. À l'instar d'autres phénomènes que nous avons pu mettre en lumière, cette absence de syndicalisation n'est pas propre à l'EAI et ne renvoie pas directement au processus de professionnalisation des chefs de culture. Elle est néanmoins importante à relever, puisqu'elle explique en partie les raisons d'une mobilisation des chefs de culture que nous pouvons définir d'intraorganisationnelle.

En revanche, certains résultats liés à la question de la syndicalisation sont propres aux EAI. En effet, même si nous pointons du doigt des difficultés pour les syndicats à y pénétrer, cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont complètement absents. Les entreprises que nous avons enquêtées dépassent toutes l'effectif de 50 salariés dans une des entités, ce qui oblige l'organisation à avoir une représentation syndicale et du personnel d'au moins deux salariés adhérents. Mais là encore, les stratégies mises en place par les entreprises pour limiter leurs nombres et leurs possibles et les stigmatisations vécues par les délégués montrent que représenter le personnel n'a rien d'évident.

4) La stigmatisation des salariés syndiqués et des représentants du personnel

Le premier salarié que nous avons rencontré est René, un ouvrier serriste délégué du personnel et encarté à la CGT. L'immersion chez TOMATO fut particulièrement intéressante pour analyser les effets de sa syndicalisation sur ses relations professionnelles dans l'entreprise, autant auprès de ses collègues que de sa hiérarchie. Suite à des conflits entre la direction et lui-même au sujet de l'implantation de SOLANE, l'outil de gestion que nous avons analysé au chapitre précédent et une collègue, René décide de se syndiquer à la CGT :

> « René : Il y a eu l'arrivée de l'outil qui a créé beaucoup de tensions ! On nous a un peu menti, on nous avait dit que c'était soi-disant pour plus contrôler le travail dans le sens "où on en était rendu" et tout, pour programmer le travail, pour la technique, et au final c'était beaucoup plus du flicage qu'autre chose. Il y a eu jamais autant d'avertissements, de mise à pied, de départs… c'est d'ailleurs pour ça que j'ai voulu être délégué. Et puis il y a trois ans j'ai eu des soucis avec une collègue de travail, c'est suite à ça que je me suis syndiqué. À la CGT. » [Ouvrier serriste Tomato]

Lorsque nous le questionnons sur ses rôles de délégué du personnel, de représentant syndical et sur la manière dont il est perçu par ses collègues et sa direction, René pointe en premier lieu l'inaction des autres salariés de l'entreprise (le poussant par ailleurs à « jeter l'éponge »), mais surtout, il fait le lien entre sa carrière professionnelle "bloquée" et ses postes de représentant :

> « René : On est deux DP, mais y'a pas de base, on est pas soutenus ni entendus par nos collègues. Je pense que les gens ont peur, et puis ils ont pas une bonne image des réunions de DP.
>
> Moi : Vous diriez que les rôles de DP et de délégué syndical jouent sur l'image que vous avez dans la boite ?
>
> René : Ah mais c'est sûr. J'en ai jamais parlé directement avec mon patron mais moi au fond je suis persuadé que si ça fait 30 ans que j'ai le même poste que je suis jamais passé chef d'équipe, c'est pour ça. C'est parce que je suis syndiqué et qu'ils veulent me le faire payer. Mais tu vois là je me représente pas à la fin du mois, je jette l'éponge. Ça fait 10 ans mais j'arrête. Laetitia, ça

> fait que 4 ans qu'elle est DP mais elle se représente pas non plus, et pour le moment y'a personne qui s'est proposé. Je trouve ça dommage, parce que c'est un droit qu'on a et je trouve ça con de le laisser. J'avais fait un courrier pour me représenter, mais la semaine dernière j'ai une de mes collègues qui m'a pris à parti, dès le matin. Le midi je suis revenu au bureau du patron, j'ai fait un courrier et j'ai retiré ma candidature. » [Ouvrier serriste Tomato]

Les observations de René rappellent ce qu'ont déjà démontrés certains travaux en sociologie du travail s'intéressant aux réticences des salariés à devenir délégué syndical. Si parfois l'engagement syndical peut être un levier de promotion sociale et professionnelle (Giraud, 2014), dans la grande majorité des cas, le maintien dans la durée de l'action syndicale s'avère quasiment incompatible avec la poursuite d'une carrière professionnelle. En effet, les délégués syndicaux dans les entreprises privées sont discriminés, que ce soit par l'intermédiaire d'un salaire plus faible (Breda, 2014), ou l'obtention plus difficile de promotions en interne (Breda, 2014 ; Giraud, Marchand et Penissat, 2016 ; Guillaume et Pochic, 2009).

Portrait n°8.

René - Ouvrier serriste

Au moment de notre immersion chez TOMATO, René a 53 ans. Natif de la région, de parents ouvriers dans l'industrie, il quitte l'école à 16 ans et décide de démarrer un apprentissage en pâtisserie. Suite à ça, il travaille pendant un an comme saisonnier et poursuit par une période de chômage, avant d'intégrer l'entreprise TOMATO en 1986, toujours en tant que saisonnier. Il est embauché comme ouvrier serriste permanent après deux saisons et est chargé de diverses tâches suivant les années : descente, roulage, effeuillage, traitements, conditionnement. Il occupe la même fonction 30 ans plus tard. En plus de son poste d'ouvrier serriste, René décide d'endosser le rôle de délégué du personnel il y a dix ans, suite à un conflit avec sa direction au sujet de l'implémentation d'un outil de gestion. Lassé du manque de « force collective », il décidera de « jeter l'éponge », mais conserve néanmoins sa carte à la CGT.

Pour René, la trajectoire de sa carrière professionnelle n'est pas la seule conséquence de sa syndicalisation au sein de l'entreprise. Au cours de notre entretien avec Patrick, un des deux dirigeants de TOMATO, celui-ci aborde la question des délégués du personnel et cible directement René :

« Patrick : On a le délégué du personnel qui est très compliqué. Qui est tout le temps en train de nous faire chier pour... On a eu, les 2 premières années, avec la nouvelle serre, le nouvel outil, les 4 hectares, on s'est dit "Putain... ça a marché... tout le monde est content... ", c'est comme celui qui a sa voiture neuve... c'est génial... Au bout de 2 ans, il se dit "Finalement, elle me fait chier, il faut que je change de bagnole"... C'était un peu ça, et on recommence à avoir des conflits, des machins. On s'est dit "Mais c'est pas possible, qu'est-ce qui se passe ?! ". Ils venaient péter des plombs dans le bureau et tout ça. » [Dirigeant de Tomato]

Dans le discours de Patrick, le délégué du personnel n'existe que pour « faire chier » la direction. Ce discours, partagé par d'autres salariés de l'EAI, y compris des chefs de culture, montre bien que les effets néfastes ne sont pas seulement liés à une carrière bloquée ou un salaire moins élevé. La discrimination, même si le terme n'est jamais employé par René, s'ancre également dans les relations professionnelles. « Ce sentiment ne se construit pas nécessairement en référence à des normes juridiques, mais se construit aussi (et surtout) en fonction de la dynamique des interactions qui se nouent entre les différents acteurs de l'entreprise » (Giraud, Marchand et Penissat, 2016). Lorsque nous abordons la question des syndicats avec Louis (chef de culture chez LEGUMES & CO') ou avec François (responsable de l'agréage chez LEGUMES & CO'), leurs réponses sont similaires à celle de Patrick : les deux pointent une institution néfaste et avancent un discours anti-syndicaliste offensif :

« Moi : T'as déjà pensé à te syndiquer ?

Louis : Hou là, non. Nous on met pas les pieds là-dedans. » [Chef de culture Légumes & Co']

« Moi : Et tu sais si y'a des gens syndiqués ici ?

François : On a un CE. Mais après je sais pas. On a un DP aussi. Mais par contre je sais pas s'ils sont syndiqués. Moi non en tout cas ! J'ai déjà assez à faire dans mon travail. Et puis les syndicats ça sert à rien qu'à foutre la merde. » [Responsable agréages Légumes & Co']

L'activité syndicale « n'est pas une mince affaire » (Willemez, 2012), y compris dans les entreprises agricoles qui nous intéressent plus particulièrement. Tout porte à croire que moins il y

a de syndiqués, plus il est facile de pénaliser ou discriminer les délégués et moins les salariés veulent se syndiquer. Ce cercle vicieux contribue alors à conduire à un syndicalisme marginalisé et stigmatisé dans l'entreprise agricole, comme le rapporte Juliette, déléguée syndicale chez CUCURBILES, qui évoque même la peur de perdre son emploi lorsqu'elle a décidé de faire appel à un syndicat :

> « Juliette : Quand je me suis syndiquée à la CFE-CGC, c'était pour m'informer. Il y avait des changements d'organisations dans la boîte et je voulais savoir ce qu'avait le droit de faire la direction ou non. À partir du moment où ils l'ont su, j'ai senti en péril ma fonction et mon poste. Pourtant je me suis simplement syndiquée pour avoir des renseignements précis mais le patron ça lui a fait froid dans le dos, les patrons étaient vraiment pas contents, ils ont vécu ça comme une traitrise et ils me l'ont bien fait comprendre quand ils ont su que j'étais syndiquée.
>
> Moi : C'est-à-dire ?
>
> Juliette : Ben ça a rompu un truc entre eux et moi dans nos relations professionnelles. Je prenais pas le café chez eux non plus, mais j'ai bien senti que ça a changé quelque chose. C'est plus les mêmes "Bonjour". Le truc c'est que c'est pas qu'avec la direction, c'est avec d'autres collègues, proches de la direction et qui ne comprennent pas pourquoi j'ai fait ça, qui prennent ça comme de la traitrise. » [Directrice des services généraux de Cucurbîles]

La syndicalisation est vécue par la direction, comme par certains collègues, comme une "trahison", quel que soit le "type" de syndicat choisi, "réformiste" comme "de lutte". Comme en atteste le discours de Juliette qui a senti que « quelque chose avait changé » dans ses relations quotidiennes avec la direction, la totalité des délégués syndicaux des EAI rendent compte de changements dans leurs relations professionnelles, les poussant même parfois à « jeter l'éponge », tant ils se sentent stigmatisés et mis à l'écart. C'est le cas par exemple de René, qui, après avoir occupé pendant dix ans le rôle de délégué du personnel et cinq ans celui de délégué syndical et de membre du CHSCT de l'entreprise décide de ne pas se représenter. Il évoque alors les « phrases assassines » de ses collègues, l'apostrophant sur ses « vacances » lorsqu'il quitte son poste plus tôt pour assurer sa fonction syndicale :

> « René : C'est pas par rapport aux réunions que je pars, c'est vraiment par rapport aux collègues. Je sais pas si les gens se rendent compte de ce qu'on fait. Par exemple quand je pars un peu plus tôt grâce à ma décharge à l'inspection du travail ou à la CGT pour me renseigner, pour eux, on me dit "Ah il va encore se promener, il part en vacances", toujours des phrases assassines comme ça. Pareil quand je participe à une réunion du CHSCT. Les gens ne comprennent pas que c'est pour eux que je bosse à améliorer les conditions de travail. Moi je laisse ma place volontiers, j'ai envie de leur dire "Prenez ma place, allez-y, vous verrez". Pourtant j'aime bien, essayer de négocier avec l'employeur, les collègues… Je voulais même encore plus m'investir dans mon rôle. Après je suis peut-être pas un bon DP, j'allais peut-être pas assez loin, donc mon idée c'était aussi de m'améliorer si je me représentais, mais là, la semaine dernière c'était trop. J'ai encore entendu que je prenais des vacances à cause de ma décharge syndicale. J'ai 53 ans, j'ai pas envie de passer mes dernières années à me battre contre eux, donc j'arrête la représentation syndicale et mon rôle de DP. Ils ont qu'à se démerder maintenant. » [Ouvrier serriste Tomato]

D'autres moments singuliers de nos enquêtes ont par ailleurs confirmé les difficultés à évoluer dans une entreprise agricole intégrée lorsque l'on est délégué syndical. Le premier que nous souhaitons développer se déroule au cours d'une réunion publique à Toulouse, organisée en septembre 2016 par le Syndicat National des Cadres d'Entreprises Agricoles au sujet des lois El Khomri, à laquelle nous étions invités. Alors que nous nous installons, nous nous retrouvons par hasard face à une cadre de l'administration de CUCURBILES. Très surprise et contrariée par notre présence, sa première réaction fut de nous demander de ne pas en parler à notre retour à l'entreprise, par crainte de "représailles" de la part de la direction et de ses collègues.

> « Aujourd'hui, réunion du SNCEA au MIL de Toulouse […]. Je m'assoie au pif sans faire attention aux gens autour de moi. La réunion sur la loi El Khomri démarre. Une première question est posée à côté de moi, je me tourne et je remarque que la personne en question est Lola. Je sens son étonnement quand elle croise mon regard. Elle m'évite […]. Fin de la présentation, on nous propose un pot. Lola vient vers moi, je la sens grave embarrassée. Elle démarre par les banalités et je sens qu'elle veut me dire quelque chose. Je lui demande si ma venue lui pose un problème et elle profite de ça pour me dire qu'elle préfère que tout ça reste entre nous. Elle m'explique qu'elle vient là pour

s'informer mais qu'elle ne veut pas que le patron soit au courant. Elle m'explique que ça pourrait la desservir. » [Extrait du cahier de terrain de Cucurbîles]

Nous pourrions penser que le caractère "réformiste" du syndicat en question, proche de la FNSEA, et le statut de cadre de la salariée couplés à la division de l'entreprise auquel elle appartient (l'administration), faciliteraient la syndicalisation. Or, il n'en est rien. Se syndiquer en travaillant dans une EAI, même pour les cadres administratifs, c'est prendre un risque. Nous apprendrons plus tard durant l'immersion que la peur des représailles provient d'un conflit entre deux autres salariées de l'entreprise, dont l'une est également déléguée syndicale. La deuxième salariée impliquée dans le conflit et proche de la direction m'expliquera en entretien qu'elle en est « presque arrivée aux mains » avec la déléguée syndicale :

« Murielle : Mais en plus, [la déléguée syndicale] elle nous a mis aux prudhommes, depuis 4 ans, on a fait appel là. C'est simple, j'en suis presque arrivée aux mains avec elle. » [Responsable de la division du conditionnement de Cucurbîles]

Le second moment que nous souhaitons présenter se rapporte à un entretien. Au cours de notre troisième immersion chez CUCURBILES, nous proposons un entretien à Juliette, syndiquée à la CFE-CGC, au sujet de sa place de déléguée syndicale, qu'elle accepte. L'entretien se déroule dans son bureau, vitré et accolé au bâtiment du service commercial. Pendant l'entretien, nous serons dérangés trois fois par le dirigeant de l'entreprise agricole en question, qui, en plus de sa présence, tentera de décrédibiliser la parole de la déléguée et de lui mettre la pression en m'interpellant, comme en atteste la retranscription de l'entretien :

« [Le patron entre une première fois dans le bureau de Juliette]

Frédéric : Méfiez-vous de ce qu'elle vous dit Loïc. Parce que ce qu'elle raconte… c'est pas toujours très vrai […]

[Le patron entre une seconde fois dans le bureau de Juliette et interrompt l'entretien. Il décide de s'assoir à la table et passe un coup de téléphone qui va nous empêcher de poursuivre l'entretien pendant 10 minutes.] […]

> Juliette : Ici il y a un conseil d'administration mais géré par la famille… Il n'y a pas de corps intermédiaires hors syndicats. C'est pas structuré pareil, on est en direct, boum boum. Après en instance extérieure il y a l'inspection du travail et la médecine du travail.
>
> [Juliette interrompt ce qu'elle était en train de dire]
>
> Juliette : : Regarde Frédéric reste à l'accueil pour écouter ce que je dis ! » [Directrice des services généraux de Cucurbîles]

Enfin, le dernier moment se rapporte lui aussi à un entretien, auprès de Murielle, et nous permet de mettre en exergue les stratégies de la direction pour éviter toute représentation syndicale. Des années auparavant, suite à un conflit avec sa direction, Benoit, technicien agricole, décide de faire appel à la CGT pour se défendre. Le syndicat, suite au refus de la direction d'aménager le poste de travail de Benoit, décide alors de médiatiser l'affaire en tractant sur le principal rond-point de la petite ville dans laquelle l'entreprise est installée. La réaction du patron a alors été de demander à Murielle, salariée historique de l'entreprise et « proche de la direction » (ce sont ses mots), de se syndiquer à son tour dans un autre syndicat, « pour faire contrepoids ». Lors de notre entretien avec celle-ci, elle rapporte :

> « Murielle : Tu sais pourquoi je me suis syndiquée moi ? Au début ce qui s'est passé… écoute bien, on a eu un souci. Notre premier gros clash social avec un salarié, Benoit. C'était un technicien sur la partie exploitation agricole. En attendant il s'est syndiqué avec la CGT, il a amené avec lui je ne sais pas combien de saisonniers derrière, à Muselle, petite ville de 14 000 habitants, ils étaient à tous les rond points : tracts CGT etc, comme si on était Renault à Paris. Ça a mis un pet au patron ça, c'était un truc de fou, ça a duré plusieurs semaines. C'était des tracts assassins. Et malheureusement, l'épouse du secrétaire général de la CGT, et beh c'était notre fameuse secrétaire comptable. Elle est rentrée dans le syndicat et ça fait 14 ans qu'elle nous emmerde. On peut s'arranger autrement… et pour faire contrebalancer, les patrons sont venus me voir et m'ont demandé de me syndiquer pour faire contrepoids. Mes missions à moi, franchement c'était uniquement parce qu'on la demandait parce que ça a construit un mur de glace entre l'administratif et la direction.

Moi : Mais pourquoi FO ?

Murielle : Franchement au pif, parce que je m'étais pas du tout penchée dessus. C'était tout sauf CGT donc ça été FO. » [Responsable de la division du conditionnement de Cucurbîles]

À l'instar de ce qu'il se passe dans de grandes entreprises d'autres secteurs, la syndicalisation de Murielle n'est donc pas d'adhésion, mais bien de stratégie. Elle affirme avoir choisi FORCE OUVRIERE « au pif » et sur demande de sa direction, qui, après le conflit avec Benoit, souhaite faire contrepoids. Elle affirme par ailleurs avoir souhaité plusieurs fois démissionner de son poste de déléguée syndicale, définissant son rôle comme « de merde » et adoptant un discours anti-syndicaliste en mettant en avant des relations qu'elle préfère « immédiates[432] » :

« Murielle : Dieu sait que j'ai voulu démissionner de cette merde. Parce que c'est une merde, parce que nous avons des délégués syndicaux pas très intelligents et il faut être un peu intelligent… Les syndicats c'est n'importe quoi, moi je pars du principe que tu peux dire merde à ton patron, sans obliger de passer par un syndicat. » [Responsable de la division du conditionnement de Cucurbîles]

La stratégie de l'entreprise pour "contrer" la syndicalisation de certains salariés et limiter leur poids ne s'arrête pas à la demande de syndicalisation d'une salariée « proche » de la direction. Durant l'entretien, Murielle nous indiquera notamment que dans la division de la production, la demande récente de CDI d'un jeune ingénieur en stage de dernière année n'aboutira pas car « l'entreprise ne veut pas être obligée d'avoir à élire un représentant syndical dans la partie production ». Lorsque l'entreprise atteint l'effectif de 50 salariés pendant 12 mois au cours des 3 années écoulées, celle-ci doit avoir une organisation syndicale représentative du personnel, d'au moins deux salariés adhérents présents dans l'entreprise. Par la non-embauche en CDI de Mathieu, la direction évite une représentation syndicale supplémentaire :

« Murielle : Je sais pas trop ce qu'il en est de l'envie des salariés de la production par rapport aux syndicats, par contre moi ce que je sais c'est que

[432] Cette analyse confirme nos résultats tout en les prolongeant. L'immédiateté des relations professionnelles de l'EAI ne se cantonne pas à la division de la production, elle traverse l'ensemble des entités, y compris celles où l'on pourrait penser que les intermédiaires ont une véritable place dans l'organisation. Nous faisons notamment référence au conditionnement, davantage "industrialisé" que celui de la production et où sont salariés de nombreux ouvriers de l'industrie.

> depuis 24 heures il y a eu des demandes de CDI, mais les demandes de CDI ne vont pas se faire par rapport à ça. L'entreprise ne veut pas faire encore des CDI pour pas être obligée d'avoir à élire un représentant syndical dans la partie production. Le problème c'est que pour La Fruitière [l'entité de production], pour tenir 300 ha il va falloir embaucher, la question va se poser un jour ou l'autre. » [Responsable de la division du conditionnement de Cucurbîles]

Nous le voyons, s'ils sont complètement absents dans la division de la production, les délégués syndicaux et du personnel sont bien présents dans d'autres, et notamment l'administration. Mais être délégué syndical ou du personnel n'a rien d'évident, en démontrent les stratégies de contournement de la part de l'entreprise pour éviter toute représentation syndicale. En outre, les deux rôles entraînent pour les acteurs concernés de nombreuses conséquences : discriminations salariales, obstacles dans la poursuite de leurs carrières, stigmatisations dans les relations quotidiennes professionnelles et mises à l'écart, les forçant parfois à ne pas se représenter.

Les syndicats ou les délégués du personnel ne représentent pas pour autant les seuls intermédiaires dans les relations entre collègues ou entre salariés et employeurs. D'autres, extérieurs à l'entreprise, peuvent également jouer un rôle de régulation. Mais là encore, nous allons voir, au travers de l'exemple de la MSA et des CHAMBRES D'AGRICULTURE, qu'une des spécificités de l'EAI concerne la mise à distance de l'ensemble des organisations professionnelles agricoles.

B - S'affranchir des organisations professionnelles agricoles : des entreprises en quête d'autonomie

Nous l'avons souligné dans le chapitre I, le monde agricole se distingue des autres secteurs par un « système organisationnel constitué d'un archipel d'institutions d'une ampleur inégalée » (Hervieu et Purseigle, 2013b), que l'on nomme « Organisations Professionnelles Agricoles ». La modernisation de l'agriculture a vu leur recomposition, en passant de la domination par des propriétaires fonciers à de véritables professionnels, qui définissent le référentiel du "bon" agriculteur, c'est-à-dire, celui qui augmente sa productivité grâce aux connaissances techniques. En plus du référentiel se développe un environnement cadré de l'exploitation, avec un gigantesque appareil de services et d'encadrement de la paysannerie : mutuelles, crédit agricole, organismes de conseils et de formations etc, qui participent à la définition et à la mise en place de la "modernisation". Le corporatisme est double face : il est à la fois la conception du métier et un mode d'organisation des intérêts de la profession que l'on pousse vers le tout collectif (Muller, 1987). Participant d'un « rôle d'intermédiation avec l'environnement économique, social et politique de l'agriculture » (Le Guen, 2011), elles sont l'instrument privilégié des agriculteurs pour accéder à l'espace public (Hervieu et Purseigle, 2013b). Les OPA se composent de « quatre grands » (Ibid.) : les syndicats d'exploitants (FNSEA en tête), les organisations économiques et sociales (MSA, CREDIT AGRICOLE, Coopération), les CHAMBRES D'AGRICULTURE et les organisations du développement agricole[433].

Pour illustrer la mise à distance de l'ensemble des OPA, nous allons nous centrer sur les relations entre les EAI et deux organisations plus particulièrement : la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE et les CHAMBRES D'AGRICULTURE[434].

1) Une volonté de s'affranchir du régime de protection sociale agricole

Une des particularités du régime social agricole vient avant tout de la façon dont s'est installée la protection sociale dans l'agriculture. Celle-ci puise ses origines dans la Mutualité agricole et a pour première particularité d'avoir été "en retard" par rapport à ses homologues de l'industrie

[433] Pour une présentation plus approfondie des organisations professionnelles agricoles, nous renvoyons le lecteur au chapitre cinq de l'ouvrage de François Purseigle et Bertrand Hervieu (2013b), *Sociologie des mondes agricoles*.
[434] Nous avons fait le choix de nous centrer sur ces deux organisations plus particulièrement pour des raisons liées aux données. Nous avons pu réaliser des entretiens avec des salariés des CHAMBRES D'AGRICULTURE (notamment de la Vienne) et des cadres de la MSA. En revanche, bien que l'EAI mette aussi à distance les coopératives, nous n'avons pas eu le temps de réaliser des entretiens pour venir confirmer l'hypothèse.

notamment[435]. Ce retard s'explique notamment par l'autoconsommation, la structure familiale, ou encore l'entraide qui étaient la règle et qui supposaient une insécurité moins grande. La Mutualité agricole se dote d'un statut juridique par la loi du 4 juillet 1900 (Hervieu et Purseigle, 2013b), mais les prémices du système français de protection sociale des salariés agricoles et des agriculteurs ne se mettent en place que bien des années plus tard, en 1922, lorsque l'État organise la protection sociale des salariés pour les accidents du travail et crée des sections départementales uniques (Vincent, 2008). En 1940, la loi confie au ministre et aux seules caisses de mutualités agricoles la protection sociale des agriculteurs.

Pourquoi mettre en place un régime à part ? Selon Maryse Badel, professeure de droit à l'université de Bordeaux et avec laquelle nous avons pu échanger au cours d'un séminaire sur le droit des travailleurs agricoles, le premier argument était d'ordre géographique : les agriculteurs se déplaçaient moins facilement à cause des contraintes liées au vivant, il fallait alors des organismes sociaux de proximité. Le deuxième argument était celui d'une temporalité différente des autres : le secteur agricole vit dans la dépendance de la terre et de son rythme. Enfin, le troisième argument concernait les risques inhérents à l'agriculture : travail d'extérieur, utilisation des machines, terrains accidentés, contact avec les animaux, manutentions manuelles, produis phytosanitaires, risque suicidaire plus élevé. L'ensemble de ces risques propres au secteur agricole supposait alors la mise en place d'une protection particulière.

Le régime agricole se distingue aujourd'hui par une incertitude autour de sa légitimité qui résulte, premièrement, de la multifonctionnalité de l'activité agricole, deuxièmement de la pluralité des statuts et des catégories d'assurés et enfin troisièmement, d'un financement en grand déséquilibre.

« Le code rural, dans son article L.311-1, définit les activités agricoles selon plusieurs critères : par leur nature (de production), par rattachement ou dans le prolongement de la production (transformation, vente directe) ou par le support (ferme auberge), ainsi que par détermination de la loi (activités équestres, méthanisation…)[436] ». Les exploitants sont aussi autorisés à réaliser, sous conditions, certaines activités commerciales qui ne sont pas stricto sensu des activités agricoles, comme certaines activités touristiques (prestations de plein air, ferme auberge...) et d'autres

[435] La protection contre les accidents du travail des salariés de l'industrie voit le jour en 1898, avec la loi du 8 avril qui modifie le régime de responsabilité civile : le salarié bénéficie dorénavant d'une protection générale, son dommage est réparé soit directement par l'employeur soit par des caisses permettant la mutualisation des coûts entre les employeurs.

[436] « L'activité agricole, au sens juridique et fiscal : l'absence d'uniformité est source de confusion », GAEC & Sociétés PAYNE, 2018.

connexes qui contribuent aux besoins des agriculteurs (comme la pédicurie des bovins par exemple).

> « Toutes les activités correspondant à la maîtrise et à l'exploitation d'un cycle biologique de caractère végétal ou animal et constituant une ou plusieurs étapes nécessaires au déroulement de ce cycle – par exemple des élevages (bovins, ovins, chevaux, chiens...), des cultures, des cultures spécialisées… ainsi que les activités exercées par un exploitant agricole qui sont dans le prolongement de l'acte de production ou qui ont pour support l'exploitation. Cette dernière catégorie est plus communément appelée la diversification (voir fiche diversification). » [Article L.311-1 du Code Rural]

L'activité agricole est donc plurielle, diversifiée, multifonctionnelle et de fait, rend le critère d'assujettissement à une certaine faiblesse et à géométrie variable. Pourquoi conserver un régime spécialisé si les critères ouvrent à des activités qui ne sont plus agricoles ?

La pluralité concerne également les assurés sociaux : salariés agricoles, élèves stagiaires, exploitants, conjoints des exploitants (soit co-exploitant, soit salarié de l'exploitation, collaborateur du chef d'exploit…), aides familiaux non-salariés, associés d'exploitations, fermiers/métayers… Le nombre de possibilités est grand et cette particularité pèse sur le plan matériel : la diversité d'assurés s'accompagne d'une protection de base peu unitaire et très graduée.

D'autres faiblesses du régime agricole sont régulièrement pointées par les professionnels de la médecine du travail. Selon eux, certains risques spécifiques sont « mal pris en charge » et notamment ceux liés aux produits phytosanitaires, comme nous l'explique un médecin du travail rencontré au détour d'une conférence :

> « Le problème c'est que certaines pathologies sortent des tableaux, et notamment toutes celles liées aux pesticides. Le processus de reconnaissance de la maladie par les pesticides et tellement semé d'embuches, que les salariés

> touchés par ce type de maladie jettent l'éponge et ne sont pas protégés comme ils le souhaiteraient. »[437]

Le discours du médecin du travail rappelle par ailleurs ce qu'ont pu démontrer Jean-Noël Jouzel et Giovanni Pretre (2014) au sujet de la difficile reconnaissance des maladies professionnelles liées aux pesticides pour les agriculteurs :

> « Dans le régime agricole de la Sécurité sociale, dont la gestion est confiée à la Mutualité sociale agricole (MSA), il revient au médecin-conseil de la caisse locale de MSA de l'agriculteur déposant une demande de reconnaissance de vérifier si les conditions administratives du tableau sont remplies et de fixer un éventuel taux d'incapacité permanente dont dépend l'indemnisation forfaitaire. S'il remplit les conditions du tableau, le travailleur a automatiquement droit à cette indemnisation, quand bien même il aurait été exposé, en dehors de son travail, à d'autres facteurs de risque également susceptibles d'être la cause de la maladie dont il est atteint. Ce système ne facilite pourtant guère la reconnaissance des maladies professionnelles liées aux expositions des travailleurs agricoles aux pesticides. Parmi les 58 tableaux de maladies professionnelles du régime agricole, seuls une demi-douzaine concernent les pesticides. Pour la plupart, ces tableaux portent sur les maladies induites par des pesticides notoirement dangereux et retirés de longue date du marché, comme l'arsenic et ses dérivés. Seul le tableau 58, créé en juillet 2012, fait exception, puisqu'il reconnaît le lien entre la maladie de Parkinson et l'exposition aux pesticides en général. Bien qu'il facilite indéniablement — quoique dans de sérieuses limites — la reconnaissance de certaines maladies professionnelles liées aux pesticides […] il impose un important travail de collecte d'éléments attestant l'exposition aux pesticides et étayant l'hypothèse d'un effet sur la santé. Les agriculteurs doivent, a minima, se plonger dans leur comptabilité et leurs carnets de commande (quand ils ont été conservés) pour retrouver la trace des produits qu'ils ont utilisés. Même lorsque les preuves de l'achat de produits phytosanitaires sont rassemblées, leur mise en

[437] Les critères de la MSA ne sont pas les seules barrières à la reconnaissance des pesticides comme facteurs de maladie professionnelle. « Se percevoir comme souffrant du fait d'une exposition aux pesticides n'implique pas, pour ces agriculteurs, d'endosser une identité de victime d'un préjudice ouvrant droit à une réparation. Bien souvent, c'est d'abord à eux-mêmes et à leur propre négligence que ces travailleurs s'en prennent pour imputer la responsabilité de leurs souffrances. Certains d'entre eux ont le sentiment d'être "responsables de leur maladie", d'avoir "un peu fait le con" en ne se protégeant pas suffisamment. Cette conception de l'intoxication constitue un puissant obstacle à l'entrée dans le dispositif de reconnaissance. » (Jouzel et Prete, 2014).

> forme dans un dossier adressé au CRRMP reste un travail pour lequel les agriculteurs et leurs familles sont généralement peu préparés. Il nécessite bien souvent l'engagement de proches "mordus, motivés, acharnés", voire le recours à des professionnels du droit, avocats ou juristes d'associations spécialisées dans ce type de litige. » (Jouzel et Prete, 2014)

Troisièmement, le régime agricole se caractérise par une financiarisation en très grand déséquilibre, dû notamment à la chute du nombre d'agriculteurs qui se perpétue chaque année. L'état procède à "l'alimentation" directe de la MSA pour assurer l'équilibre financier. Ce grand déséquilibre oblige alors l'organisation administrative et financière de la MSA à imposer des taxes sur les productions ou le foncier non bâti. En outre, le grand déséquilibre pose lui aussi la question du maintien d'un régime spécifique. Le rapporteur de la Commission des affaires sociales du Sénat déclare en 2007 : « La Cour des comptes souligne enfin dans son rapport "les limites croissantes à la spécificité de la protection sociale agricole" » (Vincent, 2008).

Au-delà des trois éléments que nous citons au-dessus (caractère problématique de la multifonctionnalité de l'agriculture, financement en déséquilibre et inégalités en terme de protections pour les salariés agricoles vis-à-vis de leurs homologues du régime général), la perte de légitimité de la MSA peut également se percevoir dans les discours de certains enquêtés. Nous avons pu noter une volonté pour les dirigeants et parfois les salariés de s'éloigner du régime agricole pour rejoindre le régime général. Pour y parvenir, l'entreprise, par sa séparation en différentes entités juridiques, le statut non agricole de certaines[438] et le flou persistant autour de la définition « d'activités agricoles » parvient à affilier ses salariés, parfois agricoles, au régime de sécurité sociale général que les dirigeants jugent plus avantageux.

Lorsque nous questionnons Gérard, cadre administratif de la MSA, au cours d'un entretien au Salon de l'Agriculture de 2017, sa réponse va dans le même sens :

> « Gérard : On sait qu'on a dans ce type d'entreprises agricoles des salariés qui ne sont pas affiliés chez nous mais qui font un travail agricole. S'ils sont embauchés par exemple par l'entreprise qui fait du négoce, elle peut ne pas être au régime agricole et être au régime général. Si elle est en statut privé elle est pas forcément affiliée au régime agricole. Pour ce qui est de la définition, il n'y a que quand les entreprises font majoritairement de la production, donc

[438] Les dirigeants vont par exemple jouer sur les différents chiffres d'affaires. Si le chiffre d'affaire de l'activité non agricole dépasse celui de l'activité agricole en pourcentage au sein de la même entité juridique, alors les membres de l'entité peuvent être affilié au régime général et plus au régime agricole.

> plus de 50%, et qu'elles vendent de la production qu'elles sont au régime agricole. Si elles ont une petite activité agricole mais que la majorité c'est du négoce, elles seront au régime général. » [Cadre administratif de la MSA]

Pour les exploitants et les salariés agricoles, l'enjeu est avant tout financier. Comme nous l'avons souligné, le financement de la MSA est en grand déséquilibre. À la différence du régime général, pour les employeurs et les salariés du régime agricole, s'ajoutent aux cotisations "classiques" des « contributions d'équilibre général », notamment sur les cotisations pour la retraite complémentaire, pouvant aller de 0,86% à 2,70% suivant le statut et le tranche de l'individu[439] et augmentant de fait les cotisations des travailleurs agricoles. En outre, on retrouve parmi les cotisations de la MSA des cotisations conventionnelles pures et simples qui vont financer des associations et des fonds propres au secteur agricole comme l'APECITA (ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES, INGENIEURS ET TECHNICIENS DE L'AGRICULTURE), le FAFSEA (FOND NATIONAL ASSURANCE FORMATION DES SALARIES DES EXPLOITATIONS ET ENTREPRISES AGRICOLES), l'AFNCA (ASSOCIATION NATIONALE PARITAIRE POUR LE FINANCEMENT DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE EN AGRICULTURE), l'ANEFA (ASSOCIATION NATIONALE EMPLOI FORMATION EN AGRICULTURE) ou encore l'ASCPA (ASSOCIATION SOCIALE ET CULTURELLE PARITAIRE EN AGRICULTURE). Or, nous avons vu tout au long des chapitres précédents que les entreprises agricoles intégrées sont très peu demandeuses des services proposés par ces différentes associations. Soit elles passent par des organismes privés (c'est le cas par exemple pour former les chefs de cultures aux nouvelles méthodes managériales ou pour recruter de nouveaux cadres), soit le service est intégré (toutes possèdent un service Ressources Humaines), soit elles ne correspondent pas aux entreprises agricoles visées (l'ASCPA permet par exemple de financer un dispositif du type comité d'entreprise pour les salariés d'entreprises démunies de CE car trop petites, ce qui n'est jamais le cas des entreprises que nous avons enquêtées).

Pour la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE et le secteur agricole en général, "perdre" les entreprises agricoles intégrées qui se caractérisent par l'emploi d'une masse importante de salariés agricoles est aussi un enjeu financier. Cela signifie "perdre" un pouls d'actifs et donc de cotisations importantes et précieuses au vu de la situation instable de la MSA et de toutes les associations qui en dépendent. En outre, comme nous l'explique Gérard, ne pas assurer des entreprises agricoles à la MSA, c'est mettre en péril le dispositif singulier et unique des organisations professionnelles agricoles, censé affirmer et préserver « l'unité paysanne » (Hervieu et Purseigle, 2013b) :

[439] Pour plus de détails sur les différentes cotisations et les taux de la MSA en 2020, nous renvoyons le lecteur à l'annexe n°4, p. 676.

« Moi : Il y a des enjeux derrière ça ?

Gérard : Oui et non. Nous on souhaite affilier toutes les entreprises qui ont un lien avec l'agriculture, c'est comme ça, c'est dans notre ADN, c'est un enjeu de la MSA. L'intérêt du régime agricole c'est qu'il a été pensé pour des entreprises agricoles. Tu as tout, maladie retraite santé, dans la même caisse. Tout. L'avantage, c'est que ça été construit pour un exploitant agricole. Il peut régler ses problèmes d'exploitant agricole, il peut régler ses problèmes d'employeur s'il a des salariés, etc, il peut régler ses problèmes familiaux, tout ça avec la même caisse. Après c'est surtout l'histoire qui fait les choses, il y a des différences de cotisations entre le régime agricole et le régime général, mais c'est aussi l'histoire qui explique les choses. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que quand t'es une petite entreprise et que t'es en direct avec tes salariés, c'est mieux la MSA. Si t'as un grand service RH, t'as tout ce qui faut pour pouvoir gérer autrement, donc tu préféreras le régime général, parce que t'as moins besoin de conseils ou d'assistance, puisque tu as tout en interne. En gros ça sert à rien de payer pour un service que tu intègres ! Mais ça, ça concerne que les grandes entreprises, la majorité des exploitants agricoles sont en direct avec leurs salariés. Alors maintenant on essaye de réfléchir à comment les faire revenir, à comment rendre attractif le régime de la MSA pour ces salariés-là, qui travaillent dans des entreprises agricoles qui n'ont rien à voir avec les entreprises agricoles classiques. » [Cadre administratif de la MSA]

Enfin, si on recentre l'analyse autour du groupe professionnel des chefs de culture des EAI, la prise de distance de l'entreprise avec les OPA, et notamment la MSA, amplifie le flou statistique et fait s'accroitre leur invisibilité. Le peu de renseignements dont dispose la MSA sur leurs situations, leurs statuts et leurs conditions de travail ne permet pas une prise en charge et des services adaptés aux membres du groupe professionnel. À l'instar des syndicats, la MSA, intermédiaire potentiel entre le chef de culture et sa direction et acteur de la prise en charge de sa situation dans et hors de l'entreprise agricole, peine à répondre à des enjeux émergents et cruciaux. C'est le cas par exemple de la prévention des risques, alors même que l'agriculture est le secteur qui

présente le plus fort taux de mortalité par accident du travail chez les hommes[440] (qui représentent l'essentiel des chefs de culture).

> « Moi : Mais du coup on ne les retrouve pas les cadres chefs de culture dans vos statistiques ?
>
> Gérard : Pas tous. Parce que globalement, le statut d'exploitant c'est clair, le statut de salarié c'est clair, on peut distinguer les cadres avec les cotisations qu'ils payent en plus mais ça s'arrête là. Mais après on sait pas réellement qui est salarié et qui est exploitant, parce qu'on a des exploitants qui sont salariés, en tout cas qui ont le statut. Tu vois par exemple, Bernard Arnault, il a 2500HA de vignes dans la Marne. Lui, tous les salariés qui travaillent la vigne sont MSA. Par contre tous ses cadres, sont au régime général. Le problème avec le fait qu'on les voit pas dans les statistiques, c'est que du coup on connait pas leur situation. À un moment donné… on est plutôt bon sur la prévention des accidents par exemple ou des maladies professionnelles des salariés, dans les abattoirs. Ça on sait le faire, mais on le fait que dans les abattoirs coopératifs. On est pas bon du tout dans d'autres secteurs de l'agriculture. Mais nous on aspire à étendre nos savoir-faire d'abord dans toutes les exploitations agricoles et ensuite dans d'autres entreprises du monde rural, comme par exemple les entreprises que vous étudiez ou des entreprises de travaux agricoles qui de temps en temps ont d'autres activités, comme par exemple du déblaiement ou du terrassement. En chiffre d'affaires, ils vont changer de régime, parce que le chiffre d'affaires de l'activité de terrassement va dépasser le chiffre d'affaires de l'activité agricole, ceux-là on veut pas qu'ils partent quoi. Idem avec les firmes agricoles, elles produisent mais elles font pas que produire. Elles arrivent à jouer de ça pour sortir du régime agricole. » [Cadre administratif de la MSA]

La MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE et les syndicats ne sont pas les seules institutions qui forment le maillage institutionnel si caractéristique du secteur agricole. Parmi les « quatre grands » (Hervieu et Purseigle, 2013a) piliers de l'espace professionnel, on retrouve les CHAMBRES D'AGRICULTURE, que l'EAI tente également de mettre à distance.

[440] Les résultats se trouvent dans une enquête menée par l'INSTITUT DE VEILLE SANITAIRE sur la période 2002-2004 et sont résumés sur le site de *La France Agricole*. « Avec un taux de 28 décès pour 100.000 salariés sur la période 2002-2004, il arrive "nettement en tête", devant les secteurs des transports (14 pour 100.000) et de la construction (13 pour 100.000) ».

2) Le rejet de l'appareil de développemment agricole

Les CHAMBRES D'AGRICULTURE ont été créées par la loi du 3 janvier 1924. Établissements publics, elles sont composées de membres élus par les professionnels. Jusqu'en 1950, elles ont un rôle très limité : « assemblées de notables agricoles sans autre pouvoir que celui d'émettre des recommandations générales sur la politique agricole à mener, leurs moyens restent faibles et leurs travaux se limitent à des études techniques et économiques réalisées par les membres les plus actifs » (Brunier, 2013). S'emparant de la question de la vulgarisation agricole et bénéficiant de nouveaux financements, elles vont s'imposer dès les années 50 comme un corps intermédiaire indispensable au secteur agricole, au travers notamment du métier de conseiller agricole (Brunier, 2018) et des élections aux CHAMBRES D'AGRICULTURE où « se nouent les enjeux de la représentation professionnelle » (Hervieu et Purseigle, 2013b). Chaque département dispose de sa propre Chambre départementale d'agriculture qui a donc « une mission d'expertise, de conseils, de formation et de recherche-développement auprès des agriculteurs, des salariés agricoles, des forestiers et des entreprises agro-alimentaires » (Ibid.).

Le conseil en agriculture a connu depuis les années 50 de nombreuses transformations. Une transformation des contenus d'abord : au-delà des conseils techniques, depuis la décennie 1990 et l'intrusion des questions environnementales en agriculture, le conseiller agricole doit apporter des solutions tournées vers la résolution des problèmes environnementaux (Brives, 2008). Une transformation du public visé ensuite : il ne s'agit plus seulement de travailler avec les agriculteurs les plus "dynamiques", mais bien d'inclure l'ensemble des producteurs (Bourblanc et Brives, 2009). Enfin, la troisième transformation concerne celle de la rémunération du service fourni par la CHAMBRE D'AGRICULTURE : les conseillers « sont conduits à apporter de plus en plus souvent leurs conseils sous la forme de prestations payantes » (Hervieu et Purseigle, 2013b). Cette privatisation des services de la Chambre va entraîner un tournant dans la place qu'elle occupe au sein du secteur agricole : sur le plan du conseil, de la formation, de l'expertise et de la communication, elle est dorénavant en concurrence avec d'autres acteurs agricoles (les coopératives notamment) comme non agricoles (les consultants en management que nous évoquions dans le chapitre III par exemple).

Les enquêtes que nous avons menées prolongent ces résultats : elles font état d'une réelle prise de distance des dirigeants et des chefs de culture avec les conseillers des CHAMBRES D'AGRICULTURE. Lorsque nous questionnons Jean-Claude, chef de culture de LEGUMES & CO', au sujet des conseils techniques qu'ils sont allés quérir pour démarrer une production d'asperge, celui-ci développe :

« Moi : Et vous ne vous êtes pas rapprochés de la Chambre d'agriculture pour des conseils sur les asperges ?

Jean-Claude : Non pas du tout. Si tu veux la famille de Légumes & Co', ils ont toujours travaillé par eux-mêmes, ils ont toujours été indépendants et ça a toujours été le leitmotiv du père. Ici, la taille de l'exploitation est largement plus grande que la moyenne française, avec des cultures à plus forte valeur ajoutée… On est beaucoup plus en avance sur le bio par exemple que la Chambre d'agriculture ou même que le CETA. Pourtant ils sont bons et y'a cinq permanents, y'aurait de quoi, mais le CETA s'est mis au bio depuis 2-3 ans, nous c'est depuis 2000. Même d'un point de vue technique on est en avance, j'ai encore de la marge par rapport aux conseillers de la Chambre. C'est aussi pour ça que la Chambre d'agriculture est absente, Ils sont en retard par rapport à nous. » [Chef de culture Légumes & Co']

Le discours de Jean-Claude est "limpide" : selon lui, les CHAMBRES D'AGRICULTURE sont « en retard ». Lorsque qu'il annonce qu'il a « de la marge par rapport aux conseillers de la Chambre », il se place directement en compétition avec eux. Au-delà d'une concurrence entre les CHAMBRES D'AGRICULTURE et d'autres organismes au sujet des conseils techniques à apporter aux entreprises agricoles, dans le cas des EAI, la concurrence s'incarne dorénavant entre les conseillers des Chambres et les chefs de culture. Employer des chefs de culture dotés du titre d'ingénieurs à l'instar de Jean-Claude, c'est intégrer le rôle de Recherche et Développement ou celui de conseils que d'autres organismes proposent (comme les coopératives, les CHAMBRES D'AGRICULTURE, les Centre d'études techniques agricoles…).

Même lorsque les besoins dépassent les compétences des chefs de culture et que le service est proposé par les CHAMBRES D'AGRICULTURE, les dirigeants n'y font pas appel. Lorsque nous questionnons Loïc, le responsable conditionnement et maintenance d'AGRIFRUITS autrefois responsable de la production, au sujet de son besoin en formation managériale, celui-ci explique :

« Loïc : Quand j'ai changé de poste il y a cinq ans et que je suis passé responsable de station, j'ai passé des formations pour encadrer les personnes. C'était des formations avec la société de José Cadillac, une société privée qui fait des formations en tout genre pour du management de toutes sortes. C'est pas lié au monde agricole, c'est pas avec une Chambre d'agriculture c'est vraiment une société privée, qui peut le faire aussi avec les banques avec des assurances etc. Il s'adapte au milieu mais c'est pas propre au monde agricole.

> Moi : Mais le service était proposé par la Chambre d'agriculture du département ?
>
> Loïc : Oui oui ! Mais on l'a pas fait avec la Chambre parce que c'est plus poussé et beaucoup plus professionnel avec la boite privée. C'est assez formateur. Les Chambres d'agri ils proposent des formations, mais elles sont pas du tout à la hauteur de ce qu'on cherche. C'est peut-être bien quand t'as un salarié, mais quand tu dois apprendre à en manager 400, c'est plus les mêmes formations qu'il faut. Il faut apprendre avec des gens qui ont l'habitude de former des managers dans d'autres secteurs avec beaucoup de salariés, pas avec des gens du monde agricole. » [Responsable conditionnement et maintenance d'Agrifruits]

Là encore, les CHAMBRES D'AGRICULTURE sont avant tout désignées comme « en retard ». Plus encore, ce qui a fait la "force" de la CHAMBRE D'AGRICULTURE, c'est-à-dire sa spécialité agricole et l'ensemble de son appareil tourné autour de l'exploitation agricole, fonctionne ici comme un désavantage. C'est parce que les formations managériales sont pensées à destination d'entreprises agricoles et élaborées en fonction que l'EAI les rejette et décide de se tourner vers le privé, répondant davantage selon eux à leurs attentes.

Cette prise de distance avec les CHAMBRES D'AGRICULTURE, les conseillers en font également état. Laëtitia, conseillère technique spécialisée en maraîchage de la CHAMBRE D'AGRICULTURE de Vendée, nous explique qu'elle a vu AGRIFRUITS s'éloigner petit à petit d'un dispositif qu'elle avait mis en place avec l'ensemble des producteurs de la région. Cet outil, demandé par les exploitants eux-mêmes, est un groupe WhatsApp dont le but est d'informer sur les maladies chaque exploitant ou chef de culture y adhérant. Lorsque Laëtitia ou un exploitant percevait une maladie sur une parcelle, il en informait l'ensemble du groupe. Selon Laëtitia, le dispositif n'a plus fonctionné à partir du moment où la nouvelle cheffe de culture est arrivée :

> « Laëtitia : J'avais mis en place un groupe WhatsApp avec les producteurs du département pour les tenir au courant des maladies mais depuis plusieurs mois, ça ne marche plus du tout. Et ça coïncide avec l'arrivée du nouveau chef de culture chez Agrifruits. Quand j'y allais avant, je demandais le plan de plantation, le planning de plantation, j'allais voir les parcelles et si je voyais un truc je faisais mon retour au chef de culture. Mais aujourd'hui, sur place en fait je ne trouve personne, aucun interlocuteur ! La plupart du temps quand j'arrive c'est trop tard, les choses ont déjà été faites, en fait je ne fais que

> constater. Je ne sais même plus qui s'occupe des décisions dans l'entreprise. J'ai très peu d'infos, ils ont complètement verrouillé. Par exemple, avant, Agrifruits me donnait les infos sur la nouaison[441], aujourd'hui ils ont décidé de plus les donner. Ils continuent, mais en individuel, j'ai plus de visibilité sur les plannings pour la Chambre d'agriculture maintenant. Pour eux c'est, "je veux savoir mais je veux pas en donner". Le truc c'est que du coup les autres exploitants disent "ben si lui ne joue plus le jeu, nous non plus". » [Conseillère technique maraîchage de la Chambre d'agriculture de Vendée]

Selon Laëtitia, le travail qu'elle menait autrefois au sujet des maladies a été dorénavant pris en charge par la cheffe de culture récemment arrivée, poussant les autres exploitants à arrêter d'envoyer leurs données. L'immersion chez AGRIFRUITS nous a permis de confirmer les impressions de Laëtitia. En effet, plusieurs journées pendant lesquelles nous avons travaillé auprès de Léa, la jeune cheffe de culture arrivée un an avant notre immersion, étaient consacrées à l'observation des maladies dans les champs de melons.

> « 6ème jour : 26/07
>
> Ce matin, champs bio avec Léa. Nouvelle orga : elle doit faire passer une équipe pour arracher les mauvaises herbes. Le bio impose de nettoyer palox/sécateurs/sceaux et de désinfecter la chambre de tri. Briefing d'équipes pour procédures de la cueillette bio. On passe aussi dans les champs pour vérifier les maladies. » [Extrait du cahier de terrain d'Agrifruits]

Ce qui explique que le travail de la conseillère technique soit aujourd'hui pris en charge par Léa, c'est le passage d'une production uniquement conventionnelle à une production mêlant biologique et conventionnel. Si Léa a en partie été embauchée en tant que cheffe de culture chez AGRIFRUITS, c'est pour mettre en place une production biologique, qui suppose, au sujet des maladies, des compétences supplémentaires et un suivi que la direction a jugé nécessaire d'intégrer. L'intégration du suivi des maladies dans les champs biologiques a alors entrainé la mise à distance de la conseillère technique de la CHAMBRE D'AGRICULTURE. En effet, lorsque nous questionnons Léa sur sa connaissance du dispositif mis en place par Laëtitia et plus globalement sur l'existence de liens entre elle et la CHAMBRE D'AGRICULTURE, Léa répondra deux fois par la négative :

[441] La *nouaison* correspond au processus de transformation de l'ovaire de la fleur en fruit.

« Léa : Ce matin je suis passé dans les champs bio vérifier les maladies.
Moi : Tu le fais que dans les champs bio ?
Léa : Non, dans les deux ! Mais ce matin c'était que des bios.
Moi : Mais j'ai vu la conseillère de la Chambre d'agriculture la semaine dernière qui me disait qu'avant c'est elle qui le faisait et qu'elle vous donnait les infos. C'est fini ça ?
Léa : Euh… Ca je ne sais pas. Tout ce que je sais c'est qu'avant elle passait dans les conventionnels avec Roger. Après depuis que je suis arrivée, vu qu'on a mis en place du bio, on doit être super vigilant. Cultiver du melon bio et du conventionnel c'est pas pareil. Donc je regarde moi-même ou ça en est sur internet au niveau du département, suivant la météo, les températures, tout ça… Je suis en mesure de savoir quand ça va arriver et quoi faire à quel moment pour les éviter. Et vu que j'ai toutes les infos, je passe aussi dans le conventionnel. Peut-être que Roger a des contacts avec la conseillère de la Chambre… mais moi je n'en ai pas non !
Moi : Et ces données sur les maladies, tu les mets quelque part ? Tu participes au dispositif de la Chambre d'agriculture avec WhatsApp ?
Léa : Non les données que j'ai je les rentre dans mon ordinateur. Mais rien sur WhatsApp non. Peut-être que Roger connait ça, mais pas moi. » [Cheffe de culture Agrifruits]

Ces différents passages d'entretiens viennent donc renforcer les différents résultats évoqués en amont. Les entreprises agricoles intégrées, par l'intermédiaire de la direction mais également des chefs de culture, prennent de la distance avec les Organisations Professionnelles Agricoles comme la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE ou les CHAMBRES D'AGRICULTURE. Pour la première, la prise de distance s'explique en grande partie pour des raisons financières, le régime général permettant des cotisations moins élevées et le régime agricole imposant des cotisations que les dirigeants jugent inadéquates. Pour la seconde, c'est dans l'intégration des services proposés par les CHAMBRES D'AGRICULTURE et dans l'attribution d'une image "vieillarde" aux Chambres que s'ancre la mise à l'écart.

La campagne de communication digitale nommée « #viensdanstachambre », lancée en 2018 par l'assemblée permanente des CHAMBRES D'AGRICULTURE, et qui visait, de manière « ludique et

participative », à changer l'image de l'institution, qui, selon son président, « n'est pas toujours bien perçue pour ses compétences ou pour sa modernité[442] » en est un exemple supplémentaire.

Néanmoins, nous nous devons de souligner que le lien n'est pas totalement rompu. Il est intéressant de constater que l'entreprise, par l'intermédiaire de ses cadres et de ses dirigeants, tout en se détachant des Organisations Agricoles Professionnelles qu'ils jugent dépassées, en use pour conserver une place dans l'univers politique agricole français ou le conserve malgré tout pour acquérir des avantages. Au même titre que LEGUMES & CO' qui cotise aux JEUNES AGRICULTEURS « pour faire bien » d'après le chef de culture membre de la famille dirigeante, le dirigeant d'AGRIFRUITS adopte un discours anti-syndicaliste, prônant l'indépendance, tout en rappelant tout au long de l'entretien que s'il en est là aujourd'hui, c'est grâce aux différentes positions qu'il a occupées dans certaines OPA comme le Crédit Agricole. De plus, même si les chefs de culture d'AGRIFRUITS ont décidé de sortir du dispositif de Laëtitia, leurs cotisations se poursuivent. Lorsque nous questionnons la conseillère, celle-ci explique :

> « Moi : Mais alors s'ils sont sortis du dispositif, pourquoi est-ce qu'Agrifruits continue à cotiser finalement ?
>
> Laëtitia : Parce que pour être qualité Carrefour il faut l'attestation de suivi technique. L'audit ne peut être fait que par la Chambre d'agriculture. » [Conseillère technique maraîchage de la Chambre d'agriculture de Vendée]

Nous le voyons, le lien n'est pas totalement rompu et même s'il est utilitariste (parce qu'il permet à l'entreprise de conserver un client) et s'écarte amplement de ce pourquoi les OPA ont été créées, il persiste néanmoins et permet à la CHAMBRE D'AGRICULTURE d'en retirer un bénéfice. Le double discours de prise de distance avec les OPA et le lien qui, malgré tout, se perpétue, sont intéressants pour deux raisons : premièrement, c'est une spécificité supplémentaire de l'entreprise agricole intégrée vis-à-vis des exploitations agricoles traditionnelles qui conservent un lien étroit avec les CHAMBRES D'AGRICULTURE ou la MSA. Deuxièmement, cela montre que les organisations professionnelles agricoles, bien que déstabilisées par l'émergence des EAI, ne sont pas pour autant sans ressources et peuvent user de stratégies pour continuer à faire du secteur agricole « un monde à part » (Hervieu et Purseigle, 2013b).

[442] Source : *Terre-Net*, « #viensdanstachambre, la nouvelle campagne de comm' des CHAMBRES D'AGRICULTURE », Arnaud Carpon, 14 juin 2018.

Au cours de cette seconde partie du chapitre V, nous avons pu montrer comment la prise de distance des EAI avec les organisations professionnelles agricoles, les difficultés pour les représentants du personnel à réaliser leur travail de représentation et la méfiance des chefs de culture à l'égard des syndicats de salariés amenaient le groupe professionnel à résister sans intermédiaire extérieurs à l'entreprise. Les conflits, se règlant en interne, peuvent alors entraîner une déstabilisation du groupe professionnel, si celui-ci est fortement hétérogène.

Conclusion du chapitre V

Face à l'intégration de l'ordre marchand capitaliste agricole au sein des entreprises agricoles intégrées et à la déstabilisation de leur modèle professionnel, les chefs de cultures ne sont pas des acteurs passifs, ils résistent. Néanmoins, les résistances ne sont pas toutes égales par ailleurs.

Nous avons pu mettre en exergue qu'en usant de la rhétorique[443] centrée sur leurs "nouvelles" professionnalités conquises notamment au sein de l'organisation, certains membres du groupe vont chercher à convaincre collectivement les différents auditoires internes à l'entreprise (collègues du conditionnement, de la direction, de la communication…). Ils tentent de défendre leur autonomie et d'obtenir des protections et des soutiens face à l'intégration d'autres professionnels dans l'EAI. Nous avons également montré que d'autres membres du groupe résistent individuellement, cette fois-ci face à aux injonctions paradoxales du « management » et aux inégalités fondamentales qui traversent l'organisation.

Plus généralement, nous avons montré que les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées sont des acteurs qui n'exercent leur solidarité que de manière ponctuelle. Ils se méfient du corporatisme et sont faiblement organisés collectivement, sauf lors des moments de réorganisation et de perte d'autonomie/de missions spécifiques, où là, les membres du groupe recréent une solidarité intra-organisationnelle. C'est davantage l'activité de travail, les sociabilités professionnelles qui sont à l'origine de la socialisation professionnelle, plus que la communauté organisée.

Nous avons constaté que les mobilisations peuvent être efficientes et dépendent de la capacité du groupe professionnel à se rassembler et à présenter une certaine unité, à laquelle s'ajoute la position des chefs de culture dans la structure sociale de l'entreprise par rapport aux autres groupes professionnels qui l'entourent ; celle-ci étant propre à chaque entreprise. Nous avons également pu mettre en exergue que la mobilisation peut "buter" sur une forte segmentation du groupe, sur un modèle de gouvernance patriarcal et familial de l'entreprise agricole intégrée, ou encore sur la difficulté des syndicats de salariés ("généraux" comme propre au secteur de l'agriculture) à gagner leur confiance. L'intégration de l'ordre marchand capitaliste et les déstabilisations sont d'autant plus "efficaces" qu'aucune instance intermédiaire ne pénètre dans l'entreprise agricole, déplaçant les formes de négociations au niveau local (Barral, 2017). Les

[443] Alors qu'elle est souvent assimilée uniquement à du récit, la rhétorique constitue ici un système de représentations et de croyances qui permet une mise en cohérence des dissonances cognitives qui apparaissent dans l'exercice professionnel (Vezinat, 2016).

difficultés rencontrées par les salariés à se syndiquer ou à exercer leur rôle de représentation du personnel dans les EAI, les contournements de la part de la direction, la mise à distance des organisations professionnelles agricoles comme la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE et les CHAMBRES D'AGRICULTURE entraînent alors l'absence de mobilisations inter-organisationnelles.

Ces résultats nous permettent donc d'affirmer que les résistances contribuent à penser le dualisme de la professionnalisation endogène et exogène des groupes professionnels, qui s'incarne ici à la fois par leur place de "têtes de pont" et de "têtes à gnons" et qui sont des acteurs capables de résister. Au travers de ce cinquième chapitre, la contribution de ce travail est donc de poursuivre le travail de Didier Demazière (2012), de Valérie Boussard et de Philip Milburn (2010) autour des réponses aux acteurs face aux effets du dualisme du processus de professionnalisation et des injonctions au professionnalisme dans des entreprises « en mutation » (Ibid.). Au-delà d'apporter des éléments empiriques supplémentaires quant à la déstabilisation des modèles professionnels par la professionnalisation dans un secteur jusqu'alors oublié, nous montrons que les réponses des acteurs qui y font face sont plurielles et dépendent à la fois de la structure sociale du groupe professionnel et de l'organisation dans laquelle ils évoluent.

Conclusion générale

Partant du constat de l'émergence en France d'entreprises agricoles intégrées et de la transmission au sein de celles-ci du pouvoir du chef d'exploitation à la figure du chef de culture dans la division de la production, nous nous sommes demandé dans quelle mesure l'adoption par les entreprises agricoles intégrées de l'ordre marchand capitaliste et son agencement par les chefs de culture, transformait le groupe professionnel.

Un dualisme historique

La construction historique du groupe professionnel des chefs de culture est indissociable de l'affirmation d'une "grande" agriculture capitaliste. Nous avons pu mettre en exergue son histoire, qui se caractérise déjà au XIXème siècle par une ambivalence, entre légitimité sociale et vulnérabilité, consubstantielles d'une opposition entre deux groupes sociaux.

Le premier, celui des propriétaires terriens, dont on peut percevoir le projet dans la revue de la SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE, a entamé le processus de professionnalisation des chefs de culture, pièce maitresse de leur enrichissement dès le début du XIXème siècle. Au travers des histoires, des trajectoires et des concours racontés dans les livres d'agricultures, ils développent l'idéal-type de l'entreprise agricole moderne gérée par un salarié encadrant de la production et professionnalisent le chef de culture en lui attribuant cette même place. Ils offrent au groupe une *existence sociale* (Roquet, 2012) ; d'abord pour les membres du groupe, en leur attribuant un capital symbolique, une place dans la division hiérarchique de l'entreprise et leurs premières juridictions ; mais également pour autrui, en permettant la projection d'autres individus dans ces mêmes parcours et ces mêmes carrières.

Les propriétaires développeront par la suite le programme institutionnel[444] (Dubet, 2010) des chefs de culture, en poursuivant l'essor d'une agriculture qu'ils considèrent être viable, à la condition de concentrer et d'industrialiser les moyens de production. Par la création des fermes-écoles qui occuperont une place importante dans la diffusion du "progrès agricole", ils prolongent la construction de l'activité des chefs de culture et de leurs savoirs, développent leurs compétences professionnelles et renforcent leur place en haut de l'échelle de la hiérarchie des salariés agricoles.

[444] Pour rappel, le *programme institutionnel* (Dubet, 2010) renvoie à un mode de socialisation des futurs chefs de culture dans des situations formatives et/ou professionnelles, qui lient savoirs académiques et savoirs professionnels.

Les savoirs théoriques sont désormais transmis de façon académique et fondent la légitimité de l'exercice de leur activité, qui mêle dorénavant savoirs techniques et savoirs scientifiques. Par le haut, les propriétaires font des chefs de culture le principal rouage d'une agriculture qu'ils souhaitent à grande échelle.

La professionnalisation se poursuit par l'institutionnalisation du groupe professionnel. Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, les chefs de culture, les techniciens, les agents de maîtrise, les cadres et les salariés responsables dans le secteur de la production agricole sont représentés par l'intermédiaire du SYNDICAT NATIONAL DES CADRES D'EXPLOITATIONS AGRICOLES. À la suite de la loi du 11 février 1945 correspondant aux conventions collectives, le syndicat participera aux premières négociations relatives à leurs rémunérations. Celles-ci déboucheront par la suite sur la première convention collective nationale des ingénieurs et cadres d'exploitations agricoles. Tout au long de la deuxième moitié du XIXème siècle, qui voit l'agriculture française se moderniser et entrer en concurrence avec les autres pays producteurs de l'Union européenne, les propriétaires poursuivent leur travail de légitimation[445] au travers de la figure du chef de culture qu'ils érigent en gardien de l'autorité et de la domination charismatique (Weber, 2014 [1922]).

Les seconds acteurs déterminants dans la construction historique du groupe professionnel des chefs de culture sont les exploitants modernistes formés à l'école de la JEUNESSE AGRICOLE CHRETIENNE (JAC), dont nous appréhendons l'ambition politique dans la revue *Paysans*. À l'inverse des propriétaires, ces tenants de l'exploitation familiale de taille moyenne combattront une agriculture fondée sur un travail salarié et par la même la figure d'un chef de culture qui incarnait la domination des propriétaires terriens. Alors que ces derniers aspirent à voir se transformer les petites fermes familiales en exploitations agricoles, ils réfutent pour autant le modèle de l'entreprise industrielle organisée autour de salariés encadrants. Pour cette génération d'agriculteurs qui prendra progressivement les rênes des organisations professionnelles agricoles, l'industrie a produit le prolétaire déshumanisé et aliéné : le salarié.

L'émancipation de la vie paysanne considérée comme routinière par la nouvelle génération s'accomplira d'abord dans le modèle de l'exploitation familiale à 2 UTH[446]. La modernisation agricole devait reposer pour eux sur le « faire ensemble » et l'agriculture de groupe (GAEC, Coopération). Cette conception singulière de l'organisation de la production qui se renforcera

[445] Le processus de légitimation peut être défini comme le processus par lequel des individus sont amenés à reconnaître la légitimité du pouvoir, des institutions, des comportements, des discours ou encore des usages. Weber distingue trois fondements de la légitimité : la domination rationnelle légale, la domination traditionnelle ainsi que la domination charismatique.

[446] Pour rappel, UTH signifie unités de travailleur humain, soit l'équivalent d'une personne à temps complet sur une exploitation.

pendant près d'un demi-siècle, n'offrira qu'une maigre place aux salariés agricoles permanents. La situation de l'agriculture après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'aujourd'hui témoigne du triomphe de ce modèle. Au-delà de l'appareil d'encadrement (coopératives, chambres d'agricultures…) les cadres techniques en agriculture, bien qu'institutionnalisés, constituent une couche sociale peu nombreuse, assez marginale et sans grande influence réelle dans la stratification sociale des exploitations agricoles françaises (Duby et Wallon, 1977).

La professionnalisation des chefs de culture ne connait donc pas de trajectoire linéaire, la force sociale qui la porte (des physiocrates jusqu'aux nobles propriétaires et aux grands fermiers) étant elle-même, selon les périodes, parfois dominante et parfois dominée dans le champ des politiques agricoles. Le groupe professionnel des chefs de culture se caractérise par une ambivalence, dès son existence sociale (Roquet, 2012), entre une professionnalisation par le haut des propriétaires, consubstantielle de la construction d'un programme institutionnel (Dubet, 2010) du groupe et de l'affirmation d'une position de chef charismatique (Weber, 2014 [1922]), et une mise à l'écart par les exploitants qui réussissent à imposer, grâce notamment à un fort soutien politique et aux différentes lois de modernisation des années 60, le modèle d'une agriculture sans salarié

Les entreprises agricoles intégrées et la revanche des salariés

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, le maintien d'une agriculture française centrée autour de l'exploitation familiale de taille moyenne marque la victoire des exploitants et du travail indépendant en agriculture. Celle-ci est aujourd'hui contestée par l'effacement démographique de la catégorie des chefs d'exploitations et l'agrandissement croissant des exploitations agricoles françaises. La part des grandes exploitations ne cesse d'augmenter au moment même où les exploitations de taille moyenne et petites ne cesse de chuter. De la même manière, la part du travail agricole des actifs familiaux diminue alors que celle des actifs permanents non familiaux augmente. Cette évolution des structures d'exploitations agricoles va de pair avec l'émergence de formes nouvelles d'exploitations agricoles idéalisées jadis par certains propriétaires. Ces entreprises, nous les appelons les « entreprises agricoles intégrées ».

Elles peuvent être définies par trois intentions conjointes qui sont la poursuite permanente de leur accumulation capitaliste (Marx, 2008 [1867] ; Roger, 2020), la retranscription au sein de l'organisation de l'entreprise des injonctions de la grande distribution et de l'industrie agro-alimentaire — principaux clients des EAI — et l'affranchissement des dispositifs de mise en marché portés par les organisations professionnelles agricoles, et notamment les coopératives.

Pour y parvenir, nous avons constaté qu'elles étaient engagées dans trois processus, trois réalités sociales, qui nous permettent de les catégoriser et que nous regroupons sous le terme d'*ordre marchand capitaliste agricole*, au service à la fois de la famille dirigeante et du marché. Il repose dans un premier temps sur une logique d'intégration des métiers chargés de mettre en œuvre la commercialisation et le conditionnement (directeur financier, responsables administratifs et financiers, commerciaux, opérateurs du conditionnement, chefs de lignes, logisticiens…), historiquement délégués aux coopératives.

Par la volonté d'améliorer la "performance" et "l'efficacité", les entreprises agricoles intégrées se sont engagées dans un processus de *gestionnarisation*, défini comme l'extension, au sein de l'entreprise, de la gestion (Boussard, 2008 ; Craipeau et Metzger, 2011). Elle se manifeste concrètement par l'introduction et la mise en œuvre au sein de l'entreprise agricole de principes, d'outils, de normes et de dispositifs à base de technologies de l'information et de la communication, issus de pratiques mises au point dans les organisations marchandes.

Pour augmenter la quantité produite afin de diminuer les coûts de production unitaire et poursuivre leur accumulation capitaliste, diversifier la production et satisfaire les demandes en saisonnalité et en tonnage des clients de l'entreprise — en très grande majorité des grandes et moyennes surfaces — les entreprises agricoles intégrées se sont également engagées dans un double processus de concentration et d'expansion foncière. Le premier concerne le rachat ou la location de terres d'agriculteurs voisins du site d'origine, tandis que le second évoque le même procédé, mais cette fois-ci à l'international.

Pour étudier les effets sur le groupe professionnel des chefs de culture de l'émergence de ces formes d'entreprises agricoles, nous nous sommes immergés comme travailleur dans quatre entreprises agricoles intégrées de la flilière des fruits et légumes. Ces immersions nous ont alors permis d'articuler à notre analyse macro-sociologique des perspectives méso-sociologiques et micro-sociologiques. Nous avons étudié — en plus de l'histoire de l'activité hors des frontières de l'entreprise et de la structure de l'emploi à un niveau national — le groupe professionnel dans l'organisation à laquelle il se rattache, les dispositifs institutionnels de formation et de travail associés et le "vécu" des chefs de culture.

Le premier résultat que nous avons pu mettre en évidence grâce aux immersions concerne la réalité "concrète" du groupe professionnel des chefs de culture. Alors qu'habituellement ils sont seuls sur l'exploitation, ici, ils ont en commun des propriétés objectives et subjectives. Le partage d'un bureau, des déjeuners, d'espaces de socialisations au sein de l'entreprise et au-delà de ses frontière, d'un objectif identique (à savoir, mener à bien une culture avec un rendement maximum),

du même « travail à côté » (Weber, 2003), sont autant de variables qui affirment la présence "réelle" du groupe professionnel.

Nous avons pu mettre en exergue deux idéaux-types de chefs de culture. La première figure idéale-typique correspond à des hommes et des femmes en couple, avec enfants. Agriculteurs et agricultrices, ils étaient les responsables d'exploitations « non-viables » et qui disparaissent aujourd'hui au profit de l'expansion des entreprises agricoles intégrées. À la suite du rachat de leur exploitation ou la location de leurs terres par l'EAI, ils sont aujourd'hui chefs de culture pour le compte du dirigeant. Le second idéal-type des chefs de culture se compose de jeunes diplômés. Petits-enfants et enfants d'agriculteurs, ils ont profité pleinement de la massification scolaire et du nouveau rapport des agriculteurs à l'école (Giraud et Rémy, 2014). Ils ont alors acquis un capital scolaire élevé et sont détenteurs d'un BTS agricole, d'un diplôme de licence ou encore du titre d'ingénieur agricole ou agronome. C'est au cours de leurs études supérieures qu'ils ont souvent effectué des stages à l'étranger dans des « *large farms* » pour se familiariser avec la gestion d'une exploitation à grande échelle. Ils présentent leur situation actuelle comme une étape dans leur carrière, qu'ils souhaitent poursuivre vers l'indépendance. Ce passage par le salariat s'explique par l'impossibilité de reprendre l'exploitation familiale (soit parce qu'ils sont les cadets et que l'exploitation familiale est réservée à l'ainé, soit parce qu'elle est en faillite) et par les difficultés à s'installer (notamment à cause du coût du foncier). Dans les deux cas, les membres du groupe professionnel des chefs de culture ont des trajectoires sociales contrariées. La fonction qu'ils occupent actuellement n'est pas celle qu'ils souhaitent.

La poursuite du travail de professionnalisation des chefs de culture : les têtes de pont de l'entreprise agricole intégrée

Le premier résultat essentiel du travail ethnographique réalisé concerne la poursuite, par la direction de ces mêmes entreprises, du travail de légitimation et de professionnalisation des chefs de culture amorcé par les propriétaires au XXème siècle[447]. À l'instar de ceux sur qui reposait le passage d'une agriculture de subsistance à la première étape d'une agriculture capitaliste, à grande échelle, ils sont les salariés sur qui repose le passage d'une rationalité matérielle de l'entreprise

[447] Au fur et à mesure des analyses, les similitudes entre l'organisation des fermes-écoles et des entreprises agricoles intégrées sont flagrantes. Les dirigeants des deux entités délèguent les fonctions de commandement de proximité aux chefs de culture pour se concentrer sur des activités d'expérimentation et de lobbying. Les deux directions mettent en place des outils de contrôle pour tracer les pratiques de leur personnel. Dans les deux entités, on retrouve le souhait d'une autonomisation des encadrants. Tout comme les dirigeants des fermes-écoles, ceux des EAI prennent conseil auprès de leurs homologues de l'industrie. L'accaparement des terres et la salarisation des paysans qui s'en trouvent dépossédés concernent les deux institutions.

agricole à une rationalité instrumentale et cognitive imposée notamment par les industrielles et la grande distribution. Pour distinguer cette place de "têtes de pont", nous nous sommes attachés à décrire un ensemble de critères économiques et sociaux l'objectivant.

L'étude des données quantitatives des statuts d'emplois, couplée à celles du salaire médian des chefs de culture et du salaire moyen des cadres d'exploitations de cultures spécialisées nous a permis de confirmer la place élevée qu'ils occupent dans la stratification sociale de la catégorie des salariés agricoles. Au sein des exploitations agricoles, ils font partie des rares salariés profitant d'une réelle stabilité de l'emploi. La permanence de celui-ci, qui confère des droits et des protections supplémentaires contre les aléas de la vie, fréquents dans le secteur agricole, constitue donc, dans l'entreprise agricole, un privilège dont ils jouissent.

Leur place élevée dans la hiérarchie sociale des salariés agricoles peut également s'analyser dans le double mode de fixation de leur rémunération. Par-delà les salaires fixés dans les contrats de travail et ceux minimaux prévus par les conventions départementales (qui constituent la rémunération par la qualification), le montant de leur salaire dépend également de la capacité de chacun à se distinguer individuellement, en mobilisant les savoirs, les compétences fortement considérées au sein de l'entreprise agricole et les ressorts de leur dominance professionnelle. À l'inverse de l'ensemble des autres salariés de la production, qui n'ont d'autre choix que de s'en tenir aux salaires fixés par leurs contrats de travail, le mode de fixation des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées conjugue à la fois une rémunération par la qualification et par le prestige, leur offrant une possibilité de la négocier individuellement.

Être chef de culture dans une entreprise agricole intégrée, c'est également faire partie d'un groupe restreint des salariés qui partagent, avec les dirigeants, des espaces de reconnaissance symbolique hors des frontières de l'entreprise. Nos observations réalisées au Salon international de l'agriculture à Paris illustre cette hypothèse de la place privilégiée qu'ils occupent auprès des équipes dirigeantes. Véritable lieu de reconnaissance du travail réalisé et évènement indispensable aux yeux de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la participation des chefs de culture nous renseigne sur la confiance qui leur est apportée : lors d'entretiens professionnels auprès notamment des distributeurs, le dirigeant ne fait pas appel à ses homologues du commerce ou du conditionnement, mais bien aux chefs de culture. Ils sont considérés par les dirigeants comme les mieux "placés" pour représenter l'image de l'entreprise. En outre, la justification des dirigeants dans le privilège offert aux chefs de culture nous renseigne sur la relation direction/chef de culture, qui peut à certains égards correspondre à celle d'un père et de son fils.

Enfin, la poursuite du processus de professionnalisation des chefs de culture peut également se lire au prisme de leur formation. L'étude des référentiels de formations des principaux diplômes conduisant au métier de chef de culture et des outils de la formation continue montre deux évolutions conjointes. La première concerne la gestionnarisation de la formation, avec l'émergence du vocabulaire propre au « néo-management ». L'analyse textuelle de ces référentiels montre l'utilisation par les acteurs de la formation et de la profession, du même vocabulaire que celui du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999). Les référentiels de formation mettent en exergue les bienfaits de la fin des hiérarchies et l'autonomisation des acteurs, l'importance du changement permanent, le travail en équipes ainsi que les vertus du « réseau » et du travail par « projets ».

La seconde évolution concerne les normes et les pratiques professionnelles techniques du travail de la plante de la nouvelle génération des chefs de culture. Elles correspondent à ce qu'Antoine Bernard de Raymond et Frédéric Goulet nomment « l'intensification écologique » ou la révolution « doublement verte » (2014). Elles sont d'abord celles d'une agriculture toujours productiviste et intensive, tournée avant tout vers les rendements et les profits. Le cadre de référence pour les acteurs de la production (chefs de culture compris) et ceux gravitant autour (comme les fournisseurs d'intrants, les syndicats majoritaires, les acteurs étatiques) reste le même que lors de la modernisation agricole : les rendements doivent augmenter (Ibid.). Ces normes et ces pratiques qui allient donc « productivisme » et « écologie » s'insèrent dans un cadre, dans des "slogans" auxquels les acteurs font sans cesse référence et qui fonctionnent véritablement comme des instruments de mobilisation politique. Ces slogans, ce sont ceux de « la troisième voie », ou encore de « l'agriculture durable » ou « responsable ». L'acquisition de ces nouvelles normes techniques constitue pour les membres du groupe professionnel des chefs de culture une plus-value supplémentaire qu'ils mettent à profit pour assurer leur fonction principale : poursuivre l'accumulation capitalistique de l'entreprise par la mise en place et le suivi de « l'ordre marchand capitaliste » (Le Velly, 2006) en agriculture.

Néanmoins, les processus de professionnalisation conquis et contrôlés par les travailleurs comme les chefs de culture, jouissant d'une légitimité certaine, d'une autonomie professionnelle et d'une maîtrise de leur travail, peuvent entrer en contradiction avec les stratégies d'entreprises et les transformations des modes managériaux. C'est également au travers des immersions dans les entreprises agricoles intégrées que nous avons pu distinguer le *dualisme* de la professionnalisation (Demazière, 2012 ; Evetts, 2003) et les "coups" portés par les processus au groupe professionnel.

Des « têtes de pont » aux « têtes à gnons » : déstabilisation et segmentation du groupe professionnel des chefs de culture

Travailler auprès des chefs de culture et de l'ensemble des salariés des entreprises agricoles intégrées nous a permis d'affirmer que le modèle professionnel des chefs de culture est déstabilisé du fait des inflexions des politiques de la direction, tant "industrielles" que managériales. Ces dernières se concrétisent dans les trois processus définissant l'entreprise agricole intégrée, à savoir l'intégration, la gestionnarisation et la concentration/l'expansion foncière.

Être un chef de culture dans une entreprise agricole intégrée, c'est faire face quotidiennement à des processus de requalification, de formation, de standardisation et de certification qui les atteignent dans leurs professionnalités, notamment depuis l'intégration dans l'entreprise agricole de nouveaux groupes professionnels au sein des divisions du conditionnement et de la commercialisation. Pour les chefs de culture, ces nouvelles interactions participent d'une redéfinition de leur travail et de leurs rôles sociaux (Becker, 1962 ; Hughes, 1958) par une division horizontale (entre responsables des différentes divisions ou entre chefs de culture), verticale (entre chefs de culture et chefs de lignes par exemple) et morale (entre « sale boulot » et tâches prestigieuses).

Produire en masse et en qualité constitue pour ces entreprises un facteur certain de durabilité face aux incertitudes croissantes de leur environnement économique. Cette stratégie se traduit par la constitution d'exploitations spécialisées et hautement équipées, rendue possible par l'appropriation par la grande entreprise agricole des avancées technologiques des révolutions agricoles contemporaines et la réalisation d'économies d'échelle. La réponse à ces nouveaux objectifs de production passe alors par la mobilisation de nouveaux "outils de pilotage" des différents sites. Dans la grande entreprise agricole, le développement toujours plus conséquent d'une rationalité instrumentale et cognitive, qui repose notamment sur l'introduction d'outils de gestion, souvent numériques, entraîne une nouvelle forme de rationalité disciplinaire, mais surtout, tend à fragiliser la légitimité des chefs de culture. En effet, parce qu'elle estime qu'ils ne sont plus suffisamment « spécialisés », la direction confie la gestion de ces nouveaux "outils de pilotage" à des « experts de la gestion » (Boussard, 2009) qui, au sein de l'entreprise agricole intégrée, vont former un « espace gestionnaire » (Ibid.). L'intégration de l'entité de production de directeurs opérationnels ou de logisticiens entraîne la perte, par la mise en concurrence des groupes professionnels, de certaines missions attribuées aux chefs de culture, comme la gestion du parc automobile et des chauffeurs de tracteurs. Ces *juridictions* (Abbott, 1988), qui sont deux éléments

certifiés, labélisés, d'expertises et de protection de leur marché du travail[448], constituent aujourd'hui un enjeu de lutte et les chefs de culture voient l'étendue de leur monopole reconsidérée. En outre, elle entraîne la mainmise des fonctions commerciales sur le "rythme" de l'entreprise agricole : la mise en concurrence concerne plus largement les divisions aux temporalités différentes.

La gestionnarisation : tentative de redéfinition d'un professionnalisme exogène et procéduralisation du travail des chefs de culture

L'enquête ethnographique nous a également permis de montrer que les entreprises agricoles intégrées s'étaient engagées dans un processus de *gestionnarisation* (Barlet, Mollo et Schwartz, 2019 ; Benedetto-Meyer, Maugeri et Metzger, 2011 ; Boussard, 2008 ; Craipeau et Metzger, 2011). Au travers notamment de l'étude d'un outil de gestion de la main d'œuvre et de la mise en pratique par les chefs de culture des intentions de celui-ci, nous avons pu montrer qu'il avait un double effet sur le groupe professionnel des chefs de culture.

Lorsque l'intention de l'outil est la rationalisation de la gestion de la main d'œuvre par un contrôle plus efficace, il entraîne un renforcement de la position du groupe professionnel qui va en faire un nouveau savoir d'expertise, une nouvelle professionnalité. Ici, le dispositif répond pleinement à leurs attentes, à savoir, « traquer les dérives » des ouvriers serristes grâce à la représentation des temps de pause et répondre au mieux aux conflits entre travailleurs au sujet des rendements de chacun grâce au calcul des performances de l'ensemble des permanents.

En revanche, lorsque l'intention correspond à la rationalisation du travail technique de la plante, elle entraîne une déstabilisation (Bucher et Strauss, 1961) du groupe qui va se mobiliser en rejetant cette fonction de l'outil. Nous avons pu éclairer les tensions qui a lieu entre une injonction au professionnalisme, portée par les gestionnaires et la direction (par l'intermédiaire de l'outil de gestion), et une revendication indigène de professionnalisme. La tentative de redéfinition d'un professionnalisme exogène (qui tente de rationaliser le travail sur la plante) et le contrôle, cette fois-ci, non pas du travail des ouvriers par les chefs de culture, mais du travail des chefs de culture par la direction, vient buter sur une pratique endogène du travail. Elle se caractérise par la gestion de l'aléa, que l'outil de gestion ne peut supplanter. Or, la gestion de l'aléa et de ce qui ne peut pas être rationalisé est au fondement même du professionnalisme "interne" du groupe professionnel des chefs de culture de l'entreprise agricole intégrée. Elle est ce qui leur permet de conserver une

[448] Ces deux compétences sont inscrites sur leurs fiches métiers, leurs fiches de postes et sont institutionnalisées : elles sont abordées dans les formations qui instruisent des chefs de culture et sont mises en avant par les employeurs dans les offres d'emplois.

position de "tête de ponts" dans la division sociale de l'entreprise. Le changement de pratiques souhaité par la direction connait donc des résistances et n'opère pas comme prévu.

En outre, la globalisation des échanges agricoles a participé de façon croissante à l'intégration de l'agriculture dans le commerce international et dans le processus de libre circulation des marchandises. Pour les agriculteurs, ce phénomène représente à la fois des opportunités (de ventes notamment, grâce aux exportations) et des contraintes (entre autres liées à la mise en concurrence entre producteurs). Le passage d'un régime agricole fordiste à une économie de la qualité (Bernard de Raymond, 2013) a engendré pour les agriculteurs et les salariés des entreprises agricoles un accroissement de dispositifs (parfois publics, parfois privés) de normalisation et de certification des produits et des procédés, mais aussi de singularisation. Pour accéder au marché et pour répondre aux demandes de l'aval et de l'amont dans un contexte de montée en puissance de la grande distribution (Dubuisson-Quellier, 1999) et du consommateur, les directions des entreprises agricoles intégrées rencontrées ont cherché à identifier, à construire ou à adopter « des critères substantifs de qualité qu'ils pourraient objectiver et atteindre de manière répétée » (Bernard de Raymond, 2013). Toutes ces prérogatives d'un « modèle de la compétence » (Paradeise et Lichtenberger, 2001) de l'entreprise agricole intégrée entraînent alors pour le chef de culture une procéduralisation poussée du travail, qui tend à l'éloignement des chefs de culture de ce qu'ils considèrent être comme leur cœur de métier.

La désintégration de la frontière des temps sociaux par le double processus de concentration et d'expansion foncière

Le souhait de produire davantage pour répondre aux demandes de la grande distribution et gagner de nouveaux marchés amène l'entreprise agricole à acquérir du foncier supplémentaire autour du site d'origine et à s'agrandir par la location et le rachat de terres à l'étranger. Par « l'implication contrainte » (Durand, 2004 ; 2006), ce double processus de concentration et d'expansion foncier à l'étranger entraîne alors la désintégration de la frontière entre temps de travail et temps hors travail (Aballéa, 2001 ; Durand, 2001) des chefs de culture. Les indicateurs majeurs étant les contraintes temporelles accrues distinguées au cours de nos immersions (notamment concernant les délais à respecter), mais surtout l'allongement des journées de travail, l'empiètement de celles-ci sur le temps de repos et une période de "*rush*" qui perdure. Dans les entreprises agricoles traditionnelles, la difficulté du travail des chefs de culture durant cette période est compensée par un rythme plus calme durant la période "creuse". Dans le cas des entreprises agricoles intégrées, l'expansion à l'étranger pour étendre la saisonnalité de leurs ventes, liée à la nouvelle mission des

chefs de culture de former les salariés et de gérer la récolte au sein de ces nouvelles entités, entraîne la généralisation de cette période de "*rush*".

Les spécificités du travail agricole rendent par ailleurs cette désintégration des frontières encore plus forte : les aléas climatiques, la production de produits frais et la spécialisation des entreprises agricoles obligent les chefs de culture (sur qui repose la rationalisation intégrée) à une vigilance accrue permanente. Fonctionner à flux-tendu sur des parcelles de plus en plus éloignées et sur un nombre plus important d'hectares d'années en années, c'est faire reposer sur les chefs de culture une standardisation et une rationalisation de la production qui ne peuvent être qu'approximatives. Or, c'est précisément sur ces mêmes acteurs que repose le travail de minimiser, par une amplitude plus longue des journées de travail, les effets de l'approximation, entraînant donc une porosité des temps sociaux et une impossibilité pour les chefs de culture de maîtriser leurs temps de travail et hors travail.

Les trois variables de la segmentation interne du groupe professionnel

Au-delà des processus de la rationalité intégrée, d'autres éléments propres à la segmentation interne du groupe professionnel tendent à le fragiliser. Nous avons pu mettre en exergue trois variables de *segmentation* (Bucher et Strauss, 1961) du groupe professionnel qui le caractérisent. Sa professionnalisation est avant tout au service des hommes, ingénieurs et membres de la famille dirigeante.

Le genre constitue en effet une des variables de segmentation du groupe. Le groupe professionnel des chefs de culture reproduit d'abord, à travers ses discours et ses règles implicites d'organisation, les barrières à l'entrée pour les femmes. Il est très majoritairement masculin. D'autre part, lorsque les femmes réussissent à accéder au groupe professionnel malgré les barrières sociales d'accès au métier, celles-ci font l'expérience de sexisme. Celui-ci peut être "frontal", comme se dissimuler dans les pratiques organisationnelles des entreprises agricoles intégrées qui ont su organiser la rareté des femmes (Laufer, 2013). Évoluer, pour les cheffes de culture, dans un « monde de mecs », c'est devoir faire face à des prénotions partagées par les hommes et les femmes de l'entreprise agricole intégrée. Au sein du groupe, pour être jugé légitime, le travail agricole, d'encadrement comme de production, doit être réalisé par un homme. Elles sont également renvoyées à leur caractère qui serait naturellement « hystérique » et certaines tâches leur sont réservées parce qu'elles seraient plus « adaptées » à des femmes « fines » et « douces ». En outre, au sein des entreprises agricoles intégrées, les revenus des femmes sont inférieurs à ceux des hommes à statut égal, quel qu'il soit ; elles sont sous-représentées parmi les positions hiérarchiques

supérieures et au contraire surreprésentées parmi les emplois les plus précaires. Enfin, elles occupent les postes les plus à risques.

La « génération » constitue une seconde variable de segmentation interne du groupe professionnel. La « nouvelle génération », représentée par les chefs de culture du second idéal-type, est porteuse d'une nouvelle idéologie et d'une nouvelle identité professionnelle, reposant sur le rejet de la masculinité hégémonique agricole (Brandth et Haugen, 2005 ; Liepins, 2000 ; Peter *et al.*, 2000) et sur les pratiques de « l'écologie intensive » (Bernard de Raymond et Goulet, 2014). Cette nouvelle génération participe en interne à la cohésion, et en externe à la légitimité et à la reconnaissance sociale du groupe à l'égard à la fois de la direction, mais aussi des autres groupes professionnels des entreprises agricoles intégrées. Les chefs de culture du second idéal-type et les autres salariés définissent ces normes et ces pratiques professionnelles comme « plus adaptées » à l'organisation dans laquelle ils évoluent que celles de « l'ancienne » génération. Alors que les compétences qui sont jugées comme nécessaires à l'exercice du métier de chef de culture par la direction des entreprises agricoles intégrées sont acquises dès le niveau BTS, celles devenues nécessaires pour faire partie des "bons" chefs de culture s'acquièrent en revanche au cours de la formation d'ingénieurs. Le passage par une école d'ingénieur en agriculture et l'acquisition d'un « réseau social particulier » (Bès, 2013) qui en résulte ont alors pour fonction et pour effet de faciliter l'insertion professionnelle de la nouvelle génération. À l'inverse, les chefs de culture non ingénieurs rapportent avoir vécu une insertion professionnelle plus laborieuse, faite de travail saisonnier précaire et de nombreuses ruptures dans leur carrière.

Enfin, le dernier élément de segmentation concerne la filiation, qui permet l'émancipation pour les chefs de culture membres de la famille. Être le fils du dirigeant de la division de la production, c'est pouvoir élaborer des projets de carrière et s'investir pleinement dans son travail pour les réaliser, là où, pour les autres chefs de culture de l'entreprise, la présence d'un collègue membre de la famille dirigeante entraîne une barrière à la promotion interne. Dès lors que le chef de culture n'appartient pas à la famille dirigeante, qu'il agit dans une organisation à vocation patrimoniale (c'est-à-dire qui souhaite préserver une direction familiale) et qu'il a atteint la dernière "strate hiérarchique" avant le poste de direction de la division, sa carrière au sein de l'entreprise agricole se retrouve bloquée par l'assignation du membre de la famille à la direction.

Des résistances intra-organisationnelles : relations professionnelles immédiates et mise à distance des corps intermédiaires

Notre travail ethnographique et les entretiens réalisés auprès des syndicats de salariés agricoles nous ont permis de montrer que les membres du groupe professionnel ne sont pas passifs face au dualisme de la professionnalisation (Demazière, 2012) et à ses effets. Ils ne sont pas les instruments atones d'une logique managériale. Ces évolutions donnent lieu à des résistances de la part des chefs de culture. Elles peuvent être individuelles ou collectives, entre membres du groupe professionnel ou en s'alliant avec des membres d'autres groupes professionnels avec lesquels ils partagent les mêmes contraintes, "pour soi" ou "pour les autres", freiner la production ou, au contraire, l'accélérer. En revanche, elles répondent toutes à la volonté de desserrer l'étau du contrôle et de se réapproprier le travail. Néanmoins, les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées sont des acteurs qui n'exercent leur solidarité que de manière ponctuelle. À l'exception des moments de réorganisation et de perte d'autonomie, où ils recréent une solidarité intra organisationnelle, ils se méfient très souvent du corporatisme et sont faiblement organisés collectivement. Lorsque l'on observe des pratiques de négociation collective, on remarque qu'elles se font sans l'aide d'intermédiaires comme les syndicats ou les organisations professionnelles agricoles.

Le secteur de la production agricole se caractérise en effet par une très faible voire une absence complète de représentation syndicale. Lorsque le syndicat réussit à pénétrer l'entreprise agricole intégrée, l'enquête ethnographique nous a permis d'affirmer que l'activité syndicale au sein de celle-ci « n'est pas une mince affaire » (Willemez, 2012). Être délégué syndical ou du personnel dans une EAI n'a rien d'évident. Les stratégies de contournement de la part de la direction pour éviter toute représentation supplémentaire et les conséquences de la prise de fonction (discriminations salariales, obstacles dans la poursuite de leurs carrières, stigmatisations dans les relations quotidiennes professionnelles et mises à l'écart) les forcent parfois à ne pas se représenter. Théoriquement, d'autres acteurs d'institutions extérieures à l'entreprise agricole peuvent également jouer un rôle de régulation et de représentation. En effet, le secteur agricole se distingue d'autres secteurs par un maillage complexe de groupes d'intérêts agricoles, les organisations professionnelles agricoles. Mais là encore, notre enquête auprès de la MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE et des conseillers de CHAMBRES D'AGRICULTURE atteste de la mise à distance de l'entreprise agricole intégrée de l'ensemble des corps intermédiaires.

Tout au long de ce travail de thèse, nous avons donc tenu le pari initial de rendre compte des évolutions conjointes d'une profession jusqu'alors oubliée et d'une organisation où pénètre la force contraignante du capitalisme moderne que personne n'avait encore intégrée. Par l'étude du dualisme du processus de professionnalisation et de ses effets sur le groupe professionnel en

question, nous avons démontré que les chefs de culture sont des interprètes contrariés du nouveau capitalisme agricole.

Contributions, limites et perspectives

Il nous semble que cette thèse apporte des contributions à quatre champs de la recherche en sociologie : la sociologie rurale, la sociologie des groupes professionnels et la sociologie du travail et de la gestion. La première contribution est donc d'avoir tenté de faire dialoguer l'ensemble de ces champs pour étudier les effets sur les salariés d'une forme contemporaine du capitalisme.

Contribution et limites de notre travail à la sociologie rurale

Concernant les contributions et les limites de notre travail à la sociologie rurale, six points nous semblent importants.

Premièrement, notre travail propose l'étude socio-historique d'une figure symbolique de l'agriculture qui n'avait jusqu'ici jamais été étudiée : celle du chef de culture. Le chapitre II, consacré aux fondements historiques de la place singulière occupée par les chefs de culture parmi les salariés agricoles, nous permet de prolonger les travaux précurseurs de l'étude historique de la pénétration du capitalisme en agriculture. Il nous permet d'affirmer qu'il ne reposait pas uniquement sur la domination des paysans et des fermiers sur les ouvriers — comme l'affirment Max Weber et Karl Marx — mais également sur une catégorie à l'interface entre les trois qui occupait une position de « dominant charismatique » (Weber, 2014 [1922]) : le chef de culture.

Deuxièmement, notre travail approfondit empiriquement, par l'intermédiaire d'immersions, l'analyse de l'émergence et de l'implantation, en France, d'un « nouveau capitalisme agricole » (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017). Pour la première fois, une étude sociologique et ethnographique rend compte du travail agricole en train de se faire dans des grandes entreprises de fruits et légumes, qu'on pouvait considérer jusqu'alors comme la « boîte noire » de ces nouvelles formes d'agriculture. Par l'observation de l'intégration de l'ordre marchand capitaliste agricole, ce travail apporte des éléments théoriques fondamentaux dans l'étude des mécanismes de pénétration du nouveau capitalisme agricole. Il montre dans un premier temps que l'accumulation capitalistique au sein des organisations et plus précisément des divisions de la production repose sur le travail de gestion courante d'un chef de culture, et non pas sur celle d'un chef d'exploitation ou d'un couple comme jadis. Dans un second temps, il vient confirmer que la poursuite de l'accumulation capitaliste des entreprises dominantes dans le nouveau capitalisme agricole déplace les formes de domination. À l'organisation de la production agricole réalisée à travers l'antagonisme d'un rapport entre une

classe de propriétaires fonciers non exploitants et la classe paysanne, s'est substituée une nouvelle opposition entre "petits" et "gros" exploitants. Par l'analyse des stratégies et des instruments de concentration et d'expansion foncière que développe l'EAI — le rachat ou la location par l'intermédiaire d'une contractualisation — nous avons pu montrer que son accumulation capitaliste se poursuit par la subordination d'une partie des agriculteurs "non viables" et que la figure du chef de culture occupe, là encore, une place centrale. Soit parce que l'entreprise agricole intégrée, après le rachat d'une exploitation non viable, salarie le chef d'exploitation qui devient un chef de culture de l'EAI ; soit parce que, si elle décide de louer des terres, elle charge les chefs de culture de l'entreprise agricole d'organiser et de gérer le foncier nouvellement acquis.

Troisièmement, par la construction idéal-typique de l'entreprise agricole intégrée et sa définition à la lumière de trois processus qui la traversent, notre travail tente d'estomper le flou autour de la définition sociologique de la grande entreprise agricole. Il prolonge également les travaux relatifs à l'étude globale de la transformation de l'agriculture française, en montrant à la fois que subsiste un capitalisme agricole au service de la famille et qu'émergent des entreprises agricoles qui s'en éloignent radicalement.

Trois limites de notre travail apparaissent néanmoins.

Premièrement, notre travail a porté uniquement sur des entreprises agricoles intégrées du secteur des fruits et légumes. Les spécificités de la production (produits frais, saisonnalité, main d'œuvre importante…) nous empêchent de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur agricole.

Deuxièmement, le choix d'étudier des entreprises françaises (bien que délocalisant une partie de leurs productions) limite l'analyse macro-sociologique de leurs émergences et de la place de l'État dans l'implantation du nouveau capitalisme agricole.

Troisièmement, alors que ces entreprises font appel en grande majorité à des travailleurs saisonniers venant d'Espagne, du Portugal, du Maghreb et d'Amérique du Sud, nos lacunes en espagnol et notre méconnaissance de la langue arabe, nous empêchent d'analyser en profondeur ce qu'être encadré par un chef de culture signifie.

Contribution et limites de notre travail à la sociologie des groupes professionnels

Concernant les contributions et limites de notre travail à la sociologie des groupes professionnels, six points nous semblent importants.

Nous rejoignons dans un premier temps Valérie Boussard, Didier Demazière et Philip Milburn (2010) lorsqu'ils affirment que le processus de professionnalisation est à la fois porté par

des membres du groupe et imposé de l'extérieur. Notre travail valide la pertinence du concept de dualisme de la professionnalisation (Demazière, 2012), tout en approfondissant ses mécanismes et ses effets.

Par l'étude du groupe professionnel des chefs de culture, nous affirmons que cette professionnalisation endogène et exogène, voulue et subie, peut, suivant les caractéristiques sociales des membres et la structure sociale de l'organisation, renforcer dans un premier temps l'importance sociale du groupe professionnel, en leur permettant notamment d'acquérir de nouvelles professionnalités ou en réaffirmant leur place symbolique dans l'organisation. C'est le produit d'une professionnalisation *from within* et *from above* qui renforce la place de "têtes de pont" du groupe professionnel dans l'organisation.

Dans un second temps, notre travail nous permet de souligner le dualisme de cette professionnalisation *from within* et *from above*, en insistant sur les déstabilisations qu'elle entraîne pour le groupe professionnel. Chaque dynamique organisationnelle est particulière et spécifique, mais l'enquête auprès des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées nous permet d'affirmer dans un premier temps que certains phénomènes externes au groupe, liés à la professionnalisation dans des organisations où pénètre le modèle du marché, sont communs : apparition et exacerbation de la concurrence (entre groupes professionnels notamment), destruction des frontières entre les temps sociaux, montée en puissance des objectifs de rentabilité par une mainmise sur l'organisation des fonctions commerciales et de gestion, altérations des conditions de travail, mobilisation de la figure du client comme régulateur des activités de travail. Le modèle du marché pénètre dans l'organisation et rompt les équilibres antérieurs.

Cette professionnalisation par le haut (Vezinat, 2012) contribue à introduire un autre professionnalisme : il promeut une norme générale d'efficacité qui peut être à l'inverse du professionnalisme qui s'enracine dans des identifications de métier. Nous avons pu montrer à travers l'exemple du déploiement de l'outil de gestion SOLANE, que la tentative de redéfinition d'un professionnalisme des chefs de culture par une direction qui souhaite rationaliser leur travail sur la plante vient buter sur le « professionnalisme de métier ». La gestion de l'aléa et de ce qui ne peut pas être rationalisé est au fondement même du professionnalisme du groupe professionnel des chefs de culture. Elle est ce qui leur permet de conserver une position de "tête de ponts" dans la division sociale de l'entreprise agricole intégrée et ce qui constitue un de leurs "cœurs de métier". Le changement de pratiques souhaité par la direction n'opère donc pas car le professionnalisme exogène au groupe est produit par l'imposition externe d'une identité transversale à l'entreprise qui vise à mobiliser les chefs de culture au service du client et à accroître leur efficacité en s'opposant aux appartenances héritées. Les déstabilisations que produit la professionnalisation *from within* et

from above ne sont pas uniquement extérieures au groupe. Nous avons pu montrer que les trajectoires organisationnelles des entreprises agricoles intégrées et la professionnalisation voulue par les membres du groupe participent à sa déstabilisation interne par la segmentation. Nous pouvons affirmer que l'intégration du modèle de marché dans l'organisation introduit des éléments de différenciations internes au groupe, notamment entre une « ancienne » et une « nouvelle » génération, entre hommes et femmes ou entre chefs de culture membres de la famille dirigeante et non membres.

Troisièmement, notre travail permet également d'apporter des éléments théoriques et empiriques nouveaux sur le dualisme de la professionnalisation. Par l'étude du groupe professionnel des chefs de culture, nous faisons l'hypothèse que le dualisme n'affecte que les professions que nous qualifions « d'intermédiaires », c'est-à-dire à la fois dominantes et dominées dans l'organisation. Dans un premier temps, nous avançons l'idée que le dualisme n'existe que pour des groupes professionnels qui ont la capacité de se saisir des opportunités laissées par l'organisation pour acquérir de nouvelles professionnalités et mettre en avant leur professionnalisme. Dans le cas de notre étude, le renforcement de l'importance sociale du groupe professionnel par sa professionnalisation endogène et exogène n'existe que parce qu'il dispose d'une place symbolique dans l'organisation, qu'il puise par ailleurs dans son existence sociale (Roquet, 2012) et sa position historique de privilégié parmi la catégorie plus large des salariés agricoles. Deuxièmement, nous affirmons que la déstabilisation de la professionnalisation (la seconde "face" du dualisme) n'est possible que pour les groupes professionnels occupant une place qui admet la déstabilisation, c'est-à-dire une place de dominés dans l'organisation. Pour reprendre une expression de sens commun tout en la renouvelant, pour que le dualisme l'affecte, la profession doit pouvoir tenir le marteau, mais aussi être contrainte de poser ses doigts sur l'enclume.

Nous ne voulons pas pour autant signifier ici que les acteurs les plus dominés des entreprises agricoles ne peuvent pas jouir d'une certaine forme d'autonomie[449] et qu'ils ne sont "que" dominés, ou encore que les plus dominants ne sont jamais déstabilisés[450]. Nous voulons davantage signifier que, contrairement aux chefs de culture, l'acquisition par les ouvriers agricoles étrangers de nouvelles professionnalités ne renforce pas leur position au sein de la division sociale de l'organisation. À l'inverse des chefs de culture, leur professionnalisation ne leur permet pas pour autant de devenir des salariés « symboles » dans l'organisation. Ils demeurent, pour les dominants

[449] Par exemple, Stéphanie Barral (2012) montre très bien comment certains ouvriers agricoles en Indonésie acquièrent une « autonomie conquise » (Ibid.) leur permettant l'accession à la propriété foncière et à l'enrichissement.

[450] Au cours de l'enquête, nous avons pu nous entretenir avec les dirigeants des EAI et percevoir qu'ils peuvent être tout autant déstabilisés dans leurs identités de métiers par les injonctions des acteurs de l'aval.

(dirigeants, chefs de culture et chefs d'équipe), des salariés interchangeables qu'il convient d'encadrer et de dominer selon des critères de race, de classe et de genre. De la même manière, la déstabilisation des plus dominants au sein des entreprises agricoles ne remet pas en cause leur légitimité au sein de l'organisation ou leur place dans la division sociale du travail agricole. Contrairement aux chefs de culture qui peuvent être déclassés par l'arrivée « d'experts de la gestion » (Boussard, 2009) dans l'organisation, se prévalant d'un corpus de connaissances ayant un certain degré d'abstraction et correspondant à l'émergence d'une nouvelle rationalité matérielle de l'entreprise agricole intégrée.

Quatrièmement, notre travail nous permet d'affirmer que la consistance et la reconnaissance du modèle professionnel d'un groupe (ou plus globalement de sa place dans la division sociale) dépendent aussi de son adéquation à l'entreprise, à ses objectifs de développement, à ses politiques internes et à l'homogamie socioprofessionnelle entre les membres du groupe et la direction. C'est en partie parce que les chefs de culture et les dirigeants des EAI sont des acteurs qui ont des trajectoires sociales et professionnelles communes et des croyances partagées, relatives notamment à l'évolution des pratiques agricoles, que les chefs de culture disposent d'une telle place dans la division sociale de l'organisation.

Cinquièmement, par l'étude des résistances collectives et individuelles des chefs de culture face à leur déstabilisation, notre travail prolonge les travaux concernant les mobilisations des groupes professionnels. Ainsi, il nous permet d'affirmer que le partage d'activités de travail exercées dans des contextes comparables, que la capacité à nouer des interactions entre pairs, à se transmettre les ficelles et les savoir-faire tacites ou à partager une même définition symbolique de ce que l'on fait, sont autant d'éléments qui soudent les communautés de pairs et consolident des identités de métiers. Il nous permet également d'affirmer que toutes les formes de mobilisations à l'intérieur d'un même groupe professionnel ne sont pas identiques et ne produisent pas les mêmes effets. Elles dépendent à la fois de la structure sociale du groupe professionnel et de l'organisation.

Enfin, notre travail constitue un élément empirique supplémentaire à la compréhension du caractère systémique des professions (Abbott, 1988). Tout ce qui survient au sein d'une profession a des répercussions sur les professions voisines. Nos enquêtes ajoutent en revanche un élément crucial de l'étude du travail dans des organisations capitalistes : la professionnalisation, lorsqu'elle affecte une profession intermédiaire des organisations, entraîne, par sa dualité, un contrôle et une domination accrue des plus dominés. C'est après l'introduction d'un outil de gestion de la main d'œuvre, constitutif pour les chefs de culture d'une nouvelle professionnalité, qu'ils vont inclure dans leur modèle professionnel, que les ouvriers endurent un renforcement du contrôle social.

Nous reconnaissons néanmoins certaines limites de notre travail quant à ses apports à la sociologie des groupes professionnels.

Premièrement, les choix méthodologiques et l'implication personnelle que nécessitent les immersions nous ont conduit à centrer notre étude sur le niveau méso et micro-sociologique de l'étude du groupe professionnel (à l'échelle de l'entreprise et des trajectoires des individus). Bien que le rôle de l'État soit souligné au cours le chapitre relatif à la formation initiale, celui-ci reste relativement absent de nos analyses.

Pour les mêmes raisons, notre travail manque d'une réelle comparaison entre le travail d'un chef de culture dans une exploitation familiale de taille moyenne et celui dans une entreprise agricole intégrée. Une telle comparaison aurait pu permettre d'approfondir davantage les évolutions des modèles professionnels de la profession.

Contribution et limites de notre travail à la sociologie du travail et de la gestion

Nos principales contributions à ces deux domaines concernent la mise en place d'une grille d'analyse de sociologie du travail et de la gestion dans une organisation jusqu'alors jamais étudiée par celles-ci. Notre travail vient confirmer les résultats désormais classiques en sociologie du travail et de la gestion sur l'étude des effets sur les salariés de l'intégration de la logique marchande dans les organisations et de sa gestionnarisation.

Notre travail vient dans un premier temps confirmer les résultats de Jean-Pierre Durand sur le flux-tendu (2004) et plus généralement les travaux relatifs à la mise en place du « *lean-management* » (Benedetto-Meyer, Maugeri et Metzger, 2011 ; Craipeau et Metzger, 2011). Par l'analyse des formes de résistances des chefs de culture à l'organisation, notre étude montre, premièrement, que le flux-tendu et la gestionnarisation se sont généralisés au secteur agricole et qu'ils se caractérisent par la mise en place d'une organisation paradoxale — ou un système « paradoxant » De Gauléjac (2011) — qui lie, par « l'implication contrainte » (Durand, 2004 ; 2006), une rigidité disciplinaire et la recherche d'une autonomisation des salariés intermédiaires. Deuxièmement, l'étude plus générale de l'organisation de l'EAI vient confirmer le lien entre flux-tendu, gestionnarisation et altération des conditions de travail des salariés, par le raccourcissement des délais et une pression du temps, la mise en avant de la figure du client dans l'organisation, la destruction de la frontière des temps sociaux, et plus généralement l'intensification du travail. Troisièmement, nous confirmons que les organisations « à flux tendu » sont traversées par une coupure entre l'emploi stable et l'emploi précaire. Même si ce résultat n'est pas propre à l'entreprise agricole intégrée et caractérise l'ensemble des grandes et moyennes entreprises de production du secteur, nous constatons une

diversification des qualifications, des salaires et des statuts des salariés. Quatrièmement, nos enquêtes dans les organisations et auprès des représentants des syndicats de salariés montrent une mise à distance des « corps intermédiaires » (organisations professionnelles agricoles, syndicats de salariés), qui tend à faire rentrer les négociations et le règlement des conflits au sein de l'organisation. Les stratégies de contournement de la part de la direction pour éviter toute représentation supplémentaire et les conséquences de la prise de fonction forcent les représentants du personnel à ne pas se représenter et les délégués syndicaux à « jeter l'éponge ». L'intégration du modèle du marché redimensionne les relations sociales dans et autour du travail. Les collectifs sont affaiblis et le travail se vit dorénavant au singulier. La mise en place par l'EAI de formations spécifiques à chaque salarié, d'entretiens en face à face avec la direction et son encadrant une fois par an ou encore d'outils de gestion de main d'œuvre qui calculent l'indice de performance de chaque salarié, entraîne une contrainte individuelle pour les salariés, celle de « faire en permanence la démonstration de leur utilité pour l'entreprise afin de mériter leur place » (Linhart, 2009).

Enfin, l'analyse du travail concret dans les champs et les usines de conditionnement, l'étude de la segmentation en genre du groupe professionnel des chefs de culture — entraînant pour les femmes des EAI des barrières structurelles et des expériences de sexisme quotidiennes — et l'analyse du travail de gestion de la main d'œuvre par les chefs de culture, nous ont permis de faire la démonstration que l'organisation concrète de l'activité de production et l'accumulation capitaliste de l'EAI reposent avant tout sur l'entrecroisement d'une domination raciale, genrée et de classe. Notre dernière contribution souligne la nécessité pour la sociologie du travail de mobiliser les approches intersectionnelles et postcoloniales (Collins, 2000 [1990] ; Crenshaw 1989 ; Guillaumin, 1992 ; Hancock, 2007 ; Juteau, 2016) pour analyser les formes de domination du capitalisme dans les entreprises de production. C'est au travers de l'étude concrète du travail et son articulation avec les rapports de genre, de classe et de race que la sociologie du travail peut produire des analyses permettant de contextualiser et historiciser les structures de la domination.

Cependant, notre travail comporte certaines limites. Même si nous évoquons les espaces partagés entre les dirigeants et les chefs de culture hors des EAI, le choix d'étudier avant tout les pratiques concrètes de travail et les interactions entre groupes nous amène à négliger l'étude des sociabilités hors des frontières de l'entreprise.

Néanmoins, l'ensemble des limites évoquées plus haut annoncent autant de perspectives nouvelles.

***

De nombreux chantiers restent encore ouverts à qui veut mettre en lumière l'ensemble des mécanismes de pénétration du capitalisme et ses effets, comme la remise en question par les chefs de culture de la masculinité hégémonique agricole, les stratégies de l'entreprise agricole intégrée pour déjouer les controverses, les effets de la professionnalisation sur les populations les plus dominées, les mécanismes genrés du contrôle et de la redistribution du capital familial agricole, la question de l'invisibilisation des problématiques de santé en agriculture ou encore les liens entre nouveau capitalisme et accentuation des phénomènes migratoires. Nul doute que tout cela ouvre la voie à de futures enquêtes riches et fécondes sur lesquelles nous pourrions à nouveau poser notre « regard sociologique » (Hughes, 1971).

Bibliographie

ABALLEA François, 2001, « Activité de service et porosité des temps sociaux. Le cas d'un service public », in *Temps de travail et temps libre*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, Ouvertures sociologiques, p. 49‑62.

ABALLEA François, 2012, *Institutionnalisation-désinstitutionnalisation de l'intervention sociale*, Toulouse, Octarès, Le travail en débats, 366 p.

ABBOTT Andrew, 1988, *The system of professions: An essay on the division of expert labor.*, Chicago, IL, US, University of Chicago Press, The system of professions: An essay on the division of expert labor, xvi, 435 p.

ABBOTT Andrew, 2003, « 1. Écologies liées : à propos du système des professions » in *Les professions et leurs sociologies : Modèles théoriques, catégorisations, évolutions* [en ligne]. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, URL : http://books.openedition.org/editionsmsh/5721.

ABOU EL MAATY Nagwa, 2004, « La fabrique des instruments agricoles de la ferme-école des Trois-Croix », *Histoire & Sociétés Rurales*, 21(1), p. 115‑132.

ABOU EL MAATY Nagwa, 2007, « La scolarisation de l'apprentissage agricole en France : les fermes-écoles au service de l'agriculture et de son enseignement (19e siècle-début 20esiècle). Thèse de doctorat d'histoire contemporaine, sous la direction de Dominique Barjot, Université Paris IV, 3 volumes, 875f°, soutenue le 4 juin 2007, mention très honorable. », *Ruralia. Sciences sociales et mondes ruraux contemporains*, 21.

ACHIN Catherine, 2005, « Un "métier d'hommes" ? Les représentations du métier de député à l'épreuve de sa féminisation », *Revue française de science politique*, 55(3), p. 477‑499.

ADAMOPOULOS Tasso, **RESTUCCIA** Diego, 2014, « The Size Distribution of Farms and International Productivity Differences », *The American Economic Review*, 104(6), p. 1667‑1697.

AGERON Charles-Robert, 1979, « Livre III - Économies et sociétés algériennes de 1919 à 1954 », in *Histoire de l'Algérie contemporaine -2-*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, Hors collection, p. 467‑547.

AKRICH Madeleine, 1991, « De la sociologie des techniques à une sociologie des usages. L'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération », *Techniques & Culture*, [En ligne], URL : http://journals.openedition.org/tc/725.

ALARCON Lucie, 2008, « Maintenant, faut presque être ingénieur pour être agriculteur. Choix et usages des formations professionnelles agricoles dans deux familles d'agriculteurs », *Revue d'études en agriculture et environnement*, INRA Department of Economics, vol. 88(3), p. 95-118.

ALBALADEJO Christophe, **SARTRE** Xavier Arnauld de, **GASSELIN** Pierre, 2012, « Agriculture entrepreneuriale et destruction du travail dans la pampa argentine », *Études rurales*, n°190(2), p. 177‑192.

ALI BEN HALIMA Mohamed, **DEBRAND** Thierry, **REGAERT** Camille, 2012, « Arrêts maladie : comment expliquer les disparités départementales ? », *Questions d'économie de la santé*, n°177, p. 1-8

ALLAIRE Gilles, 1988, « Le modèle de développement agricole des années 1960 », *Économie rurale*, 184‑186, p. 171‑181.

ALLEN Douglas W., **LUECK** Dean, 1998, « The nature of the farm », *Journal of Law and Economics*, 41(2), p. 343‑386.

AMBLARD Henri, **BERNOUX** Philippe, **HERREROS** Gilles, **LIVIAN** Yves-Frédéric, 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris, 300 p.

ANDOLFATTO Dominique, **LABBE** Dominique, 2011, *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte, Repères, 128 p.

ANNES Alexis, **HANDFIELD** Mario, 2019, « Jeunes agriculteurs hors cadre familial. Les masculinités pour éclairer les nouveaux rapports au métier », *Cahiers du Genre*, 67(2), p. 141‑163.

ANSALONI Matthieu, **ALLAIRE** Gilles, 2016, « La grande transformation des politiques agricoles anglaise et française : une sociologie de l'hégémonie économique », [En ligne], *Revue de la régulation - Capitalisme, institutions, pouvoirs,* vol. 20, URL : http://journals.openedition.org/regulation/12168

ANSEEUW Ward, **DUCASTEL** Antoine, **BOCHE** Mathieu, 2012, « Nouveaux modèles de production et d'investissement en Afrique du Sud », *Études rurales*, 190, p. 147‑160.

ANSEEUW Ward, **RODA** Jean-Marc, **DUCASTEL** Antoine et al., 2016, « Chapitre 24. Stratégies globales des firmes et financiarisation de l'agriculture », dans : Estelle Biénabe éd., *Développement durable et filières tropicales*, Versailles, Éditions Quæ, « Agricultures et défis du monde », p. 309-325.

ANZALONE Guilhem, **PURSEIGLE** François, 2014, « Délégation d'activités et sous-traitance : au service de la transmission de l'exploitation ou d'un patrimoine ? » in **GASSELIN** Pierre; **CHOISIS** Jean-Philippe; **PETIT** Sandrine; **PURSEIGLE** François; **ZASSER** Sylvie. *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, INRA-SAD, 382 p.

ARBORIO Anne-Marie, 1995, « Quand le « sale boulot » fait le métier : les aides-soignantes dans le monde professionnalisé de l'hôpital », *Sciences Sociales et Santé*, 13(3), p. 93‑126.

ARBORIO Anne-Marie, 2007, « L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier », *Recherche en soins infirmiers*, 90(3), p. 26‑34.

ARBORIO Anne-Marie, 2009, « 3. Les aides-soignantes à l'hôpital. Délégation et professionnalisation autour du "sale boulot" », in *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, Recherches, p. 51‑61.

ARBORIO Anne-Marie, **FOURNIER** Pierre, 2010, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Armand Colin, Collection 128, 128 p.

ATTIAS-DONFUT Claudine, 1988, « La notion de génération : Usages sociaux et concept sociologique », *L'Homme et la société*, p. 36‑50.

BAJARD Flora, 2014, *Sociologie des céramistes d'art en France. L'invention d'un groupe socio-professionnel : pratiques et manières d'être*, Thèse de doctorat en sciences sociales, Lausanne, Université de Lausanne, 604 p.

BAJARD Flora, **NICOLAS** Frédéric, **CRUNEL** Bérénice, **FRAU** Caroline, **PARENT** Fanny (dir.), 2018, *Professionnalisation(s) et État : Une sociologie politique des groupes professionnels*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, Espaces Politiques, 322 p.

BARDHAN Pranab K., 1973, « Size, Productivity, and Returns to Scale: An Analysis of Farm-Level Data in Indian Agriculture », *Journal of Political Economy*, 81(6), p. 1370‑1386.

BARLET Blandine, **MOLLO** Vanina, **SCHWARTZ** Yves, 2019, *La santé au travail en danger. Dépolitisation et gestionnarisation de la prévention des risques professionnels*, Toulouse, Octares, Travail & activité humaine, 327 p.

BARRAL Pierre, 1972, « Agrarisme de gauche et agrarisme de droite sous la Troisième République », *L'univers politique des paysans dans la France contemporaine*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, p. 243‑253.

BARRAL Stéphanie, 2015, *Capitalismes agraires. Économie politique de la grande plantation en Indonésie et en Malaisie*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 240 p.

BARRAL Stéphanie, 2017, « Chapitre 4. Travail précaire, travail permanent, travail indépendant. Diversité et coexistence des formes de travail dans l'agriculture de plantation », in **PURSEIGLE** François éd., *Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme*. Paris, Presses de Sciences Po, « Académique », p. 125-152.

BARTHELEMY Denis, **BARTHEZ** Alice, 1978, « Propriété foncière, exploitation agricole et aménagement de l'espace rural », *Économie rurale*, 126, p. 6‑16.

BARTHELEMY Denis, 1988, *La naissance de l'entreprise agricole*, Économica, 184 p.

BARTHEZ Alice, 1996, « Les relations de l'agriculteur avec son travail. Une longue histoire, de forts changements actuels », *Travaux et Innovations*, p. 15–17.

BARTHEZ Alice, 2005, « Devenir agricultrice : à la frontière de la vie domestique et de la profession », *Économie rurale*, 289‑290, p. 30-43.

BASZANGER Isabelle, 1988, « Freidson Eliot, Professional powers. A study of the institutionalization of formal knowledg », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1, p. 205-208.

BAUDRY Bernard, **DUBRION** Benjamin, 2009, *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, Recherches, 386 p.

BAZIN Laurent, 2016, « Chapitre 4. Résistance ou écrasement. Mises en scène de la domination sur deux terrains d'enquête contrastés », in Calderón José-Angel, Cohen Valérie (dir.), *Qu'est-ce que résister ? : Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, Le regard sociologique, p. 69‑84.

BEAUD Stéphane, **MASCLET** Olivier, 2006, « Des "marcheurs" de 1983 aux "émeutiers" de 2005. Deux générations sociales d'enfants d'immigrés », *Annales. Histoire, sciences sociales*, 61(4), p. 809‑843.

BEAUR Gérard, **LAMBERT** Christiane, **REMY** Jacques, **BARRAL** Stéphanie, 2017, « L'agriculture et le capitalisme », *Entreprises et histoire*, 88(3), p. 166‑181.

BECKER Howard S., 1962, « The nature of a profession », *Education for the Professions*, p. 24‑46.

BECKER Howard S., 1970, *Sociological work; method and substance*, Chicago, Aldine Publishing Co, 358 p.

BECKER Howard S., 1985, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Éditions Métailié, Leçons De Choses, 250 p.

BECKER Howard S., 2008, *Art Worlds*, University of California Press, 408 p.

BELLIT Sonia, 2015, « Quel est l'impact des contrats temporaires en agriculture ? », *Formation emploi*, vol. 129, n°1, p. 23‑45.

BELTRAN Grégory, 2017, « Explications et modes de justification du renoncement aux soins dans une population ruralo-agricole. Rôles et ajustements d'un modèle de masculinité traditionnelle », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 48‑1, p. 87‑107.

BENEDETTO-MEYER Marie, **MAUGERI** Salvatore, **METZGER** Jean-Luc, 2011, *L'emprise de la gestion: La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, Éditions L'Harmattan, 314 p.

BENQUET Marlène, **LAUFER** Jacqueline, 2016, « Femmes dirigeantes », *Travail, genre et sociétés*, 35(1), p. 19‑25.

BERLE Adolf A., **MEANS** Gardiner C., 1932, *The modern corporation and private property*, The Macmillan Company, New York, 396 p.

BERNARD DE RAYMOND Antoine, **BONNAUD** Laure, **PLESSZ** Marie, 2013, « Introduction : les fruits et légumes dans tous leurs états. La variabilité, la périssabilité et la saisonnalité au cœur des pratiques sociales » », *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, p. 3–12.

BERNARD DE RAYMOND Antoine, **CHAUVIN** Pierre-Marie, 2014, *Sociologie économique, histoire et courants contemporains*, Paris, Armand Colin, Cursus, 190 p.

BERNARD DE RAYMOND Antoine, **GOULET** Frédéric, 2014, « Introduction — Les transformations de l'agriculture intensive. Éléments pour une sociologie des grandes cultures », in *Sociologie des grandes cultures*, Versailles, Éditions Quæ, Nature et société, p. 5‑22.

BERNARD DE RAYMOND Antoine, 2007, *Maximes empiriques de l'activité économique : le marché des fruits et légumes en France (1936-2006)*, Ph.D. thesis, 1 vol., 591 p.

BERNARD DE RAYMOND Antoine, 2013, *En toute saison : le marché des fruits et légumes en France*, Presses universitaires François-Rabelais de Tours, 306 p.

BERNARD DE RAYMOND Antoine, 2015, *Sociologie du marché et sociologie du commerce. L'émergence de la distribution comme rationalité économique*, ⟨halshs-01217972⟩

BERTRAND Thierry, **STIMEC** Arnaud, 2011, « Santé au travail. Voyage en pays de lean management », *Revue française de gestion*, 214(5), p. 127‑144.

BES Marie-Pierre, 2013, « Les relations entre anciens élèves ingénieurs : réseau personnel ou capital social ? », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, [En ligne], n°8, URL : http://journals.openedition.org/socio-logos/2787

BESSAOUD Omar, 1999, « L 'Algérie agricole : de la construction du territoire à l'impossible émergence de la paysannerie », *Insaniyat - Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, n°7, p. 5‑32.

BESSIERE Céline, 2004, « Les "arrangements de famille" : equite et transmission d'une exploitation familiale viticole », *Sociétés contemporaines*, 56(4), p. 69‑89.

BESSIERE Céline, **BRUNEAU** Ivan, **LAFERTE** Gilles, 2014, « Introduction », *Societes contemporaines*, N° 96(4), p. 5‑26.

BESSIERE Céline, **GIRAUD** Christophe, **RENAHY** Nicolas, 2008, « Introduction - Famille, travail, école et agriculture », *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, 88, p. 5‑19.

BESSY Christian, **MARCHAL** Emmanuelle, 2009, « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio-Économie*, 3(1), p. 121‑146.

BEVORT Antoine, 2013, « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », *Participations*, n°5(1), p. 33‑51.

BEZAT Camille, **QUENU** Henry, **MARTIN** Guillaume, 2016, Rotation des cultures : Définition », *Dictionnaire d'Agroecologie*, https://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/rotation-des-cultures/.

BEZES Philippe, 2005, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New Public Management », *Informations sociales*, 126(6), p. 26‑37.

BEZES Philippe, **DEMAZIERE** Didier, **BIANIC** Thomas Le, **PARADEISE** Catherine, **NORMAND** Romuald, **BENAMOUZIG** Daniel, **PIERRU** Frédéric, **EVETTS** Julia, 2011, « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, (Vol. 53-n° 3), p. 293‑348.

BIDART Claire, 1997, « "Qui se ressemble s'assemble" ? », in *L'amitié, un lien social*, Paris, La Découverte, Hors collection Sciences Humaines, p. 41‑51.

BLANC Andre, 1976, « Changements sociaux dans la campagne Francaise », *Hrvatski geografski glasnik*, 38.(1.), p. 13‑29.

BLANCHY Sophie, 2014, « Intégrations et exclusions. La production différenciée des hiérarchies sociales aux Comores », *Études rurales*, 194, p. 47‑62.

BOINON Jean-Pierre, 2011, « Les politiques foncières agricoles en France depuis 1945 », *Économie et Statistique*, p. 19‑37.

BOISARD Pierre, **LETABLIER** Marie-Thérèse, 1988, « Investissements de forme et gestion des ressources humaines », in *Les stratégies des entreprises face aux ressources humaines : l'après taylorisme, XI*, Xles journées d'économie du travail du CNRS, Lille, Économica, p 83-91.

BOLTANSKI Luc, 1982, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de minuit, Le sens commun, 523 p.

BOLTANSKI Luc, **CHIAPELLO** Ève, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, Gallimard, 843 p.

BONNAUD Laure, **BOUHSINA** Zouhaïr, **CODRON** Jean-Marie, 2012a, « Le rôle du marché dans le contrôle des traitements phytosanitaires. L'exemple du secteur de la tomate », *Terrains & travaux*, 20(1), p. 87‑103.

BONNAUD Laure, **BOUHSINA** Zouhaïr, **CODRON** Jean-Marie, 2012b, « Chapitre 4. Tracer les tomates », in *L'alimentation sous contrôle*, Dijon cedex, Educagri éditions, Sciences en partage, p. 77‑90.

BOSC Serge, 2008, *Sociologie des classes moyennes*, Paris, La Découverte, Repères, 128 p.

BOUFFARTIGUE Paul, 1999, « La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés », *Actuel Marx*, 26(2), p. 53‑68.

BOUFFARTIGUE Paul, 2001, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La dispute, 245 p.

BOUFFARTIGUE Paul, 2008, « Précarités professionnelles et action collective. La forme syndicale à l'épreuve », *Travail et Emploi*, 116, p. 33‑43.

BOUFFARTIGUE Paul, **GADEA** Charles, 2000, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, Repères, 128 p.

BOULET Michel, 1997, « La construction de l'articulation école-entreprise dans l'enseignement agricole (1820-1960) », *Formation Emploi*, 57-1, p. 35-44.

BOULET Michel (coord.), 2000, « Les enjeux de la formation des acteurs de l'agriculture, 1760-1945 » in *Actes du* colloque : ENESAD 19-21 janvier 1999, Dijon, Educagri éditions, 525 p.

BOULET Michel, **LELORRAIN** Anne-Marie, **VIVIER** Nadine, 1998, *1848, le printemps de l'enseignement agricole*, Educagri éditions, 141 p.

BOUMAZA Magali, **CAMPANA** Aurélie, 2007, « Enquêter en milieu "difficile". Introduction », *Revue française de science politique*, 57(1), p. 5‑25.

BOUQUIN Stephen (coord.), 2008, *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 267 p.

BOURBLANC Magalie, **BRIVES** Hélène, 2009, « La construction du caractère "diffus" des pollutions agricoles », *Études rurales*, 183(1), p. 161‑176.

BOURCIER-BEQUAERT Bénédicte, **DE BARNIER** Virginie, 2010, « Pour un cadre élargi du concept de génération en marketing », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 25(3), p. 115‑135.

BOURDIEU Pierre, 1962, « Célibat et conditions paysannes », *Études Rurales*, 5‑6, p. 32‑135.

BOURDIEU Pierre, 1978, « Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 23, p. 67-69.

BOURDIEU Pierre, 1979, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Les éditions de minuit, Le sens commun, 680 p.

BOURDIEU Pierre, 1984, « Espace social et genèse des "classes" », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 52(1), p. 3‑14.

BOURDIEU Pierre, 2012, *Sur l'État. Cours au Collège de France, 1989-1992*, Paris, Raisons d'agir, 672 p.

BOURDIEU Pierre, 2015 [2002], *Le Bal des célibataires. Crise de la société paysanne en Béarn*, Paris, Seuil, Sciences Humaines, 288 p.

BOURQUELOT Françoise, 1962, *Les salariés agricoles en France. Paris,* Armand Colin, 220 p.

BOURQUELOT Françoise, 1966, « Les groupes sociaux en présence : employeurs et ouvriers », *Économie rurale*, p. 25‑30.

BOURQUELOT Françoise, 1972, « Les salariés agricoles et leurs organisations », in *L'univers politique des paysans dans la France contemporaine*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, p. 533‑557.

BOUSSARD Valérie (Dir.), 2005, *Au nom de la norme. Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 225 p.

BOUSSARD Valérie, 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Belin, Perspectives sociologiques, 263 p.

BOUSSARD Valérie, 2009, « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126(1), p. 99‑113.

BOUSSARD Valérie, **DEMAZIERE** Didier, **MILBURN** Philip (Dir.), 2010, *L'injonction au professionnalisme analyses d'une dynamique plurielle*, Des sociétés, vol. 1, 176 p.

BOUSSARD Valérie, **LORIOL** Marc, **CAROLY** Sandrine, 2006, « Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle. Le cas des policiers sur la voie publique », *Sociologie du travail*, 48(Vol. 48-n° 2), p. 209‑225.

BOUSSARD Valérie, **MAUGERI** Salvatore, 2003, *Du politique dans les organisations : sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Logiques sociales, 280 p.

BOUTIN Gérald, 2004, « L'approche par compétences en éducation : un amalgame paradigmatique », *Connexions*, n°81(1), p. 25‑41.

BOUVILLE Gregor, **TREMPE** Carole, 2015, « La mise en place du lean management. Un bouleversement de l'univers hospitalier ? », in *Performance et innovation dans les établissements de santé*, Paris, Dunod, Guides Santé Social, p. 253‑266.

BRANDTH Berit, 1995, « Rural masculinity in transition: Gender images in tractor advertisements », *Journal of Rural Studies*, 11(2), p. 123‑133.

BRANDTH Berit, **HAUGEN** Marit S., 2005, « Text, Body, and Tools: Changing Mediations of Rural Masculinity », *Men and Masculinities*, 8(2), p. 148‑163.

BRASS Tom, 2014, « Modern Capitalism and Unfree Labor: The Unsaying of Marxism », *Science & Society*, 78(3), p. 288‑311.

BREDA Thomas, 2014, « Les délégués syndicaux sont-ils discriminés? », *Revue économique*, 65(6), p. 841‑879.

BRINBAUM Yaël, **KIEFFER** Annick, 2005, « D'une génération à l'autre, les aspirations éducatives des familles immigrées: ambition et persévérance », *Éducation et formations*, 72, p. 53-75.

BRIVES Hélène, 2008, « L'évolution du conseil agricole et du rôle des CHAMBRES D'AGRICULTURE », *Pour*, 196‑197(1‑2), p. 208‑219.

BROVIA Cristina, 2008, « Sous la férule des caporali. Les saisonniers de la tomate dans les Pouilles », *Études rurales*, 182, p. 153‑168.

BRUHNS Hinnerk, 2003, « Ville et campagne. Quel lien avec le projet sociologique de Max Weber ? », *Sociétés contemporaines*, 49‑50(1‑2), p. 13‑42.

BRUN Françoise, 1974, « La réinstallation des agriculteurs pieds-noirs dans le Midi méditerranéen », *Annales de Géographie*, 83(460), p. 676‑683.

BRUNIER Sylvain, 2013, « Le rôle des CHAMBRES D'AGRICULTURE dans l'institutionnalisation du conseil », *Pour*, 219(3), p. 53‑65.

BRUNIER Sylvain, 2018, *Le bonheur dans la modernité. Conseillers agricoles et agriculteurs (1945-1985)*, Première édition, ENS Éditions, 286 p.

BUCHER Rue, **STRAUSS** Anselm, 1961, « Professions in Process », *American Journal of Sociology*, 66(4), p. 325‑334.

BURAWOY Michael, 1979, *Manufacturing Consent*, University of Chicago Press, Press, 480 p.

BURCH David, **LAWRENCE** Geoffrey, 2013, « Financialization in Agri-Food Supply Chains: Private Equity and the Transformation of the Retail Sector », *Agriculture and Human Values*, 30(2), p. 247–258.

CADE Michel, 1982, « Un épisode de la lutte des classes dans les campagnes : La grève des ouvriers agricoles de Rivesaltes en 1928 », *Annales du Midi*, p. 403‑440.

CAHUZAC Éric, **DETANG-DESSENDRE** Cécile, 2011, « Le salariat agricole. Une part croissante dans l'emploi des exploitations mais une précarité des statuts », *Économie Rurale*, 323, p. 82–92.

CAILLE Jean-Paul, **CRETIN** Laurette, 2013, « Les transformations des scolarités des enfants d'agriculteurs » [En ligne], MINISTERE DE L'AGRICULTURE et de l'Alimentation, https://agriculture.gouv.fr/les-transformations-des-scolarites-des-enfants-dagriculteurs.

CALLON Michel, 1999, « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Petit essai sur le cadrage-débordement », in D. Foray & J. Mairesse (dir.), *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Paris : Éditions de l'EHESS, p. 399-431.

CANCIAN Nadia**, PREVOST** Philippe, **CHRETIEN** Fanny, **SIMONNEAUX** Laurence, **OLRY** Paul, **METRAL** Jean-François, **DAVID** Marie, 2016, « Les savoirs agronomiques dans les itinéraires de

conception de référentiels de diplômes. Comment sont pris en compte les nouveaux enjeux sociétaux et les savoirs émergents ? Et quels rôles pour les agronomes ? », *Agronomie Environnement et Sociétés*, vol.6 n°2, p. 151-165.

CARDI François, 2004, *L'enseignement agricole en France. Éléments de sociologie*, éd. L'Harmattan, 264p.

CARR-SAUNDERS Alexander Morris, **WILSON** Paul Alexander, 1933, *The Professions* Oxford, Clarendon Press, 536 p.

CASTEL Patrice, 2015, *L'ancrage territorial du lycée agricole : une spécificité au service d'une pédagogie innovante de la complexité et de l'action, propice à l'éducation au développement durable (EDD),* aet.hypotheses.org.

CASTEL Robert, 1995, *Les Métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Sciences Humaines, 494 p.

CASTEL Robert, 2007, « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précariat ? », in **PAUGAM** Serge (dir.), *Repenser la solidarité : l'apport des sciences sociales*, PUF, Le lien social, p. 416-433.

CAYTON Horace R, **SAINT-CLAIR** Drake, 2015 [1945], *Black Metropolis: A Study of Negro Life in a Northern City*, University of Chicago Press, 912 p.

CHAMBOST Isabelle, 2013, « De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation », [En ligne], *La nouvelle revue du travail,* 3, mis en ligne le 30 octobre 2013, URL : http://journals.openedition.org/nrt/1012.

CHAMPY Florent, 2009, « La culture professionnelle des architectes », in Didier Demazière éd., *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. La Découverte, 2009, p. 152-162.

CHAMPY Florent, 2011, *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Paris, Presses Universitaires de France - PUF, 328 p.

CHANDLER Alfred, 1989, *La main visible des managers*, Paris, Économica, 635 p.

CHAPOULIE Jean-Michel, 1973, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, p. 86‑114.

CHARBIT Yves, 2002, « L'échec politique d'une théorie économique : la physiocratie », *Population*, 57(6), p. 849‑878.

CHAUVEL Louis, 2006, « 4. La déstabilisation du système de positions sociales », in *L'épreuve des inégalités*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, Le Lien social, p. 91‑112.

CHAUVIN Pierre-Marie, 2011, « Réputation et division du travail. Ethnographie des vendanges bordelaises », *Ethnologie française*, 41(1), p. 131‑140.

CHENU Alain, 2005, *Sociologie des employés*, Paris, La Découverte, Repères, 128 p.

CHIAPELLO Ève, **GILBERT** Patrick, 2013, *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, 294 p.

CHOMBART DE LAUWE Jean, **POITEVIN** Jean, **TIREL** Jean-Claude, 1963, *Nouvelle gestion des exploitations agricoles*, 2e édition, Paris : Dunod, 507 p.

CLEACH Olivier, **TIFFON** Guillaume, 2017, *Invisibilisations au travail. Des salariés en mal de reconnaisance*, Toulouse, Octares, Le travail en débats, 350 p.

COASE Ronald H., 1937, « The Nature of the firm », *Economica, New Series*, 4(16), p. 386–405.

COCHOY Franck, 2011, *De la curiosité. L'art de la séduction marchande*, Paris, Armand Colin, Individu et Société, 279 p.

COENEN-HUTHER Jacques, 2003, « Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique », *Revue française de sociologie*, 44(3), p. 531‑547.

COLLINS Patricia Hill, 2000 [1990], *Black Feminist Thought : Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*, New York : Routledge, 384 p.

COLOMBI Denis, 2016, *Les usages de la mondialisation : mobilité internationale et marchés du travail en France*, Ph.D. thesis, Sciences Po - Institut d'études politiques de Paris.

COMBES Marie-Christine, **LOZIER** Françoise, 2005, « Du métier individuel au métier d'entreprise », *Économies et Sociétés*, 25, p. 803‑825.

COMPERE Pierre, **POUPART** Antoine, **PURSEIGLE** François, 2013, « L'agroécologie, une ambition pour les coopératives », *Revue Projet*, 333(2), p. 76‑83.

CORDELLIER Serge, **LE GUEN** Roger, 2008, « Organisations professionnelles agricoles : histoire et pouvoirs », *Pour*, 196‑197(1‑2), p. 64‑79.

COTTEREAU Jacques, **FRINAULT** Thomas, 2006, « Étude sur les pratiques syndicales de négociation salariale en entreprise », *La Revue de l'Ires*, 51(2), p. 3‑31.

COURPASSON David, **THOENIG** Jean-Claude, 2008, *Quand les cadres se rebellent,* Vuibert, 179 p.

COURPASSON David, 1995, « Éléments pour une sociologie de la relation commerciale : les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, p. 1‑24.

COUSIN Olivier, 2007, « La construction des inégalités hommes–femmes dans l'entreprise. Une analyse de cas dans la métallurgie. », *Sociologie du travail*, 49(2), p. 195‑219.

COUSIN Olivier, 2008, *Les Cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 294 p.

CRAIPEAU Sylvie, **METZGER** Jean-Luc, 2007, « Pour une sociologie critique de la gestion », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38‑1, p. 145‑162.

CRAIPEAU Sylvie, **METZGER** Jean-Luc, 2011, « La *gestionnarisation* de la société : de la volonté de maîtrise à la déréalisation », *Mana : revue de sociologie et d'anthropologie*, n° 17/18, p. 23‑40.

CRENSHAW Kimberlé Williams, 1989, « Demarginalizing the Intersection of Race and Sex : a Black Feminist Critique of Discrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Practice », *University of Chicago Legal Forum*, vol. 1989: Iss. 1, Article 8, p. 139-167.

DAHACHE Sabrina, 2010, « Chapitre 3 / La singularité des femmes chefs d'exploitation », in *Les mondes agricoles en politique*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, p. 93‑110.

DANIEL François-Joseph, 2010, « La « *gestionnarisation* » des politiques de protection de la nature aux Pays-Bas », *Politix*, 91(3), p. 157‑177.

DARPEIX Aurélie, 2010, *La demande de travail salarié permanent et saisonnier dans l'agriculture familiale : mutations, déterminants, et implications. Le cas du secteur des fruits et légumes français*, Ph.D. thesis, Montpellier, Montpellier Supagro, 367 p.

DARPEIX Aurélie, 2013, « La main-d'œuvre salariée en agriculture : histoire d'une invisibilité », in *Demeter*, p 259-296.

DAVIS Gerald F., **STOUT** Suzanne K., 1992, « Organization Theory and the Market for Corporate Control: A Dynamic Analysis of the Characteristics of Large Takeover Targets, 1980-1990 », *Administrative Science Quarterly*, 37(4), p. 605‑633.

DAVIS Gerald F., **THOMPSON** Tracy A., 1994, « A Social Movement Perspective on Corporate Control », *Administrative Science Quarterly*, 39(1), p. 141‑173.

DE GAULEJAC Vincent, 2011, *Travail, les raisons de la colère*, Le Seuil, Paris, Économie humaine, 335 p.

DE MONTLIBERT Christian, 1973, « Le public de la formation des adultes », *Revue française de sociologie*, p. 529‑545.

DE MONTLIBERT Christian, 1977, « L'éducation permanente et la promotion des classes moyennes », *Sociologie du travail*, p. 243‑265.

DE VERDALLE Laure, 2003, « Les dramaturges est-allemands et la Réunification : changement organisationnel et renouveau des identités professionnelles », *Revue française de sociologie*, 44(1), p. 115‑138.

DECOSSE Frédéric, 2008, « La santé des travailleurs agricoles migrants : un objet politique ? », *Études rurales*, 182(2), p. 103‑120.

DECOSSE Frédéric, 2011, Migrations sous contrôle. Agriculture intensive et saisonniers marocains sous contrat "OMI", Thèse de doctorat en sociologie, EHESS, Paris.

DECOSSE Frédéric, 2013, « Entre " usage contrôlé ", invisibilisation et externalisation. Le précariat étranger face au risque chimique en agriculture intensive », *Sociologie du Travail*, 55, p. 322‑340.

DELEAGE Estelle, 2012, « Les paysans dans la modernité », *Revue Française de Socio-Économie*, 9(1), p. 117‑131.

DEMAZIERE Didier, **GADEA** Charles, 2009, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, Recherches, 466 p.

DEMAZIERE Didier, 2009, « Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation », *Formation emploi*, 108, p. 83‑90.

DEMAZIERE Didier, 2012, « Le *dualisme* de la professionnalisation. Les professionnels de métier dans les grandes organisations en mutation », in *La professionnalisation mise en objet*, Paris, Éditions L'Harmattan, p. 75‑91.

DEMEULENAERE Élise, **BONNEUIL** Christophe, 2011, « Des Semences en partage. Construction sociale et identitaire d'un collectif paysan autour de pratiques semancières alternatives », *Techniques & Culture*, 57(2), p. 202‑221.

DEININGER Klaus, **NIZALOV** Denys, **SINGH** Sudhir K., 2013, « Are Mega-Farms the Future of Global Agriculture? Exploring the Farm Size-Productivity Relationship for Large Commercial Farms in Ukraine », Discussion Papers 49, Kyiv School of Economics, 58 p.

DEOLALIKAR Anil B., **VIJVERBERG** Wim P. M., 1987, « A Test of Heterogeneity of Family and Hired Labour in Asian Agriculture », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 49(3), p. 291‑305.

DESMARAIS Céline, **ABORD DE CHATILLON** Emmanuel, 2010, « Le rôle de traduction du manager, The managers' role of translation : between allegiance and resistance », *Revue française de gestion*, 205, p. 71‑88.

DEVRIESE Marc, 1989, « Approche sociologique de la génération », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, p. 11‑16.

DIMAGGIO Paul, **POWELL** Walter, 1983, « The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, 48, p. 147–160.

DIVAY Sophie, 2013, « 13 - Infirmière : une profession au large éventail de carrières… horizontales », in *Les professions intermédiaires*, Paris, Armand Colin, Recherches, p. 195‑202.

DOBBIN Franck, **JUNG** Jiwook, 2010, « The Misapplication of Mr. Michael Jensen: How Agency Theory Brought Down the Economy and Why it Might Again », *Markets on Trial: The Economic Sociology of the U.S. Financial Crisis (Research in the Sociology of Organizations)*, 30B:, p. 29‑64.

DODIER Nicolas, **DARBON** Sébastien, 1985, « Eliot Freidson, La profession médicale », *Sciences sociales et santé*, vol. 3, n°1, p. 129-143.

DOLIGE René, 1995, *Grignon, Deux siècles d'agronomie, de l'Institution Royale … à l'INA- PG*, Paris, Editagro, 333 p.

DRAIN Michel, 1992, « L'Europe des grands domaines », *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest Européen*, p. 155‑186.

DUBAR Claude, 1977, « Formation continue et différenciations sociales », *Revue française de sociologie*, p. 543‑575.

DUBAR Claude, 1991, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles,* Paris, Armand Colin, 278 p.

DUBAR Claude, 2008, « Les changements possibles du système français de formation continue », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 101, p. 167‑182.

DUBAR Claude, 2010, *La crise des identités*, Le Lien social, Presses Universitaires de France, 256 p.

DUBAR Claude, 2015, *La formation professionnelle continue*, Paris, La Découverte, Repères, 128 p.

DUBAR Claude, 2016, « 2. Sociologie des groupes professionnels en france : un bilan prospectif », [En ligne] in **MENGER** Pierre-Michel (dir.), *Les professions et leurs sociologies : Modèles théoriques,*

catégorisations, évolutions, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Colloquium, https://books.openedition.org/editionsmsh/5723?lang=fr#bibliography.

DUBAR Claude, **ENGRAND** Sylvie, 1986, « La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle : l'exemple de la production nucléaire à EDF », *Formation Emploi*, 16(1), p. 37‑47.

DUBAR Claude, **GADEA** Charles, 1999, « Sociologie de la formation post-scolaire », in *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, p. 127‑143.

DUBAR Claude, **NICOURD** Sandrine, 2017, *Les biographies en sociologie*, Paris, La Découverte, Repères, 128 p.

DUBAR Claude, **TRIPIER** Pierre, **BOUSSARD** Valérie, 2015, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, U, 384 p.

DUBET François, 2005, « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue française de sociologie*, 46(3), p. 495‑528.

DUBET François, 2010, « Déclin de l'institution et/ou néolibéralisme ? », *Éducation et sociétés*, 25(1), p. 17‑34.

DUBOIS Éric, **FACCHINI** François, **FOUCAULT** Martial, **FRANÇOIS** Abel, 2009, « Un modèle explicatif du vote FNSEA aux élections des Chambres d'agriculture départementales (1995-2001) », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 312, p. 32‑50.

DUBOSCQ Pierre, 1973, « Une nouvelle agriculture dans les Landes de Gascogne », *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest Européen*, p. 185‑206.

DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 1999, « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, p. 671‑688.

DUBUISSON-QUELLIER Sophie, **GIRAUD** Christophe, 2010, « Agriculteurs et société : entre clôtures et passerelles », in *Les mondes agricoles en politique. De la fin des paysans au retour de la question agricole*, Presse de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, p. 111‑129.

DUBY Georges, **WALLON** Armand, 1977, *Histoire de la France rurale, tome IV*, Seuil, 768 p.

DUCASTEL Antoine, **ANSEEUW** Ward, 2017, « Chapitre 3. Les agriculteurs commerciaux sud-africains face à l'agriculture de firme. Assimilation, résistance ou réappropriation », in *Le nouveau capitalisme agricole*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, p. 97‑124.

DUFOUR Stéphane, **FORTIN** Dominic, **HAMEL** Jacques, 1994, « Sociologie d'un conflit de jeunesses : la génération du « baby boom » et les « baby busters », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 97, p. 277‑300.

DURAND Claude, **PICHON** Alain, 2001, *Temps de travail et temps libre*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, Ouvertures sociologiques, 322 p.

DURAND Jean-Pierre, 2001, « Travail informationnel et flux tendu », in *Temps de travail et temps libre*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, Ouvertures sociologiques, p. 99‑112.

DURAND Jean-Pierre, 2004, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, 387 p.

DURAND Jean-Pierre, 2006, « Le paradoxe du travail », *Revue Projet*, 291(2), p. 85‑90.

DURKHEIM Émile, 1968 [1912], *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*, 5e ed., Paris, Les Presses universitaires de France, Bibliothèque de philosophie contemporaine, 647 p.

DURKHEIM Émile, 2007 [1894], *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris, Quadrige Grands textes, 144 p.

ECKERT Henri, **VENEAU** Patrick, 2000, « Le rapprochement de l'école et de l'entreprise dans l'enseignement technique : sur les limites d'une rationalisation volontariste », *Revue française de pédagogie*, vol. 131, p. 33–41.

EDWARDS Paul, **RAM** Monder, **GUPTA** Sukanya Sen, **TSAI** Chin-ju, 2006, « The Structuring of Working Relationships in Small Firms: Towards a Formal Framework », *Organization*, Volume 13(5), p 701-724.

ERBES-SEGUIN Sabine, 2010, *La sociologie du travail*, Paris, La Découverte, Repères, 128 p.

ESCARBOUTEL Michel, 2000, *Itinéraires professionnels et identité des ingénieurs issus du système d'enseignement supérieur agricole : le cas des ingénieurs agronomes de l'E.N.S.A.T et des ingénieurs en agriculture de l'E.S.A.P*, Ph.D. thesis, Institut National Polytechnique de Toulouse - INPT; Université Toulouse le Mirail, 355 p.

ETZIONI Amitai, 1969, *The semi-professions and their organization: teachers, nurses, social workers*, Free Press, 328 p.

EVETTS Julia, 2003, « The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World », *International Sociology*, 18(2), p. 395‑415.

ÉVRARD Fernand, 1923, « Les grandes fermes entre Paris et la Beauce », *Annales de Géographie*, 32(177), p. 210‑226.

FACCHINI François, **MAGNI-BERTO** Raul, 2009, « Le syndicalisme agricole », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 312, p. 7‑13.

FAURE Marcel, 1957, « L'exploitation agricole dans l'économie moderne », *Paysans*, 6, p. 43‑56.

FAVRE Guillaume, **BRAILLY** Julien, 2016, « La recette de la mondialisation. Sociologie du travail d'un organisateur de salon », *Sociologie du travail*, vol. 58 - n°2, p. 138-159.

FAVRET-SAADA Jeanne, 1977, *Les mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le Bocage*, Paris, Gallimard, Bibliothèque des Sciences humaines, 332 p.

FAYOLLE Pierre, 1966, « Aspects sociologiques des relations entre ouvriers et employeurs », *Économie rurale*, p. 31‑35.

FISS Peer C., **ZAJAC** Edward J., 2004, « The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms », *Administrative Science Quarterly*, 49(4), p. 501‑534.

FLEXNER Abraham, 1915, « Is social work a profession? », Res Soc Work Pract, 11:152–165.

FLIGSTEIN Neil, 1990, *The transformation of corporate control*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 408 p.

FLOCCO Gaëtan, 2014, « Chapitre 5. Les résistances "d'en haut". Portées et limites de la "rébellion" des cadres à l'heure du néo-capitalisme », in *Qu'est-ce que résister ?*, Presses universitaires du Septentrion, p. 85‑96.

FOUCAULT Michel, 1993 [1975], *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, 424 p.

FOUREAULT Fabien, 2014, *Remodeler le capitalisme. Le jeu profond du Leveraged Buy-Out en France, 2001-2009,* Thèse en Sociologie, Paris, Sciences Po, 522 p.

FRANÇOIS Pierre, 2005, « L'analyse sociologique des rémunérations. Bilan et perspectives. », Journées "Approches du marché du travail", *GDR Économie et sociologie*, CEE-CSO-LEST, Aix-en-Provence, France, 46 p.

FRANÇOIS Pierre, **LEMERCIER** Claire, 2016, « Une financiarisation à la française (1979-2009) », *Revue francaise de sociologie*, Vol. 57(2), p. 269‑320.

FRANÇOIS Pierre, **LEMERCIER** Claire, **REVERDY** Thomas, 2015, « L'entreprise et ses actionnaires », *Revue francaise de sociologie*, Vol. 56(3), p. 501‑524.

FRANÇOIS Pierre, **REVERDY** Thomas (Dir.), 2015, « Sociologie des firmes et mutations du capitalisme », *Revue française de sociologie*, 56-3, Les Presses de Sciences Po.

FREIDSON Eliot, 1970, *Professional Dominance. The Social Structure of Medical Care*, NewYork, Atherton Press, 242 p.

FREIDSON Eliot, 1988, *Profession of Medicine a Study of the Sociology of Applied Knowledge,* University of Chicago Press, 440 p.

FREIDSON Eliot, 2001, *Professionalism, the Third Logic: On the Practice of Knowledge*, Chicago, University of Chicago Press, 250 p.

FRETIGNE Cédric, **DE LESCURE** Emmanuel, 2007, « Sociologie et formation en France », *Savoirs*, n° 15(3), p. 9‑55.

FRIEDMANN Georges, 1956, *Le travail en miettes*, Gallimard, Paris, 348 p.

FRIEDMANN Harriet, **MCMICHAEL** Philip, 1989, « Agriculture and the state system: The rise and decline of national agricultures, 1870 to the present », *Sociologia Ruralis*, 29(2), p. 93‑117.

FRISVOLD George B., 1994, « Does supervision matter? Some hypothesis tests using Indian farm-level data », *Journal of Development Economics*, 43(2), p. 217‑238.

FROUD Julie, **HASLAM** Colin, **JOHAL** Sukhdev, **WILLIAMS** Karel, 2000, « Shareholder value and Financialization: consultancy promises, management moves », *Economy and Society*, 29(1), p. 80‑110.

GALBRAITH Jay R., **NATHANSON** Dan A., 1978, *Strategy implementation: the role of structure and process*, West Publishing Co., Saint Paul, 155 p.

GALERAND Elsa, **GALLIE** Martin, 2018, « Travail non libre et rapports sociaux de sexe – À propos des programmes canadiens d'immigration temporaire », *Canadian Journal of Law & Society / La Revue Canadienne Droit et Société*, 33(2), p. 223‑241.

GALESKI Boguslaw, 1967, « Sociologie de la profession d'agriculteur », *Études rurales*, p. 125-139.

GAZO Cécile, **MAZENC** Loïc, « Effets et prise en compte de la transition agro-écologique dans la mise en pratique des rénovations des référentiels pédagogiques par les enseignants des lycées agricoles », *Formation Emploi*, accepté 2ème version.

GEER Blanche, 1972, « The Story of the Project », *American Behavioral Scientist*, 16(1), p. 3‑14.

GELLY Maud, **PITTI** Laure, 2016, « Une médecine de classe ? Inégalités sociales, système de santé et pratiques de soins », *Agone*, 58(1), p. 7‑18.

GERVAIS Michel, 1972, « L'économie agricole française 1955-1970 », in *L'univers politique des paysans dans la France contemporaine*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, p. 1-39.

GERVAIS Michel, **JOLLIVET** Marcel, **TAVERNIER** Yves, 1976, « La fin de la France Paysanne de 1914 à nos jours », *in G. Duby et A. Wallon (dir.), Histoire de la France rurale, tome 4*, Seuil, L'univers historique, 736 p.

GHESQUIERE François, 2014, « Précarité du contrat de travail et risque de perte d'emploi en Europe », *Sociologie*, 5(3), p. 271‑290.

GILLET Marie, **JACQUES-JOUVENOT** Dominique, 2001, « L'agriculture en Franche-Comté : un métier patrimonial rediscuté », *Études rurales*, 159‑160, p. 111‑128.

GILLET Marie, 1999, « Analyse sociologique des transmissions dites hors cadre familial », *Économie rurale*, 253(1), p. 87‑90.

GIRAUD Baptiste, 2014, « S'arracher à sa condition d'ouvrier : de l'engagement syndical à l'encadrement intermédiaire », *La Revue de l'Ires*, 81(2), p. 33‑58.

GIRAUD Baptiste, **MARCHAND** Amaël, **PENISSAT** Étienne, 2016, « Le sentiment de discrimination des représentants du personnel », *Travail et Emploi*, 145, p. 87‑119.

GIRAUD Christophe, **REMY** Jacques, 2008, « Les choix des conjoints en agriculture », *Review of Agricultural and Environmental Studies - Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement*, 88(3), p. 21‑46.

GIRAUD Christophe, **REMY** Jacques, 2014, « Être ou ne pas être agriculteur. Capital scolaire et devenir socioprofessionnel des fils d'agriculteurs », in **GASSELIN** P., **CHOISIS** J.-P., **PETIT** S., **PURSEIGLE** F., **ZASSER** S. (dir.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, EDP Sciences, 305 p.

GIRAUD Laurent, **ROGER** Alain, 2011, « Les étapes de carrière à l'épreuve du temps », *Humanisme et Entreprise*, 302(2), p. 13‑28.

GOFFMAN Erving, 1973, *Les Relations en public. La Mise en scène de la vie quotidienne Tome II*, Les éditions de minuit, Le sens commun, 368 p.

GOUSSARD Lucie, 2011, *L'organisation par projet : enquête dans deux établissements des industries automobile et aéronautique*, Ph.D. thesis, Soutenue le 06-10-201 à Evry-Val d'Essonne.

GRABOT Denis, **DUBET** François, 2004, *Psychomotricien: émergence et développement d'une profession*, Marseille, France, Solal, 274 p.

GRANOVETTER Mark, 1974, *Getting a Job*, 2nd edition, University of Chicago Press, 259 p.

GRANOVETTER Mark, 2006, « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies pratiques*, vol. 13, n°2, p. 9-36.

GUIBERT Martine, 2013, « Les formes associatives de production agricole en argentine et en Uruguay : entre territoire et réseau ? », *Études rurales*, 191, p. 77‑90.

GUIBERT Martine, **FREDERICO** Samuel, 2017, « Chapitre 5. Trajectoires de grandes entreprises agricoles en Amérique latine. Rôle de la ressource foncière, logiques productives et logiques financières », in *Le nouveau capitalisme agricole*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, p. 153‑182.

GUILLAUME Cécile, **POCHIC** Sophie, 2009, « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue française de science politique*, 59(3), p. 535‑568.

GUILLAUMIN Colette, 1992, *Sexe, Race et Pratique du pouvoir. L'idée de nature*, Éditions Côté-Femmes, 241 p.

GUYONVARCH Mélanie, 2017, *Performants... et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements*, Le sens social, Presses universitaires de Rennes, 263 p.

HACQUEMAND Jocelyne, **PLET** Françoise, 1997, « Les salariés des exploitations agricoles dans les élections aux CHAMBRES D'AGRICULTURE », *Strates*, [En ligne], 9, mis en ligne le 19 octobre 2005, URL : http://journals.openedition.org/strates/641.

HANCOCK Ange-Marie, 2007, « Intersectionality as a Normative and Empirical Paradigm », *Politics & Gender*, vol. 3(2), p. 248-254.

HARDY-DUBERNET Anne-Chantal, 1995, *L'embauche : Approche sociologique des modes de recrutement dans le secteur privé*, Ph.D. thesis, Nantes, Université de Nantes, 611 p.

HEATH Anthony F., **ROTHON** Catherine, **KILPI** Elina, 2008, « The second generation in Western Europe: Education, unemployment, and occupational attainment », *Annual Review of Sociology*, 34, p. 211‑235.

HELLIO Emmanuelle, 2008, « Importer des femmes pour exporter des fraises (Huelva) », *Études rurales*, 182, p. 185‑200.

HEMIDY Laurent, **MAXIME** Françoise, **SOLER** Louis-Georges, 1993, « Instrumentation et pilotage stratégique dans l'entreprise agricole », *Cahiers d'économie et sociologies rurales*, 28, p. 91‑118.

HENAUT Léonie, 2011, « Capacités d'observation et dynamique des groupes professionnels. La conservation des œuvres de musées », *Revue française de sociologie*, 52(1), p. 71‑101.

HERAN François, 1990, *Le Bourgeois de Séville. Terre et parenté en Andalousie*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, Ethnologies, 226 p.

HERVIEU Bertrand, 1996, *Les agriculteurs*, Presses universitaires de France, Paris, Que sais-je ?, 128 p.

HERVIEU Bertrand, **PURSEIGLE** François, 2009, « Pour une sociologie des mondes agricoles dans la globalisation », *Études rurales*, 183, p. 177‑200.

HERVIEU Bertrand, **PURSEIGLE** François, 2013, *Sociologie des mondes agricoles*, Paris, Armand Colin, U, 320 p.

HERZLICH Claudine, 2006, « In memoriam », *Sciences sociales et santé*, vol. 24, n°1, p. 5-6.

HØIGÅRD Cecilie, **FINSTAD** Liv, 1992, *Backstreets : prostitution, money and love*, Pennsylvania State University Press, 232 p.

HUBERT Henri, **MAUSS** Marcel, 1929, *Mélanges d'histoire des religions. De quelques résultats de la sociologie religieuse. Le sacrifice. L'origine des pouvoirs magiques. La représentation du temps*, 2e édition, Paris, Librairie Félix Alcan, Travaux de l'Année sociologique, 236 p.

HUGHES Everett Cherrington, 1958, *Men and Their Work*, Glencoe, Free Press, 186 p.

HUGHES Everett Cherrington, 1959, « The Study of Occupations », in **MERTON R.K** (Dir.), *Sociology Today*, Basic Books, Lexington, p. 452‑458.

HUGHES Everett Cherrington, 1971, *The sociological eye selected papers*, Aldine-Atherton, Chicago, 584 p.

ICHER Élise Penalva, 2016, « La professionnalisation dans l'Investissement socialement responsable. Le cas des analystes extra-financiers », *Revue Francaise de Socio-Économie*, n° 16(1), p. 141‑159.

ION Jacques, **TRICART** Jean-Paul, 1985, « Une entité professionnelle problématique: les travailleurs sociaux », *Sociologie du Travail*, 27(2), p. 137‑153.

ISAMBERT François-André, 1979, « Henri Hubert et la sociologie du temps », *Revue française de sociologie*, p. 183‑204.

JOLLIVET Marcel, 2007, *Pour une science sociale à travers champs. Paysannerie, ruralité, capitalisme (France XXe siècle)*, Arguments, Parcours et paroles, 420 p.

JOLLIVET Marcel, 2007, « La grande transformation de l'agriculture française sous l'œil du sociologue », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 300, p. 26‑29.

JOLY Nathalie, 1997, *Écritures du travail et savoirs paysans, aperçu historique et lecture de pratiques : les agendas des agriculteurs*, Ph.D. thesis, 1 vol., 332 p.

JOLY Nathalie, 2001, « La professionnalisation des " nouveaux paysans " : identités et rapports au territoire », *Conference: 4ème congrès international Actualité de la recherche en éducation et formation*, 16 p.

JOLY Nathalie, 2009, « Vaches et blés sur le papier. Socialisations à l'écrit du monde agricole », *Communication & langages*, 159(1), p. 77‑90.

JOLY Nathalie, **BOURRIGAUD** René, **KNITTEL** Fabien, 2017, « Administrer une ferme-modèle au xixe siècle : deux expériences d'agronomes entrepreneurs ruraux, Mathieu de Dombasle et Rieffel », *Entreprises et histoire*, 88(3), p. 21‑36.

JOLY Nathalie, **DEPECKER** Thomas, **LABATUT** Julie, 2017, « L'entreprise agricole et sa gestion : éthos, structures et instruments (XIXe-XXe siècle) », *Entreprises et histoire*, 88, p. 6‑20.

JOUNIN Nicolas, 2009, *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, Poche/Sciences humaines et sociales, 288 p.

JOUNIN Nicolas, 2014, *Voyage de classes. Des étudiants de Seine-Saint-Denis enquêtent dans les beaux quartiers*, Paris, La Découverte, 248 p.

JOUZEL Jean-Noël, **DEDIEU** François, 2013, « Rendre visible et laisser dans l'ombre. Savoir et ignorance dans les politiques de santé au travail », *Revue française de science politique*, 63(1), p. 29‑49.

JOUZEL Jean-Noël, **PRETE** Giovanni, 2014, « Devenir victime des pesticides. Le recours au droit et ses effets sur la mobilisation des agriculteurs Phyto-victimes », *Sociologie du travail*, 56(Vol. 56-n° 4), p. 435‑453.

JUTEAU Danielle, 2016, « Un paradigme féministe matérialiste de l'intersectionnalité », *Cahiers du Genre*, vol. hs 4, no. 3, p. 129-149.

KLATZMANN Joseph, 1952, « La classification des entreprises agricoles suivant leur importance économique », *Économie rurale*, p. 38‑58.

KONEFAL Jason, **BUSCH** Lawrence, 2014, « Chapitre 9 - Standardisation et différenciation. Les biotechnologies et la préservation de l'identité pour le maïs et le soja », in *Sociologie des grandes cultures*, Versailles, Éditions Quæ, Nature et société, p. 169‑186.

LABBE Dominique, **CROISAT** Maurice, 1992, *La fin des syndicats ?*, L'Harmattan, Logiques Sociales, 236 p.

LAFARGUE Jérôme, 2001, *Protestations paysannes dans les Landes. Les gemmeurs en leur temps (1830-1970)*, Paris, L'Harmattan, Logiques politiques, 218 p.

LAFERTE Gilles, 2014, « Des études rurales à l'analyse des espaces sociaux localisés », *Sociologie*, 5(4), p. 423‑439.

LAFERTE Gilles, 2016, « Ferme, pavillon ou maison de campagne. Les formes résidentielles de l'embourgeoisement agricole », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 215(5), p. 16‑37.

LAFERTE Gilles, 2018, *L'embourgeoisement : une enquête chez les céréaliers*, Raisons d'agir, Cours et travaux, 363 p.

LAHAYE Willy, **POURTOIS** Jean-Pierre, **DESMET** Huguette, 2007, *Transmettre. D'une génération à l'autre*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, Hors collection, 384 p.

LALLEMENT Michel, 2008, *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, Repères, 128 p.

LAMANTHE Annie, 2011, *Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité*, CNRS Éditions, Paris, 408 p.

LAMINE Claire, 2011, « Anticiper ou temporiser : injonctions environnementales et recompositions des identités professionnelles en céréaliculture », *Sociologie du travail*, 53(Vol. 53-n° 1), p. 75‑92.

LAMOTTE Bruno, **BARALDI** Laurence, 1994, « La négociation des salaires en France : une perspective institutionnaliste », *Revue française d'économie*, p. 137‑167.

LANGLOIS-BOURQUELOT Françoise, 1991, « Les syndicats de salariés de la production agricole : la conquête de l'égalité sociale », *Économie rurale*, p. 12‑15.

LAPEYRONNIE Didier, 1987, « Assimilation, mobilisation et action collective chez les jeunes de la seconde génération de l'immigration maghrébine », *Revue française de sociologie*, 28(2), p. 287‑318.

LASCOUMES Pierre, **LE BOURHIS** Jean-Pierre, 1996, « Des « passe-droits » aux passes du droit. La mise en œuvre socio-juridique de l'action publique », *Droit et Société*, p. 51‑73.

LATASTE Dominique, 2019, « Agrandissement des exploitations agricole. Quel coût pour les territoir. ? », *Pour*, vol. 237-238, n°1, p. 22-29.

LATASTE Dominique, **CHIZELLE** Brigitte, 2015, « Transmettre sa ferme à un repreneur hors cadre familial. Analyse et perspectives pour l'accompagnement », *Pour*, 228(4), p. 15‑27.

LATOUCHE Serge, 2001, « De Boisguilbert (1646-1714) aux physiocrates : de la politisation de l'économie à l'économicisation du politique », in *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique*, Paris, La Découverte, Hors collection Sciences Humaines, p. 425‑432.

LATOUR Emmanuelle, 2008, « Le plafond de verre universitaire : pour en finir avec l'illusion méritocratique et l'autocensure », *Mouvements*, n° 55-56(3), p. 53‑60.

LAUFER Jacqueline, 2013, *28*. « Le plafond de verre : un regard franco-américain », in **MARUANI** Margaret éd., *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*. La Découverte, 2013, p. 298-308.

LE GUEN Roger, 2011, *Pour une sociologie compréhensive de la profession agricole*, Habilitation à diriger des recherches, Université de Nantes.

LECOUTEUX Edouard, 1879, *Les entreprises agricoles et les systèmes de culture*, Librairie agricole de la maison rustique, 538 p.

LEFEBVRE Henri, 1963, *La vallée du Campan. Étude de sociologie rurale*, Paris, PUF, Bibliothèque de sociologie contemporaine, 220 p.

LELORRAIN Anne-Marie, **BOBBIO** Marigold, 2005, *L'enseignement agricole et vétérinaire de la Libération à nos jours. Textes officiels avec introduction, notes et annexes*, INRP, 1031 p.

LEQUY Roger, 1970, « L'agriculture algérienne de 1954 à 1962 », *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, p. 41‑99.

LIEPINS Ruth, 2000, « Making Men: The Construction and Representation of Agriculture-Based Masculinities in Australia and New Zealand », *Rural Sociology*, 65(4), p. 605‑620.

LINHART Daniele, 2009, « Les conditions paradoxales de la résistance au travail, The paradoxical conditions of resistance at work », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7, p. 71‑83.

LINHART Danièle, 2015, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale,* Paris, Erès, Sociologie clinique, 158 p.

MANNHEIM Karl, 2011, *Le problème des générations*, Paris, Armand Colin, 168 p.

MARCILLAT Audrey, **MIRAMOND** Estelle, **RUPERT** Nouri, 2017, « Introduction : l'intersectionnalité à l'épreuve du terrain », *Les cahiers du CEDREF. Centre d'enseignement, d'études et de recherches pour les études féministes*, 21, p. 7‑15.

MARRY Catherine, 2001, « 15. La féminisation de la profession d'ingénieur, en France et en Allemagne », in *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, Recherches, p. 281‑296.

MARTIN Claude, 2013, « Penser la vulnérabilité. Les apports de Robert Castel », *Alter: European Journal of Disability Research / Revue européenne de recherche sur le handicap*, 7(4), p. 293‑298.

MARTIN Emmanuel, 2012, *Manager en dernier ressort : le travail de l'encadrement de proximité à EDF*, Thèse de Sociologie à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS).

MARTIN Jean-Philippe, 2005, *Histoire de la nouvelle gauche paysanne. Des contestations des années 1960 à la Confédération paysanne*, Paris, La Découverte, Cahiers libres, 312 p.

MARTUCCELLI Danilo, 2017, *La condition sociale moderne*, Gallimard, Folio essais, 768 p.

MARX Karl, 1969 [1851], *Le 18 Brumaire de Louis Bonaparte,* Paris, Classiques du marxisme, Les Éditions sociales, 162 p.

MARX Karl, 2008 [1867], *Le Capital, tome I : livre I,* Folio essais, Gallimard, 1056 p.

MARX Karl, 2019 [1847], *Misère de la philosophie*, Payot, Petite Bibliothèque Payot, 272 p.

MASLOW Abraham Harold, 1954, *Motivation and personality*, New York, Harper and Row, 411 p.

MASSOT Marie-Hélène, **ORFEUIL** Jean-Pierre, 2005, « La mobilité au quotidien, entre choix individuel et production sociale », *Cahiers internationaux de sociologie*, 118(1), p. 81‑100.

MAUGERI Salvatore, **METZGER** Jean-Luc, 2013, « Le tournant financier du management », [En ligne] 3, *La nouvelle revue du travail*, Online since 30 October 2013, URL: http://journals.openedition.org/nrt/1011.

MAYAUD Jean-Luc, 1999, *La petite exploitation rurale triomphante, XIXe siècle*, Paris, Belin, 278 p.

MAZENC Loïc, 2018, « Claude Dubar et Sandrine Nicourd, Les biographies en sociologie », *Sociologie du travail*, [En ligne] vol. 60, n° 1, URL : http://journals.openedition.org/sdt/1656.

MAZENC Loïc, 2020, « Gilles Laferté, L'embourgeoisement : une enquête chez les céréaliers. Raisons d'agir, Paris, 2018, 376 p. », *Sociologie du travail*, vol. 62, n° 1-2.

MAZENC Loïc, 2020, « Résister dans une exploitation. Les effets du "management" sur le travail dans une firme agricole française », *Études rurales,* n°205, p. 206-227.

MAZENC Loïc, **PURSEIGLE** François, « De la rationalisation en agriculture. La grande entreprise agricole, entre dimensions formelles et matérielles », *L'année sociologique*, accepté 2ème version.

MENDRAS Henri, 1958, *Les Paysans et la modernisation de l'agriculture*, Paris, Éditions du CNRS, Textes et études sociologiques, 148 p.

MENDRAS Henri, 1967, *La fin des paysans*, *innovations et changement dans l'agriculture française*, Paris, SEDEIS-Futuribles, 364 p.

MENGER Pierre-Michel, 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, La République des idées, 95 p.

MENGER Pierre-Michel, 2009, « 30. Les professions artistiques et leurs inégalités », in **DEMAZIERE** Didier *(éd.), Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, La Découverte, 2009, p. 355-366.

MENNESSON Christine, 2004, « Être une femme dans un sport "masculin". Modes de socialisation et construction des dispositions sexuees », *Sociétés contemporaines*, 55(3), p. 69‑90.

MERTON Robert King, 1949, *Social Theory and Social Structure*, 3e éd, New York, The Free Press, 423 p.

MERTON Robert King, 1953, *Éléments de méthode sociologique*, Plon, Paris, 248 p.

MESINI Béatrice, 2008, « Saisonniers étrangers 'OMIS' : la résistible structuration d'une cause commune » in **PURSEIGLE** François (Dir.), *Salariés et producteurs agricoles des minorités en politique*, Cahier du Cevipof, n° 48, pp. 35-62.

METZGER Jean-Luc, 2012, « Le changement perpétuel au cœur des rapports de domination », [En ligne] *SociologieS,* Theory and research, Online since 09 May 2012, URL : http://journals.openedition.org/sociologies/3942.

MILHAU Jules, **MONTAGNE** Roger, 1968, *Économie rurale*, Presses universitaires de France, 456 p.

MINASSIAN Laure, 2015, « Les inégalités scolaires par l'alternance ? Deux déclinaisons de la littératie dans l'enseignement agricole », *Formation emploi*, Revue française de sciences sociales, p. 61-77.

MISPELBLOM BEYER Frederik., 2006, *Encadrer. Un métier impossible ?*, Armand Colin, 320 p.

MOLINIER Jean, 1977, « L'évolution de la population agricole du XVIIIe siècle à nos jours », *Économie et Statistique*, p. 79‑84.

MONCHATRE Sylvie, 2014, « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale », *Revue française de sociologie*, 55(1), p. 41‑72.

MORALES Jérémy, **PEZET** Anne, 2010, « Les contrôleurs de gestion, « médiateurs » de la financiarisation. Étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique », *Comptabilite - Controle - Audit*, Tome 16(1), p. 101‑132.

MORICE Alain, 2008, « Quelques repères sur les contrats OMI et ANAEM », *Études rurales*, 182, p. 61-68.

MORICE Alain, **MICHALON** Bénédicte, 2008, « Les migrants dans l'agriculture : vers une crise de main-d'œuvre ? Introduction », *Études rurales*, 182, p. 9‑28.

MORICEAU Jean-Marc, 1994, « Au rendez-vous de la « Révolution agricole » dans la France du XVIIIe siècle. À propos des régions de grande culture », *Annales*, p. 27‑63.

MORIN Marie-Laure, 2003, « 13. Régulation et « procéduralisation » ? À propos de la question des compétences », in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, Recherches, p. 207‑218.

MORRIS Neil, 2009, « Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation », *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 10, p. 384-387.

MOULEVRIER Pascale, **VEZINAT** Nadège, 2011, « Le titre et le poste, la figure du "cadre" comme enjeu. Regards croisés sur des financiers atypiques », in *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, Recherches, p. 65‑75.

MUCCHIELLI Alex, 2015, « L'Identité individuelle et les contextualisations de soi », *Le Philosophoire*, 43(1), p. 101‑114.

MULLER Pierre, 1984, « Le technocrate et le paysan », *Les Éditions Ouvrières*, 174, p. 61‑85.

MULLER Pierre, 1987, « Un métier né de la crise : exploitant rural », *Sociologie du travail*, p. 459‑475.

MULLER Pierre, 1992, « Entre le local et l'Europe. La crise du modèle français de politiques publiques », *Revue française de science politique*, 42(2), p. 275‑297.

MULLER Pierre, 2000, « La politique agricole française: l'État et les organisations professionnelles », *Économie rurale*, p. 33‑39.

MULLER Pierre, **FAURE** Alain, **GERBEAUX** Françoise, 2000, *Les entrepreneurs ruraux. Agriculteurs, artisans, commerçants, élus locaux*, Éditions L'Harmattan, Collection Alternatives rurales, 190 p.

MUSSARD Christine, 2017, « Devenir colon dans l'Est algérien. De l'espoir de promotion sociale au déclassement », in *Les " Petites Gens " de la terre Paysans, ouvriers et domestiques (Moyen Âge - XXIe siècle)*, Première édition, Presses universitaires de Caen, 352 p.

NAVILLE Pierre, 1963, *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard, 264 p.

NGUYEN Geneviève, **LEPAGE** Fanny, **PURSEIGLE** François, 2017, « Chapitre 2. L'entrée de capitaux externes dans les exploitations agricoles. Une facette méconnue des agricultures de firme en France », in *Le nouveau capitalisme agricole*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, p. 65‑96.

NGUYEN Geneviève, **PURSEIGLE** François, 2012, « Les exploitations agricoles à l'épreuve de la firme. L'exemple de la Camargue », *Études rurales*, 190, p. 99–118.

NICOURT Christian, 2014, « Le lent dévoilement du travail des agricultrices », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, [En ligne], vol. 14, n° 1, URL : http://journals.openedition.org/vertigo/14731.

NIETO Juana Moreno, 2012, « Faut-il des mains de femmes pour cueillir les fraises ? Dynamique de la gestion de la main-d'œuvre et du travail dans le secteur fraisier du périmètre irrigué du Loukkos (Maroc) », *Les Études et Essais du Centre Jacques Berque*, 2012, 18 p.

OBERLE Dominique, 2016, *La dynamique des groupes*. Presses universitaires de Grenoble, « Psycho en + », 136 p.

OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, 1996, « La violence faite aux données », *Enquête*, 3, p. 31-59.

OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, 2004, « La rigueur du qualitatif. L'anthropologie comme science empirique », *Espace Temps*, p. 38‑50.

OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, 2008, *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Éditions Academia, Anthropologie prospective, 365 p.

OLIVIER-SALVAGNAC Valérie, **LEGAGNEUX** Bruno, 2012, « L'agriculture de firme : un fait émergent dans le contexte agricole français ? », *Études rurales*, 190, p. 77‑97.

PALPACUER Florence, **SEIGNOUR** Amélie, **VERCHER** Corine, 2007, *Sorties de cadres. Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Entreprise&société, Paris, La Découverte, 240 p.

PARADEISE Catherine, 1985, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, p. 17‑31.

PARADEISE Catherine, **LICHTENBERGER** Yves, 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du Travail*, 43(1), p. 33‑48.

PARSONS Talcott, 1955, *Eléments pour une sociologie de l'action*, Paris, Plon, 357 p.

PASSERON Jean-Claude, 1991, *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel.*, Essais&Recherches, Paris, Nathan, 408 p.

PAUGAM Serge, 1999, « Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques », *Revue française de sociologie*, p. 715‑751.

PAUGAM Serge, 2007, *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, Quadrige, 464 p.

PAXTON Robert O., 1996, *Le temps des chemises vertes. Révoltes paysannes et fascisme rural. 1929-1939*, Seuil, Paris, 317 p.

PELAGE Agnès, 2003, « La redéfinition du métier de chef d'établissement secondaire : changement statutaire, construction de l'engagement professionnel et épreuves pratiques », *Revue française de pédagogie*, p. 21‑36.

PELISSE Jérôme, 2009, « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 86(2), p. 73‑96.

PETER Gregory, **BELL** Michael Mayerfeld, **JARNAGIN** Susan, **BAUER** Donna, 2000, « Coming Back Across the Fence: Masculinity and the Transition to Sustainable Agriculture », *Rural Sociology*, 65(2), p. 215‑233.

PEUGNY Camille, 2011, « Les enfants de cadres : fréquence et ressorts du déclassement », in *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, Recherches, p. 173‑186.

PIALOUX Michel, **BEAUD** Stéphane, 2012, *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, La Découverte, Sciences humaines et sociales, 500 p.

PILLON Jean-Marie, **SALLEE** Nicolas, 2014, « De la construction des normes gestionnaires à leur appropriation. Une comparaison Pôle Emploi–Protection judiciaire de la jeunesse », in *L'État social dans tous ses états: rationalisations, épreuves et réactions de l'intervention sociale*, L'Harmattan, Paris, p. 71‑86.

PINAUD Samuel, 2014, *La poudre de lait, le trader parisien et le commerçant bamakois : une sociologie économique de la mondialisation*, Ph.D. thesis, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 570 p.

PLEYERS Geoffrey, 2012, « Sociologie de la mondialisation. Au-delà des globalistes et des sceptiques », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, HS, p. 105‑123.

POLLAK Michaël, 1986, « Un texte dans son contexte », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 65, p. 69‑75.

POULAIN-REHM Thierry, 2006, « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°219(3), p. 77‑88.

PREIBISCH Kerry L., **GREZ** Evelyn Encalada, 2010, « The Other Side of el Otro Lado: Mexican Migrant Women and Labor Flexibility in Canadian Agriculture », *Signs*, 35(2), p. 289‑316.

PURSEIGLE François, 2004, *Les sillons de l'engagement. Jeunes agriculteurs et actions collectives*, L'Harmattan, 262 p.

PURSEIGLE François, 2012, « Introduction », *Études rurales*, 190, p. 19‑23.

PURSEIGLE François, **NGUYEN** Geneviève, **BLANC** Pierre, 2017, *Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, 312 p.

PURSEIGLE François, **NGUYEN** Geneviève, **MAZENC** Loïc, 2017, « Chapitre 1. Anatomie de firmes agricoles », in *Le nouveau capitalisme agricole*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), p. 29‑64.

REIMUND Donn A., **STUCKER** Thomas A., **BROOKS** Nora L., 1987, *Large-Scale Farms in Perspective*, U.S. Dept. of Agriculture, Economic Research Service, 12 p.

REINERT Max, 1990, « Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présentée à l'aide d'une application », *Les cahiers de l'analyse des données*, 1, p. 21‑36.

REINHARDT Nola, **BARLETT** Peggy, 1989, « The Persistence of Family Farms in United States Agriculture », *Sociologia Ruralis*, 29(3‑4), p. 203‑225.

REMY Jacques, 1987, « La crise de professionnalisation en agriculture : les enjeux de la lutte pour le contrôle du titre d'agriculteur », *Sociologie du travail*, 29(4), p. 415‑441.

REVERDY Thomas, 2009, « Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires. Comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels », *Revue française de sociologie*, vol. 50, n°4, p. 775-815.

REYNAUD Bénédicte, 1990, « Les modes de rémunération et le rapport salarial », *Économie & prévision*, p. 1‑14.

REYNAUD Jean-Daniel, 1978, « Nature et rôle de la convention collective dans la France actuelle », *Revue française de sociologie*, p. 171‑194.

REYNAUD Jean-Daniel, 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, U, 368 p.

RIEU Annie, **DAHACHE** Sabrina, 2008, « S'installer comme agricultrice : sur la socialisation et la formation sexuée en agriculture », *Review of Agricultural and Environmental Studies - Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, 88(3), p. 71‑94.

ROBERT Pascal, « Critique de la logique de la « *gestionnarisation* » », *Communication et organisation*, n°45, p. 209-222.

ROCHET Waldeck, 1952, *Vers l'émancipation paysanne. Paris,* Paris, Éditions sociales, 304 p.

ROGER Antoine, 2014, « Chapitre 8 - Cultiver les relations. Les supports politiques du productivisme agricole en Roumanie », *in Sociologie des grandes cultures*, Versailles, Éditions Quæ, Nature et société, p. 151‑170.

ROGER Antoine, 2020, *Le Capitalisme à Travers Champs. Étudier Les Structures Politiques De L'accumulation*, Le Bord De L'eau Eds, Documents, 480 p.

ROQUET Pascal, 2012, « Comprendre les processus de professionnalisation : une perspective en trois niveaux d'analyse », *Phronesis*, 1(2), p. 82‑88.

ROUX Xavier, 2009, « 26. Les professionnels de la vente dans les banques : conseillers en vitrine, commerciaux en coulisses ? », *in Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, Recherches, p. 310‑320.

ROY Philippe, **TREMBLAY** Gilles, 2012, « Comprendre les masculinités rurales : un portrait basé sur la santé psychologique », *Service social*, 58(1), p. 68‑84.

SAGLIO Jean, 1988, « Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, 12(38), p. 53‑63.

SAGLIO Jean, 1991, « Les logiques de l'ordre salarial : avenants classification et salaires dans le système français de relations professionnelles », *Formation Emploi*, p. 35‑46.

SAGLIO Jean, 2003, « Critères de rémunération et formes d'équité », Communication au colloque *Conventions et institutions : approfondissements théoriques et contributions au débat politique*, halshs-00193209.

SAGNES Jean, 1994, « La condition des ouvriers agricoles en Languedoc Méditerranéen-Roussilon dans la première moitié du XXe siècle », *Recherches contemporaines*, 2, p 46-52.

SAINSAULIEU Renaud, 2014 [1967], *L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation*, Les Presses de Sciences Po, Paris (2014). 604 p.

SAPIRO Gisèle, 2019, « Repenser le concept d'autonomie pour la sociologie des biens symboliques », *Biens symboliques*, [En ligne], n°4, mis en ligne le 27 juin 2019, URL : https://revue.biens-symboliques.net/327.

SARAVIA Alejandro, **GUIBERT** Martine, **ARBELETCHE** Pedro *et al.*, 2015, « L'agriculture uruguayenne face aux investisseurs sud-américains », *Autrepart*, vol. 4, n°76, p. 67-87.

SARRAZIN François, 2014, *Les élites agricoles et rurales. Concurrences et complémentarités des projets*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, Des sociétés, 440 p.

SAYAD Abdelmalek, 1991, *L'immigration ou les paradoxes de l'altérité*, De Boek-Wesmael, Bruxelles, L'homme / L'étranger, 331 p.

SAYAD Abdelmalek, 1994, « Le mode de génération des générations « immigrées » », *L'Homme et la société*, 111-112, p. 155‑174.

SCHNAPPER Dominique, 1999, *La compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique*, Paris, Puf, 125 p.

SCHWARTZ Olivier, 2017, « Tensions dans l'immersion, questions sur l'immersion », in *En immersion. Pratiques intensives du terrain en journalisme, littérature et sciences sociales*, Presses universitaires de Rennes, p. 219‑229.

SEBILLOTTE Michel, 1990, « Systeme de culture, un concept operatoire pour les agronomes », in *Les systemes de culture*, p 165-196.

SENCEBE Yannick, **PINTON** Florence, **ALPHANDERY** Pierre, 2013, « Le contrôle des terres agricoles en France. Du gouvernement par les pairs à l'action des experts », *Sociologie*, 4(3), p. 251‑268.

SERVEL Laurence, 2012, « Chapitre 18 - Temps, travail et organisations », in **ALTER** Norbert (éd.), *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France, 2012, p. 325-342.

SERVOLIN Claude, 1972, « L'absorption de l'agriculture dans le mode de production capitaliste », in *L'univers politique des paysans dans la France contemporaine*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, p. 41‑77.

SHIMIZU Koichi, 1999, *Le Toyotisme*, Paris, La Découverte, Repères, 128 p.

SIMOULIN Vincent, 2017, *Sociologie d'un grand équipement scientifique: Le premier synchrotron de troisième génération*, Lyon, ENS Éditions, Sociétés, Espaces, Temps, 256 p.

SOREL Maryvonne, **WITTORSKI** Richard, 2005, *La professionnalisation en actes et en questions*, Paris, Éditions L'Harmattan, 272 p.

SOULEZ Sébastien, **GUILLOT-SOULEZ** Chloé, 2011, « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle: regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 26(1), p. 39‑57.

STRAUSS Anselm L., 1978, *Negotiations : varieties, contexts, processes, and social order*, San Francisco (Calif.) : Jossey-Bass, 275 p.

SUPIOT Alain, 2011, *Critique du droit du travail*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, Quadrige, 336 p.

TABIN Jean-Pierre, **PROBST** Isabelle, **WAARDENBURG** George, 2008, « Accidents du travail : la régularité de l'improbable », *¿ Interrogations ?*, 6, p. 131-149.

TALLARD Michèle, 1985, « Statut collectif des salariés et politique de gestion de la main-d'œuvre : de la croissance à la crise. Le cas du B.T.P », *Sociologie du travail*, p. 65‑78.

TCHEKEMIAN Anthony, 2014, « Être agricultrice en France au XXIe siècle. La reconnaissance du statut d'exploitante agricole », *Études rurales*, 193, p. 61‑78.

THERY Laurence, **CHAPPERT** Florence, 2016, « Inégalités de genre en entreprise : comment construire une intervention sur le travail, propice aux transformations ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, [En ligne], 18‑2, URL: http://journals.openedition.org/pistes/4828.

THOEMMES Jens, **ESCARBOUTEL** Michel, 2009, « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », *Informations sociales*, 153(3), p. 68‑74.

THUDEROZ Christian, 2006, *Histoire et sociologie du management : doctrines, textes, études de cas*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, Collection des sciences appliquées de l'INSA de Lyon ; vol. 1, 400 p.

TOUCHARD Jean, 2014, *Histoire des idées politiques, t. 2. Du xviiie siècle à nos jours*, Paris, PUF, Quadrige manuels, 496 p.

TOURTE René, 2019, *Histoire de la recherche agricole en Afrique tropicale francophone et e son agriculture, de la préhistoire aux temps modernes Volume IV. De l'Empire colonial à l'Afrique indépendante (1945-1960)*, Paris, L'Harmattan, 1288 p.

TOUZARD Jean-Marc, **DRAPERI** Jean-François, 2003, *Les Coopératives entre territoires et mondialisation*, L'Harmattan-Institut de l'économie sociale, 392 p.

UGHETTO Pascal, 2012, « Le lean : pensée et impensé d'une activité sans relâchement », *@ctivités*, Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités, 2012, 9 (2), p 148-167.

VALENSI Lucette, 1977, *Fellahs tunisiens: L'économie rurale et la vie des campagnes aux 18e et 19e siècles*, Paris, Mouton, 421 p.

VAN DER ZWAN Natascha, 2014, « Making Sense of Financialization », *Socio-Economic Review*, 12, p. 99‑129.

VANDENBERGHE Frédéric, 2020, « Le collectif en action : Des catégories aux groupes en fusion », in **KAUFMANN** Laurence, **TROM** Danny (dir.), *Qu'est-ce qu'un collectif ? : Du commun à la politique*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, Raisons pratiques, p. 249‑270.

VANDEVELDE-ROUGALE Agnès, 2017, *La novlangue managériale*, ERES, Sociologie clinique, 220 p.

VATIN François, 1996, *Le Lait et la raison marchande. Essai de sociologie économique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, Des sociétés, 208 p.

VENCO Selma, 2009, « Stratégies de gestion dans les centres d'appels brésiliens : omniprésence et visibilité », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 40(40‑2), p. 55‑76.

VEZINAT Nadège, 2010, *Une professionalisation inachevée. Socio-histoire des tensions vécue par le groupe professionnel des conseillers financiers de la Poste (1953-2010). Thèse de sociologie*, EHESS, 846 p.

VEZINAT Nadège, 2010, « Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France. Bilan critique autour des ouvrages de Didier Demazière, Charles Gadéa (2009) et Florent Champy (2009) », *Sociologie*, 1(3), p. 413‑420.

VEZINAT Nadège, 2012, *Les métamorphoses de la Poste. Professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, Le Lien social, 460 p.

VEZINAT Nadège, 2016, *Sociologie des groupes professionnels*, **SINGLY** François de (dir.), 128 tout le savoir, 1 vol., 125 p.

VILLEMEZ Wayne J., **BRIDGES** William P., 1988, « When Bigger is Better: Differences in the Individual-Level Effect of Firm and Establishment Size », *American Sociological Review*, 53(2), p. 237‑255.

VILLETTE Michel, 1975, « L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1-4, p. 98‑101.

VILLETTE Michel, 2014, « Ethnographie dans l'entreprise », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 117(3), p. 4‑9.

VINCENT Jean, 2008, « La Mutualité sociale agricole au carrefour de plusieurs mondes », *Pour*, 196‑197(1‑2), p. 189‑198.

VINCQ Jean-Louis, 2014, « Chapitre 9. Les figures du salariat agricole : le cas du secteur des fruits et légumes en Languedoc-Roussillon », in *Repenser l'économie rurale*, Versailles, Éditions Quæ, Update Sciences & Technologies, p. 142‑154.

VIVIER Nadine (dir.), 2019, *Élites et progrès agricole : XVIe-XXe siècle*, traduit par **BERLAND** Maurice, Rennes, Presses universitaires de Rennes, Histoire, 348 p.

VOSS Kim, **SHERMAN** Rachel, 2000, « Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement », *American Journal of Sociology*, 106(2), p. 303‑349.

WEBER Florence, 2003, *Le travail à-côté, Une ethnographie des perceptions*, 3e édition, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 240 p.

WEBER Max, 1965 [1904-1917], *Essais sur la théorie de la science*, Plon, Recherches en Sciences Humaines, 543 p.

WEBER Max, 1986 [1892], « Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'Est de l'Elbe. Conclusions prospectives. », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 65, p. 65‑69.

WEBER Max, 2003 [1922], *Économie et Société*, Agora, Pocket, 416 p.

WEBER Max, 2004 [1904-1905], *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 608 p.

WEBER Max, 2014 [1922], « Les trois types purs de la domination légitime (Traduction d'Elisabeth Kauffmann) », *Sociologie*, 5(3), p. 291‑302.

WEISS Dimitri, 1983, « Les cadres : la formation d'un groupe social, par Luc Boltanski, Paris, les Éditions de Minuit, collection "Le sens commun", dirigée par Pierre Bourdieu, 1982, 523 pp., ISBN 2-7078-0617-7 (ouvrage publié avec le concours du CRNS) / Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale, par M. Maurice, F. Sellier, J.-J., Silvestre, Paris, PUF, collection "Sociologies" dirigée par Raymond Boudon et François Bourricaud, 1982, 382 pp., ISBN 2-13-037472-7. », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(4), p. 929‑934.

WESTPHAL James D., **ZAJAC** Edward J., 1998, « The Symbolic Management of Stockholders: Corporate Governance Reforms and Shareholder Reactions », *Administrative Science Quarterly*, 43(1), p. 127‑153.

WILENSKY Harold L., 1964, « The Professionalization of Everyone? », *American Journal of Sociology*, 70(2), p. 137‑158.

WILLEMEZ Laurent, 2012, « Quand l'activité syndicale n'est pas une mince affaire... », *Savoir/Agir*, 21(3), p. 79‑84.

WISCART Jean-Marie, 2001, « Agronomes et fermes-modèles dans la Somme à la fin du Second Empire », [En ligne], *Ruralia. Sciences sociales et mondes ruraux contemporains*, 09, URL : http://journals.openedition.org/ruralia/246.

WITTORSKI Richard, 2008, « La professionnalisation », *Savoirs*, 17(2), p. 9–36.

WITTORSKI Richard, 2008, « La notion d'identité collective », in *La question identitaire dans le travail et la formation : contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, L'Harmattan, Logiques Sociales, p. 195‑213.

WITTORSKI Richard, **ROQUET** Pascal, 2013, « Professionnalisation et déprofessionnalisation : des liens consubstantiels », *Recherche et formation*, n° 72, p. 71‑88.

WOLFF Loup, 2008, « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *Premières Synthèses*, 16(1), 8 p.

WOMACK James P, **JONES** Daniel T, **ROSS** Daniel, 1991, *The Machine That Changed the World : The Story of Lean Production*, Harper Perennial, 352 p.

ZALIO Pierre-Paul, 2004, « L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues », *Entreprises et histoire*, 35(1), p. 16‑30.

ZARA-MEYLAN Valérie, 2013, « Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles », *Sociologies pratiques*, 26(1), p. 41‑56.

ZARCA Bernard, 1986, *L'artisanat français. Du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Économica (programme ReLIRE), Hors collection, 294 p.

ZARCA Bernard, 1988, « Identité de métier et identité artisanale », *Revue française de sociologie*, 29-2, p. 247‑273.

ZIMMERMANN Bénédicte, 2011, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Économica, Études sociologiques, 233 p.

Annexes

Annexe n°1. Tableau récapitulatif des entretiens réalisés p. 523

Annexe n°2. Guide d'entretien p. 533

Annexe n°3. Retranscriptions d'entretiens p. 537

- Léa – Cheffe de culture AGRIFRUITS p. 539
- Damien – Chef de culture CUCURBILES p. 561
- Frédéric et Damien – Dirigeant et chef de culture CUCURBILES p. 588
- Guillaume – Responsable E.T.A LEGUMES & CO' p. 655

Annexe n°4. Convention collective ingénieurs et cadres d'exploitations agricoles p. 683

Annexe n°1

Tableau récapitulatif des entretiens réalisés

Pseudo	Pseudo entreprise	Fonction	Division de l'entreprise	Diplômes	Âge	Ancienneté dans l'entreprise	Statut d'emploi	Genre	Statut de cadre	Famille monde agricole	Situation familiale	Dernier emploi avant d'intégrer l'entreprise	Temps d'entretien
Lionel	Agrifruits	Dirigeant	Direction	Certificat d'étude	70 ans	50 ans	CDI	Homme	Oui	Oui – Parents agriculteurs	En couple – 3 enfants	-	01h20
Sabine	Agrifruits	Chef d'équipe conditionnement	Industrie et flux	Bac S + Licence d'histoire + Bac pro paysager (reconversion)	46 ans	2 ans	CDI temps partiel	Femme	Non	Cousin maraîcher	En couple – 1 enfant (séparée du père)	Chef d'établissement à la Poste	01h02
Josiane	Agrifruits	Ouvrière conditionnement	Industrie et flux	Bac pro Hygiène et Environnement	29 ans	14 ans	CDD saisonnier	Femme	Non	Non	Séparée – 1 enfant	ASH en maison de retraite l'hiver	00h48
Lola	Agrifruits	Responsable qualité/Comptable/Chef conditionnement	Industrie et flux /	Bac ES + BTS assistante de gestion	33 ans	14 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	Non	En couple – 2 enfants	Plantation chez VDS (1er emploi)	00h55
Loïc	Agrifruits	Responsable conditionnement et maintenance	Industrie et flux	Bac STI + un BTS maintenance d'engins TP	29 ans	8 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui – parents agri	Célibataire	Mécanicien chez un concessionnaire	01h05
Justine	Agrifruits	Responsable commerce	Commerce	BEP + BTS Comptabilité	44 ans	18 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	Non (industrie)	En couple sans enfant	Expert comptable dans un cabinet	00h42
Roger	Agrifruits	Chef de culture	Production	BTA + BTS	55 ans	19 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Oui (parents agri)	-	Agriculteur	00h55
Léa	Agrifruits	Chef de culture	Production	Bac STAE + BTS PA	35 ans	4 ans	CDI temps plein	Femme	Non	Oui – parents agri	En couple sans enfant	Chef de culture dans le maraîchage	00h53

Norman	Agrifruits	Chef d'équipe palettisation	Industrie et flux	CAP + BEP Pâtisserie	38 ans	11 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Oui	En couple sans enfant	Cuisinier	00h52
Marie	Agrifruits	Ouvrière conditionnement	Industrie et flux	Bac S	21 ans	3 ans	CDD saisonnier	Femme	Non	Non (industrie et médical)	En couple sans enfant	Plantation chez VDS (1er emploi)	00h49
Corinne	Recrute Emploi	Consultante en recrutement	Ressources humaines	Master RH	39 ans	-	-	Femme	Non	Oui	-	-	01h02
Monique	Tomato	Chef de ligne	Industrie et flux	BEP Vente	37 ans	10 ans	CDI temps plein	Femme	Non	Non	En couple sans enfant	Taille vigne	00h51
Joël	Tomato	Responsable station	Industrie et flux	DUT gestion des entreprises et adm.	45 ans	11 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Non	En couple – 1 enfant	Responsable logistique	01h53
Manu	Tomato	Assistant Responsable station	Industrie et flux	BTS Tourisme	34 ans	1 an	CDI temps plein	Homme	Non	Non (portuaire)	En couple sans enfant	Pilote de ligne industrie (portes et fenêtres)	01h02
Patrick	Tomato	Dirigeant	Direction	BTS Horticulture	44 ans	24 ans	CDI	Homme	Oui	Non (mère couturière père comptable)	En couple sans enfant	Récolte (dans l'entreprise)	02h31
Cyrielle	Tomato	RH	Administration	Licence droit	40 ans	18 ans	CDI	Femme	Oui	Non	-	-	01h26
Bertrand	Tomato	Chef de culture	Production	Bac STAV + BTS Horticole + école d'ingé ESA d'Angers	28 ans	7 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (grands parents agri, parents menuisiers)	Célibataire	Assistant chef de culture (fleurs)	01h43

Noé	Tomato	Chef de culture	Production	Bac agricole	43 ans	Plus de 10 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Oui	En couple - 1 enfant	-	01h19
Yves	Tomato	Assistant chef de culture	Production	Licence pro ESA d'anger	25 ans	1 an	CDI temps plein	Homme	Non	Oui	Célibataire	-	01h07
Pénélope	Tomato	Assistant chef de culture	Production	Master école d'ingé agro	24 ans	1 an	CDD	Femme	Non	Oui	Célibataire	-	00h57
Ludivine	Tomato	Opératrice conditionnement	Production	Bac pro et BTS ACSE (option cheval)	28 ans	1 an	CDD temps plein	Femme	Non	Non	-	Intérim	00h41
Daniel	Tomato	Ouvrier serriste	Production	BEP Vente + Bac Pro Horti	29 ans	2 ans	CDD temps pleins	Homme	Non	Non (Parents : bijouterie, secrétariat, artisan)	En couple – 1 enfant	Ouvrier serriste chez un concurrent	00h51
René	Tomato	Ouvrier serriste	Production	Apprentissage patisserie	53 ans	32 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Non	Célibataire	Patissier	01h03
Fixeur	Agrilol	Directeur OPA	Direction	BTS ACSE	43 ans	6 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple – 1 enfant	Agriculteur	00h50
Lionel	Terres de Feu	Directeur Agriland	Direction	Master SC. Po. option Management	-	11 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	-	-	Chargé de projet blanchisserie industrielle	01h10
José	Lycée du Sud	Enseignant économie	Enseignement	Bac D' + BTS Viticulture	60 ans	40 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Oui (parents agri)	En couple avec enfant	Prof d'économie à Montauban	01h32

Mireille	Lycée du Nord	Enseignante économie	Enseignement	Ingénieur (Purpan)	57 ans	38 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	Oui (parents agri)	-	-	01h12
Alain	Lycée du Sud	Enseignant économie/gestion	Enseignement	BTS Acse + ingénieur agro (Purpan)	55 ans	8 ans	CDI temps plein	Homme	Non	-	En couple	Cadre Société de télédetection	00h58
Jérémie	Lycée du Sud	Enseignant Agronomie	Enseignement	Ingé agronome	27 ans	5 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Non (père infirmier psy et mère instit)	Célibataire	Eleve fonctionnaire IUT de Clermont Ferrand	00h58
Léa	Lycée du Sud	Chargée de projet	Gestion de projet	Ingé agronome (Dijon)	25 ans	1 an	CDD temps plein	Femme	Non	-	-	Premier emploi	01h02
Nicole	Formation Agri	Formatrice d'enseignants	Enseignement	-	55 ans	19 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	-	-	Enseignant Lycée agricole	01h34
Veronique	Formation Agri	Formatrice d'enseignants	Enseignement	Ingé Agronome	61 ans	20 ans	CDI temps plein	Femme	Non	Non (milieu ouvrier)	En couple – 2 enfants	Inspection enseignement agricole	01h18
Martine	Lycée du Sud	Enseignante Agronomie	Enseignement	Docteur en agronomie	54 ans	9 ans	CDI temps plein	Femme	Non	Non	-	Enseignante BTS Gestion de l'eau	00h54
Léonore	Lycée du Sud	Directrice de l'exploitation	Enseignement	Ingénieur agronome	40 ans	10 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	-	-	Enseignante BTS APV	01h06
Lionel	FO	Féréral Agri-Agro FO	Syndicat	Bac pro Agro équipement	55 ans	-	CDI temps plein	Homme	Non	Oui	-	Salarié coopérative céréalière	01h30
Brigitte	FO	Fédérale Agri-Agro FO	Syndicat	-	47 ans	3 ans	CDI temps plein	Femme	Non	Non	-	Comptable CER France	01h10

Achille	FO	Représentant départemental FO / Salarié coopé agricole	Syndicat	Brevet Technique Agricole	65 ans	7 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Oui	-	Salarié coopérative agricole	00h59
Renaud	Légume World	Dirigeant Sales	Direction	Pas de diplôme	64 ans	-	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple – 3 enfants	-	01h12
Pascal	Think Agri	Président SAF	Direction	DEA économie	61 ans	6 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Non	-	Directeur Général FNSEA	02h03
Rémi	Think Agri	Avocat SAF	Lobbying	Master Droit des Affaires	43 ans	4 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple – 2 enfants	Avocat spécialisé droit rural	01h08
Nathalie	Agrosup	Enseignant-chercheur en sociologie	Recherche	Doctorat Sociologie	-	-	CDI temps plein	Femme	Non	-	-	-	02h30
Luigi	Vachalait	Dirigeant	Direction	-	65 ans	-	-	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple - 3 enfants	-	02h40
Yoan	Vachalait	Manager	Production	Brevet Technique Agricole	57 ans	12 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple - 2 enfants	-	00h44
Fréderic	Cucurbîles	Dirigeant Philibon	Direction	BTS Agricole	52 ans	-	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple - 2 enfants	-	02h22
Jean-Luc	Cucurbîles	Chef de culture	Production	BTA Agricole	51 ans	16 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui	En couple	Chef de culture Antilles	01h34
Damien	Cucurbîles	Chef de culture	Production	BTS + ingé agro (Purpan)	28 ans	7 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple sans enfant	Salarié conditionnement Philibon	02h40

Romuald	Cucurbîles	Assistant chef de culture	Production	Bac pro agricole	23 ans	1 an	CDI temps plein	Homme	Non	Non	Célibataire	Stagiaire	00h41
Lou	Cucurbîles	Assistant chef de culture	Production	Master école d'ingé agro	24 ans	1 an	CDI temps plein	Homme	Non	Oui	Célibataire	Stagiaire	00h47
Daniel	Végétables	Dirigeant	Direction	Bac D'	61 ans	35 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple – 4 enfants	Aide familiale	01h50
Stéphanie Barral	INRA	Chargée de recherches en sociologie	Recherche	Doctorat sociologie	35 ans	-	CDI temps plein	Femme	Non	Non	En couple – 1 enfant	-	00h58
Hector	Serretom	Dirigeant	Direction	Ingénieur agronome	45 ans	11 ans	CDI temps pleins	Homme	Oui	Oui (parents et grand parents agri)	En couple	-	02h42
Benjamin	Demain La Terre	Communication	-	Ingénieur agronome	43 ans	-	CDI temps plein	Homme	Oui	Non	En couple - 1 enfant	-	00h51
Laetitia	CA	Conseillère technique spécialité maraichage	Conseil	Ingénieur agronome	-	14 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	Oui	-	-	01h12
Fabien	Formation Agri	Enseignant Gestion des EA	Enseignement	Ingénieur agronome + doctorat INRA	51 ans	20 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Non	En couple		01h23
Michou	MSA	Directeur MSA	-	-	-	-	CDI temps plein	Homme	Oui	-	-	-	00h34
Benoit	SNCEA	Président SNCEA	-	Ingénieur	29 ans	-	CDI temps plein	Homme	Oui	-	-	-	00h41

Jeannine	Ministère en charge de l'agriculture	DRIF	Enseignement	-	47 ans	-	CDI temps plein	Femme	Oui	Non	-	CPE dans l'enseignement agricole	01h14
Vincent	Lycée du Sud	Chargé de projet	Enseignement	Bac S + BTS Production végétale + licence	38 ans	-	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple	Agriculteur	01h02
Melissa	Cucurbîles	Assistante chef de culture	Production	Ingénieur Agronome (Purpan)	26 ans	1 an	CDD	Femme	Non	Non	En couple	Adjoint chef de culture Teradelis	01h04
Juliette	Cucurbîles	Directrice des services généraux	Ressources Humaines	DEA Ecologie	50 ans	20 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	Non (artisans)	En couple	-	01h13
Murielle	Cucurbîles	Responsable conditionnement	Industrie et flux	-	43 ans	4 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	Non	En couple	-	01h03
Jérôme	Légumes & Co	Assistant chef de culture	Production	Bac S + BTS	21 ans	2 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Oui (parents agri)	-	Apprentissage Larrère	00h58
Jean-Claude	Légumes & Co	Chef de culture	Production	Bac S + Ingé agronome (Purpan)	28 ans	7 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple sans enfant	Responsable SAV Entreprise engins agricoles	01h17
Louis	Légumes & Co	Chef de culture	Production	BTS TV + Ingé agro (Purpan)	29 ans	4 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	Oui (parents agri)	En couple sans enfant	Chef de projet entreprise agricole	00h49
Gaël	Légumes & Co	Responsable irrigation	Production	BTS MAI (méca)		5 ans	CDI temps plein	Homme	Non	-	-	Chef d'équipe société tuiles béton	01h23

Guillaume	Légumes & Co	Dirigeant ETA	Direction	BTS GDEA	34 ans	10 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple sans enfant	Etudiant	00h53
Brandon	Légumes & Co	Assistant chef de culture	Production	BTS APV	23 ans	1 an	CDI temps plein	Homme	Non	Oui	Sans enfant	Stagiaire	00h58
François	Légumes & Co	Responsable agréage	Production	Bac pro Agro équipement	25 ans	4 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Oui	Sans enfant	Etudiant	00h41
Josy	Légumes & Co	Chef d'équipe champs	Production	Pas de diplôme	51 ans	15 ans	CDI temps plein	Femme	Non	Non	En couple – 3 enfants	Ouvrière champs	00h55
Laurent	Légumes & Co	Responsable exploitation Nord	Production	BTS	24 ans	2 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Oui (parents agri)	Sans enfant	Etudiant	00h49
Valérie	Légumes & Co	Responsable appro/stockage	Industrie & flux	CAP Compta	56 ans	22 ans	CDI temps plein	Femme	Non	Non	enfants	Mère au foyer	00h56
Hugo	Légumes & Co	Chef de ligne	Industrie & flux	Brevet	32 ans	7 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Non	En couple – 1 enfant	Conducteur de lignes	00h52
Philippe	Légumes & co	Responsable stations	Industrie & flux	Bac pro Agro équipement	35 ans	14 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui	En couple	Etudiant en alternance	01h26
Jean-Marc	Légumes & Co	Responsable supply-chain	Industrie & flux	Sans	57 ans	2 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Oui	En couple	Responsable logistique	01h02
Eric	Légumes & Co	Responsable fermes de Leyre	Direction	IUT QLIO	45 ans	5 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui	En couple - enfants	Manager McDo	01h23

Théo	Légumes & Co	Chef d'équipe	Industrie & flux	Brevet	47 ans	1 an	CDI temps plein	Homme	Non	Non	En couple enfant	Responsable conditionnement	01h32
Alfred	Légumes & Co	Responsable station	Industrie & flux	Bac Pro	55 ans	12 ans	CDI temps plein	Homme	Non	Non	En couple	Cuisinier	01h44
Pierre	Légumes & Co	Responsable systèmes d'informations	Industrie & flux	Master Ingé industrie	28 ans	2 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	Sans enfant	Responsable technique	01h09
Monique	Légumes & Co	Direction Ressources Humaines	Ressources Humaines	Licence Comptable	38 ans	11 ans	CDI temps plein	Femme	Oui	Oui (parents agri)	En couple – 2 enfants	Comptable	00h59
Henry	Légumes & Co	Dirigeant supply chain	Direction	Master école de commerce	34 ans	4 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple	-	00h52
Daniel	Légumes & Co	Directeur opérationnel	Direction	BTS	62 ans	2 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Non	En couple	Directeur opérationnel	01h22
Lilian	Légumes & Co	Dirigeant	Direction	BTS machinisme agricole	44 ans	22 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple – 2 enfants	-	01h15
Bernard	Légumes & Co	Dirigeant	Direction	Brevet Technique Agricole	63 ans	40 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple - 1 enfant	-	00h51
Raoul	Légumes & Co	Dirigeant	Direction	Brevet Technique Agricole	55 ans	35 ans	CDI temps plein	Homme	Oui	Oui (parents agri)	En couple – 2 enfants	-	01h29

Annexe n°2

Guide d'entretien « chef de culture »

Guide d'entretien chef de culture

Biographie

Trajectoires

« Turning point »

Relations aux mondes agricoles (personnelles ou « familiales »)

Famille et mondes agricoles

Scolarité et formations

Etablissements

Diplômes, formations

Enseignements spécifiques au « management » et à la « rationalisation technique »

Vision de la technique agricole et du « management agricole » des établissements scolaires

Travail et rationalisation

Recrutement

Journée type

Partage des espaces de socialisation (repas, week-ends, salle de pause ?)

Pratiques de rationalisation et pratiques de « management » (rationalisation qu'ils imposent aux autres ou qu'impose l'entreprise)

Compétences mobilisées, objectifs de la hiérarchie (rationalité du chef de culture vs rationalité du dirigeant)

Normes et politiques publiques (ISO etc) : impacts et pratiques

Evolutions du métier et des fonctions

Personnes référentes et relations « importantes »

Visions personnelles du métier

Relations avec les prescripteurs (logiciels) et les « scientifiques » (agronomes, conseillers)

Pratiques multi localisées : effets et mises en place

Mise en place de l'organisation (critères de la rationalisation technique et de l'encadrement des ouvriers). Mise en place de la rationalisation des entreprises (quelles pratiques, avec quels outils, par quels intermédiaires ?)

Existe-t-il une « politique maison » ?

Que reste-t-il de non rationalisé ? (spécificités des produits frais)

Structure et intégration

Histoire de l'entreprise

Socialisation / intégration (dans et hors de l'entreprise) du salarié

Intégration de la production vs le reste (conditionnement, commercialisation, marketing, financier etc). Effets de l'intégration de l'aval sur les pratiques du groupe). Effets de l'intégration des outils de gestion.

Conflits internes et résolution (échanges privilégiés, conseils gestion des salariés, forme de résistances et de mobilisations)

Changements opérés dans l'entreprise (« turning point », effets des pratiques d'encadrement sur l'organisation)

Représentation professionnelle (syndicat ? Représentant du personnel ? Médecine du travail ? CHSCT ? MSA ?)

Spécificités des entreprises agricoles

Spécificités de l'encadrement dans les entreprises agricoles type EAI

Liens rationalisation et saisonnalité / produits / climats / foncier (comment rationaliser les aléas ?)

Liens rationalisation et politiques publiques / « référentiels » (« vision » de la société sur l'agriculture)

Spécificités source d'irrationalité ?

Imbrication capital familial / foncier / exercice du métier (singularité autour de l'imbrication des différentes sphères travail/famille)

Frontière des temps sociaux

Regard sur sphère privé/professionnelle, imbrication famille/travail

Ça veut dire quoi pour vous encadrer dans une entreprise agricole ?

Si entreprise AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL, ajouter :

Impacts des référentiels (sociaux, techniques, environnementaux) sur les pratiques

Echanges sur les pratiques entre salariés et dirigeants (réunions AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL)

Si le chef de culture ne vient pas d'une famille agricole, ajouter :

Intégration dans le monde agricole (difficultés ou non ?)

Spécificités du secteur

Prises en compte des spécificités du monde agricole (climat, saisonnalité, etc.)

Formations internes et externes

Regard sur sphère privé/professionnelle, imbrication famille/travail

Annexe n°3

Retranscriptions d'entretiens

Retranscription d'entretien n°1

Léa – Cheffe de culture

AGRIFRUITS

Entretien semi-directif

Date : 29 juillet 2017 Durée : 1h03

L'entretien se déroule après une journée de travail, dans la salle de pause de la division du conditionnement. J'ai travaillé avec Léa toute la journée et nous avons déjà beaucoup discuté, mais je n'ai pas pu enregistrer toutes nos discussions dans les champs et dans la voiture. D'où ma demande d'entretien en face à face, dans une salle, pour enregistrer et revenir un peu sur ce que nous avons fait ensemble aujourd'hui.

Loïc : L'idée de ma thèse, c'est ça… c'est de comprendre l'évolution de la rationalisation du travail des entreprises agricoles. Donc en gros, ce que j'aimerais bien pendant l'entretien… Il y a un peu quatre parties : la première partie, c'est toi… Toi, ta formation, ta relation au monde agricole, ta famille, les établissements où tu es passée, etc.… ta formation… Ensuite, une partie sur ton travail, concrètement… Donc une journée type… Comment tu travailles, avec quels outils etc.… Une autre partie sur les autres, sur les acteurs externes en fait, parce que je m'intéresse aussi par exemple aux techniciens qui viennent dans l'entreprise, style ceux de la chambre etc… Et j'essaie de m'interroger sur ce que ça change dans vos pratiques à vous… Quel impact ça a sur vos pratiques à vous ? L'arrivée d'acteurs externes à l'entreprise… Et après, une partie plus relative au monde agricole sur : qu'est-ce que c'est que d'encadrer dans une entreprise ? Les spécificités du management dans les entreprises agricoles, voilà tout ça… et les normes, le lien entre tes pratiques et les normes… Du style, ici il n'y a pas de norme ISO, mais c'est les référentiels de AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL, etc… En gros, c'est les quatre thèmes… Donc l'idée c'est de faire ça en une heure… Est-ce que tu pourrais commencer sur toi en fait… sur ta formation, sur les boulots que tu as faits avant, ta famille, ta relation avec le monde agricole etc.… ?

Léa : J'ai fait une formation en agricole, c'était dans le monde animal…

Loïc : C'était quoi ?

Léa : Dans la production animale en fait, je me suis spécialisée dans la production animale. J'ai fait un bac qu'ils appelaient à l'époque un bac STAE, sciences et techniques de l'agronomie et de l'environnement, spécialité PA, production animale… Après, j'ai fait un BTS, PA.

Loïc : C'était où ?

Léa : À Rennes, Le BTS. Et le bac, il était à côté de Tours.

Loïc : Ton parcours un peu, c'était quoi ?

Léa : Derrière ça, suite à mon bac, à mon BTS c'est plutôt… tous les étés je travaillais dans une entreprise où ils font des haricots verts et des cucurbitacées, la citrouille… du coup quand je suis sortie de mon BTS, on m'a proposé un poste de responsable, direct, parce que ça faisait déjà plusieurs années que je venais faire des saisons. Du coup, j'ai pris ça, mais après je ne me suis pas réorientée vers ma formation… Donc j'étais là-bas responsable pendant neuf ans. J'étais chef d'équipe comme ici !

Loïc : Et tu encadrais combien de gens ?

Léa : J'avais des équipes… J'avais une équipe de 20 et puis en pleine saison on montait à 40 – 50 personnes… Et après, je ne voyais pas d'évolution possible pour moi là-bas… puis il y a eu un problème avec le patron, il n'avait plus confiance en moi, donc j'ai décidé de partir. D'où mon arrivée ici après ! Je me suis retrouvée ici ! J'ai commencé en tant que responsable à l'usine là… J'ai fait le semis, la plantation et après, j'ai fini responsable à l'usine de saison.

Loïc : D'abord le semis et tout, et après l'usine… C'est ça ?

Léa : J'ai fait semis, plantation et après responsable à l'usine… À la suite de Mireille qui partait à la retraite. Et pendant ces deux années-là, on a estimé que dans les champs j'avais des capacités pour prendre la suite de Roger, et du coup on m'a proposé d'être son adjointe…

Loïc : Adjointe de Roger… ?

Léa : C'était comme ça qu'on appelait en fait !

Loïc : L'adjointe de Roger !

Léa : J'étais l'adjointe de Roger !

Loïc : En vue de prendre son poste quand il allait partir à la retraite… ? Dans… ?

Léa : Ben tous les ans il nous dit qu'il doit partir, mais il est là tous les ans… Normalement, moi, à la base qu'il m'avait dit : « je fais 2016, 2017 et 2018, et après j'arrête ! »

Loïc : Donc peut-être l'année prochaine alors…

Léa : Peut-être…

Loïc : Et donc dans ta formation BTS et tout, tu as eu des cours relatifs à l'encadrement de saisonnier et tout ça ?

Léa : Du tout ! C'était surtout axé sur le monde animal. Comment gérer une entreprise… c'était surtout ça quoi, une exploitation… avec de l'élevage… C'était surtout axé sur ça !

Loïc : Donc on partait du principe qu'en fait…

Léa : J'étais plus à gérer les animaux, qu'à gérer des êtres humains en fait !

Loïc : Parce que dans l'élevage, en même temps, il y a moins de salariés…

Léa : Il y a moins de salariés oui !

Loïc : Que dans les fruits et légumes… Ce qui par contre dans d'autres BTS…

Léa : Et puis, l'objectif de ça, c'était plus d'arriver en tant que technicien en fait… pour conseiller des agriculteurs sur leur élevage… là il y a de la maladie, il faut les orienter vers autre chose…

Loïc : Et après, sur place, ça s'appelait comment l'entreprise de haricots verts ?

Léa : C'était Coco-munistes !

Loïc : Donc à Coco-munistes… Et ici, tu as eu des formations ?

Léa : J'ai refait le même style de formation que dans mon ancienne entreprise, après je n'en ai pas fait d'autres ! Je n'en ai fait qu'une.

Moi : C'était sur quoi cette formation ?

Léa : En 2015, j'ai fait cette formation… Cette formation, elle était plus axée sur les chefs d'équipe dans les champs… à gérer des petites équipes, c'était plus ça… le lean-management, tout ça. Parce que moi, à la base, j'étais à l'usine, donc j'avais plus une petite équipe… Alors avec Roger on nous a fait faire pendant l'hiver, quand on avait moins de travail, cette formation pour manager plus de 200 personnes, c'est complètement différent… !

Loïc : Ah donc c'est vraiment la même chose…

Léa : Non c'est clair, là-bas j'en avais fait qu'une seule. Après, je me suis formée sur le tas, toute seule !

Loïc : Et ces formations… Il y avait quoi dans ce type de formation ?

Léa : C'était comment apprendre à s'exprimer… Comment faire passer le message pour que le travail soit fait… Respecter le rythme des personnes qu'on a en face de nous, les besoins primaires… Je me souviens de cette pyramide qu'ils me montraient… C'est les mêmes qu'on a eu… La pyramide de je ne sais plus comment…

Loïc : Je ne sais plus le nom oui…

Léa : Mais ça, on l'a partout…

Loïc : Ici, ce n'est pas tous les ans ?

Léa : Non, j'en ai fait qu'une seule ! La deuxième année que j'étais ici !

Loïc : Donc tu es arrivée quand d'ailleurs … ?

Léa : 2014 ! Mars 2014 ! En 2015. C'est vrai que c'est quand même vachement différent ici.

Loïc : Pourquoi, c'est quoi qui est différent ?

Léa : Il y a plus de monde déjà… Et puis après, on est beaucoup sur le terrain et puis il n'y a pas que ça à gérer… Il faut gérer les équipes, et en même temps il faut gérer la production… Alors qu'ici, on gère l'équipe, on gère le personnel, vraiment on ne fait que ça ! Dans le poste que j'ai, il y a quand même beaucoup plus de choses à gérer…

Loïc : Et la différence entre l'entreprise Coco-munistes et celle-là, ça se trouve où les plus grosses différences ?

Léa : C'est dans le nombre de personnel qu'il y a ici… Il y a beaucoup plus de personnes.

[Un téléphone sonne elle répond]

Loïc : La différence, c'est le nombre de… Parce qu'après, est-ce qu'il y a des différences par exemple entre l'encadrement d'équipe des cucurbitacées ou des haricots verts et pour le melon ? Par rapport au produit je veux dire…

Léa : Non, non… Ça reste pareil…

Loïc : Ça marche comment ?

Léa : Le matin, ça part cueillir, comme nous on part cueillir là… et puis il faut faire la parcelle, ou il faut faire cette variété là… Ça reste pareil… C'est juste que les cucurbitacées… tu n'y passes pas 50 fois dessus… Tu ne passes qu'une fois…

[Un téléphone sonne, elle répond]

Loïc : Donc, tu ne passes qu'une fois pour la cucurbitacée, alors que le melon…

Léa : Une ou deux fois, oui voilà… On attend qu'il y ait le maximum de murs, et puis on coupe tout ! Alors que le melon, il faut y passer régulièrement… il faut surveiller…

Loïc : Y compris toi du coup ?

Léa : C'est ça !

Loïc : Donc, quand tu faisais là-bas à Coco-munistes, tu passais une fois ?

Léa : On passait une fois au oui, puis après on passait une deuxième fois pour ramasser ce qu'il restait mais…

Loïc : Et dans les équipes, tu tournais autant que ce que tu fais aujourd'hui ou pas ?

Léa : Non !

Loïc : Tu tournais moins ?

Léa : Hum ! Puis je n'avais pas… J'étais plus en station moi là-bas… Je gérais plus les stations que les champs !

Loïc : Et vous étiez combien là-bas ?

Léa : En tout ?

Loïc : En permanents je veux dire ?

Léa : En permanents, on était 10 permanents. C'était une autre dimension, c'était différent… !

Loïc : Donc par rapport à ton boulot ici… donc concrètement tu… donc le soir… si tu pouvais me raconter du coup une journée type ?

Léa : Une journée type d'ici ?

Loïc : Oui !

Léa : On part très tôt le matin déjà… à 5h30 on se lève… À 6h30 on est sur le parking et on dispatche les équipes dans les champs…

Loïc : Que tu as déjà fait la veille, c'est ça ?

Léa : C'est ça ! Mais l'équipe espagnole, ils demandent, mais par principe ils viennent ici, soit pour donner des papiers, soit pour faire le plein de gasoil, pour confirmer que c'est bien dans ce champ-

là, parce que des fois ça peut changer…récupérer les personnes qui ne savent pas où sont les champs, et puis s'il y a une équipe qui ne s'est pas y allée, ben justement on l'amène !

Loïc : Parce que les autres, par contre, comment ça se passe ?

Léa : Ils vont directement dans le champ, ils demandent la veille ! Ils demandent où ils vont, et le lendemain, ils se retrouvent tous dans le champ !

Loïc : Il n'y en a pas un qui se perdent ou… ?

Léa : Jamais !

Loïc : Ça ne se passe jamais… ?

Léa : En général, ils retournent souvent dans le même champ… Ou c'est des champs qu'ils connaissent…

Loïc : Et même s'ils retournent dans le même champ, les Espagnols, ils ne te demandent quand même ?

Léa : Ils demandent toujours ! Par principe, ils sont comme ça !

Loïc : Et ça s'explique comment ?

Léa : Après, ils ont pris cette habitude-là d'être à 6h30 sur le parking… c'est pour récupérer le reste de leur équipe, parce qu'ils en ont un peu partout… et puis il y en a qui logent ici, il y en a qui logent à Saint Christophe… donc du coup ils sont mélangés dans les bus, donc ils se retrouvent là entre eux et ils se répartissent dans les véhicules.

Loïc : D'accord ! Ils se retrouvent en bus… D'accord je n'avais pas compris…

Léa : Je pense qu'ils s'échangent entre eux…

Loïc : Rapport aux voitures en fait ?

Léa : Oui, je pense qu'il y a ça… Puis après, il leur faut du gasoil, parce qu'on leur fournit le gasoil…

Loïc : Donc ça, c'est à 6h30… ?

Léa : C'est ça ! Puis à 7heures, on espère que tout le monde est placé, et sinon on amène une équipe dans un champ et puis après on fait le tour de nos équipes pour faire à peu près une estimation de ce qui va être cueilli dans la journée… et passer dans d'autres champs, ceux qu'on pense pouvoir aller dans la journée, pour voir s'il faut vraiment y aller aujourd'hui ou si ça peut attendre une journée…

Loïc : Et donc, par rapport à l'estimation comme tu dis, est-ce que tu te reposes sur les chefs d'équipe ? Concrètement, imaginons, tu vas dans un champ, le matin à sept heures… tu demandes aux chefs d'équipe à peu près combien ils vont faire ?

Léa : Si par exemple j'arrive à 7h30 dans le champ, je vois déjà ce qu'ils ont cueilli, par rapport où ils en sont dans le champs. Je peux voir s'ils en sont au quart du champ, à la moitié…

Loïc : D'accord…

Léa : Et puis je regarde le nombre de palox. Si je vois par exemple qu'ils ont déjà tous fait un rang chacun et qu'il n'y a qu'un palox, on aura pas grand-chose à vendre ! Si par contre à 7h30, ils ont

déjà une remorque pleine, c'est qu'il y en aura pas mal !
Loïc : Mais… tu sais…

Léa : Et vraiment, les champs nouveaux où on a aucune info et où même nous on a du mal à nous repérer, on fait des comptages sur 10 mètres. On prend 10 mètres et on compte les melons de la même variété…

Loïc : Ah oui d'accord je comprends !

Léa : Donc si on en a par exemple trois de la même variété… on multiplie ça par 48000 ici dans cette parcelle… puisqu'ici 4,8 hectares, donc 48 000 mètre carré… qu'on va divise par 10. Puisqu'on a pris sur 10m et pas sur 1 seul… Donc ça nous donnerait…

Loïc : Faut la calculette là…

Léa : 14 400 melons de la même variété ! En sachant qu'en moyenne… un melon c'est un kilo, on annoncerait à la commerciale que dans ce champ-là, on va récolter 14 tonnes à peu près. En fait ça équivaut au tonnage qu'on va récupérer par hectare. On fait la même chose dans chaque champ qui est en train d'être récolté pour chaque variété, on additionne tout ça et ça nous donne l'estimation.

Loïc : Donc 10 m, c'est représentatif ! Et qui a décidé ces 10 m ?

Léa : C'est comme ça ! On fait 10 m parce que voilà… C'est un calcul comme ça… C'est ce qu'ils m'ont appris ici quand je suis arrivée !

Loïc : c'est qui, qui te l'a appris ?

Léa : C'est Roger, qui me l'a dit ! Tu peux lancer une estimation comme ça ! Mais je le fais plus… maintenant, que je commence à avoir des repères, c'est plus en fonction de ce qui a été cueilli la veille, et comment ça va évoluer dans le champ là… j'arrive mieux à faire une estimation comme ça ! Je me dis : « cette équipe-là, je sais comment elle avance, ça fera à peu près… dans ce champ-là, il y a du potentiel, donc elle fera cinq remorques dans la journée. Celle-ci, je sais qu'elle est plus longue accueillir, puis elle n'est pas dans un champ où il y a beaucoup de cueillette, c'est la fin de cueillette, elle n'en fera que deux ou trois… »

Loïc : Oui, parce que du coup tu regardes à la fois le champ, et à la fois l'équipe ! Tu sais qu'il y a une équipe qui avance moins vite que l'autre, c'est ça ?

Léa : C'est ça !

Loïc : Donc le matin, tu estimes, tu reviens ici… ? Ou même pas ?

Léa : Même pas ! Justine nous appelle !

Loïc : Ah par téléphone !

Léa : Par téléphone !

Loïc : Elle t'appelle, et elle te dit…

Léa : « Combien tu envoies aujourd'hui » ? Elle appelle Roger normalement, et après elle m'appelle un peu plus tard… Parce que, l'année dernière j'avais du mal à estimer, mais cette année du coup elle s'est rendue compte que j'arrivais mieux à me rapprocher, au final… Donc elle m'appelle un peu plus tard pour confirmer.

Loïc : Et ensuite ?

Léa : Après, c'est répartir les chauffeurs en fonction de là où il y a du melon ou des équipes qui nous appellent… Après c'est ça, déplacer une équipe… Contrôler ce qu'ils font, s'il n'y a pas des cueilleurs qui oublient dans la journée… Donc on passe dans les équipes, on cueille avec eux, on passe derrière, on vérifie…

Loïc : Les chauffeurs, c'est vous qui les placez ?

Léa : Oui !

Loïc : En gros, le matin vous savez qu'il va y en avoir… je dis n'importe quoi, cinq… Et après, généralement, la plupart du temps ils suivent la même équipe, ce n'est pas ça ?

Léa : Pas forcément ! C'est en fonction de là où on va avoir des cueillettes. Le matin, on les envoie dans des champs qui pour nous semblent être les premiers à faire des remorques. Et après, en fonction de là où ils sont placés, ils peuvent intervenir sur une autre… enfin on ne dispatche pas tout le monde sur Saint-Gervais, ni tout le monde par ici, on essaye de les éclater un peu partout pour équilibrer…

Loïc : La veille au soir tu passes… de toutes façons, en gros, la journée, vous faites tous les champs… du coup en passant le matin, j'imagine que tu commences, c'est juste une question que je pose, est-ce que tu commences à réfléchir en te disant : « lui, je sens que demain, ça va éclater, donc demain il faut qu'on mette un chauffeur et une remorque ici… »

Léa : Oui, oui… On voit… En fonction… Ce matin, on n'avait personne à l'îlot 10, on est passé dedans l'un comme l'autre, et on a dit qu'il fallait mettre des équipes… Les premières équipes qui finissaient, allaient dans ce champ-là !

Loïc : Vous êtes passés tous les deux dans l'îlot et…

Léa : C'est ça ! On a vu qu'il y en avait… On savait, et on savait de toute façon qu'il fallait y passer aujourd'hui !

Loïc : Et vous faites pareil l'aprèm ?

Léa : C'est ça !

Loïc : Et vous estimez le soir, en gros, en disant…

Léa : Ouais… Là tu vois normalement l'après-midi on place les équipes pour le lendemain. Vu qu'on fait une cueillette tous les deux jours dans les champs, on tourne ! Ou alors l'équipe partage le champ en 2, ils font une partie une journée, une partie le lendemain.

Loïc : Ça, c'est une journée un petit peu type… sans problème on va dire...

Léa : C'est ça !

Loïc : Par rapport à des pratiques, ce qui m'intéresserait de saisir c'est par exemple : c'est la différence entre ta vision à toi concrète de l'encadrement et la vision du patron, de l'encadrement… Est-ce que tu sens des différences on va dire entre ta propre pratique et la pratique qu'on va te demander de pratiquer ?

Léa : Lui, il veut surtout du rendement… Il veut toujours qu'on fasse beaucoup, qu'on avance vite, qu'on fasse des choses toujours très bien… Mais pour moi ce qu'il manque ici, c'est le respect de la personne en elle-même. Et ça, je ne peux pas passer au-dessus de ça… J'ai une personne en face

de moi, c'est un être humain, je suis obligée de le respecter… Donc je vais prendre en considération sa fatigue… Enfin, il y a plein de facteurs qui… auxquels je vais m'intéresser plus que certainement Lionel. Donc il y a des fois c'est là où on est souvent un désaccord. Genre samedi, tu as vu, moi j'étais plus dans le sens à les laisser tranquille, et que lui, c'était dans l'autre sens ! Lui, il en veut toujours ! Il veut toujours, toujours… Pour moi, il ne respecte pas assez la vie des gens en fait… Il y a du travail, certes mais… Plus on respectera les gens, plus les gens seront là pour faire le travail correctement… Moins on les respecte, il y a un moment où ça va aller dans l'autre sens ! C'est du donnant donnant ! Moi, c'est mon état d'esprit…

Loïc : Et pour réussir à mettre ça en place, tu fais comment. ?

Léa : J'amène ça tout doucement, gentiment… Je lui en parle, je lui dis qu'il faut respecter… là je lui ai dit qu'ils n'ont pas eu une journée de repos depuis qu'ils sont arrivés… J'essaie d'appuyer sur des éléments type, mais ça ne marche pas toujours.

Loïc : Et samedi, ça marché ?

Léa : Ça a marché, mais il les a fait travailler quand même… Il leur a dit d'arracher de l'herbe, tous les Espagnols… Donc ce matin, ils m'en ont parlé, ils étaient déçus…

Loïc : Parce que… ?

Léa : Parce qu'en fait, ils ont compris comment je fonctionnais, les Espagnols… Ils ont compris que je les respecte pour la personne qu'ils sont… Alors que… ils sont ici, il faut que ça brosse, il faut que ça bosse… Ils sont venus là pour qu'ils travaillent ! Mais non ! À la base, ils restent des êtres humains ! Donc c'est normal qu'ils soient fatigués comme tous les autres, à qui on laisse un dimanche…

Loïc : Mais c'est lui qui a eu le dernier mot là ! Et quoi qu'il en soit, c'est lui qui gère… Concrètement, ça peut arriver, que parfois il prenne des décisions sans forcément vous en parler ?

Léa : C'est ça ! On est là, mais il veut toujours avoir le dessus sur tout !

Loïc : Et que ce soit avec Loïc, avec Roger, avec Justine, c'est pareil ?

Léa : Justine peut-être pas… Je ne pense pas…

Loïc : Parce que ? C'est le côté commercial ?

Léa : Peut-être oui, elle a plus de pouvoir sur lui… Quand il a décidé que c'était comme ça, ce sera comme ça, même si ce n'est pas…

Loïc : Et c'était pareil dans l'autre entreprise ?

Léa : Le respect de l'être humain était un peu plus présent quand même…

Loïc : Et au niveau de la place, de la parole, de l'encadrement… c'était respecté entre guillemets… ou c'était pareil… il passait derrière… ?

Léa : Non, non ! Il respectait, il nous soutenait en général, là où j'étais avant ! C'était ça, il respectait ce qu'on disait… On n'était pas toujours d'accord, mais bon, il nous écoutait… déjà… ce qui des fois, ici, n'est pas fait.

Loïc : Oui, parfois il passe outre… Et du coup, par exemple, les saisonniers, comment ils réagissent par rapport à ça ? Je veux dire quand toi, tu essayes de te débrouiller pour qu'ils aient un dimanche,

etc.… Que bon il y a Lionel qui repasse derrière… À aucun moment, ils essayent de dire : « ce n'est pas ce que nous avait dit Léa… »

Léa : Non, parce qu'ils ont compris que j'avais fait tout fait pour eux mais que… Parce que je me suis vraiment battue pour eux samedi donc… Et ce matin, Karim m'a dit : « je sais que ce n'est pas de ta faute, que tu as fait ce que tu avais pu, mais que Lionel est passé par là ! » Il a dit des paroles blessantes vis-à-vis d'eux, pour les mettre un peu au travail.

Loïc : Lui… oui d'accord… en fait… ok je vois ! Et par rapport justement aux saisonniers toujours, donc par rapport à toi la façon dont tu les encadres du coup… donc tu disais que tu prenais en compte l'humain, etc.… après concrètement dans le champ, comment ça se passe au niveau de l'encadrement quand tu les encadres… ? Quand tu encadres des chefs d'équipe par exemple, concrètement, comment ça se passe ?

Léa : Je leur donne les directives pour la cueillette de tel champ… Après, je vérifie… Je repasse quand même derrière eux dans tous les cas pour voir si c'est respecté, s'il y a un problème avec un ou deux cueilleurs… Voilà, je préviens le chef d'équipe, ou je fais venir la personne… Mais en général, je préfère prévenir le chef d'équipe, que ce soit lui qui intervienne avec cette personne…

Loïc : Donc ça, c'est quand il y a des problèmes… Tu passes par le chef d'équipe…

Léa : Pour qu'il intervienne auprès de… parce que c'est lui qui gère son équipe…

Loïc : Et les problèmes, ils remontent… comment dire… les problèmes sont remontés à toi ou c'est toi qui les as observés par exemple ?

Léa : Il y a des fois, on en me les fait remonter… les chefs d'équipe me les font remonter : telle et telle personne ne cueillent pas bien, et du coup qu'est-ce que je fais ? Donc là, quand c'est comme ça j'interviens, mais sinon si j'arrive dans un champ, je viens pour surveiller la cueillette, je passe derrière les cueilleurs et je vérifie. Si je vois qu'il y a trop de melons, soit je rappelle la personne qui est devant, si c'est vraiment qu'elle est trop compliquée, je rappelle le chef d'équipe et on essaie de gérer ça…

Loïc : Mais par contre, après, ça passe au niveau des recommandations que tu l'ordonnes, ça ne passe que par la parole en fait ?

Léa : C'est ça !

Loïc : Il n'y a pas de…

Léa : Il n'y a rien d'écrit non !

Loïc : Tu ne leur donnes pas une espèce de fiches de travail ou un truc… ? Ça passe par la parole ?

Léa : Tout passe par la parole… les téléphones… Tout est comme ça !

Loïc : Oui, oui par le téléphone aussi…

Léa : « Tu vas dans tel champ, tu recueilles telles variétés… » « Celle-ci, c'est un premier passage, tu la cueilles comme ça ! » « Celle-ci, il faut la cueillir plus serrée parce que demain elle ne sera pas belle ! » Et après, on va voir si c'est respecté.

Loïc : Tu tournes dans les champs pour aller voir si c'est respecté. Il y a des chefs d'équipes qui sont un peu autonomes ?

Léa : Oui ! Karim, Lou… des chefs d'équipe autonomes.

Loïc : Ça fait longtemps qu'ils sont là ?

Léa : Lou, ça fait cinq ans qu'elle est chef d'équipe ! Mais je sais que voilà… Elle aura peut-être des doutes sur certaines choses et elle appellera… mais sinon, elle va gérer son équipe et voilà il n'y a pas de problème ! Et Karim, lui, il gère son truc… Il y en a pour qui, il faut être plus derrière ! Déjà, il y a la barrière de la langue pour certains où il faut être souvent derrière parce qu'ils ne comprennent pas tout… C'est mieux d'être face à eux pour leur expliquer quelque chose… On coupe un melon, on leur montre… Parce qu'au téléphone : « tu me cueilles à la feuille jaune… » pfff ! Voilà !

Loïc : Oui, ils ne savent pas ! Il faut savoir dire jaune en bulgare ! Oui, pour la barrière de la langue, du coup, pour la dépasser en fait tu vas sur place ?

Léa : Ces équipes-là, Élena et Camélia, c'est moi qui les gère et c'est ça ! C'est des équipes où je vais le plus en fait ! Je me déplace souvent ! Je m'adapte aux chefs d'équipe. Ceux, où je sais que ça va être cueilli normalement, il n'y a pas besoin d'y passer 50 fois ! Karim fait partie des chefs d'équipe que je vais rarement voir… J'y vais une ou deux fois dans la journée, un papier ou… changer d'équipe ou je vais lui demander quelque chose… Sinon c'est rare que je surveille son travail.

Loïc : Et pour par exemple Camélia, ça serait combien de fois par jour ?

Léa : Ben, 3-4 fois… La changer de champ, vérifier les cueillettes… Parce qu'à travers ça, il faut gérer les chauffeurs… il faut… Il y a tout ça à travers, donc on ne peut pas être toujours dans l'équipe. Rien que de faire une demi-heure par équipe quand tu en as quatre, ça t'occupe déjà deux heures ! Plus les chauffeurs à placer, à récupérer, à ramener… Ça va super vite ! Des papiers à régler… Lionel qui nous appelle : « Arthur doit faire des traitements » voilà… Donc il faut mettre les priorités là où elles sont !

Loïc : Et hiérarchiquement, les priorités, c'est quoi par exemple ?

Léa : Ce serait d'abord la cueillette, après je m'occuperais d'Arthur, au niveau phyto, parce que je m'occupe de ça aussi… C'est moi qui fais des papiers, qui me mets en accord avec Lionel… Il sait comment je travaille, il m'appelle s'il y a besoin comme ce matin, il me dit : « il veut me faire remettre un truc, on n'a pas le droit, est-ce que tu peux venir ? » Donc je suis revenue d'un champ, on a attendu Lionel…

Loïc : Ah oui, il voulait mettre un produit interdit ? Arthur, c'est qui Arthur ?

Léa : Un costaud, Arthur.

Loïc : Ah oui ! Il conduit aussi non ?

Léa : Avec les lunettes… Il conduit de temps en temps, mais il est très souvent sur l'automoteur…

Loïc : Ah oui, je vois qui c'est ! C'est lui qui met les phytos… Et lui, il est au courant des normes etc.… ?

Léa : Ben il le sait, ça fait des années qu'il fait ça ! Donc il y connaît plus que moi, puisque moi je n'ai commencé que cette année…

Loïc : Pour les phytos tu veux dire ?

Léa : Oui !

Loïc : Et comment tu as fait pour t'y mettre ?

Léa : Ben… Les recommandations de Lionel… Il faut ça tant de fois… Ça tant de fois… ça il faut le passer à cette période-là… ça à cette période-là… et après… Avec son petit papier de base, il faut que je me débrouille ! Heureusement que je suis avec Arthur !

Loïc : Il y a un papier… ?

Léa : Oh c'est lui qui m'a écrit ça sur une feuille, noir sur blanc, vite fait… Débrouille-toi avec ça !

Loïc : Parce qu'après les normes… les référentiels de AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL, etc.…

Léa : Je ne connais pas tout ! Alors, il y a des feuilles qui récapitulent tout dans des classeurs mais…

Loïc : Oui, parce que pour le moment il n'y a pas de responsable… C'est le boulot du responsable qualité normalement, c'est ça ?

Léa : C'est ça !

Loïc : Qui n'est pas là… !

Léa : C'est exactement ça !

Loïc : Je me demandais… Est-ce qu'il y a encore des choses… on parle de rationalisation, mais est-ce qu'il y a des choses qui sont non rationalisables ? Est-ce qu'il y a des choses, par exemple, je ne sais pas… je te dis n'importe quoi… Par exemple, dans des entreprises pour gérer les plannings, on les met sur un ordinateur, un logiciel, et voilà, ça s'est rationalisé… ! Est-ce qu'ici, dans l'entreprise il y a des choses qu'on ne peut pas rationaliser ?

Léa : Placer des équipes pour le lendemain sur ordinateur, ça on ne peut pas le faire !

Loïc : Pourquoi ?

Léa : Parce que ça peut changer à tout moment… Même le matin même, on est encore capable de changer une équipe de place… il faut vraiment que ce soit...

Loïc : C'est lié à quoi ça ?

Léa : C'est la production… Le temps… Tout… On ne peut pas savoir ! On est au détriment du temps… La météo nous dit s'il faut aller dans les champs ou pas… La cueillette, s'il tombe 50 mm d'eau, on ne cueille pas !

Loïc : Je me demandais, par rapport à ton recrutement en fait, comment ça s'est passé, concrètement ?

Léa : Ici, j'ai envoyé mon CV…

Loïc : Ah c'est tout… Il y avait un poste ?

Léa : Il y avait Mireille qui partait à la retraite, à l'usine donc du coup…

Loïc : Il y avait une annonce en fait qui avait été faite ?

Léa : Non, non, non ! Mais à la base, je connaissais Justine qui m'en avait parlé un peu… Du coup, j'ai postulé comme ça ! Et il m'a retenue, il était content d'avoir un BTS !

Loïc : Il voulait un BTS ?

Léa : Oui c'est ça ! Pour gérer...

Loïc : Là, il veut un ingénieur pour le poste de responsable de production. Là il veut… Il n'aura pas le choix, mais il souhaiterait avoir un ingénieur d'une école d'agro…

Léa : Il faut juste le trouver…

Loïc : Ça fait six mois… ?

Léa : Il faut que la personne soit prête à faire des heures en pleine saison et… juste ça quoi ! Je pense que ça fait peur aussi aux gens !

Loïc : Et toi non ?

Léa : Non, parce que j'étais déjà dans du saisonnier là où j'étais avant… Après, quand il y a du travail, il y a du travail ! Je suis dans le monde agricole depuis que je suis toute petite, mes parents sont agriculteurs… Donc je sais que la période de l'été… Voilà !

Loïc : Ils font quoi tes parents ?

Léa : De l'élevage !

Loïc : Dans la région ici ?

Léa : Oui dans la région.

Loïc : Et quand tu as un problème dans l'entreprise, quand il y a un problème… Que ce soit un problème avec des saisonniers, un problème personnel, ou je ne sais pas… dans l'entreprise, tu vas vers qui ?

Léa : Si c'est un problème avec des équipes ou du personnel, j'irai vers Lionel, si c'est vraiment un problème trop compliqué, c'est vers lui que j'irai !

Loïc : C'est vers Lionel !

Léa : Oui !

Loïc : Pas forcément vers Roger en fait ?

Léa : Ben oui… vu qu'on a chacun nos équipes, on essaie de se débrouiller par nous-mêmes, mais si je n'en viens pas à bout c'est qu'il faut l'intervention de Lionel… !

Loïc : Ah oui parce que chacun s'occupe de… OK, OK !

Léa : Et si on n'arrive pas à arriver à bout avec Camélia, il est allé en parler à Lionel, Lionel a tranché, il a dit : « c'est Léa qui s'en occupe ! »

Loïc : Et ça va mieux ?

Léa : Avec moi, ça passe mieux ! Parce que moi, je prends le temps d'aller lui expliquer… parce qu'en fait au téléphone, elle ne comprend pas ce qu'on lui dit… C'est pour ça qu'il faut être avec elle, et je lui fais répéter, est-ce que tu m'as compris ? Si elle me dit : « je n'ai pas compris ! » Et elle ose, me dire je n'ai pas compris en fait… Donc du coup, j'y retourne… ! Des fois, je lui dis : « mais tu ne comprends pas ce que je te dis ? » Elle me dit : « non ! » Donc je reprends le temps, et je repars… Au bout d'un moment, elle comprend.

Loïc : Elle parle bulgare, c'est ça ?

Léa : Oui ! Elle parle anglais, mais moi l'anglais, je ne connais pas… ou pas assez bien. Mais il y a Quentin, qui est chef d'équipe…

Loïc : Il est chef d'équipe lui…

Léa : Mais il faut lui parler calmement à lui aussi, Quentin… Au téléphone, il faut faire des phrases… Il ne faut pas déblatérer…

Loïc : Et ces chefs d'équipe-là, ils ont été choisis comment ? Par exemple Camélia, elle a été choisie comment ?

Léa : Camélia, elle était là depuis plusieurs années si j'ai bien compris, avant que j'arrive… Elle faisait la saison cueillette… Roger l'avait repérée… Il m'avait dit : « ça a l'air d'être une bonne main, une bonne cueilleuse » c'est comme ça, qu'elle est arrivée chef d'équipe l'année dernière…

Loïc : Pareil pour les autres en fait… ?

Léa : Et Quentin, ça faisait deux saisons plantations qu'ils faisaient chez nous… et cette année, il avait géré un peu l'équipe de ramassage d'arceaux… enfin soulever les plastiques… ça s'est très bien passé !

Loïc : Et par rapport aux gens qui arrivent dans l'entreprise, quelles relations tu as avec par exemple la technicienne de la chambre ? Qu'est-ce qu'elle vient faire ici ? Est-ce que vous donne des conseils… ?

Léa : Elle est plus en relation avec Roger, parce que moi je ne l'ai pas forcément en relation… Mais oui, je me souviens d'avoir vu des papiers qu'elle fournissait… elle était passée au début quand ça poussait bien… et que c'était l'ouverture des tunnels… Et elle nous disait : « il faut ouvrir vite, sinon ça va brûler… » Enfin c'était ça les recommandations, elle passait, elle donnait son avis à elle, mais on savait ce qu'on devait faire, mais voilà… Il y avait son avis papier qui était là ! Après, elle nous envoie des messages aussi quand il y a des attaques de maladie dans la région…

Loïc : Ah, c'est elle qui envoie ça ?

Léa : Des fois il y a une attaque du Mildiou qui a été détectée sur les plantations de la semaine tant…

Loïc : Mais je me pose une question, je me demande pourquoi en fait… Tout à l'heure par exemple, on est passé vérifier les maladies…

Léa : Ce matin on est passé dans les champs bio, oui, pour vérifier les maladies.

Moi : Tu le fais que dans les champs bio ?

Léa : Non, dans les deux ! Mais ce matin c'était que des bios.

Moi : Mais j'ai vu la conseillère de la CHAMBRE D'AGRICULTURE la semaine dernière qui me disait qu'avant c'est elle qui le faisait et qu'elle vous donnait les infos. C'est fini ça ?

Léa : Euh… ça je ne sais pas. Tout ce que je sais c'est qu'avant elle passait dans les conventionnels avec Roger. Après depuis que je suis arrivée, vu qu'on a mis en place du bio, on doit être super vigilant. Cultiver du melon bio et du conventionnel c'est pas pareil. Donc je regarde moi-même ou ça en est sur internet au niveau du département, suivant la météo, les températures, tout ça… Je suis en mesure de savoir quand ça va arriver et quoi faire à quel moment pour les éviter. Et vu que j'ai toutes les infos, je passe aussi dans le conventionnel. Peut-être que Roger a des contacts avec la conseillère de la Chambre… mais moi je n'en ai pas non !

Moi : Et ces données sur les maladies, tu les mets quelque part ? Tu participes au dispositif de la CHAMBRE D'AGRICULTURE avec WhatsApp ?

Léa : Non les données que j'ai je les rentre dans mon ordinateur. Mais rien sur WhatsApp non. Peut-être que Roger connait ça, mais pas moi

Loïc : Pourquoi est-ce que l'entreprise pour toutes ces choses de maladie, de conseils, de gestion, etc.… pourquoi est-ce que l'entreprise ne passe pas par la CHAMBRE D'AGRICULTURE ?

Léa : Cette femme-là, elle travaille à la chambre… Alors... Faut demander comment ça fonctionne exactement, parce que là je ne te répondrai pas…

Loïc : Mais par contre les formations que vous pouvez avoir ici de management, d'encadrement, vous passez par… ?

Léa : Ils appellent ça le FAFSEA…

Loïc : Oui le FAFSEA ! Du coup, vous ne passez pas par la CHAMBRE D'AGRICULTURE ?

Léa : Non !

Loïc : Pourquoi, tu ne sais pas ?

Léa : Ça je ne peux pas te répondre !

Loïc : Vous n'avez pas de lien avec les conseillers par exemple de la CHAMBRE D'AGRICULTURE du 86… ?

Léa : Peut-être, Roger en a… mais moi je n'en ai pas ! Moi je suis en relation avec les semenciers.

Loïc : C'est quoi comme… ? Quand tu dis en relation, tu fais quoi avec eux ?

Léa : Ils mettent des essais en place dans les champs, donc il faut aller les voir pour… l'année d'après si ça peut être bien… On fait les suivis de cultures… Ils veulent voir des fois comment évoluent leurs variétés…

Loïc : Ah donc c'est vous qui… D'accord ! Parce que Roger il me disait que lui ne les voyait pas, en fait ils se débrouillaient…

Léa : On les voit pour leurs essais… mais en général, pour les essais, Roger me les renvoie à chaque fois… s'ils ne connaissent pas leur champ… Je les amène dans tel champ… « Vos essais on les a mis là… » Puis si on a du temps, ils nous demandent si on a du temps, pour passer avec eux, pour leur montrer où sont leurs variétés… Ils veulent voir comment elles évoluent et tout ça…

Loïc : Et après… ? Non, c'est tout ?

Léa : Après, ils se débrouillent, oui c'est ça !

Loïc : D'accord ! Quand tu es rentrée dans l'entreprise, je me posais la question, comment s'était passé ton intégration ? Comment ça s'est passé ? Est-ce que tu as été en pivot avec Roger c'est ça ?

Léa : Au début, non j'étais toute seule à l'usine ! Je suis arrivée, on m'a mis à faire les semis en serre, avec Gertrude et Anne… Et après, on m'a dit : « tu vas t'occuper de la planteuse avant, à la plantation, vu que tu as les qualifications pour pouvoir gérer une équipe, tu le faisais avant ». Donc j'ai géré l'équipe de l'avant la plantation… Dans l'ensemble, on va dire qu'avec les gars permanents ici ça s'est bien passé, les filles ça été très compliqué !

Loïc : Ah bon ?

Léa : Les filles dans les champs… Gertrude et Anne, j'ai galéré, galéré, galéré…

Loïc : Et pour quelles raisons ?

Léa : La jalousie, je pense… Elles ont vu que j'avais pu prendre un poste…

Loïc : Qu'elles, elles auraient pu…. Parce que ça fait longtemps qu'elles sont là ?

Léa : C'est ça ! Ça fait 20 ans !

Loïc : Sauf qu'il voulait un BTS ?

Léa : Ben oui…

Loïc : En gros c'est ça, non ?

Léa : Il n'avait pas forcément envie que ces filles-là prennent plus de responsabilités qu'elles en ont… Il m'a dit : « Elles n'en ont pas les capacités ! ». Parce qu'en fait la première année, bon ben voilà, quand on est nouveau dans une entreprise, on te teste… Donc ils m'ont testé sur tous les plans, ils ont vu que j'étais là pour travailler… que j'avais des capacités pour le faire, donc avec les gars c'est très bien passé… Et en fait ma deuxième année, Roger a dû s'absenter pour des raisons familiales… et Lionel a décidé, de but en blanc, comme ça, pour le week-end, pour quatre jours, que je prenais son relais à Roger… Sans prévenir aucun permanent ! Donc, je suis arrivée un beau matin… il a fallu que je leur dise que c'était moi qui gérais…

Loïc : Alors que juste avant c'était Roger… ?

Léa : Qui gérait tout seul ! Et là, du coup, elles se sont senties un peu attaquées… Elles ont senti que j'étais là, que j'allais prendre un poste… et qu'elles auraient bien aimé l'avoir… plein de choses… je ne sais pas ce qu'elles ont pu s'imaginer… Elles ont été odieuses ! Odieuses, vraiment !

Loïc : Et comment tu as réussi à… ?

Léa : Je ne leur ai jamais rien dit, je ne leur ai jamais tenu rigueur… Jamais je ne suis allée les voir pour leur dire qu'enfin… tout ce qu'elles ont pu dire sur moi, jamais je ne suis allée les voir ! Et au final, l'année dernière, j'ai commencé à galérer au début de la saison, en tant que responsable à gérer les champs, elles ont voulu me tester, elles ont vu que je n'étais pas là pour leur gueuler dessus, que je n'étais pas là pour les enfoncer, que plus on marcherait main dans la main, mieux on y arriverait… ! Parce que moi j'ai dit : « une équipe, soit on est main dans la main, soit ce n'est pas la peine ! » Et elles ont senti qu'en fait avec moi… je ne les enfoncerai pas, et que du coup se serait peut-être des fois pas plus mal, parce qu'ici on ne le faisait pas forcément au final. Et depuis ce temps-là, ça se passe beaucoup mieux ! Je sens vraiment la cohésion « équipe » !

Loïc : Avec les gens des champs… ?

Léa : Oui !

Loïc : Et avec les gens d'ici aussi ?

Léa : Oui, oui !

Loïc : Parce que, je me posais la question… après l'entreprise maintenant je peux le voir, mais la place de la production… tu sais dans les grandes entreprises maintenant, ici aussi un peu, il y a le

côté administratif, le côté production, le côté conditionnement et un peu commercial… et je me demandais la place qu'occupait la production dans tout ça ?

Léa : C'est le plus important, parce que sans ça, ils ne font plus rien ! Ils ne font pas le conditionnement, il n'y a pas de commerce…

Loïc : Est-ce que tu vois, si on imagine une entreprise… est ce que c'est des pôles isolés comme ça, ou est-ce que… ?

Léa : Tout va ensemble ! On est tous ensemble au final ! S'il n'y a pas de production, il n'y a pas de commerce, il n'y a pas de conditionnement ! Et si elle ne vend pas, ça ne sert à rien qu'on produise ! Pour moi, on est tous dans le même bateau… Si on veut que ça avance, il faut qu'on avance tous ensemble !

Loïc : Parce qu'après du coup, par exemple, avec Micheline, il y a un lien entre Micheline et toi au niveau des gens de la production ?

Léa : C'est elle qui fait tous les contrats, c'est elle qui fait toutes les fiches de paie, c'est elle qui m'a tout donné ce matin… qui me donne des piles comme ça de papier et c'est à moi de les répartir dans les équipes.

Loïc : Oui, parce qu'elle te donne des contrats, des fiches de paie…

Léa : Elle fait les contrats, elle fait des fiches de paie… Des papiers qui ont été demandés…

Loïc : Ben c'est ça, c'est toi qui vas les…

Léa : Parce que moi c'est plus… Enfin, Lionel a plus voulu que je prenne la gestion du personnel en fait… Roger est vraiment plus axé sur la production, donc tout ce qui est papier, il ne touche pas ! C'est moi qui fais ! Des fiches de paie… des fiches d'heures…

Loïc : Tu les redistribues en fait ?

Léa : Oui !

Loïc : Et pourquoi est-ce que tu les redistribues ? Pourquoi… C'est une vraie question là encore une fois… Pourquoi, est-ce que par exemple, ce n'est pas aux équipes d'aller à l'administration simplement les récupérer ?

Léa : Sinon, ce serait un vrai défilé… Et les horaires où ils y sont, ce n'est pas forcément les horaires de Patricia…

Loïc : Ah, c'est par rapport à ça !

Léa : Et puis, s'ils passent à tel moment, elle ne les a pas forcément faits… Il y en a qui passent déposer… il y a des chefs d'équipe qui passent directement déposer leurs fiches d'heures à Micheline, il y en a pour qui je ne fais pas le relais… mais il y en a pour qui, enfin ils sont gênés d'aller… euh Camélia, elle ne connaît pas assez, elle n'ose pas, donc du coup, elle fait tout passer par moi !

Loïc : Et ça se passe comment ? Elle te dit : « j'ai rempli et puis… »

Léa : Elle me donne le paquet de fiches d'heures et puis du coup…

Loïc : Quand tu les retrouves ici… Parce qu'en fait, quand tu les retrouves dans les champs par exemple… ?

Léa : Oui, ce matin elle est arrivée, elle avait fait signer des fiches d'heures de la semaine dernière, elle m'a donné son paquet !

Loïc : Donc c'est toi qui vas après dans les champs redistribuer des fiches de paye… ?

Léa : Depuis ce matin, je fais ça !

Loïc : Oui, j'en ai vu passer une… Tu as une mission supplémentaire…

Léa : C'est ça ! Créer les équipes, c'est pareil…

Loïc : Ça ne fait pas longtemps que tu es ici, mais depuis que tu es là, est-ce qu'il y a des changements qui ont été opérés dans l'entreprise ? Est-ce que par exemple, depuis que tu es arrivée d'une autre entreprise, est-ce que déjà tu as apporté des modifications ? Ou est-ce qu'il y a eu des changements dans l'entreprise, pas forcément venant de toi ?

Léa : Pas qu'il m'ait marqué jusque-là… Je pense que ceux qui sont là depuis plus longtemps oui… Il y a eu une évolution de l'entreprise, c'est passé de 100 à 200 ha, de 200 ha à 300 ha, et là on est quasiment à 400… Donc, je suppose que les autres personnes, oui, ils ont plus un autre avis que moi… Depuis que je suis là, on fait 350 ha… Après, dans la gestion de tout… euh, la seule chose qui a pu changer, c'est qu'elles sont deux responsables ici… Ce qui a évolué c'est qu'avant personne ne prenait une seule semaine de vacances durant l'été…. Et quand je dis personne, c'était personne ! Et depuis que je suis arrivée en fait, Lionel a compris cette étape-là ! Ils ont tous ça ! C'est la seule chose que j'ai peut-être pu apporter, je ne sais pas… Je suis arrivée la première année, en fait je me mariais, donc du coup j'ai posé une semaine en plein mois de juin… Et je leur ai toujours dit : « je ne comprends pas pourquoi, avec autant de permanents, on n'arrive pas à faire un roulement ! À s'organiser, on arriverait tous avoir au moins une semaine ! Parce qu'on a une vie de famille… et qu'il faut… » Et du coup, c'est rentré dans la tête de Lionel, il tolère une semaine à chacun ! On a droit à une semaine…

Loïc : Ça c'est pareil, c'est toi qui y es allée lui en parler directement ?

Léa : Ben pour moi, ça me semblait… Je lui en ai parlé pour moi, puis après les autres… Ils ont vu que j'en prenais, donc ils ont… Ben pourquoi pas ? Du coup, tout le monde demande une semaine de vacances… Mais je ne vois pas en quoi ça pénalise l'entreprise, une semaine c'est… L'été, reste important quand même pour prendre une semaine de vacances… C'est la seule chose qui a changé ! Parce qu'avant, jamais ils ne prenaient une seule semaine ! Gertrude et Anne, ne prenaient jamais de vacances ! Jamais ! Et depuis que je suis là, elles prennent une semaine… Elles en ont pris le pli, maintenant elles sont contentes d'avoir une semaine. C'est la seule chose qui a changé ! Je crois…

Loïc : Après, quand tu es arrivée c'était déjà AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL ici ?

Léa : Oui !

Loïc : Ça, concrètement, dans ta pratique, ça implique quoi ? Le référentiel par rapport à l'encadrement… ?

Léa : Au niveau de l'encadrement, il n'y a pas forcément grand-chose qui a changé… Après c'est vraiment axé sur tout ce qui est phyto… Après dans l'encadrement lui-même…

Loïc : Il n'y a pas une histoire d'eau avec des lavages de mains, je ne sais pas quoi… ?

Léa : C'était plus dans le référentiel de Florette, ça je crois…

Loïc : Ah ! Enfin je te disais AU-DESSUS C'EST LE SOLEIL, pardon c'est vrai qu'il y en a d'autres.

Léa : Où il fallait qu'ils se lavent les mains dans les champs… Qu'ils aient un bidon d'eau pour les mains et un bidon d'eau pour boire…

Loïc : Et ça, tu arrives à le faire appliquer ?

Léa : Les bidons, oui… Tous les soirs quand on place les remorques, il y a un bidon d'eau pour les mains…

Loïc : Et après tu délègues aux chefs d'équipe ?

Léa : Et chaque chef d'équipe, voilà, a son bidon… Chaque chef d'équipe a son savon, ses essuie-mains et son sac-poubelle. Et ils s'en servent !

[Un téléphone sonne, elle répond]

Loïc : Je me demandais, par rapport donc à la spécificité de l'entreprise agricole, une chose… c'est assez marrant mais… il n'y a aucune représentation ici, par exemple syndicale… Est-ce que ça vous est déjà venu à l'esprit d'en…

Léa : De créer un syndicat ?

Loïc : Pas de créer un syndicat, mais d'adhérer à un syndicat ?

Léa : Lionel est très contre ! (Rires). C'est ce que j'ai toujours entendu depuis que je suis ici…

Loïc : Ce serait impossible à mettre en place en fait… ?

Léa : Je crois qu'il en serait mal à l'aise ! Il mettrait la corde au cou je crois !

Loïc : Vous ne vous êtes jamais posé la question du coup ?

Léa : Moi, ça ne m'a jamais traversé l'esprit ! Je n'étais pas habituée à ce genre de choses…

Loïc : Je me pose la question si c'est spécifique au milieu agricole ou pas… ? Il y a très peu de représentations, si ce n'est des syndicats FNSEA, etc.… mais au sein des entreprises agricoles dans lesquelles je peux aller, je crois que j'ai vu une personne commencer à faire des démarches pour un syndicat, mais elle le faisait caché en fait. Et en plus, je suis tombé par hasard sur elle un jour, parce que je suis allé à une réunion d'un syndicat agricole, je l'ai croisée… Je lui ai dit : « tiens ! » elle me dit : « oh mince ! Surtout nous vous ne le dites pas à mon patron que je suis là, il ne faut pas qu'il le sache ! » Du coup, c'est pareil ici j'imagine ?

Léa : Oh oui ! Personne, ou alors il y a quelqu'un qui le fait en secret…

Loïc : Parce que du coup, quand il y a des conflits entre vous et le patron, ça se passe comment ? Qui tranche ?

Léa : C'est lui qui a le dernier mot !

Loïc : C'est lui qui tranche en fait ! (Rires). C'est marrant !

Léa : C'est ça ! Il a toujours raison !

Loïc : Et du coup, par rapport à l'imbrication entre le travail, la famille, etc. comment tu fais ?

Léa : Comment je fais ? Je ne sais pas !

Loïc : Est-ce que c'est compliqué dans l'entreprise agricole d'impliquer la famille, le travail, et tout ça ?

Léa : Ici, c'est compliqué ! Surtout l'été ! Pour moi, la récolte, c'est le plus dur ! Parce que je pars tôt le matin, je rentre tard le soir… donc je ne vois pas la famille !

Loïc : Et dans l'autre entreprise, c'était moins… ?

Léa : C'était moins intense !

Loïc : C'est par rapport au nombre d'heures en fait ?

Léa : Oui !

Loïc : C'était moins intense avec moins de…

Léa : On travaillait toute l'année en fait, il y avait des périodes où c'était des périodes de pointes… mais c'était quoi… ? Un mois et demi… Ce n'était pas comme là, c'est trois mois… ! On ne faisait pas 12 à 13 heures par jour… Alors qu'ici c'est 10 – 12 minimum !

Loïc : Et du coup ton mari, il l'a intégré… ? Il fait quoi lui ?

Léa : Il est agriculteur !

Loïc : Du coup il bosse…

Léa : Il a des pointes, c'est les périodes de moissons, les périodes de semis… Là, il a du travail lui aussi !

Loïc : Lui aussi, l'été il bosse quasiment autant ?

Léa : Ben, il a 15 jours où il bosse plus, quand il fait les moissons, là il est plus cool… Il y a des jours où c'est plus compliqué !

Loïc : Tu penses que, par exemple, être marié un homme qui n'était pas agriculteur forcément, ça serait…

Léa : Il ne le comprendrait pas !

Loïc : Ah oui, il ne le comprenait pas !

Léa : Déjà que là, en tant qu'agriculteur, des fois il ne le comprend pas… donc…

Loïc : Et oui, j'imagine !

Léa : Passer 12 heures dans une entreprise…

Loïc : Oui, ça fait beaucoup… ! Et d'ailleurs en parlant de famille et d'agriculteur, je me demandais, est-ce qu'on t'a mis des bâtons dans les roues quand t'as dit que tu voulais devenir agricultrice ou cheffe de culture ? En tant que femme.

Léa : Pas vraiment des bâtons dans les roues, mais mon père et ma mère m'ont poussée à faire des études générales.

Loïc : Oui je vois…

Léa : Ils n'arrêtaient pas de me dire que le métier d'agriculteur c'était difficile, mal payé, pas de vacances… Je les voyais tous les jours, je le savais bien, mais j'avais envie de faire ça depuis toute petite.

Loïc : D'accord, mais du coup…

Léa : Le problème c'est que mon frère devait reprendre l'exploitation familiale et vu que c'était incertain pour moi, alors je les ai écoutés.

Moi : Donc y'avait aucune chance que tu reprennes l'exploitation familiale c'est ça ?

Léa : Ah oui ça c'était acté depuis longtemps ! C'est pour ça aussi, mon père me disait "Mais tu sais ce que ça représente de t'installer ? Tu sais comme c'est dur ?". C'est pour ça qu'il me poussait à faire autre chose. Après je le savais, je travaille avec mon père depuis que je suis petite, j'ai toujours travaillé à la ferme tous les week-ends toutes les vacances.

Loïc : Toutes les vacances ?

Léa : Déjà en entrant à l'école… par rapport à des gens qui n'avaient pas de lien avec le monde agricole, qui avaient pas travaillé du tout dans le monde agricole, les gens comme moi on a déjà une certaine expérience de la vie professionnelle… des… des contraintes que ça représente, des emmerdes qui vont avec aussi, c'est clair ! On sait que c'est un métier difficile, qu'on va commencer tôt… finir tard… mais c'est comme ça, c'est le métier de paysan. On va dire que j'ai gardé avec moi cette valeur du travail et du labeur.

Loïc : Et être une femme dans une exploitation agricole, ça implique quelque chose de particulier ?

Léa : c'est sûr que c'est un monde de mecs (rires).

Loïc : Ah oui ? J'avais pas remarqué… (rires)

Léa : Surtout en production, y'a qu'à voir, je suis la seule femme permanente.

Loïc : Oui je l'avais noté…

Léa : Et puis ça m'a demandé… de fournir des efforts en plus pour me faire respecter et pour qu'on me fasse confiance je dirais. Et même après deux ans ici et deux saisons en tant que cheffe de culture, on demande toujours à Robert de confirmer mes chiffres quand je donne les estimations du lendemain…

Moi : Tout à l'heure tu disais, "monde de mecs", tu voulais dire quoi par là ?

Léa : Monde de mecs parce que d'abord y'a peu de femmes. Et puis monde de mecs parce que… Comment dire… mon ancien boulot m'avait préparé à ça, dans le monde agricole c'est vraiment pas facile. Vaut mieux pas être une mijaurée… ça charrie beaucoup sur le physique… sur le fait d'être une femme. Après faut faire comme eux, faut leur répondre, faut pas avoir peur, faut les tacler…

Loïc : C'est sûr que ça fait beaucoup ! J'ai une dernière question, que je pose aux gens, à tous les gens que je rencontre, entre guillemets, je pose la même question : Pour toi, ça veut dire quoi encadrer dans une entreprise agricole ?

Léa : Quelle bonne question ! Faire en sorte que la production coordonne avec les personnes, en respectant les personnes telles qu'elles sont… C'est créer une équipe pour faire avancer l'entreprise ! Parce que si c'est un mauvais chef, un mauvais responsable, il n'y a pas de production… Voilà !

Loïc : Est-ce que tu peux imaginer les spécificités de l'entreprise agricole par rapport à une entreprise industrielle par exemple ? D'encadrer dans une entreprise industrielle, les différences entre ça et encadrer dans une entreprise agricole ?

Léa : Ça revient au même de toute façon ! On gère toujours… Il faut toujours respecter l'être humain en face pour arriver à obtenir le meilleur de son potentiel… En criant sur les gens, et en ne respectant pas les gens, ils n'ont plus envie et ils se braquent ! En respectant les gens, on arrive à obtenir des choses qu'on ne pourrait peut-être pas obtenir autrement… Je pars du principe que je n'aimerais pas… enfin je ne parle pas aux gens comme moi je n'aimerais pas qu'on me parle ! Et en fait, plus des fois on est souple avec certains, plus le travail se fait, et moins on a à se fâcher en fait ! Ça ne marche pas avec tout le monde, mais avec certains ça passe ! Moins ont leur crie dessus, mieux ils ont envie d'avancer pour l'entreprise !

Loïc : OK ! D'accord ! Et bien merci !

Léa : De rien !

Retranscription d'entretien n°2

Damien – Chef de culture

CUCURBILES

Entretien semi-directif

Date : 5 mai 2017 Durée : 1h23

L'entretien se déroule dans le bureau de Damien. Je ne suis pas encore en immersion dans l'entreprise CUCURBILES et l'objectif est d'entamer une première relation avec le chef de culture. C'est la deuxième fois que nous nous rencontrons, après un entretien avec son patron et lui-même. Au total, nous aurons ensemble trois entretiens. Je l'informe de mon souhait d'enregistrer notre conversation et lui indique qu'elle devrait durer environ une heure. Il accepte alors de répondre à mes questions.

Loïc : Si ça ne vous dérange pas, est-ce qu'on pourrait commencer par vous, c'est-à-dire votre parcours…

Damien : Oui… Parcours scolaire… ?

Loïc : Oui, pas que scolaire même…

Damien : Mon parcours… c'est qu'à la base, je suis issu d'une famille d'agriculteurs, je suis fils d'agriculteur... J'avais quasiment toujours eu envie de reprendre l'exploitation, jeune… Et puis bon, les études, un bac scientifique… J'avais dans l'objectif de faire Purpan, parce que mon père avait reçu des jeunes ingénieurs pour un projet à la maison, sur l'élevage porcin… J'ai dit : « tiens voilà, ça c'est une formation qui me plairait, qui me conviendrait ». Sauf, qu'après le bac mon dossier n'a pas été retenu… Donc j'ai fait un BTS qualité de l'industrie agroalimentaire, je suis passé par un BTS et j'ai rattrapé Purpan, après

Loïc : Ce BTS, il était où ?

Damien : À Villefranche-de-Rouergue !

Loïc : Ah c'est vrai ?

Damien : Oui !

Loïc : C'est là où j'ai vécu pendant 10 ans !

Damien : Au lycée…

Loïc : À la Sup ! Moi j'étais à la Sup.

Damien : Ah oui d'accord ! À Beauregard, il était le lycée agricole. Sur un mont, sur la colline !

Loïc : Ah oui, je vois ! Je vois… C'est marrant !

Damien : C'est un très bon BTS, mais après le BTS je me suis dit : « non, je ne vais pas partir travailler, je vais retenter… » Et là, j'ai eu l'école… Mais dans mon objectif à l'école, c'était toujours de trouver un métier lié à la production agricole, ce n'était pas d'aller dans les filières agroalimentaires… J'ai fait un peu toute la partie conseils pendant les stages, tout ça ne m'a pas trop plu… Et donc, j'ai fait mon stage de troisième année, enfin de première, ça dépend comment…

Loïc : Oui, je comprends…

Damien : Ici, chez CUCURBILES. Et, à la fin du stage, le patron m'avait dit : « que si jamais… à la fin de mes études, que je revienne voir… on ne sait jamais… ». J'ai eu beaucoup de chance, parce qu'il m'a, à la première rencontre… même par téléphone, il m'a dit : « oui, il n'y a pas de problème… en CDD sur six mois, on a du travail pour la station de conditionnement… » C'était parti un peu comme ça ! Et puis, il m'a rappelé et il m'a dit : « j'ai quelqu'un qui démissionne, j'ai un poste en CDI, c'est plus lié à la production agricole… »

Loïc : Au début, il vous avait dit peut-être le conditionnement… ?

Damien : Non, ce n'était pas pour travailler en saison, c'était pour un poste en station de conditionnement… Je ne me rappelle plus exactement… C'était un peu sur le suivi, sur l'orientation des lots je crois… Connaissant le melon…

Loïc : Un poste de qualité quoi… Et au final, le poste que vous avez pris c'est celui-ci, celui que vous avez ?

Damien : Non ! À la base, la personne que j'ai remplacée, s'occupait des achats pour toute la partie production du groupe. Donc au début, quand j'ai commencé, je me suis occupé des achats. Donc la négociation… En fait, l'entreprise a voulu, on ne va pas refaire l'histoire mais… tous les sites de production un peu partout sur le globe… la possibilité de grouper les achats pour avoir des bons prix et puis pour essayer d'homogénéiser un peu les choses. Donc, mon prédécesseur avait commencé sa carrière, en Martinique, à faire ce travail-là et puis après… Oui donc voilà, j'ai commencé sur ça, sur les achats. Et puis, petit à petit, alors est-ce que c'est le profil ou est parce que… ou est-ce plutôt mon caractère, que j'ai tendance à vouloir me mêler de tout, même de ce qui me regarde pas… (rire) on avait le cabinet comptable qui faisait, c'est quand même lié à la formation, le cabinet comptable qui faisait tout ce qui était budget prévisionnel et suivi. J'ai dit : « ça c'est bon, ça je sais faire, je le reprends ! » Et donc, ce travail-là l'ayant fait sur la société française, maintenant désormais je le fais sur toutes les sociétés de production… Petit à petit… Et aujourd'hui, le poste tel qu'il est, c'est que pour toute la production, la production de melon, sur tous les sites, le patron est très présent, la direction est très présente sur les choix stratégiques… mais ensuite pour l'organisation quotidienne, on a un tandem de deux personnes : il y a Jean-Luc que vous avez croisé en bas qui lui est sur le terrain, vraiment organisation au quotidien, faire pousser les melons… et moi pour tout ce qui est plus administratif, organisation en amont.

Loïc : Et donc concrètement ?

Damien : Par exemple lui, concrètement, aujourd'hui il est en plein dans la saison d'été ici. Préparer tout… Moi, je suis dans la saison Sénégal.

Loïc : Quand vous dites que vous préparez, en fait concrètement, ça se passe comment ?

Damien : Je fais les achats, donc là on fait les achats par site, les programmes de plantations, j'organise tout ce qui est budgétaire un peu et investissements, prévoir les investissements, tout ce qui est budget et tout ça… J'organise les exportations, je m'occupe de tout ce qui est logistique conteneurs ici chez CUCURBILES… On envoie une quarantaine de conteneurs tous les ans… Donc j'organise, je choisis la date de ces containers, je suis en relation avec les transitaires, je choisis ce qu'on y charge, quelle date, par rapport aux besoins sur les sites… Et ensuite je m'occupe de suivre un peu tous les résultats de production… Je supervise maintenant un peu le service technique, avec des techniciens… Avec eux, je m'occupe de tout ce qui est suivi des nouvelles variétés, l'évaluation des nouveautés, on est un peu dans de la recherche pour l'avenir…

Loïc : La R&D…

Damien : Oui, voilà c'est un peu de R&D… Ça, disons que c'est plutôt supervisé, c'est mon collègue qui le suit… Et ensuite, les bilans… Enfin, les bilans, je m'entends, je ne fais pas le cabinet comptable… ensuite toute l'analyse par poste, l'analyse de la comptabilité, des résultats économiques de chaque site… Comme ça, j'ai la vision pour pouvoir les comparer entre eux. En fait voilà, l'objectif de Frédéric, ce qu'il m'avait dit c'est qu'il souhaitait effectivement que je sois un poste un peu pivot, source d'information de toute la production. Quand quelqu'un a besoin d'une information sur la production, ça me tombe dessus ! Et du coup, par la même occasion, je suis aussi chargé de faire coordonner les référentiels qualités dans les champs.

Loïc : C'est-à-dire ? Coordonner les référentiels qualité dans les champs ?

Damien : En gros, on a le service qualité qui nous les demande, qui fait la partie documentaire etc… mais après pour savoir si c'est bien suivi, si c'était bien en œuvre…

Loïc : Ça c'est vous, ce n'est pas votre collègue… Ce n'est pas Jean-Luc qui fait ça… ?

Damien : Ah non !

Loïc : Lui, c'est vraiment sur l'aspect…

Damien : Ah oui, oui ! Lui c'est technique vraiment ! J, c'est vraiment l'aspect technique au champ ! C'est-à-dire à faire pousser les melons au quotidien… Attention, dans tout ce qui est budget et tout ça, on travaille ensemble ! Je formalise les choses, mais enfin les besoins de main-d'œuvre au quotidien, c'est quand même lui !

Loïc : En fait, il vous le fait remonter…

Damien : Il me le fait remonter, on travaille ensemble ! On s'assoit à la table là, tous les deux… En fait, on fonctionne vraiment un tandem ! Et ensuite, sur ces référentiels qualités, non… lui par contre du tout !

Loïc : Et du coup, par rapport aux salariés, que ce soient des salariés permanents ou des saisonniers… vous, à quel moment vous les voyez… ?

Damien : Alors… c'est-à-dire que par exemple… après sur l'échelle de la production, qui est vraiment la société de production en France, c'est quand il y a souvent les salariés qui ont des problèmes… ben là on en a reçu un dernièrement pour le passer en CDI… ça c'est des choses qu'on reçoit tous les deux…

Loïc : Et là, ils ne vont pas voir la RH par exemple ? Il y a une RH non ?

Damien : Oui !

Loïc : Et c'est vous qui… ?

Damien : Pour le moment… !

Loïc : En plus, vous avez aussi les missions RH !

Damien : Disons que maintenant on a la RH, mais j'ai passé quelques années où je n'ai pas arrêté de passer moi-même les annonces, de trier les CV, de les proposer à Frédéric, et même de choisir certains candidats pour des postes de responsables de sites en Martinique et en Guadeloupe. Maintenant il y a la RH ! Par contre, la RH pour toute la partie passer les annonces et tout, elle va s'en occuper… Par contre, sur le choix des candidats, on souhaite quand même garder main mise.

Loïc : Et donc c'est vous, ce n'est pas Frédéric.

Damien : Si ! Il finit par trancher ! Mais avec notre avis !

Loïc : En tout cas, c'est vous les premiers… Vous les recevez en premier !

Damien : Oui. Jean-Luc et moi, on peut recevoir des candidats… On a même eu fait des entretiens avant que la direction ne les voit… juste pour trier et valider.

Loïc : Et donc là, c'est des postes de quoi ?

Damien : C'est des postes… C'est des types qui gagnent plus que moi ! (Rires)

Loïc : Ah bon ! C'est-à-dire comme… ?

Damien : Responsable de site… Souvent, on cherche même des gens d'expérience… ou des techniciens… ou des choses comme ça ! Non, c'est des postes costauds !

Loïc : Ah oui, je veux bien vous croire !

Damien : En fait, moi ce qui paraît étonnant, c'est que… dans l'entreprise je n'ai que six ans d'ancienneté… mais les melons il ne faut pas quand même le faire… quoi, j'ai 20 ans… mes parents sont producteurs, je suis dedans !

Loïc : Oui, je comprends… Vous avez une analyse…

Damien : Je parais jeune, mais je pense avoir quand même l'analyse et d'expérience dans le milieu…

Loïc : D'ailleurs, je ne vous ai pas posé la question, mais qu'est-ce qui a fait que vous ne vouliez pas reprendre l'exploitation ?

Damien : Ce n'est pas encore définitif…

Loïc : Ah d'accord, pardon !

Damien : Mon père… Disons qu'on était sur une exploitation qui n'est pas très grande, et c'était difficile de de vivre à deux familles sur l'exploitation…

Loïc : Parce qu'ils sont encore au-dessus en fait…

Damien : Oui, mon père exploite toujours… Il n'est pas encore la retraite… Et quand il y sera, la question se posera ! En toute sincérité, maintenant j'ai quand même un poste assez vaste, pas mal de liberté de décision et tout ça… Donc, je n'envisage pas de lâcher comme ça… En tout cas, il faudra que je trouve une solution, je n'ai pas envie de lâcher les terres non plus ! (Rires)

Loïc : Vous avez trouvé quelqu'un peut être ?

Damien : Oui ! Voilà !

Loïc : Donc ça, c'était l'évolution au sein de la structure…

Damien : Et là, on en est à… voilà, parce que dernièrement sur l'évolution… c'est vrai qu'au début je travaillais tout seul dans mon coin, après sur les productions, avec Jean-Luc on a commencé à prendre les décisions à deux, etc.… De ce fait, de par les recrutements, il s'est trouvé que j'ai pris un peu l'ascendant sur l'équipe des techniciens… parce qu'il y avait une partie du travail… En fait, il y avait un ancien technicien qui était très solitaire, qui travaillait tout seul dans un coin… quand il est parti, j'ai repris pas mal de son rôle, notamment dans la négociation des graines qui correspondaient plus à la cohérence de mon métier… Et donc de ce fait maintenant je supervise le service technique… les techniciens… et je vais avoir probablement dans le bureau d'à côté, un service administratif… c'est les dernières évolutions… Un service administratif de deux personnes… J'ai participé à la réorganisation administrative, à la réflexion qui s'est tenue ici chez CUCURBILES, pour réorganiser les services, et il se trouve… il y a quand même deux personnes, c'est logique qu'elles soient rattachées à la partie production, et on est, ce n'est pas encore annoncé, mais on est sur la création d'un pôle production, on va dire, chez CUCURBILES… Qui sera sous la responsabilité de Jean-Luc bien sûr, mais dans les faits sous la mienne, parce que lui n'est jamais là !

Loïc : Oh oui, il est sur le terrain lui…

Damien : Et donc, y compris maintenant… Je ne sais pas comment ça va être défini, mais moi je souhaite qu'à les avoir, c'est maîtriser un peu leurs congés, leur activité, tout quoi…

Loïc : C'est ça, les postes administratifs qui seront là, ça serait ça… ça serait gérer leurs vacances… Parce que ça, c'est vous pour le moment ?

Damien : non, non ! Pour le moment non !

Loïc : C'est les RH… ?

Damien : Non, non… Disons que quand on fait un pôle, que le responsable ce sera… que ce soit… voilà ! Vraiment un lien hiérarchique… Après, avec tous les saisonniers… bon, qu'est-ce que vous voulez… moi je vais de temps en temps dans les champs, mais ils ne savent pas toujours qui je suis… Ils savent qui est Jean-Luc… Après, l'équipe de permanents et tout ça… Si, si ! Maintenant j'ai bien réussi à imposer… Ce n'est pas simple au début !

Loïc : Oui, j'imagine bien… Parce que c'était une question… Du coup dans le cadre de ma thèse, je m'intéresserais plus effectivement aux salariés permanents, qu'aux saisonniers… Parce qu'il y a déjà beaucoup de choses qui ont été faites sur les saisonniers… Ma question c'était… parce que forcément ces salariés permanents vous les rencontrez, etc.… donc j'imagine qu'il y a une forme un peu… Vous les manager un peu non ?

Damien : Oui, oui…

Loïc : Et je voulais savoir un peu concrètement comment ça se passe, et surtout est ce que dans la formation que vous avez eue à Purpan ou à Villefranche de Rouergue, est-ce qu'on vous a formé entre guillemet, à être cadre dans des entreprises comme celles-là ou pas ?

Damien : Oui, on a reçu de la théorie.

Loïc : À Purpan ?

Damien : Oui, un peu… En dernières années… D'ailleurs, je me réfère encore des fois à certaines techniques…

Louis : C'est quoi par exemple ?

Damien : Je ne sais pas… Pour la gestion du conflit je me rappelle… Des choses comme ça…

Loïc : Oui c'est là-dessus ! Juste savoir à peu près ce que c'était… (Rires)

Damien : Ce n'est pas un examen !

Loïc : Non, non, pas du tout !

Damien : Même sur le recrutement vous voyez ! Sur la façon… On nous a quand même préparé à être recrutés… Moi j'avoue que je n'ai pas beaucoup d'expérience là-dedans parce que quand j'ai téléphoné à Frédéric, il m'a quasiment dit oui tout de suite… Je ne peux pas dire que j'ai galéré à passer des entretiens, a trouvé un métier…

Loïc : Disons que vous vous étiez préparé, parce que vous étiez venu en stage ici quand même…

Damien : Oui… Oui, mais mon atout principal, ici c'est parce que je connaissais déjà le melon ! Et comme c'est quand même une culture assez particulière, il ne faut pas se… À la base, quand je suis arrivé, c'était l'argument de dire : « bon, celui-là au moins on n'aura pas trois mois à lui apprendre ce que c'est le melon ! »

Loïc : Bien sûr, oui, oui… Il y a de la confiance j'imagine…

Damien : Et puis probablement aussi ma famille, puisque mes parents en tant que producteurs sont quand même un peu connus dans le milieu du melon. Je pense qu'il y avait quand même une référence familiale… Je suppose… dans la tête de Frédéric Et ça compte ! C'est le réseau ! Quoi que l'on dise, c'est une forme de réseau ! Alors… Les cours à ce sujet-là, pas de problème mais je pense quand même que le caractère des gens… Je pense que c'est lié aussi à la personnalité… Je pense que… J'ai ma méthode… On voit trop de jeunes qui se cassent la gueule parce qu'on leur dit à l'école et tout ça : « c'est bon, vous être manager, vous êtes cadres… », seulement, les vieux, ils nous prennent quand même pour des cons et des blancs-becs !

16.41

Damien : Il faut faire à sa place ! Il faut faire ses preuves ! Au début, il ne faut pas la ramener, il faut observer, écouter, se faire un avis, parce que ce n'est pas frais quand on va dans une entreprise on n'a pas d'avis tout de suite… Il faut être un peu humble… Sur les gens, au début, on se fait un avis, mais des fois on se trompe ! On se fait avoir ! Manipuler ! Ça arrive ça ! (Rires). Les relations humaines, c'est pour tout pareil ! Et donc, des fois d'arriver… euh… je vois même des gens qui se sont… c'est à un niveau supérieur, mais ici, même sur des copains de promo qui ont déjà changé de boulot et tout ça… Au début, il faut faire à sa place. Je pense que moi j'ai réussi à le faire assez rapidement, parce que je connaissais le métier !

Loïc : le métier ?

Damien : L'agriculture ! Parce que le milieu agricole est quand même très compliqué ! Attention ! CUCURBILES, certes c'est une entreprise mais ça fonctionne quand même à peu près comme une exploitation agricole… C'est quand même à la basse des agriculteurs… dans la façon de fonctionner… Et les milieux agricoles sont dits très difficiles… ils sont très difficiles avec leur banquier, avec leur assureur, avec tout le monde… D'ailleurs, même moi je le suis ! Quand on

recrute des comptables qui ne connaissent rien… Ça me bouffe ! J'ai été mauvais avec eux ! J'ai été mauvais avec le responsable comptable à un moment donné ; j'ai dit : « mais ce n'est pas possible… Mais comment on a pu embaucher un taré pareil ! » Parce que le type, il n'y connaît rien !

Loïc : Alors pourquoi votre avis… ?

Damien : Parce qu'on travaille avec du vivant, qu'il y a pleine de choses… L'interférence avec le climat… La façon de… L'agriculteur, on a du mal… on a du mal… à reconnaître… euh… il faut savoir avant d'avoir appris… Je ne sais pas comment le tourner… C'est de dire : en fait, le métier agricole, le type, s'il n'a pas compris comment ça marchait et tout ça… déjà, il a perdu dans la relation avec l'agriculteur ! Je le vois par exemple, moi dans toutes les négociations que je fais avec les achats, j'ai en face des gens qui connaissent bien leur métier agricole et les ficelles et tout ça, du métier… avec qui ça passe bien… Moi j'ai en tête une société semencière qui en avait embauché des types qui devaient sortir de l'école de commerce et tout ça… mais des types… non ça ne marche pas comme ça ! Ça ne marche pas comme ça ! (Rires). Et l'équipe, on les a méprisés… À tel point d'ailleurs qu'ils ne sont pas restés en poste ! Pas à cause de nous, mais à cause de l'ensemble de la profession ! (il répond à un appel téléphonique). Donc sur la discussion, je pense que l'état d'esprit, quand on arrive en entreprise, il faut faire à sa place… Il y a aussi des gens qui veulent tout révolutionner en disant… J'ai commencé un peu comme ça au début… C'est vrai que quand on sort de l'école, qu'on a vu autre chose… notamment ces formations supérieures, elles nous apprennent pas grand-chose, mais elles nous apprennent quand même des méthodes ! Qu'on ne veuille ou non… Je ne sais pas… On a quand même des méthodes un peu de travail en sortant et une capacité quand même aussi à organiser et à travailler assez vite, parce qu'ils nous mettent quand même pas mal la pression… ils nous donnent des fois plus de travail que ce qu'on est capable d'en faire, il nous oblige à faire des choix… Enfin c'est ça, les grandes études, c'est surtout ça ! Je pense que ça s'est très bien, c'est positif ! Ça, ça nous aide énormément ! Après, la connaissance technique, les choses comme ça…

Loïc : Vous l'aviez acquise avant finalement ?

Damien : Oui, même on oublie des choses… on ne sait pas tout… Surtout ces formations assez généralistes… moi, elles ont l'intérêt

(Un téléphone sonne)

Elles ont l'intérêt de m'avoir… justement à des postes quand même assez… et de prendre et de grandir dans l'entreprise. Comme je vous l'ai dit, quand je suis arrivé au début, je n'avais pas le statut cadre, je faisais des achats… Je passais des bons de commandes… Je faisais des achats ! Mais seulement, du fait d'avoir des notions de comptabilité, d'avoir des notions de tout ça… Voilà ! On a pris les budgets, on a pris tout ça ! Et quand on commence à mettre le nez dans les chiffres… Et c'est grâce à la formation tout ça…

(Une personne entre et il lui répond et il prend un appel téléphonique)

Damien : Vous voyez, à force, mais ça c'est parce que je me mêle de tout… maintenant… ils sont en train de recruter un nouveau… je ne sais pas s'ils vont appeler ça directeur administratif et financier… enfin un type… attention, nous on est des guignols à côté ! Et je suis quand même consulté pour choisir le bureau… (Rires). Parce que, je me suis occupé de tout le chantier d'ici des bureaux. Par exemple, ça c'est des diversifications… complètement… ! Mais bon, un beau jour, Frédéric.... moi… Frédéric il dit : « oui il faut… » « Oui il faut… », Mais j'ai compris qu'il fallait leur

amener des choses bien ficelées, déjà toute faites ! Donc je leur ai apporté un plan, des devis, les choses comme ça… Donc du coup, qu'est-ce qu'il a dit ? « Bon mais vas-y ! Fonce ! Occupe-toi de ça ! »

Loïc : Oui, bien sûr, je comprends… Vous avez dit, « on a pris les chiffres »… Vous avez dit ça « on a pris les chiffres pour la comptabilité, etc. » quand vous dites« on a pris les chiffres », vous voulez dire que de vous-même… est ce que de vous-même vous êtes allé regarder dans la compta ? Ou est-ce que… ?

Damien : Oui ! Oui !

Loïc : Tout seul du coup ?

Damien : Oui !

Loïc : D'accord ! Non mais c'est intéressant de voir si effectivement c'est vous qui y êtes allé directement ou…

Damien : Non ! Moi j'ai appris quelque chose en travaillant ici, c'est que si on attend que ça vienne, il n'y a jamais rien ! Il n'y a jamais rien ! Je n'aurai peut-être même pas de bureau encore…on a un secrétaire général qui est resté deux ans, il s'en va, il n'a jamais eu de bureau à lui ! Donc au bout d'un moment… Parce que Frédéric, ils sont débordés sur des quantités de sujets, des dirigeants d'entreprise c'est normal… Il n'a pas peut-être pas structuré comme il faut pour que les décisions soient prises en son absence… Donc au bout d'un moment, on les prend !

Loïc : Quand vous dites qu'il n'a pas structuré, est-ce que vous pensez que c'est une question de personnalité… ?

Damien : Non ! C'est qu'en fait l'entreprise CUCURBILES a quand même une grosse croissance, de passer d'une exploitation familiale à l'entité qui existe aujourd'hui ce n'est pas rien… Ils se sont toujours attachés à la priorité, c'est à dire : faire rentrer de l'argent, produire du melon de qualité et le vendre ! Et le reste, tout ce qui était organisation administrative, tout ce qui est support et tout ça… ils l'ont à mon avis laissé de côté… et donc tout a été un peu laissé au bon vouloir des gens… Et c'est pour ça qu'aujourd'hui, avec le recrutement du RH, d'un nouveau gars et tout ça, normalement, le fait aussi de me donner une partie du service administratif etc.… Ça devrait pouvoir le décharger de ses missions là et de ne plus se poser la question de tout ça ! C'est ce qu'on essaie de faire pour le soulager et pour qu'il soit plus présent après dans les décisions stratégiques, parce que là par contre ce n'est pas à nous de les prendre !

Loïc : Oui bien sûr… Est-ce qu'il y a une difficulté à… en fait c'est une question que je vous pose parce que j'ai fait un constat en allant d'entreprise en entreprise, qui ont plus ou moins le même profil que votre entreprise… J'ai fait une espèce de constat qui est que quand on intègre dans l'entreprise des gens hors entourage, ou hors milieu agricole, on sent que c'est difficile ! J'ai impression que c'est difficile ! Est-ce que c'est vrai ici aussi ?

Damien : Oui !

Loïc : Et à votre avis, ça viendrait d'où ? Enfin vous voyez ce que je veux dire au pas… ? Parce que c'est assez marquant, c'est vraiment un constat qui est marquant !

Damien : Alors j'allais dire plusieurs choses… Des entreprises comme nous aujourd'hui, comme CUCURBILES, quand j'ai été embauché, j'étais le deuxième ingénieur de l'entreprise… uniquement ! Donc déjà, l'autre c'est la responsable qualité, qui est plus âgé que moi… (il parle bas)… de plus,

mais enfin bref… Donc évidemment, tout de suite : « nous les ingénieurs » « vous les ingénieurs na na… » « Oui vous avez appris à l'école, nous sur le terrain… ». Bon, il ne faut pas en faire cas et il faut prouver qu'on a de bonnes idées, c'est toujours par la preuve, c'est pour ça qu'il ne faut pas être pressé, parce que si on rentre comme ça avec tous ces gens qui sont en place depuis longtemps, qui sont plus ou moins tordus… en tous cas qui ont pris un pli, qui ont eu soit de l'autonomie qui n'ont pas été managés, soit… donc au bout d'un moment, du jour au lendemain on n'arrive pas en disant : « bon les gars, je sors des études, je sais tout faire, je vais vous montrer comment ça va se passer ». Non ! Pas du tout ! Surtout pas ! Et je sais qu'ici, particulièrement, on a quand même une bonne bande de caractères forts et si on veut gagner, il faut gueuler plus fort ! Bon mais ça c'est assez typique… En fait dans le milieu agricole… et pour revenir quand même à la question… dans le milieu agricole, je vois qu'il y a quand même pas mal de gens ont du caractère… on se dit les choses… on est capable de se traiter de con… et là j'ai vu beaucoup de gens qui ne venaient pas du milieu agricole, assez choqués par ce fonctionnement, assez libre, assez cru on va dire… Et certains qui paraissaient du coup un peu plus précieux, un peu plus… qui écarquillent des grands yeux quand on entend… et ces gens-là, souvent ils ont du mal à s'y faire, parce qu'ils ne sont pas… Le milieu agricole, je pense que c'est un peu ça, c'est un milieu assez franc, assez brut… Et il y a la plupart des gens qui ne s'adaptent pas par rapport à ça ! J'ai vu par exemple… on avait un jeune… on peut parler des jeunes… qui était issu d'une école, un jeune très bien, un RH, il était en apprentissage… impeccable, très bien, il faisait bien son travail et tout ça… Mais des fois, quand il nous entendait parler, il nous disait : « mais ce n'est pas possible, je suis où ? C'est quoi ? »

Loïc : Il vous le disait ?

Damien : Oui, parce qu'on mangeait ensemble le midi parfois… Entre jeunes, on disait les choses plus franchement… Mais des fois il se demandait… Mais tu vas voir un agriculteur, il est capable de te bousculer sérieux… ! C'est un milieu qui bouscule… Et en fait, et comme je disais et qui a du mal à comprendre, qui a du mal à intégrer, qu'il y a des gens qui ne comprennent pas du tout, du tout, du tout le milieu agricole ! Un agriculteur qui est né, ou les gens qui sont nés dans le milieu agricole, on a quand même une façon de voir le métier que les gens de l'extérieur n'ont pas forcément. Par exemple, je sais qu'ici ça coince beaucoup sur la mentalité que pouvaient avoir certaines personnes vis-à-vis des congés, vis-à-vis de… en disant : « moi je travaille, parce qu'il faut que je travaille... Moi mes congés je veux tous les prendre… quand je rentre le soir, je ne veux pas être embêté, etc. ». La mentalité agricole, ce n'est pas trop ça ! C'est vivre son métier ! Être passionné et tout ça… Et donc quand il y a des gens qui arrivent comme ça, qui instaure un peu une distance entre le métier, parce que c'est comme ça, parfois c'est des gens très compétents ce n'est pas le problème… Ça, ça ne passe pas ! Et autre chose qui ne passe pas, chose que je disais avec… on avait eu… parce qu'il y a eu du turnover en administratif, on en avait une, en responsable comptable, qui était vraiment super… après ça n'a pas marché sur d'autres points, mais qui était super, parce qu'elle s'était intéressée ! Les agriculteurs, ce qu'ils veulent, c'est qu'on s'intéresse à eux ! Ils veulent qu'on s'intéresse à eux, à mon avis… Et du coup, elle s'était intéressée au métier du melon… Elle, elle venait de l'industrie… et elle avait cherché à faire une différence… Elle avait cherché à venir dans les champs pour voir comment ça se passait… À essayer de comprendre… Passer un peu à tous les postes… Enfin une logique assez intelligente… Mais l'autre, pffff… ! Lui, il est arrivé, il savait déjà tout, mais il ne savait rien ! Alors ces gens-là, on n'a même pas envie de leur expliquer… même pas envie de… On veut que le gars qui rentre, s'intéresse à notre métier ! Je pense qu'on est prêt à accueillir des gens, il y a en plein qui ne sont pas issus du milieu agricole,

qui travaillent ici, mais avec cette démarche… là, la RH qui est rentrée là tout à l'heure, elle a fait l'effort de s'intéresser, au début pas trop mais… elle s'était faite bousculée, on a fait comprendre que… oh là là… Il y a aussi cette façon… Et après, alors pourquoi… ? Si on allait un peu plus loin dans la philosophie, c'est que… j'avais entendu ça un jour, je le répète, je ne sais pas si c'est vrai ou pas… (Rires). Avant, tout le monde avait un lien plus ou moins avec la terre… Tous, dans nos familles, mais maintenant ça commence à s'éloigner… ça tombe aux grands-parents, ou aux arrière-grands-parents… Il y a des gens qui ont toujours vécu complètement déconnectés… Mais ça, c'est un vrai bouleversement de la société… la perte du lien à l'agriculture, et à la terre. Et donc en fait, je pense que là où nous agriculteurs ou travaillant dans le milieu agriculteur, on a le plus de mal, c'est justement avec ces gens qui sont complètement coupés de la logique agricole, et qui du coup sont… et qui ne veulent pas y entrer ! Et qui ne veulent pas s'y intégrer ! Là, par exemple, le secrétaire général que l'on a actuellement et qui s'en va, le type qui ne s'est jamais intéressé à rien ! « Ah non, non mais ça je sais ! » « Ah non, non mais ça vous faîtes n'importe quoi ! Moi j'étais là, on faisait ça comme ça, on faisait ça comme ça ! ». C'est ça qui ne va pas du tout ! C'est dans la mentalité… Si on n'accepte pas d'avoir… À mon avis, on passe un peu de temps, on écoute, on se fait un avis… petit à petit, on propose quelques trucs, des fois ça marche, et puis la reconnaissance vient au bout d'un moment.

Loïc : Donc, il y a beaucoup de turnover ?

Damien : En administratif, il y a du turnover !

Loïc : Par contre voilà c'est que sur… ça c'était une autre question, par contre sur les postes par exemple comme le vôtre… qui dit technique et tout ça… par contre c'est de gens qui viennent souvent que du milieu agricole au final ?

Damien : Ben non ! On a un technicien par exemple, maintenant il a pris la retraite, mais qui a fait des années chez nous… il a eu une carrière de technicien, on est d'accord, mais qui n'était pas issu du milieu agricole, qui n'était pas fils d'agriculteurs, qui n'était pas… Non, non ce n'est pas…

Loïc : Donc il y a aussi quand même, même dans la technique !

Damien : Bien sûr, bien sûr ! Oui, mais bon le gars, il faut qu'il ait quand même, enfin qui ait beaucoup d'expérience là-dedans ! Mais il y a des agriculteurs qui sont nuls ! Non, non, mais attendez… Nous, on en a justement… ça c'est un de mes reproches que je fais à Frédéric… c'est que des fois, il a eu embauché des fils d'agriculteurs, qui avaient même bouffé la ferme chez eux, il les a embauchés, en disant : « oui mais c'est des agriculteurs, ils connaissent le boulot ! ». « Enfin, Frédéric excusez-moi, ils ont bouffé la ferme chez eux, ce n'est pas dit qu'ils savent sauver la vôtre ! » C'est pour ça qu'il faut se méfier avec ça ! C'est plutôt dans l'état d'esprit en fait, moi que je dis c'est souvent compliqué de les intégrer, que sur les compétences. Je me méfie autant des compétences de l'un, que de l'autre ! Il faut être objectif ! Mais souvent c'est l'état d'esprit ! Pour ces postes techniques, ça peut être la façon de discuter avec les agriculteurs, la capacité d'empathie… que n'auront pas… ou que d'autres pourraient avoir un peu supérieur…

Loïc : Oui, je vois ce que vous voulez dire.

Damien : Alors nous, dans l'administratif, on les tolère un peu… Mais…

Loïc : Parce qu'ils ne sont pas peut-être en lien direct…

Damien : Non, non ! Heureusement ! Mais enfin ils sont quand même en lien direct avec nous, mais il y a certaines remarques qui nous… (rires).

Loïc : Pour vous rassurer, je peux vous dire que même dans le monde de la recherche, ça se passe comme ça !

Damien : C'est possible !

Loïc : C'est-à-dire qu'on a des exemples, effectivement, où ça se passe effectivement comme ça… Des personnes qui travaillent sur l'agriculture en recherche, qui sont là pour X raisons, mais qui ne s'intéressent pas…

Damien : Oui, oui… Qui méprisent presque, enfin…

Loïc : Après, c'est partout…, Pas que dans le milieu agricole, ça existe partout, partout…

Damien : Donc, si vous voulez, dans les recrutements… aujourd'hui, je pense que c'est formation agricole quand même, l'école d'agriculture, même niveau ingénieur et tout ça… Elles offrent deux avantages, c'est justement quand même une formation, une ouverture d'esprit qui leur permettra une capacité d'adaptation et, quand même une connaissance d'une expérience déjà en milieu agricole. Parce que des fois, ils sont quand même en stage, dans des fermes, et tout ça… ça, ça calme ! Ça déjà, ça aide pas mal… Moi je me rappelle entre la première et la deuxième année, quand tout le monde avait passé quatre mois dans une exploitation agricole loin de chez soi, qu'il n'avait pas choisi, habitant dans une famille et tout ça… déjà la maturité, ça augmente, quand on sort de là !

Loïc : Oui, mais à l'ENSAT, effectivement ils font la même chose ! On les oblige à aller dans un stage dans une exploitation agricole… C'est important !

Damien : Mais c'est capital ! Et justement, il y en a qui disent : « moi je ne veux pas aller… Moi de toute façon je n'ai pas envie d'aller travailler… » « On ne sait jamais, ça te fera du bien ! »

Loïc : Oui c'est clair ! Par contre ma question c'était, à Purpan, je crois que vous y avez répondu… on vous parle de ce type d'exploitations agricoles, parce que c'est quand même une exploitation ici… on vous en parle… vous avez connaissance qu'il en existe ou même pas ?

Damien : Si ! La connaissance mais c'est vrai que… pour un aspect pédagogique c'est plutôt les exploitations moyennes qui sont prises en exemple… pfff ce n'est pas trop gênant, parce que le fonctionnement est quand même globalement le même !

Loïc : Oui, vous pensez ?

Damien : Oui… Oui…

Loïc : Effectivement, c'est juste à plus grande échelle en fait…

Damien : Après, la filière fruits et légumes est quand moins bien traitée je pense…

Loïc : Dans la formation ?

Damien : Oui ! Plutôt en option ou plutôt comme ça… Alors que quand même dans la région c'est une filière importante !

Loïc : Pourquoi ? Ça serait quoi qui est plus traité ?

Damien : L'élevage !

Loïc : C'est élevage ? Ah oui !

Damien : L'élevage, viticulture…

Loïc : Surtout viticulture peut-être ?

Damien : Pas spécialement plus que l'élevage… Purpan était historiquement très élevage… département comme l'Aveyron et tout ça… Filière élevage, Purpan était très présente en élevage. Les coopératives agricoles, et tout ça je pense que c'est ça… après, la viticulture c'est quand même du monde issu du milieu viticole qui souhaite travailler dans la viticulture qui étudient là… Mais c'est vrai que la filière fruits et légumes, elle est présentée, je ne dis pas… Bon mais un peu moins bien ! Et je trouve surtout ce qui est mal présenté, ce sont les organisations agricoles. Toute la partie filière. Les OPA, les trucs comme ça… on en parle un peu, mais ça vient peut-être un peu tôt dans la formation et quand on arrive en milieu professionnel, après c'est des choses qu'on a du mal à intégrer. Moi, je sais je connaissais un peu parce que voilà d'entendre parler mon père et tout ça, mais pour un jeune qui débarque, à mon avis c'est rude !

Loïc : Oui, il y a beaucoup de spécificités !

Damien : Sur ces trucs-là, c'est vraiment rude ! Et là il y aurait peut-être quand même peut-être quelques clés à donner déjà aux étudiants.

Loïc : Moi, je me posais cette question dans votre formation, à la fois ici, et à la fois dans votre école, et ce qu'il y a eu comme ça des personnes clés… ? Est-ce que vous penseriez à des personnes clés comme ça… ? À des profs, ou pas forcément, ou même à des gens ici… peut être dans l'entreprise ou hors entreprise…

Damien : Oui, oui ; oui…

Loïc : Je ne veux pas leur nom, mais ils avaient quel rôle ? Et quel statut ?

Damien : Maîtres de stage !

Loïc : En première année… ? Enfin quand vous étiez dans l'exploitation… Ici ?

Damien : Oui, ici déjà pas mal… Même mon Maître de stage du stage en exploitation agricole… Dans une autre région, dans un autre truc, ça apporte une ouverture… parce que l'agriculture du Nord de la France n'est pas forcément la même qu'ici… Ça, je m'en suis bien rendu compte, quand on croit tout savoir des fois sur certains trucs, ça été important… Oui, et puis les profs… les profs qui me bousculaient… (Rires)

Loïc : C'est-à-dire me bousculaient ?

Damien : Je ne sais pas, qui nous poussaient à aller un peu plus loin, ne pas avoir tendance à se reposer…

Loïc : Je comprends… Et ici aussi ? Enfin des personnes clés, vous voyez ce que je veux dire…

Damien : Oui, oui, oui…

Loïc : Ou même dans votre formation, qu'ils vous ont appris beaucoup de trucs dans votre formation ici… ?

Damien : Non. Ici non. En formation ici c'était l'inverse ! Je veux dire c'est plutôt moi qui ai fait évoluer le système, sur la partie production attention… Mais d'un autre côté, je ne vais pas donner

de leçon à Jean-Luc sur son métier dans les champs ! On ne serait peut-être pas toujours d'accord, mais chacun sa place ! C'est comme ça que ça marche !

Loïc : Et vous avez des formations en interne ou pas ?

Damien : Non, très mal…

Loïc : par exemple, sur le management quoi… ?

Damien : Non !

Loïc : C'est un truc que vous pourriez… ?

Damien : Oui… Oui mais honnêtement, ça ne me fait pas trop, trop peur… Maintenant…

Loïc : Oui voilà, c'est ça maintenant oui… Peut-être ça aurait été plus souhaitable au début… ?

Damien : Oui, mais j'ai eu l'avantage de ne pas être mis… Je pense que ce qu'ils ont réussi avec moi, c'est cette progression finalement assez rapide, sur six ans ce n'est pas un drame… Mais pas non plus du jour au lendemain en disant : « bon, toi tu feras ça, tu as cette équipe, tu as tout ça… » Et cette façon un peu en douceur de me laisser prendre les marques, de me tester un peu le caractère, et de voir si j'étais capable de… et tout ça… Je pense que ça s'est très bien, c'est ce qui m'a permis de ne pas me démolir aux yeux de tout le monde…

Loïc : Vous y êtes allé doucement, et surtout aux yeux des autres !

Damien : Oui, parce que c'est important ! Comme je disais, les gens, et nous particulièrement ici, il y en a… Comme je disais ; comment en organisation, donc il y avait du melon à vendre, à produire, le reste… ils ont laissé un peu libre… Un système un peu de seigneurie, en fonction de chaque service (rires).

Loïc : Oui, je vois ce que vous voulez dire…

Damien : Les gens se remarquent, mais chacun fait un peu ce qu'il veut chez soi. Et donc, et ça c'est ouh là là ! Ça pour bousculer, pour rentrer ou donner un avis là-dedans, c'est compliqué, compliqué… Il m'aurait placé directement au poste où je suis aujourd'hui en disant : « bon voilà, c'est un tel… » pfff à mon avis, je me serais ramassé ! J'aurais trop emmerdé de monde ! Tandis que là petit à petit…

Loïc : Oui, peut-être aussi que vous n'étiez pas prêt entre guillemets… ?

Damien : Non, mais bien sûr ! Quand on sort de l'école, on est plus prêt de… et voilà ! Ça vient progressivement !

Loïc : Ça paraît logique !

Damien : Mais je pense que ça fait partie quand même du caractère ! Moi j'en suis convaincu, je vois dans mon entourage… il y en a qui ont beau avoir toutes les formations du monde au management… le management, je pense que ces formations elles ont intérêt, soient de calmer certaines pulsions, ou de trop s'énerver ou des choses comme ça qu'aurait tendance certains… Mais la capacité, à dynamiser une équipe tout ça… Il y a un peu de théorie… Mais moi c'est surtout le caractère… Et puis chez nous, en agricole, et particulièrement chez CUCURBILES s'est : « passe devant ! On te suit ! »

Loïc : C'est-à-dire… ? Particulièrement chez CUCURBILES… ?

Damien : Parce que c'est peut-être issu de l'histoire antillaise des CUCURBILES… C'est peut-être ce que je me dis… C'est-à-dire qu'en fait si on veut… Là, moi dans mon bureau, ce n'est pas la peine de dire : « Tiens, s'il te plait, tu me fais ça, tu me fais ça, tu me fais ça, tu me fais ça… ». D'abord, on passe devant, on a fait voir qu'on était capable de le faire, et puis après au bon moment les autres acceptent de… Ce n'est pas du management à dire : « bon aujourd'hui je veux ça, je veux ça, je veux, je veux… » ouh là ! Surtout pas !

Loïc : Ceci dit, le management, ce n'est pas ça !

Damien : Ce n'est pas ça, mais il y en a beaucoup qui se ramasse comme ça ! Et aux Antilles, on en voit certains, même des responsables de site qui se sont ramassés, parce qu'on leur a dit, même à quarante ans, il n'y pas d'âge… « ok tu es responsable de site, tu es tout ça… » le type reste dans son bureau, le matin il fait une liste de tout ce qu'il y a faire et des trucs comme ça… Et non ! Le personnel apprécie qu'on aille sur la chaîne des fois, trier quatre melons, voir quel est leur problèmes… il ne faut jamais… Même moi, je vois ça comme ça. Je travaille régulièrement avec les secrétaires ici pour les containers, ça m'arrive déjà… mais si je vois que ça ne va pas, je suis capable de faire une facture… Il faut montrer qu'on est capable de faire… mieux qu'elle… mieux que les autres ! À mon avis, être manager, c'est savoir faire son travail et celui des gens qu'on manage, sinon ce n'est pas possible !

Loïc : Oui je comprends. Et concrètement, par exemple, depuis que vous êtes là, au poste de manager… depuis que vous avez repensé un peu l'organisation au final… Comment ça été perçu par les salariés, aussi par les cadres… ? Et surtout, concrètement, disons dans la vie du salarié permanent de l'entreprise CUCURBILES, qu'est-ce qui a changé ? Est-ce que vous avez une idée de ce qui a changé ?

Damien : C'est en train de changer…

Loïc : Vous êtes en train de changer…

Damien : C'est en train de changer alors, je ne peux pas encore trop parler des résultats… Je pense que j'ai réussi à harmoniser certains trucs… Là par contre ça fonctionne ! Harmoniser le fonctionnement entre les différents sites, essayer de donner une cohérence à tout ça… Ensuite, sur les gens… Sur les gens c'est très difficile, il y en a qui étaient vraiment, vraiment tordus !

Loïc : C'est-à-dire ?

Damien : Ben, ils n'en font qu'à leur tête ! S'il y a quelque chose qui n'ont pas envie de faire, ils ne font pas !

Loïc : Comment vous avez réussi à les… ?

Damien : Là, je ne pense pas être seul là-dedans, je pense que c'est le sentiment qu'un peu tout a bougé… Entre la RH, entre la personne qui est montée au poste de directrice des stations de conditionnement, tout ça, ça a fait un peu bouger les choses, ensemble…

Loïc : En fait, en gros, c'est une impulsion qui a fait que toute l'organisation a changé, donc les gens se sont intégrés…

Damien : Ce n'est pas gagné encore… ! Ouh là la !

Loïc : J'imagine… C'est en train de changer !

Damien : En tout cas, des façons de travailler a changé. Il était temps parce que si l'organisation n'évoluait pas, la capacité de travail à faire n'était plus absorbée ! Au bout de moment… L'entreprise grandissant, c'était une nécessité ! Mais c'est vrai, je pense que la prise de conscience de la direction, était tardive ! Elle a dû commencer par des cadres qui ont déjà pris les devants pour… je vois ça comme ça !

Loïc : Et concrètement, par exemple en bas, il y a des choses qui ont été mises en place dans le conditionnement, ou même à la production plutôt ?

Damien : À la production, dans les champs, ah oui !

Loïc : C'est quoi ce qui a changé ? Concrètement je veux dire…

Damien : Par exemple, on a réorganisé des tâches entre nos permanents, qui sont responsables… qui sont responsables de certains secteurs. On était arrivé à un point où chacun se mêlait un peu des trucs des autres… Donc là, on a fait un gros travail de re-séparer, et on essaye de dynamiser l'équipe, qu'ils s'entendent et qu'ils communiquent. Parce que la grosse difficulté c'était un peu ça… au bout d'un moment forcément, il faut se mettre à leur place… euh… certains ne font pas d'efforts parce que… voilà… d'autres en font mais prennent le travail que l'autre disait : « oui mais enfin il vient m'embêter sur mes plates-bandes… » et au bout d'un moment il se fâche, et ainsi de suite… En remettant à plat un peu tout… Et ça, c'est une prise de conscience que je pense que j'ai fait avoir à Jean-Luc. Je ne suis pas seul, il y a une autre collègue qui a travaillé à ça aussi un peu… Mais on lui a fait bien prendre conscience que lui aussi, le fait de grandir en termes de surface et tout ça, là, ça ne pouvait plus tenir ! Et donc petit à petit, on les a pris individuellement, on a fait un peu de travail…

Loïc : Voilà, vous aviez fait des entretiens individuels…

Damien : Oui, oui… On a attaqué ce travail d'entretien… Et honnêtement… assez fier sur un… Et savoir dire non aussi ! Parce que des fois on était embêté, Jean-Luc il est très gentil, et parfois ne pas oser dire non. On a un salarié un jour qui est venu nous voir en disant : « qu'il ne voulait plus faire si, qu'il ne voulait plus faire ça… il voulait qu'on lui propose autre chose… » On a dit : « non, on n'a rien d'autre ! » gentiment… Il voulait faire plus de camion, plus de… J'ai dit : « non, on n'a pas plus de travail en camion », il avait envisagé de se mettre à son compte etc… Bon, ça été une période un peu compliquée par exemple, on a su dire non. On lui a expliqué les choses calmement. Et depuis, il s'est largement amélioré ! Il a compris… Il a changé de version… Et il s'est donné davantage sur… Je pense que l'on va pouvoir lui donner davantage de missions à l'avenir. Je ne sais pas si c'est assez concret ?

Loïc : Oui, complètement ! Si, si c'est complètement concret !

Damien : Par contre, il y a encore plein de choses à faire !

Loïc : Heureusement !

Damien : Il y a plein de choses à faire, parce que là on n'est pas toujours d'accord avec Jean-Luc, c'est que lui, il s'est fait tout seul… Il n'a pas de formation… Seulement, il est très vaillant, il était du milieu du melon, beaucoup d'expérience alors forcément… et un certain charisme… Alors, forcément, OK il est réussi, il est très bon à sa place ! Le problème, c'est que maintenant, quand il recrute des fois, il aurait tendance à recruter à des niveaux en va dire… pas très élevés, niveaux scolaires genre, même pas le BAC, déjà BEPA ou des choses comme ça… Je suis désolé, je ne

pense pas que ces formations-là puissent permettre, à certains, qui ont le caractère… mais à tout le monde de pouvoir après prendre d'autres missions… Aujourd'hui, on demande quand même beaucoup des choses d'enregistrement, des trucs administratifs, et je pense qu'on manque de compétence ! Et ça, Jean-Luc, il a du mal à le voir ! Je pense qu'aujourd'hui en agriculture, on travaille de façon très archaïque : le papier, crayon… des choses comme ça… Là, j'essaye de mettre en place des systèmes de pointage au champ, avec des tablettes, des trucs, relevé des heures, avec des badges… parce que ça améliorera l'efficacité du service paie. Ça, il a du mal à le voir ! C'est une bataille pour essayer de faire changer ça, c'est terrible ! Parce que lui : « oui j'ai ma liste, j'ai des trucs », on a quand même 350 salariés en saison ! Et pour peu que le type on ne connaisse pas le nom, qui ait quatre noms, les Portugais particulièrement qui ont au moins deux prénoms et deux noms… Pour peu qu'on le connaisse que sous leur surnom, et qu'on écrive sur le surnom, oui mais dans la paie ça ne marche pas les surnoms ! Et là, il a du mal à avoir conscience de tout ça ! Le problème, c'est qu'on n'a pas de compétence pour le gérer sur le terrain ! Parce qu'on a vu trop bas ! On a vu trop bas ! Et à mon avis, cette agriculture-là, elle a besoin maintenant de gens… pour moi ça pourrait être des bons niveaux BTS, qui feraient bien le travail ! Mais, il faut arrêter de bourrer le crâne avec les études en disant : « tu sors du BTS, tu seras forcément responsable de… » Non pas forcément ! Mais en tout cas, tu auras la capacité d'évoluer dans l'entreprise !

Loïc : Parce que là c'est à des postes de… par exemple là… ?

Damien : Non, ce n'est pas des postes élevés ! C'est des postes de… je ne sais pas… des coordinateurs de travaux, des chefs de sites… c'est des contremaîtres… ! Mais n'empêche, que ce rôle-là, souvent à mon avis, il est moyen chez nous parce qu'on a privilégié des fois… euh je ne sais pas quoi… la docilité peut-être de la personne… éviter trop qu'elle réfléchisse, comme ça au moins on a plus d'emprise dessus… Je pense qu'il y a ça aussi… dans le milieu agricole ! On le disait tout à l'heure, il y a toujours une crainte de se dire que celui qui rentre il ne faudrait pas qu'il soit plus doué que moi, et qu'il me remplace ! Bon c'est partout pareil ! Mais non ! Alors qu'à mon avis, la grandeur du manager, elle se fait aussi dans sa capacité à déléguer et à placer des gens qui vont bien, qui sont efficaces. Et ça, ils ont du mal à l'intégrer, ça, par contre ils auraient pu l'apprendre en formation, mais ça ils ne l'ont pas pris ! Mais ils se croient bon…

Loïc : Donc vous allez essayer de mettre en place un outil de gestion informatique…

Damien : Oui, un système de cartes… oui, oui…

Loïc : Et vous avez déjà une idée de logiciel et tout ?

Damien : Oui, ça fonctionne avec le logiciel que j'utilise à CUCURBILES, avec Fouilla. On ne peut pas non plus trop diversifier les choses… Et donc, il aura des pointages avec des télécommandes au champ… On doit remonter l'information avec une connexion 4G… enfin bon voilà il faut essayer d'être…

Loïc : Avec des tablettes… Et ça c'est vous qui le mettez en place ?

Damien : Oui ! Et ensuite, par exemple l'agriculture de demain, et même d'aujourd'hui, ne serait-ce que les systèmes de guidage, mais on ne fait pas ça… ça, ça me démoralise ! Ça me démoralise, parce que dans l'entreprise à mon avis, on gagnerait un peu en efficacité… on gagnerait un peu en efficacité… Parce que plutôt que de faire les choses en 1 rang, on passerait en 3 rangs de melons, c'est possible… Sur toutes les cultures ce n'est pas possible, mais ça c'est possible… Enfin, à mon avis, il y a des choses là-dedans… Les pilotages de l'irrigation : on paye des types à tourner des

vannes et tout ça ! Mais on est archaïque, archaïque, ce n'est pas possible… ! Alors qu'il y a des systèmes maintenant, même sur un téléphone vous ouvrez des vannes à distance !

Loïc : Oui, je connais un peu du coup parce que j'en ai rencontré… Je connais un peu…

Damien : Et ça je pense qu'aujourd'hui, du fait qu'on n'ait pas de recrutement de jeunes motivés dans ces domaines-là, personne n'en voit l'intérêt !

Loïc : Et ça direction, dit quoi quand vous en parlez par exemple ?

Damien : Frédéric, lui c'est pareil… Il ne sait même pas que ça existe… Ça le dépasse !

Loïc : Mais vous êtes là en tout cas ! C'est vous qui amenez un peu…

Damien : Oui ! Vous voyez la tâche !

Loïc : C'est vous qui portez un peu cette idée…

Damien : Ce truc-là, il faut absolument qu'on arrive à ça !

Loïc : Et vous pensez que ça va être possible ?

Damien : Oui, parce que j'ai changé de méthode !

Loïc : C'est plus doux maintenant ?

Damien : Non !

Loïc : C'est l'inverse ?

Damien : Je le fais dire par des tiers, par les autres, par nos fournisseurs et tout ça… Parce que Jean-Luc, il les rencontre aussi des fois… Et quand on parle des fois il me dit : « il n'y a que chez CUCURBILES que ça ne marche pas comme ça… comme c'est archaïque, que ceci, que cela… ». Je lui dis : « attends, tu vas le dire à Jean-Luc, tu lui dis brutalement que ça le vexe devant tout le monde, et peut-être que ça va le faire réfléchir ! » Parce que quand c'est moi qui le dis, ça ne porte pas !

Loïc : Oui, parce que pour le coup, la famille CUCURBILES, en tout cas Frédéric n'est pas forcément…

Damien : Non…

Loïc : Parce que c'est marrant… C'est intéressant à voir…

Damien : On m'a dit que je le voyais… Mais c'est bizarre, parce que c'est paradoxal… sur les stations de conditions et tout ça, il est prêt à entendre la technique et les choses comme ça… Mais l'agriculture, il n'y a pas une dynamique d'investissement grandiose, sur l'agriculture… Faut produire du melon, tant que ça marche, OK c'est bon !

Loïc : Voilà ! C'est ça ! J'allais vous poser la question… je comprends…

Damien : Mais, à mon avis, on rencontre des problèmes de compétence pour les irrigateurs. Parce que c'est quand même une logique pour gérer un système d'irrigation, il faut déjà que le type ne soit pas trop con ! Donc ça, c'est un simple à trouver ! Le problème, c'est que ce ne sont que des emplois saisonniers… Donc en fait aujourd'hui, on demande des compétences, sur les emplois saisonniers. Et ça, c'est compliqué ! C'est une équation quasiment impossible à résoudre ! Notre seule capacité, et en plus on l'a CUCURBILES, ce serait, d'avoir un type qu'on puisse embaucher sur

nos différents sites : Guadeloupe, Martinique… le faire tourner… Mais ça, familialement, c'est exceptionnel, le type qui est capable de ça ! Envoyer 4 mois un type en Guadeloupe, coupé de sa famille, c'est quasiment mission impossible ! Ça paraît le rêve comme métier, mais ça c'est bien pour un jeune qui débute, qui n'a pas forcément d'attache ou de famille, ou pour un type qui est à la retraite et qui a divorcé, ou alors que sa femme suive à la limite…

Loïc : Ce n'est pas ce que vous avez fait vous un peu au début ?

Damien : Non ! Non, moi je tourne sur tous les sites, quand j'accompagne la direction, mais pas pour des missions.

Loïc : Oui, parce que des compétences effectivement… il faudrait un permanent disons qu'il a ses compétences là…

Damien : C'est ça ! Le problème c'est qu'un permanent, on n'a pas les moyens de le payer à ne rien faire l'hiver… On en fait quoi… ? C'est très compliqué… ! Donc en fait, à mon avis, on sera obligé de passer par ces systèmes un peu plus innovants, pour avoir moins de monde qui le gère, et des gens plus compétents. Qu'une même personne soit capable de gérer une plus grande surface, par exemple, en ce qui concerne l'irrigation… Et donc cette personne-là, OK on fera le pari dessus pour la privilégier, et elle lui proposer peut-être quelque chose de plus cohérent pour la garder. À mon avis, c'est comme ça qu'il faut qu'on voit les choses, parce que… Les chauffeurs de tracteur, c'est une misère entre personnes valables pour conduire des tracteurs… en pilotage d'irrigation, c'est compliqué aussi… Technicien melons, ça ne se trouve pas ! Mais là aussi, il va falloir qu'on accepte de prendre un jeune qui sort d'un BTS ou d'une école d'ingénieur, lui dire « mon gars » qui n'est pas formé aux melons, mais qui a quand même une méthode de travail, et peut-être un état d'esprit qui nous conviendra… il vaudra mieux qu'on recrute sur un état d'esprit, que sur la compétence vraiment, parce que de toute façon la formation sera garante d'une certaine méthode de travail on va dire… Et on va dire : « écoute mon gars, est-ce que tu acceptes de suivre Jean-Luc pendant toute une saison » tu lui colle aux baskes… c'est pour ça que je dis l'État d'esprit… Et après, on te teste sur un site, où on va te laisser un peu tout seul, ou à un secteur, on va te donner un secteur de production, on va voir de quoi tu es capable, etc.… Mais ça, si on n'est pas capable de le faire demain… l'activité ça me fait peur ! J'ai vraiment du mal à faire passer ce message en interne. Là, on a Michou qui part à la retraite, je voudrais qu'on la remplace.

Loïc : Il est sur quel poste ?

Damien : C'était un Technicien melons ! Je voudrais qu'on la remplace !

Loïc : Et vous n'avez pas, comme vous, des stagiaires qui viennent ici et… ?

Damien : Cette année, on va en prendre un ! Je vais voir ! Je me suis dit : « allez, on va voir ! On va essayer de tester l'État d'esprit ! » Après, est-ce que ça l'intéressera ? Ce n'est pas sûr ! Parce que des fois, des suivre des techniques et tout ça, pour certains ça paraît trop… Certains ne veulent pas le faire, c'est trop répétitif… Qui envisagent plus… Dans la formation, des fois, on leur monte trop la tête aux jeunes !

Loïc : C'est ce que j'allais dire ! Peut-être qu'il y a aussi un effet formation…

Damien : Moi, je suis désolé, mais à l'époque quand il sortait 30 ingénieurs, par exemple de Purpan, mais ça doit être pareil partout, quand il en sortait 30 par an par promotion… ces gens-là forcément, ils étaient attendus comme des messies, ils prenaient les postes de responsables à haut niveau…

Sauf qu'aujourd'hui, on en sort 200 et il y a des écoles partout… Et tous ces types-là, ils ne peuvent pas avoir des postes de responsables, à un moment donné il va falloir que… Ils auront peut-être une destinée là-dedans s'ils sont valables dans une entreprise, s'ils en montrent les compétences… mais au début, il faut qu'on leur explique qu'il va falloir qu'ils mouillent la chemise ! Je le vois parmi mes copains de promo, il y en a certains… ils n'ont pas voulu le faire, tant pis pour eux ! Il y en a, qui sont restés au chômage longtemps ! Au bout de moment…

Loïc : On le voit à l'Ensat aussi…

Damien : Je suis sûr que c'est pareil !

Loïc : Oui, c'est pareil ! En fait, on a des ingénieurs qui sont normalement agro, qui partent dans des boîtes de conseil ou chez Pierre Fabre en Pharma… encore en Pharma, bon…qui effectivement qui partent dans des milieux qui n'ont strictement rien à voir… Mais le problème, c'est qu'après on leur donne tes missions qui n'ont rien à voir avec les techniques d'ingénieurs, qui n'ont rien à voir avec leur formation parce qu'effectivement… Ils se trouvent à faire du conseil, à faire de l'audit sur des marchés financiers… En fait, ces boîtes-là ne vont plus chercher dans les écoles de commerce, ou dans des BTS de commerce, mais ils vont les chercher dans des écoles de management…

Damien : Oui voilà ! Pourquoi… ? Parce que danger… Parce que déjà… et puis déjà peut-être une connaissance un peu du métier… Parce que si le type il est bon comme ça, c'est quand même par rapport à l'agriculture, je suppose, ils ne sont pas déconnectés complètement, à 100 %…

Loïc : Non, non, pas complètement, c'est certain… ! C'est évident !

Damien : Mais par exemple, j'ai des assureurs, qui aiment avoir des ingénieurs agros, parce que peut-être que ce type-là par rapport à l'expérience qu'il a eue ou ce qu'il a vu du milieu agricole, il aura une meilleure notion qu'un type qui sort de l'école de commerce…

Loïc : Certainement, et puis c'est louable effectivement ! Mais bon, ça pose un problème…

Damien : Mais du coup, des fois, il y a des types qui ne veulent plus faire…

Loïc : Voilà ! Ça pose problème aussi parce que effectivement nous qui… là, on est pas mal sur le terrain, on rencontre beaucoup d'entreprises de votre profil, et effectivement on se rend compte qu'il y a des postes vacants entre guillemets où des ingénieurs pourraient vraiment développer des trucs, pourraient vraiment s'épanouir entre guillemets, par ce qu'ils ont appris et qui pourtant refusent parce qu'effectivement…

Damien : Un bon responsable de site même, ou même un technicien… on est preneur ! Et en CDI direct et pas des salaires minables, on est capable de…c'est ça le problème !

Loïc : C'est aussi le problème effectivement, et ça ce n'est pas du tout la faute des entreprises comme la vôtre, c'est que ces entreprises du style, ils viennent les chercher… enfin ils arrivent à le récupérer, parce qu'avant même qu'ils rentrent en stage, ils ont une grille de salaire euh… c'est monstrueux ! Ils gagnent plus que mon directeur de thèse, en stage… Vraiment ! C'est comme ça que ça se passe en fait. Le problème, c'est qu'ils arrivent à les récupérer comme ça ! C'est un problème ! Et c'est pour ça que notre envie en tant que prof, parce que moi aussi, je donne des cours… notre envie c'est de montrer autre chose… effectivement que les exploitations agricoles moyennes, ou petites, ça existe, évidemment il faut que ça existe encore… mais qu'il y a d'autres facettes de l'entreprise dans l'agriculture, que ça évolue…

Damien : On a besoin maintenant de régisseurs, comme les exploitations sont croissantes, on a quand même, si un type n'est pas exploitant, on a quand même besoin… Justement, et ces gens-là sont bons, peuvent être bons parce qu'ils ont cette polyvalence ! Ça c'est important ! C'est cette polyvalence qui fait leur… à mon avis qui fait leur intérêt de… ces formations-là, c'est cette polyvalence !

Loïc : Mais je pense qu'ils ont longtemps pensé aussi que l'agriculture était un lieu trop différent…

Damien : Mais non, justement ! Il faut faire un effort, c'est courageux, faire l'effort de s'intégrer et il y a des grandes choses à faire ! Et un œil extérieur des fois ce n'est pas plus mal…

Loïc : Surtout que maintenant on demande un niveau technique… Il y a quand même effectivement des…

Damien : Et puis autre chose, il y a beaucoup de paysans qui sont ingénieurs maintenant, qui ont fait des études aussi, qui ont repris l'exploitation… Donc si on leur met devant un type, il faut au moins qu'il y ait le même niveau que lui…

Loïc : D'ailleurs, ça c'est assez intéressant, parce qu'effectivement même avec des ingénieurs troisième année… cette année en début d'année, on est allé rencontrer des agriculteurs des Pyrénées orientales, ou de petites exploitations… il y en a beaucoup qui ont été bluffés du niveau technique de la personne en face… Effectivement, et on leur disait : « enfin évidemment » on leur demande d'être techniques de plus en plus…

Damien : Il faut des études en agriculture maintenant, c'est un patron, il gère son entreprise, il s'y connaît en compta, il s'y connaît en tout ça…

Loïc : Évidemment ! Ça, nous on ne sait… les étudiants, le savent moins, c'est ça le problème… Donc c'est toujours bien d'avoir des entretiens avec vous, avec Frédéric…

Damien : Oui, oui… Enfin voilà, moi je pense qu'au niveau compétences, on manque de compétences… on aurait besoin de mettre un peu de sang neuf avec des compétences supérieures… Même si, mon dirigeant aujourd'hui ne s'en rend pas compte, toute la partie un peu plus administrative, enregistrement… mais d'avoir la capacité en fait… en fait c'est tout simplement une capacité de prendre un peu de recul sur son organisation, sur comment on travaille et tout ça. Et ça, sur le profil qu'on a, on ne l'a pas ! Mais je pense qu'il y a aussi une crainte, je le vois avec un autre exemple de l'entreprise qui n'est pas sur la fonction agricole, je vois très bien… s'il y a quelqu'un de trop bien, on le déglingue… on va pas le… ça c'est con ! Ça c'est con !

Loïc : Et par peur de… ?

Damien : Qu'un jour, il soit meilleur qu'eux !

Loïc : Ça c'est marrant… C'est intéressant quand même…

Damien : Et ça, je pense que c'est… On a un problème par exemple chez nous. Sauf qu'il est tout seul sur le poste… La direction vient tout juste de se rendre compte que « tiens, s'il lui arrive quelque chose… s'il y a quelque chose… C'est bizarre…

Loïc : Plus personne !

Damien : Ça fait bizarre ! Mais seulement il ne supporte personne :!

Loïc : Ah oui d'accord !

Damien : Il ne supporte personne ! Donc ils en sont à se demander si la seule personne qu'il serait capable de supporter, ce ne serait pas un enfant à lui ? Encore ils sont trop jeunes… (Rires). Mais on en est là ! Parce que malgré ce qu'il dit : « mais si, mais moi, un tel, un, tel, un tel… » Je vois bien comment il fait, il repasse par derrière ! Bonjour pour la crédibilité des gens qui… ce n'est pas bon !

Loïc : Il faudrait une forte tête alors… ?

Damien : Ah non ! Ça ne marchera pas ! Non, non… Je pense qu'il faudrait plutôt quelqu'un qui accepterait de… au contraire, assez coulant, qui le laissera faire son numéro, et qui par derrière lui mettra une bonne pique de temps en temps… Mais rien qu'à lui, pas devant tout le monde. Parce que moi, il m'a fait déjà quelques coups… Mais comme on n'intervient pas sur les mêmes sujets complètement, ça fonctionne. Mais sinon, il est impossible de prendre de l'ampleur avec son caractère… Je le fais, parce que justement, et puis je veille bien à faire attention à ne pas marcher sur ses plates-bandes… ou si j'ai envie d'y marcher, j'en parle d'abord avec lui… et s'il l'apprend par ailleurs…

Loïc : Ça se passe mal !

Damien : Ah oui, il faut toujours… Il faut jongler un peu….

Loïc : Et qui c'est qui vous aide quand justement vous avez un problème de management… qui peut vous aider ? Ici, ou pas qu'ici d'ailleurs… personne… il n'y a que vous entre guillemets… Parce que vous disiez Murielle tout à l'heure, mais…

Damien : Oui… Oui… Des fois…

Loïc : C'est qui ?

Damien : Murielle, c'est la directrice des sites de conditionnement… Bon, elle a pas mal d'expérience quand même… c'est vrai qu'effectivement je pourrais poser quelques… Mais je ne suis pas forcément d'accord avec tout !

Loïc : Voilà c'est ça…

Damien : J'ai quand même un avis sur…

Loïc : Je comprends… Mais au final vous n'avez pas de relais entre guillemets, ou alors des relais familiaux ! Des relais dans l'entourage…

Damien : Mais enfin, j'ai eu des problèmes… À Frédéric, je lui en ai fait réparer certains… Mais ça, on peut se le permettre, parce que Frédéric est comme il est, il a confiance en nous quand même… Ce n'est pas rien ! Des fois, je lui dis : « je ne bouge pas (il frappe sur la table) tant que vous n'avez pas rappelé un tel pour me recrédibiliser… Parce que des fois, il ne se rendre compte qu'en étant dirigeant, il est forcément respecté… Mais des fois, ils ont du mal à garder leur équipe cadre… dès fois, ils sont capables de décrédibiliser facilement… En repassant par derrière, en changeant d'avis et tout ça… Sans repasser par la personne qui avait… Et ça j'ai dit : « non, non, ça ne marche pas comme ça ! » Et ça plusieurs fois on se fâche, enfin on se dispute… Même le père de Frédéric, je me rappelle j'étais en Martinique, je me suis mis en colère… Ils m'ont dit : « c'est bon, tu en verras d'autres, calme-toi ! » J'étais allé un peu loin… Mais j'ai dit : « non, vous ne vous rendez pas compte, vous êtes le patron, tout le monde vous mange dans la main… Moi je ne suis pas patron… Si vous ne m'aidez pas à me crédibiliser, comment voulez-vous que je vous aide ? Une fois au Sénégal il m'avait fait un coup… Je lui avais dit : « c'est bon, je ne vous sers plus à

rien… je vous rends le téléphone… ce n'est plus la peine, si vous repassez derrière, démerdez-vous ! (Rires)

Loïc : Oui je comprends, ça doit être difficile…

Damien : Ça c'est rude ! Ça c'est rude ! C'est d'arriver à faire en sorte de quand même être plus ou moins incontournable dans la boucle pour garder la maîtrise. Parce que si on est décrédibilisé, parce qu'après soit face aux salariés, soit au partenaire… ce n'est plus la peine ! Ce n'est plus la peine ! Même les partenaires, les semenciers et tout ça qui continuaient au début de passer par Frédéric plutôt que par moi… alors que j'étais là pour faire tampon… Mais à certains, je leur ai fait même des sales coups ! Jusqu'à ce qu'ils comprennent que c'était par moi…

Loïc : Vous avez des techniques pour…

Damien : Et ce n'est pas simple ! Faut faire à sa place ! Parce que l'entreprise familiale telle qu'elle est ici, où il n'y a pas de culture de hiérarchie et tout ça, dans l'entreprise il n'y a pas ça...à… donc en gros la direction avait maitrisé tout, et c'était normal… ! Mais seulement, maintenant qu'ils ont grandi, il faut qu'ils comprennent que s'ils embauche quelqu'un, c'est pour faire ce boulot-là, qu'ils arrivent à le déléguer, à le lâcher… ! Par contre, après qu'ils nous demandent des comptes ! Ça c'est normal ! Et c'est ce rôle-là qui est… pffff… Et voilà, petit à petit, petit à petit, on y arrive…

Loïc : Mais c'est marrant cette technique de ne pas renvoyer vos commandes pour faire comprendre qu'il faut passer par vous… Vous en avez d'autres comme ça ?

Damien : Non, je ne sais pas… Je pense à ça… Je me rappelle un type, il avait appelé Frédéric… J'avais vu qu'il était là, je ne suis pas allé le voir ! Et après, je l'ai appelé pour lui demander un truc. Il me dit : « je suis là ! » Et je lui dis : « et alors, ça te ferait mal au cul de venir me voir… Est-ce que tu fous là ? » Par exemple… Petit à petit on essaye de…

Loïc : Et maintenant c'est bon ?

Damien : Oui, oui…

Loïc : Mais il a fallu passer par des petits moments comme ça…

Damien : Ah mais il faut accepter ça… Faire sa place c'est dur… Et je sais que mon père m'avait toujours raconté ça… Même lui, exploitant agricole…

(Quelqu'un frappe et entre)

Loïc : Oui, on a bientôt terminé. Pardon…

Damien : Oui, mon père me disait que quand il avait commencé jeune, qu'il était en société avec son père, personne ne le prenait au sérieux… Même quand il allait à un rendez-vous à la banque, le banquier regardait mon père et pas moi ! Et ça, ça m'a toujours marqué et j'ai toujours tout fait pour… Et ça c'est des choses que j'ai toujours bien en tête… il faut essayer de faire sa place, pas brutalement au sens de vouloir tout révolutionner, de faire le petit chef et tout ça… Mais faire comprendre quand même aux partenaires et tout le monde qu'on est là, qu'on existe et qu'il faut aussi qu'ils considèrent avec nous.

Loïc : Oui je comprends… Juste une dernière question… La venue du coup, puisqu'on en avait parlé avec Frédéric la dernière fois… la venue d'une personne extérieure pour le lobbying, une personne de l'académie, c'était perçu comment dans l'entreprise ?

Damien : Pas très bien ! Pas très bien parce qu'en fait il y a toute une partie de conseil que fait l'entreprise, je pense que c'est important… Mais en fait, le problème c'est qu'elle est un peu perçue, pour des gens pas toujours importants, pas toujours nécessaires, qui se gavent en prestations… Enfin bon ça, dans tous les milieux de la société c'est comme ça, c'est un peu comme les gens qui viennent un peu traire la vache… Mais, mais sincèrement, ça a quand même… il faut être honnête… Moi j'arrive à le comprendre… Mais au niveau du personnel… D'ailleurs, la plupart ne sont même pas au courant… Du coup, c'est encore pire ! Ils feraient mieux de dire : « voilà Monsieur un tel… et qui fera ça… Vous n'avez pas forcément de relation avec lui… ».

Loïc : Parce qu'il n'y a pas de réunion… ?

Damien : Il y en a eu une cette après-midi…

Loïc : C'est une réunion de toute l'entreprise ?

Damien : C'est la direction, un truc de qualité… mais ils veulent en profiter pour associer certains trucs…

Loïc : Il y aura tout le monde ?

Damien : Oui ! Là, je pense qu'il va annoncer qui va monter ici dans les bureaux et tout ça…

Loïc : Merci beaucoup !

Damien : Je ne sais pas, j'espère que ça vous aide…

Loïc : J'avais une dernière question… Mais alors là, ça n'a rien à voir avec vous… En fait, dans ma thèse j'aurais envie de faire du terrain, ça passe par des entretiens mais ça passe aussi par un peu de l'immersion en entreprise, et je voulais savoir si c'était possible… ce n'est peut-être pas vous qui allez avoir la réponse… disons de venir par exemple pendant quelques semaines, un mois… dans l'entreprise… alors pas la peine de me payer parce que j'ai un salaire etc… mais à un poste… je ne sais pas, suivant par exemple vos besoins… ou à un poste de stagiaire de n'importe quoi… ou sur un besoin, sur un manque que vous avez dans l'entreprise… Pour que je puisse en fait, parce que mon but c'est aussi de vous rencontrer, mais c'est aussi de voir concrètement comment ça fonctionne, les interactions entre par exemple vous, salariés, Jean-Luc… entre Jean-Luc et les salariés dans champ, etc.… Vous voyez ce que je veux dire ?

Damien : Ça pourrait être intéressant… Mais après, il faut quand même en parler avec Frédéric.

Loïc : Voilà ! Je ne demande pas une réponse aujourd'hui si vous voulez, en fait je fais des immersions… j'essaie de faire des immersions dans plusieurs entreprises… donc en fait, le prochain créneau que j'aurais, ça ne serait que l'été prochain par exemple…

Damien : Cet été ?

Loïc : Par exemple, c'est loin !

Damien : Mais c'est le cœur de l'activité chez nous !

Loïc : Voilà ! C'est pour ça… Parce qu'en fait je fais une immersion cet été, enfin là cet été, je le fais dans une autre entreprise, et après j'ai des cours, je ne peux pas faire ce que je veux et du coup, ce serait l'été d'après ! Je voulais savoir si c'était envisageable ou pas pour vous ?

Damien : Ça peut être bien, pourquoi pas… ?

Loïc : Du coup, ce que je ferais…

Damien : Moi j'aime bien quand même… aider à ce que les formations soient mieux adaptées… Parce que c'est ça, l'objectif final ? C'est d'adapter aussi les formations des gens qui arrivent sur le marché du travail, par rapport à des besoins… C'est un peu ça derrière… Moi aussi, ça m'intéresse… Moi, personnellement, ça m'intéresse !

Loïc : Après, moi je suis ouvert à toute forme de tâches, que ce soit… bon après, malheureusement, je manque par contre de compétences techniques… Je connais mais après…

Damien : Non ! On ne va pas le faire sur des melons ou des trucs…

Loïc : Si, d'ailleurs parce que dans l'immersion que je vais faire, je suis sur un poste de responsable de qualité.

Damien : Ah oui ! C'est un poste où on se rend compte de beaucoup de choses… C'est des postes durs ça… ! Pour les étudiants qui sortent des écoles pour faire responsable qualité… ça c'est des postes très durs, tellement mal perçus par tout le monde… !

Loïc : C'est bien de me le dire…

Damien : Souvent la direction, même si elle signe des engagements qu'elle reconnaît en qualité, c'est souvent perçu pour l'emmerdeur de service qui fait ses normes et fait ses trucs… Au bureau commercial, je vois ici… j'ai une collègue qui a fait une formation justement, qui était déjà assistante qualité chez nous, et qui là suit une formation pour se perfectionner et tout ça… Même moi, des fois ils nous agacent… Moi je le comprends, parce que je suis passé par un BTS… et ma compagne est responsable qualité… donc je sais comment elle en chie… Mais je lui ai dit à Laurie : « oui en fait, tu nous fais une formation casse-couilles niveau deux ! » (Rires)

Loïc : Bon, on verra comment ça se passe… ! Après, moi, ce n'est que pour un mois… Même si je sens qu'il y a des frictions, ce n'est pas…

Damien : Mais, sincèrement, je pense que c'est des postes aussi, que des fois ils ne sont pas toujours armés… justement pour faire sa place… pour faire comprendre que si, que c'est important… la pédagogie qu'il y a derrière… sur des profils particuliers, et c'est dur... Et même nous, en milieu agricole, encore pire je pense ! Parce que, quand on arrive dans une industrie, c'est intégré qu'il faut de la qualité ! On rentre dans un service, il y a ça, il y a ça… Mais en agriculture et dans les PME…

Loïc : C'est encore plus dur !

Damien : Ah je pense que c'est très dur ! Ma compagne, elle l'a vécu dans une filiale d'Intermarché avant un premier poste, les cultures d'entreprise ne sont pas les mêmes… là elle est responsable d'une petite entreprise seule, là c'est chaud ! Là c'est chaud ! Et surtout presque avec la direction… pour que la direction entre dans ces logiques-là !

Loïc : Du coup j'ai un mois d'immersion, donc là je serais responsable qualité… Ensuite, l'autre immersion dans une autre entreprise, ce serait plus justement… je suivrais… En fait, c'est un peu vous… un profil un peu de manager, et lui je vais le suivre… En fait la direction nous demande d'avoir un regard extérieur sur la relation entre le manager et son salarié, par exemple… À la fin du mois, je vais rassembler l'entreprise, enfin les salariés et le manager, leur dire : « moi j'ai perçu ça » ce n'est pas un truc normatif, je ne vais pas dire : « il faut que ce soit comme ça ! » C'est juste voilà, j'ai un petit regard extérieur sur vos pratiques, et comment ça se passe plus ou moins… Encore une fois à aucun moment je ne suis là pour dire : « ça ce n'est pas bon, ça c'est bon » moi je ne suis pas du tout compétent pour le faire ! Après, si ça ne vous dérange pas, je reprendrai contact…

Damien : Oui, oui… Mais avec plaisir !

Loïc : Suivant vos besoins… Que ce soient des besoins administratifs, techniques, où par exemple sur la formation, etc… ce serait super pour moi ! Et si en plus ça peut vous apporter, ça c'est parfait ! Merci beaucoup en tout cas ! Au revoir ! À bientôt !

Retranscription d'entretien n°3

Frédéric et Damien – Dirigeant et chef de culture

CUCURBILES

Entretien semi-directif

Date : 21 mars 2017 Durée : 2h22

L'entretien se déroule dans le bureau du dirigeant, Frédéric. Il a eu lieu au cours de mon enquête exploratoire. Il démarre avec la présence seule du dirigeant. Nous sommes rejoints au cours de celui-ci par Damien, le chef de culture, sur la demande de Frédéric. Nous sommes deux pour réaliser l'entretien, mon directeur de thèse étant intéressé par les questions propres aux dirigeants des grandes entreprises agricoles.

Frédéric : Vous pouvez démarrer presque à 70, parce que le père est né en 41.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Mais bon, en 41, il pensait pas encore à mettre les graines de melon dans les champs encore.

François Purseigle : Ouais.

Frédéric : Donc voilà, c'est toute... on a retracé toute l'évolution. Et pourquoi, d'ailleurs, est arrivé l'étranger... enfin, l'étranger... si je dis ça aux guadeloupéens, ça va pas leur faire plaisir. Pourquoi est arrivé le contre-saison quoi ? En fait, on dit que c'est pas du contre-saison, on dit que c'est du plus précoce que Cavaillon. Une zone de France qui permet d'avoir du melon plus précoce que Cavaillon. Puisque, historiquement, le melon de Cavaillon était le melon primeur tous les ans de... de... sur le territoire hexagonal.

François Purseigle : Oui, le premier...

Frédéric : Mais la Guadeloupe, qui fait partie de la France, est un département français, a pu produire son melon en mars-avril. Donc juste avant le Cavaillon. Qui sort au mois de mai. Et... voilà. On se targue d'être bleu-blanc-rouge et d'avoir résisté... et d'être restés bleu-blanc-rouge. Puisque, aux Antilles, aujourd'hui... au début des années 2000, on est monté jusqu'à 5 opérateurs-expéditeurs... opérateurs-exportateurs, depuis la Guadeloupe, et ils étaient 3 ou 4 en Martinique. Donc 8 ou 9, nous étions, au début des années 2000, et aujourd'hui nous sommes les seuls, les derniers, à pratiquer l'export au départ de la Guadeloupe.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Parce qu'il aurait été inapproprié, malvenu... c'est une affaire de cœur... de partir comme les copains alors que nous avons ouvert cette voie d'un melon exportation contre-saison. Depuis la Guadeloupe. 84. Le premier.

François Purseigle : D'accord. Et alors, si on revient à l'origine de l'entreprise agricole, en fait, au-delà de la question de... bon, j'ai parlé de l'implantation à l'étranger, mais on cherche à comprendre surtout comment a pu évoluer, notamment, les entités productives chez vous. C'est-à-dire au-delà, en fait, de vos sociétés commerciales, de commerce, d'export, etc, comment, en fait, on est passé de l'entreprise familiale, qui était celle de votre père...

Frédéric : Du petit producteur...

François Purseigle : … du petit producteur à une entreprise de production qui... ben aujourd'hui n'a pas du tout les mêmes contours quoi ?

Frédéric : Oui, tout à fait, oui.

François Purseigle : Et quelle forme ça prend chez vous, en fait ?

Frédéric : Et qui demande, effectivement, au passage, une adaptabilité au niveau management...

François Purseigle: Tout à fait.

Frédéric : … très marquée.

François Purseigle : Et c'est le sujet de ma thèse.

Frédéric : C'est le sujet principal.

Loïc Mazenc : C'est ça. Mon but, moi, c'est vraiment, pour le coup, de regarder les figures d'encadrement, et surtout les managers, effectivement.

François Purseigle : Parce qu'il y a eu beaucoup de travaux sur les saisonniers...

Loïc Mazenc : Les salariés, les saisonniers...

François Purseigle : … les salariés en agriculture...

[Téléphone]

Frédéric : Je vais couper le téléphone peut-être...

François Purseigle : Et on s'interroge notamment sur ce qui explique le recours justement à de nouveaux métiers qui relèvent du management et qui font passer l'exploitation familiale à un autre niveau quoi, en termes d'organisation du travail. Donc on cherche...

Frédéric : Et de l'encadrement, et des collaborateurs...

François Purseigle : Voilà. Et on cherche à comprendre à quel moment, l'entreprise familiale, elle prend le virage de l'élargissement à des tiers, tout en restructurant, en fait, sa logique propre quoi, en donnant, en confiant des missions plus précises à des membres de la famille... euh... donc parce que, en fait, les cadres peuvent être aussi des membres de la famille, tout comme ils peuvent être...

Frédéric : Oui, ça peut aussi.

François Purseigle : … des gens qui sont cadres ?

Frédéric : Dans certaines structures, oui, ça existe.

François Purseigle : Voilà.

Loïc Mazenc : Et même au-delà de « à quel moment », c'est comment, quels sont les freins, les leviers pour réussir, justement, à prendre ce virage-là, les oppositions, les résistances ou pas... voilà, il y a toutes ces questions-là aussi qui nous intéressent.

Frédéric : Alors, on fait un petit historique ?

François Purseigle : Oui. Si vous voulez.

Frédéric : Pour débuter.

François Purseigle : Ça nous aidera.

Frédéric : Pourquoi, aujourd'hui, donc, nous en sommes là, dans ce bâtiment. Et c'est tout le... tout le canevas du livre, en fait.

François Purseigle : Que vous avez fait avec un historien ? Ou...

Frédéric : Un écrivain.

François Purseigle : Un écrivain. D'accord.

Frédéric : Un écrivain qui est venu s'entretenir avec les uns, les autres… On le prend d'ailleurs pour... pour la dernière fois... enfin, la dernière enquête, on dira, pour finaliser... on le prend en Guadeloupe et en Martinique dans 15 jours.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Pour finaliser les paragraphes qui concernent les îles, et faire parler, dans le livre, en fait, des personnages clefs qui ont participé à l'histoire de l'origine melon à Antilles.

François Purseigle : D'accord... C'est bien.

Frédéric : Voilà. Seulement, vous, le livre au mois de septembre, c'est un peu tard.

Loïc Mazenc : Ah non. Non, je commence, moi.

Frédéric : Ah vous commencez ?

Loïc Mazenc : Et ma thèse...

François Purseigle : Et ça va durer pendant 3 ans donc...

Frédéric : Ah...

Loïc Mazenc : Non non, ce sera pas trop tard...

François Purseigle : Oui, c'est le début.

Frédéric : Donc, l'histoire... Donc mon père... ben petit producteur... enfin, petit producteur... voilà, sur les coteaux de Saint-Paul d'Espis, donc on se retrouve à 12 kilomètres d'ici, sur les coteaux là, en plein sud du Quercy... euh... par relations, famille, ou autres, peu importe, découvre le produit melon, et essaye, en fait, ses premières graines de melon en 1957. Avant de partir à l'armée. Sur l'exploitation paternelle, de mon grand-père donc. Disant que, au passage, les vaches, lui... le raisin, tout ça, c'est pas très vivant, et que le melon, par contre, on sème au printemps, on récolte en été. Et l'année d'après on peut changer le fusil d'épaule. Par contre, quand on a des animaux ou quand on a de l'arboriculture ou de la viti, donc Chasselas, en l'occurrence ici, mais quand on plante, c'est pas pour rechanger la saison d'après... Déjà, il faut attendre 3-4-5 ans pour avoir les premiers fruits,

et voilà, ça se passe pas, c'est un investissement sur du long terme. Et le produit melon lui a plu d'entrée de jeu, là. Donc... Bon, ceci étant dit, derrière, c'est appel et mobilisation pendant 2 ans en Algérie. Et donc, quand il revient, il commence à mettre en route sa production de melons. Enfin, dans la petite histoire, même, c'est pire que ça, c'est que... quand il est revenu de l'armée, donc, exploitation familiale trop petite pour faire vivre... euh... 2 familles. Et donc, dans un premier temps, il est parti cheminot à Bordeaux. Ça a duré 6 mois. Et au bout de 6 mois, en fait, l'exploitation jouxtant celle de mon grand-père était à vendre.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et donc, là, il a repris les valises et il est re-rentré en courant.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et donc, à partir de là, il a commencé... ils ont commencé... Oui, puisque ma mère est dans le jeu, déjà. Ils ont commencé à produire du melon. Et donc, tous les deux d'avoir la même mentalité. C'est-à-dire, à l'époque, le melon, ben ça se... le marché... ben comme beaucoup de fruits : le marché flambait, et les producteurs allaient dans les champs, ils ramassaient au diamètre. Donc ils ramassaient les melons qui avaient -3 jours, -4 jours, -5 jours, une fois par semaine, avec les trop mûrs, avec... c'était fait un peu à l'arrache quoi. Et une fois sur deux, le consommateur avait un melon... qui avait goût à concombre... qui était rosé, mais qui avait goût à concombre. Et donc, eux, d'entrée de jeu, ils ont dit « mais je suis consommateur, moi je vais manger le melon comme ça ». Et donc... « Comme ça », c'est-à-dire mûr à point, juste décollé, etc... qui soit agréable en bouche. Et ils se sont attelés, en fait, et perdureront là-dessus, autour de la marque CUCURBILES, qui est omniprésente un petit peu quand même chez nous... à maintenir cette qualité d'un melon qui est censé être ramassé à point... Parce que, là, vous auriez pu faire une thèse aussi sur les politiques de marques. Et... donc... aujourd'hui, on est toujours dans cette mouvance, et même plus, c'est d'avoir marié la qualité CUCURBILES aux produits du terroir qui sont haut de gamme et bien travaillés par les collègues producteurs.

François Purseigle : Vous avez été accompagnés pour, justement, mettre en place une démarche... entre guillemets, « à l'époque »...

Frédéric : On va y venir dans l'histoire.

François Purseigle : Ah. Pardon. Pardon.

Frédéric : Donc on est fin des années... J'ai un historique quelque part... il faudrait que je me le reprenne quand même. Parce qu'il y a des dates dans tous les sens et...

Loïc Mazenc : Donc, là, c'est 57, on a dit hein ?

François Purseigle : Oui.

Frédéric : Oui, 57.

François Purseigle : Et votre mère est déjà présente ?

Frédéric : Euh... Non, 57, c'est les premières graines. Après, il y a 2 ans d'armée.

François Purseigle : 2 ans d'armée et puis... retour.

Loïc Mazenc : 60 quoi.

Frédéric : Ouais, début des années 60 on dira. À un moment donné... Où est-ce que je l'ai, l'historique avec les grandes dates... les dates clefs là... Parce qu'on en est à la version 4, et il y a la version 5 qui est en train de tomber, là, aussi. La version 5, elle est quasiment aboutie là.

François Purseigle : C'est intéressant d'avoir entrepris ça.

Frédéric : Ah ben on a dit... un livre... un livre... qui marque les 60 ans, ça arrivera qu'une fois dans la vie.

François Purseigle : Et oui oui...

Frédéric : Voilà. 62 : retour du service militaire. 63-64 : polyculture et production de melons sur le champ... Ah oui, il y a encore le grand-père, pendant une paire d'années. Après, c'est là qu'il part à l'armée... euh, à Bordeaux...

Loïc Mazenc : Cheminot.

Frédéric : … cheminot. Et l'exploitation... Voilà : épisode SNCF, 65-66. Et 66... Bibi apparaît à un moment donné, là...

[Rire]

Frédéric : Donc voilà, et c'est là où il a dit à un moment donné... Quand il est revenu de l'armée, il a fait encore une paire d'années chez son père, mais pour aller plus loin en famille, étant marié, les 2 familles ne passaient plus pour s'installer sur l'exploitation du père. Donc 67-70... voilà, fin des années 60, il se met à livrer à un expéditeur. À l'époque, donc, nous avions beaucoup d'expéditeurs. Donc des intermédiaires agréés, qui regroupent les lots des producteurs et qui expédient vers les grossistes. Notre métier qui est toujours d'actualité. Et l'expéditeur moissagais lui dit – il y a certaines phrases clefs - « toi, petit, tu iras loin, parce que tu sais travailler le melon et tu travailles proprement. Et d'ailleurs, tu devrais créer une marque ». Et donc c'est là que la marque, à l'époque, les bureaux d'étude, c'est dit quelque part... les bureaux d'accompagnement... de communication et autres n'existaient pas dans les campagnes. On avait peut-être les premiers dans les grandes villes. Donc mon père de dire « mais créer une marque... pff... ». Et donc, en fait, il se rapproche de son imprimeur. Imprimeur qui faisait des bandes de côté de plateau. Et, avec lui, ils réfléchissent, et l'imprimeur lui dit « mais comment ça s'appelle le lieu-dit chez toi ? Là où tu es né ». Et donc ça s'appelle Macarelle. C'est marqué de 2 façons différentes, suivant comment c'est écrit à l'époque.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : J'ai recherché, j'arrivais pas à trouver d'origine de ce mot-là. Et donc, voilà, Macarelle, puis CUCURBILES... à la fin des années 60. 68-69... je sais plus si on le dit exactement... Voilà, parce que, à un moment donné, il y a des choses qui sont pas forcément inscrites au fur et à mesure...

François Purseigle : Et oui... ça se perd.

Frédéric : Et à un moment donné, 40 ans ou 50 ans près, d'essayer de se rappeler, ça a pas été simple. Là, je vois sur l'historique, on s'y est repris à plusieurs reprises. Ouais... 70... « Toi, petit, tu as tout compris : tu sais cueillir, tu ne vends pas vert... du melon vert, tu iras loin ». « Tu iras loin » ! Ouais, voilà. À l'époque, le gars avait dit ça. Et c'est là qu'il lui dit « crée une marque ».

François Purseigle : Et là, l'exploitation, c'est combien de personnes à l'époque ? C'est votre père, votre mère...

Frédéric : Oui...

François Purseigle : … déjà des salariés ?...

Frédéric : La demi-soeur de mon père qui est là, et des jeunes salariés du coin qui sont à hauteur de 3-4. Mais avec... donc mon père et ma mère qui sont au milieu en permanence. De mon côté, bambin à suivre quand ils allaient planter les melons parce que... ben voilà... ils allaient pas me laisser tout seul à la maison.

François Purseigle : Ouais...

Frédéric : Et que j'allais au soleil... ma mère se complaît à raconter que j'allais... que je les suivais à quatre-pattes, à l'époque, alors qu'elle me mettait à l'ombre sous la remorque. Et que, au bout de 3 ou 4 fessées, j'avais compris qu'il fallait rester à l'ombre ! Je m'en rappelle pas...

[Rire]

Frédéric : Donc voilà, c'est le cas de le dire : on est nés dans les melons, certains... Donc, à l'époque, petit producteur, il continuait à livrer. Donc, à un moment donné, l'expéditeur décède. Et donc, là, il va se passer... on va passer, en fait, par plusieurs... mes parents vont passer par plusieurs... autres expéditeurs. Dont un qui lui dit « mais moi, je suis pas spécialiste en melon. Je vends de la prune et du raisin. Un melon, je vais pas te faire de grandes affaires ». Bon, il fait un peu avec lui. Après, il va essayer un autre, le cas typique qui gérait du melon vert, qui l'envoyait aux belges en disant « c'est pas grave », et que, là, ils ont pas fait longtemps avec lui. Ma mère disant « mais qu'est-ce que c'est ces melons ?! C'est une honte ! », etc. L'expéditeur : « mais il en faut pour tout le monde. De toute manière, les belges le veulent comme ça ». Et le gars, au contraire, il disait « mais les vôtres, ils sont trop jaunes, moi ça ne me va pas parce que ça prend les camions pour monter en Belgique pendant 2 jours ». Et donc, mes parents, ils ont dit non, ils pouvaient pas travailler avec ce gars, c'est pas possible. Entreprise qui est toujours là aujourd'hui mais qui a été... expéditeur qui a été, en fait, fusionné et racheté par un groupement de producteurs parce que, à un moment donné,...

François Purseigle : Elle a coulé.

Frédéric : Ouais. Il est toujours là hein. À la vente. Mais... ils l'ont gardé comme commercial.

François Purseigle : D'accord !

Frédéric : C'est assez original.

François Purseigle : À l'époque...

Frédéric : De fil en...

François Purseigle : Pardon.

Frédéric : … aiguille... Donc, en fait, il a passé 3 expéditeurs, et avant de tomber sur quelqu'un qui a quand même marqué l'histoire, qui est une entreprise... bon, les noms… peu importe... Et, en fait, qui est un perpignanais, et qui venait faire la saison d'été de fruits, ici, et qui redescendait à Perpignan l'hiver pour faire via la gare, le commerce des produits importés. Même génération, même âge, et donc là ils se sont entendus... ben immédiatement. Le gars, quand même visionnaire, a joué le jeu de la marque, du haut de gamme, et en parallèle du melon standard. Si ce n'est que, dans l'historique, le fameux expéditeur… une plateforme qui était importante dans les premières années, c'est Bayonne. Et Bayonne se retrouvait avec un certain Monsieur Varoul, et on n'a pas pu le rattraper parce que, hélas, il est décédé depuis. C'est bien dommage parce que, lui, dans l'histoire

de CUCURBILES, il a été très important. C'est lui qui cru à la marque et qui l'a défendue sur Bayonne. Et c'est lui qu'on va retrouver aux premiers melons de Guadeloupe, en 1984. En tant que client hein, que grossiste. Sur la côte landaise. Si ce n'est qu'à l'arrivée des premiers melons... Juste, ça c'est l'anecdote, on revient un petit peu en arrière après. Tant que je suis sur lui. En fait, les premiers melons de Guadeloupe, lui, il a dit... Les premiers melons de Guadeloupe arrivaient pour Pâques. Pâques 84. Et, lui, de dire... donc il était en relation avec un distributeur à Paris... « moi, ce melon, extraordinaire comme il est, en se référant aux premiers de Cavaillon, ce melon, je le vends à 50F du kilo ».

François Purseigle : Ah oui !

Frédéric : À l'époque. Ceci étant dit, on est sur quoi... on est sur du... quasiment 8€ du kilo... Et expéditeur Fabre, associé avec mon père, de dire « mais tu es fou ! Jamais ça passera ! C'est du grand n'importe quoi ! Vous êtes fous ! ». Bon, à l'époque, il y avait quelques melons du Sénégal qui arrivaient à l'occasion, mais qui étaient emballés comme en été, c'est-à-dire melons verts à ramasser au diamètre.

François Purseigle : Ouais. En vrac...

Frédéric : En vrac, dans les colis... Il y en avait pendant 1 semaine, après pendant 15 jours il y en avait plus, après il y en avait à nouveau un petit peu, emballés... melons verts, cartons marrons... Alors que mes parents ont démarré directement en Guadeloupe avec des cartons CUCURBILES, la marque, avec les soleils bien présentés, bien ramassés... enfin, tout ce qu'il faut quoi.

François Purseigle : Ouais...

Frédéric : Et le gars a vendu 50F, c'est passé comme des petits pains. Et, du coup... en fait, ça a forcé la main à l'associé qui a dit « bon ben si ça passe, on va faire partout ailleurs pareil ». Et, en fait, toutes les premières années de Guadeloupe, ça a été une affaire en or. Et... Donc l'expéditeur… Je reviens un peu en arrière, donc début des années... ou mi-70. Euh... Bon, on passera tous les épisodes créations de lacs à droite, à gauche... pour irriguer... Donc, à l'époque, pas besoin...

François Purseigle : D'autorisations.

Frédéric : À l'époque, mon père s'est... avec... dans un fond de vallée, avec 4 propriétaires terriens, donc étant, lui, le plus... lui, il impactait 50% des berges, un autre 1/3 des berges, et les 2 autres juste un fond de berge. Mais avec les 4, ils ont créé un lac de 3 hectares quand même.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : C'est pas Sivens, certes... mais 3 hectares, comme ça, dans le Bas-Quercy... Et c'est suite à la sécheresse de 76. Alors, effectivement, il fallait une paire d'autorisations, mais c'était ultra light. Et bien en a pris parce que ce lac a permis de... ben que ce soit... L'autre est éleveur, en fait, laitier. Le gros voisin qui est à côté. Et les autres font un peu de melons et de raisins, et étaient bien contents d'avoir un lac pour irriguer.

François Purseigle : Ah oui.

Frédéric : Et donc ça a bien fonctionné.

François Purseigle : À l'époque, c'est combien d'hectares, l'exploitation ?

Frédéric : Oh ben l'exploitation, à l'époque, qu'il a reprise, est quand même relativement importante... puisqu'on est à hauteur de... une quarantaine d'hectares... un peu plus peut-être... 45, avec tout ce qui est bois... Et celle de mon grand-père... euh... une trentaine...

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : C'est 45-48, j'ai pas en tête...

François Purseigle : Et il y avait de fruits exotiques à l'époque, dessus ou... ?

Frédéric : Ah ben il avait un peu de... quand il a repris, il avait ½ hectare de prunes américano-japonaises. Golden-Japan, pardon. Golden-Japan. C'est tout. Après c'était de l'élevage et de la céréale. Dans des grandes pentes. Et mon grand-père avait un petit peu de chasselas. Il avait combien ?... Il avait... pff... une paire d'hectares.

François Purseigle : Oui...

Frédéric : Chasselas. Et un petit peu... un petit peu d'arbres. De Reine-Claude aussi. Oui, ½ hectares, pareil, de Reine-Claude.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Donc c'est déjà des structures... Pour l'époque, c'est déjà des structures...

Loïc Mazenc : Assez grandes.

Frédéric : Assez grandes.

François Purseigle : Oui. D'accord.

Frédéric : Si ce n'est que, dès la première année, à l'époque, il avait mis du blé, et les voisins le traitaient de fou... Je sais plus pourquoi... il en avait fait un gros morceau alors que chacun séparait les cultures, lui, il en avait un gros morceau. Enfin, bien préparé, et ça s'était très bien passé, et il a jamais eu le plateau comme le grand-père voisin avait dit en patois « jamais ça a rendu autant de blé ».

François Purseigle : D'accord...

Frédéric : A l'époque peut-être avec aussi des techniques adaptées, plus récentes, voilà, il avait fait ce qu'il fallait. Donc on revient au milieu des années 70-75, avec l'expéditeur, et l'expéditeur, à un moment donné, dit à mon père « Mais tu comprends, il faut du CUCURBILES, les clients en demandent, on n'en a pas assez, on pourrait développer, on pourrait en mettre un peu plus à droite à gauche », et donc mon père de dire « mais enfin, j'ai une exploitation... », on avait déjà la problématique de la fusariose, de la rotation obligatoire... ben de la rotation culturale millénaire qui existe. Et donc, sachant qu'avec cette fusariose, il était reconnu – et toujours d'actualité d'ailleurs – qu'il faut laisser 8 à 10 ans de... au moins 8 ans, 7-8 ans de...

François Purseigle : De repos, oui.

Frédéric : … de terrain libre quand on a été attaqué par ce champignon. Il faut pas revenir dessus avant 7-8 ans. Et donc de pas pouvoir... Donc voilà, l'exploitation trop petite. Et donc comment faire ? Et donc... ben l'année d'après... alors c'est 75-77-78, par là... euh... à la fin des années 70, l'année d'après, il décide de... de donner la marque... enfin, de prêter la marque, à l'époque, à son cousin et à son beau-frère. Et à tous les 3, donc, ils essaient d'augmenter le volume de CUCURBILES pour fournir à ce fameux expéditeur. Seulement, il s'avère que, en démarrant la campagne de récolte

et d'emballage... Donc chacun emballait chez lui. Donc en suivant le cahier des charges : « attention, il faut ramasser mûr à point, et que ci, que là », etc. Seulement, le melon, c'est toute une... tout un chaînage. On démarre dans les champs, il faut bien l'élever...

François Purseigle : Le produit.

Frédéric : … le produit, la plantation, pour arriver à avoir un produit de qualité au bout. Il faut mettre juste ce qu'il faut d'engrais, juste ce qu'il faut d'eau, au bon moment... tailler, faire les interventions culturales, biner, etc, en cours de route. Et il s'avère que, donc, le cousin, les clients ont dit, à l'expéditeur « mais qu'est-ce que c'est ?! C'est une honte ! ». Parce que chacun avait, en fait, la marque CUCURBILES et signé son nom.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Donc mon père, le cousin et le beau-frère. Au bout de 1 semaine, qui ont dit « mais ce cousin, lui, là, c'est une honte, c'est comme tous les autres, on n'en veut pas ». Et donc, lui, il mettait des melons fendus. Carrément, des melons fendus... de catégorie... enfin, il fardait carrément. C'était mélangé, du vert et du jaune. Bon, il avait pas l'esprit qualité quoi. Donc au bout d'une semaine, lui, il a été arrêté.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Une semaine.

François Purseigle : Carrément ?

Frédéric : Et fin de saison, donc, ils ont continué... mon père et le beau-frère, fin de saison, ils ont fait un bilan avec les clients et l'expéditeur. Et en fin de cette saison, les clients ont dit « bon, il y a rien à faire : Mon père, c'est toujours lisse, c'est homogène, c'est beau, c'est qualitatif », et donc, l'autre, par contre, il a eu des hauts et des bas dans la saison, c'était correct mais il y a eu des bas de qualité. Manque de sucre, de gustatif, etc. Pourquoi ? Parce que – on revient sur le terrain – c'est attraper une maladie, manquer d'eau,...

François Purseigle : Les aléas.

Frédéric : … trop d'engrais... Tiens, le cousin, l'autre... c'est parce qu'il avait mis trop d'engrais dans des fonds de vallée, et la melonnière était trop grasse, et donc elle donnait un melon qui était gonflé et donc baisse de sucre, etc. Et donc, là, c'est très important cette époque-là. Donc début 80, en fait, on devient... il est décidé, donc, l'année d'après, que tous les melons qui porteraient la marque CUCURBILES passeraient dans les mains de la famille et de ses collaborateurs. Il n'y aurait pas un melon qui sortirait, signé CUCURBILES, sans qu'il soit passé dans les mains de la famille… oui... et des gens qui ont été formés pour ça.

François Purseigle : À l'époque, il y a beaucoup de salariés, déjà, dans l'entreprise ou pas ?

Frédéric : Non... il y a peut-être... oui, il y a un peu plus de salariés puisqu'on monte sur la récolte, là... on va se retrouver à une quinzaine de personnes, parce que... entre la récolte et le conditionnement.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et l'emballage.

François Purseigle : Oui.

Frédéric : Donc, là, début des années 80, on acquiert le deuxième métier : au-delà de producteur, c'est devenir conditionneur. Et donc, rapidement, l'année qui a suivi ou les années qui ont suivi, l'expéditeur en question travaillait avec les petits producteurs de la région, du Quercy, là, un peu plus haut. Et on s'est mis rapidement, en fait, sur l'exploitation, à emballer d'autres petits producteurs. Donc c'était quand même un pas assez compliqué, à l'époque, parce que, normalement, chacun emballait sa marchandise chez lui.

François Purseigle : Et oui oui.

Frédéric : Et... Mais si ce n'est que, rapidement, ils ont suivi et ils ont cru dans le système parce que, en fait, CUCURBILES, à l'époque, amenait déjà une plus-value aux producteurs quoi. Donc les melons qui étaient écartés étaient emballés en melons standards, avec une marque... de l'expéditeur d'ailleurs, qui s'appelait Cricri à l'époque, je crois, peu importe... Et donc... les producteurs ont suivi, ont joué le jeu.

François Purseigle : Et là, c'était une contractualisation de quel type ? C'était...

Frédéric : Là, il n'y avait pas de contrat d'écrit ou quoi que ce soit.

François Purseigle : Ouais...

Frédéric : C'était fait à la confiance.

François Purseigle : Parce que vous auriez pu jouer la carte de l'implantation, par exemple, en Languedoc ou ailleurs...

Frédéric : Après. Après, ça vient après, ça.

François Purseigle : Ça vient après ? D'accord.

Frédéric : Plus tard dans l'histoire.

François Purseigle : Ok. Pardon.

Frédéric : Ça vient plus tard. D'abord, on démarre par développer ici, dans la région.

François Purseigle : Ici.

Frédéric : Et donc tout ça c'est pour augmenter les volumes en été, en fait. Donc, là, on est au début des années 80. Et donc, quelque chose d'important, c'est que... donc, mes parents étaient à fond tout l'été, parce que le melon... ils démarraient le melon fin juin avec du melon précoce tunnel, qu'il faut implanter au mois de mars et qu'il faut suivre. Et, en fait, ils finissaient les dernières récoltes, ils se débrouillaient pour échelonner sa plantation dans l'été, et ils finissaient les dernières récoltes à fin septembre. Donc voilà, avec l'implantation des céréales, pour la rotation, tout ça. Donc c'était bien rempli jusqu'à fin octobre. Et donc... ben voilà... le père de dire « mais enfin, les gens vont en vacances... nous, voilà, on a que l'hiver... pff... »... le ski, ça existait pas, et puis... mon père sur des skis...

[Rire]

Frédéric : « Qu'est-ce qu'on pourrait faire ? Ah mais tiens, il y a des îles françaises où les gens parlent français... on pourrait essayer quand même ». Et donc, voilà, ils ont commencé par la Martinique d'abord. Euh... en 80, là, et quelques. Martinique, plongée sous-marine, d'entrée de jeu, etc. Et là, ils se font amis-amis avec un maître de plongée qui déménage au bout de 4 ans... Tous les hivers, ils partaient, là ! Ils partaient 2 semaines, 3 semaines, je sais pas... 2 semaines, je crois. Oui, parce

que, nous, on était là, l'école, il fallait pas trop... oui, on partait ensemble d'ailleurs. Je sais plus. Au début peut-être pas. Donc il déménage en Guadeloupe. Et quand on connaît ce... la différence entre la Martinique et la Guadeloupe, en fait, en Guadeloupe, il y a beaucoup plus d'étendues, beaucoup plus de terres planes, et il y a surtout les petits cailloux blancs du Quercy. Des terres argilo-calcaires.

François Purseigle : D'accord...

Frédéric : Dans le nord de l'île, on retrouve l'argilo-calcaire. Donc la Martinique, il avait pas eu l'idée. Enfin, peut-être il faudrait... s'il était là, il dirait « mais si, j'y avais pensé, mais le terrain me plaisait pas ». Et donc en Guadeloupe, et ben voilà, il commence à lancer ses premiers essais, 82-83. On s'est retrouvés... l'histoire dit que... euh... le voisin de terre, de l'exploitation qu'il avait achetée, le grand-père, le fameux grand-père qui a dit en patois « jamais il va faire cette parcelle comme ça »... avait son neveu CRS en Guadeloupe...

François Purseigle : D'accord

Frédéric : … et donc ils se sont rencontrés, le neveu en question, qui était là depuis 2 ou 3 ans, a trouvé un producteur qui était intéressé par de nouvelles... le plus d'opportunités possible. Et donc, avec mon père, ils ont essayé quelques graines. D'abord en Basse-Terre, sur la montagne. Donc c'était pas bon. Et le gars de dire « mais j'ai une exploitation qui est dans le nord grande-terre, dans les petits cailloux blancs ».

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et là, ils sont partis...

[Interruption]

Frédéric : Donc 84, donc le gars essaye... 83. Le gars essaye...

Loïc Mazenc : Dans les terres...

Frédéric : … ce melon dans les terres argilo-calcaires du nord grande-terre. Parce qu'il dit « mais j'ai une exploitation là-haut, au loin... ». Et là, par contre... Donc quand mon père revient voir... Et d'ailleurs il s'est fait envoyer 4 colis à Bordeaux, que ma mère pestait, qu'ils étaient en pic de production dans les coteaux, là, et que, lui, il était parti un matin chercher ses 4 colis à Bordeaux...

François Purseigle : Ah oui...

Frédéric : Pour voir la qualité, à l'arrivée.

François Purseigle : Oui.

Frédéric : Et que les melons étaient extraordinaires. Comme on les avait dans le Quercy. Et donc, là, ils ont mis en place... pour 84, les 2 premiers hectares... les 2 premiers hectares de melons, qui arrivaient donc pour Pâques. Et là, on trouve l'histoire de Monsieur Testou, de tout à l'heure. Qu'ils sont allés emballer là-bas... comme ils disent, la première fois, ils ont gardé les melons... ils ont trouvé à louer sur la ville du Moule... ils avaient un appartement avec un climatis... une clim. Une clim de l'époque hein, qui faisait du bruit... brrr... Et ils avaient gardé ces melons pour les cumuler sur 2 jours, les premiers melons, et ils les emballaient dans ce studio, et ils les gardaient au frais, pour les tenir à température, à 18° ou 19° que pouvait donner la clim.

François Purseigle : D'accord. Là-bas.

Frédéric : Ils dormaient avec les melons.

François Purseigle : Vos parents ?

Frédéric : Oui, dans la chambre.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Ben pour faire arriver à accumuler les premiers melons récoltés pendant plusieurs jours, c'est 2 colis le premier jour, 5 colis le troisième, 6 colis le... ou 8 colis. Donc, voilà, 84, donc bombe commerciale, on revient à l'histoire de Testou, 50F du kilo et après... ben l'histoire, elle a débuté là. Donc on est toujours producteurs...

François Purseigle : 2 hectares que vous achetez, là-bas, ou pas ?

Frédéric : Associés avec le fameux producteur.

François Purseigle : Avec le gars, oui. D'accord.

Loïc Mazenc : Celui qui connaissait le neveu... le CRS.

Frédéric : Le neveu qui connaissait ce producteur. Ils ont essayé dans un premier temps sur son exploitation familiale dans les pentes de la soufrière, à basse-terre. Ceux qui connaissent la Guadeloupe... je sais pas ?

Loïc Mazenc : Non.

François Purseigle : Non, pas du tout. Le nom quand même !

Frédéric : Voilà. Donc la soufrière. Et donc les melons étaient... voilà, fendus, un peu de maladie, parce que c'est trop humide hein, on le sait. C'est des terres acides, en plus. Et donc, voilà, le gars a fait essayer, après, sur l'exploitation qu'il avait rachetée il y a quelques années mais qui... voilà, il avait des pamplemousses je crois...

Loïc Mazenc : Là, c'est de la collaboration directe...

François Purseigle : Et là, vous l'intégrez comme associé ou pas ?

Frédéric : Oui...

François Purseigle : A l'entreprise...

Frédéric : Oui, c'est important. Non, pas l'entreprise. Sur le terrain.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : On reste à dissocier la production, du conditionnement, de l'emballage et de l'expédition.

François Purseigle : D'accord. Et vous avez jamais eu envie, par exemple, d'acheter directement des terres là-bas ou... ? Allez-y hein...

Frédéric : Oui, je suis obligé de répondre, là. C'est pour un déplacement en avion de jeudi et il faut que...

François Purseigle : Allez-y, allez-y.

Frédéric : Non, ça c'est pour l'écrivain. Il faut que je confirme son billet...

François Purseigle : Pour aller en Guadeloupe...

Frédéric : Oui. C'est l'agence qui m'écrit là... Pff... Donc, là, on est en 84. Alors, après, l'histoire dit quoi ? Euh... Bon. Là, la prochaine étape, c'est quoi ? Donc nous emballions... On parlait des petits producteurs... On revient sur le Quercy en été. Donc on passe sur la Guadeloupe qui, en fait,... tous les ans s'est développée. On arrive en 85, où, en fait, de l'exploitation familiale... de l'exploitation familiale, le hangar où nous emballions des melons des petits producteurs de l'expéditeur en question...

François Purseigle : Bonjour

Damien : Bonjour

Frédéric : Ah, voilà le purpanais.

François Purseigle : Bonjour, François Purseigle. Enchanté.

Damien : Enchanté.

Frédéric : Monsieur Purseigle a fait Purpan aussi.

François Purseigle : Non. Lille. L'ISA. Mais j'ai enseigné à Purpan. Entre 98 et 2003.

Frédéric : Ah non, vous avez enseigné à Purpan. J'ai pas suivi. Vous avez parlé de Purpan à un moment donné...

François Purseigle : Oui oui, j'ai enseigné à Purpan. Quand j'étais thésard, à l'époque.

Frédéric : Voilà. Donc vous êtes passé à Purpan, à un moment donné.

François Purseigle : Je connais un peu, oui... la boutique. Vous êtes sorti en quelle année ?

Damien : 2011.

François Purseigle : 2011. Ok. C'est récent.

Damien : C'est récent encore, oui.

Frédéric : Et intégré chez nous... ça fait combien ?

Damien : 6 ans. Depuis la sortie de l'école.

François Purseigle : Depuis la sortie de l'école ? D'accord.

Frédéric : Direct. Fils de producteur.

Damien : C'est pour ça.

Frédéric : De melons.

François Purseigle : De melons.

Frédéric : Lui aussi, il est né un peu dans les melons.

Damien : Complètement.

Frédéric : Oui, parce qu'on est sur l'historique.

Damien : Ah d'accord. C'est bon.

Frédéric : C'est bon. Ça mène petit à petit... on fait l'historique pour montrer somment on en est arrivés là aujourd'hui. Et après c'est là qu'on va étoffer au passage les collaborateurs, les nécessités,

les changements de... d'organisations, etc etc. Parce que, donc, nous sommes en 85... Oui, donc, les hangars familiaux...

François Purseigle : Oui. Qui sont là.

Frédéric : Non, dans le Quercy.

François Purseigle : Dans le Quercy. D'accord.

Frédéric : En gros, à 12kms. L'exploitation d'origine.

François Purseigle : D'origine. D'accord.

Frédéric : Exploitation d'origine. Ils emballaient les premiers melons dans un hangar moitié pierre, moitié bois... avec un haut-vent en bois. On aura des photos dans le livre. Après, mon père a commencé à construire un premier hangar. Qui est aujourd'hui l'atelier de CUCURBILES Melon Production. C'est l'exploitation agricole de melons aujourd'hui.

Loïc Mazenc : D'accord.

François Purseigle : Qui fait à peu près combien d'hectares aujourd'hui ? Combien de tonnages ?

Damien : 450 hectares.

Frédéric : Et le 80 c'était quoi ?

Damien : Ça dépend si vous parlez en surface brute ou nette. On fait une moyenne à 450.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Nette. Alors. On dira. Brute un peu plus, et nette c'est...

Damien : Effectivement, cultivée en melons. Parce qu'on choisit des contournières larges, on a des aires de chargement... enfin, des choses comme ça.

François Purseigle : Oui. Qui rentrent pas en compte...

Frédéric : Alors voilà, là, on voit la différence entre le discours politique et le discours...

François Purseigle : Du technicien.

Frédéric : … technique, concret terrain. Non, parce que, moi, j'ai retenu mes 480 hectares de location... mais après il y a... avec les contournières, tout ce qu'on voudra, les zones de chargement, si on veut réellement planter...

François Purseigle : Oui oui oui... c'est 450, oui...

Frédéric : Donc, 85, pas assez de place pour emballer sur l'exploitation familiale, dans le hangar que mon père avait créé entre-temps hein, avait construit entre-temps, derrière la maison familiale. Là, on descend, par contre, chez l'expéditeur, qui se trouve dans un quartier de à côté. Ça fait donc partie de l'histoire, ça. Ça fait 1 kilomètre à vol d'oiseau. C'est, en fait, un bâtiment que l'expéditeur louait, ou avait acheté même à l'époque... l'expéditeur, donc, de Perpignan. Fabre. Qui était une ancienne glacière, ils faisaient les pains de glace pour mettre dans le train...

François Purseigle : Ah oui...

Frédéric : ... qui montait la marchandise à Paris sur... donc à l'époque, je sais pas, c'était 12h ou 14h, je sais pas combien. Et donc cet hangar d'après-guerre, donc monté en briques, etc, effectivement il y a du volume... L'expéditeur, entre-temps, de la glacière, s'est arrêté, puisque la technique a

évolué... wagon-frigot, etc. Lui l'a racheté et en avait fait une zone d'expédition d'achat des producteurs de produits d'été, etc. Mais, donc, il avait un grand bâtiment, et, en fait, on a installé à l'intérieur des calibreuses d'un nouveau type, modernes, puisque mes parents ont emballé toujours, comme ses parents à l'époque : la remorque arrivait du champ, et on prenait les melons un par un, on les mettait dans les plateaux, avec le même calibre, on choisissait les couleurs sur le...

François Purseigle : Oui... le numérotier.

Frédéric : Tout se faisait à l'oeil. Directement. Et... donc... on emballe chez l'expéditeur, en 85. On a déménagé. Donc effectivement, c'est beaucoup plus facile. Bon, c'est à nous de nous déplacer. On rapatrie notre production des coteaux, on la descend comme les producteurs, comme tous les producteurs, et on l'emballe. Et on emballe nous-mêmes, notre marchandise, au milieu de tout le monde.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : De tous les producteurs. L'étape suivante qui est importante... Bon, la Guadeloupe, je vous passe hein. Petit à petit il y a des petits producteurs qui arrivent, il y a tout un... ouais, il faudrait que je vous fasse passer un CD Graine de Voyage... Parce qu'on a eu droit à un reportage de 1h par quelqu'un qui est tombé amoureux de la chose à l'époque, qui nous a fait un reportage qui s'appelle Graine de Voyage sur le melon de Guadeloupe. Et il fait parler les gens.

Loïc Mazenc : Les producteurs ?

Frédéric : Ouais, les producteurs. Il y a quelques épisodes qui sont quand même...

Damien : Oh c'est typique...

François Purseigle : Et c'est à quel moment que vous mettez en place un groupement de producteurs ? Sur place.

Frédéric : La première association a été faite en 90 ou 89. Et devenue groupement de producteurs... euh... l'association qui est devenue... fin des années 90 qui est devenue... groupement de producteurs de l'époque... groupement de producteurs...

François Purseigle : Oui.

Frédéric : Et qui est devenu, donc, en 2003, organisation de producteurs. Et l'organisation de producteurs qui est une des... qui est la seule, d'ailleurs, aux Antilles... on a réussi à la faire passer Guadeloupe-Martinique. Organisation de producteurs fruits et légumes étendue à 2 départements. À 2 régions. Puisque c'est départements et régions là-bas.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Dans le cadre, donc, de l'Europe... reconnaissance européenne. Donc 85... ouais, l'historique est un peu vieux... Non, parce que j'arrive petit à petit à la troisième étape qui est capitale pour notre entreprise.

François Purseigle : Ouais...

Frédéric : En fait, c'est quand on est devenus... on a acquis le troisième métier de la filière, donc producteur-conditionneur, et on est devenus expéditeur nous-mêmes. Pourquoi ? Ça s'est passé en 91. Ça s'est passé entre Noël et Premier de l'An 90. On était sur les années donc... 88, 89 et 90, en fait... à la fin des années 89 début des années... Donc mon père continuait à faire des melons en

hiver de l'autre côté. Et il en faisait en été ici. Non, on le faisait faire. À un moment donné on a arrêté parce que ça prenait trop d'importance, et on ne collectait que les producteurs en été. Si, si ce n'est que nous avons, à l'époque, lancé notre société de production là-dedans... Melons... euh... ouais, 88 exactement. Association de producteurs.

Damien : 98 non ?

Frédéric : Non, c'est SCEA de... les melons du Quercy... euh... Il y a un gros épisode Guadeloupe. Enfin, peu importe. On a créé une société de production, donc en nommant déjà à l'époque un responsable de production, qui est un ancien producteur... euh... un ancien producteur qui... ouais, qui en faisait pas trop mais qui s'était proposé pour donner un coup de main à mon père, qui gérait, en fait... bon, c'était pas grand chose au début, c'était une douzaine d'hectares, je crois, de melons, qu'on faisait. En fait, on n'a jamais quitté la direction de faire du melon. Si ce n'est que ce n'est plus mon père, puisque, étant aux Antilles jusqu'au mois de mai...

Loïc Mazenc : Il le faisait faire quoi.

Frédéric : Voilà. On a embauché quelqu'un, c'est là-bas... J'ai pas... Ça y est quelque part dans le livre... voilà... parce qu'on fait des aller-retours entre les villes et... « le commerçant... »... ça doit être quelque part par là.

François Purseigle : Parce que, là, du coup, en termes de management, aux Antilles, il fallait quand même contrôler. Le fait que les gars avec qui vous bossiez travaillent bien, selon les critères, etc. Donc j'imagine que, dès ce moment-là, la gestion à distance a dû vous conduire à mettre en place...

Frédéric : Non. Les Antilles, ça s'est fait directement.

François Purseigle : C'est-à-dire que vous alliez...

Frédéric : Présence directe.

François Purseigle : Ah oui !... D'accord.

Frédéric : Ouais. Moi, quand j'ai eu le... Moi, j'y suis pas encore tout à fait en 85. J'y arrive en 87. 88. Après un BTS. Je me suis arrêté au BTS. J'aurais pu continuer normalement. J'aurais pu continuer...

François Purseigle : Oui. À Purpan.

Frédéric : Peut-être à Purpan. Je pense à Purpan, d'ailleurs. Si ce n'est que la Guadeloupe prenait de l'ampleur et...

Loïc Mazenc : Oui, et donc il fallait quelqu'un...

Frédéric : … voilà...

Loïc Mazenc : … on vous a mis sur place...

Frédéric : … quoi de plus beau que passer les hivers en Guadeloupe sur le terrain à la technique quoi...

Damien : Oui, en Guadeloupe, la famille CUCURBILES n'a jamais lâché la... la responsabilité complète de la production de melons, en fait.

Loïc Mazenc : D'accord. Et donc, là, c'était vous qui étiez...

Frédéric : Non. Alors, en fait, mes parents partaient... Alors, parce que s'est posé le problème de Ludovic qui est né en 71.

François Purseigle : Oui. Votre frère ?

Frédéric : Oui. Ludovic, qui est Directeur Commercial... Directeur Général et Responsable Directeur Commercial au passage... qui est en bas.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Lui, il est né en 71. Donc, moi, en 66. Donc on a 4,5 ans d'écart et... Donc, si ce n'est que mes parents partaient à un moment donné... Bon, ils ont trouvé quelqu'un sur place qui accueillait mon frère à la rentrée, en septembre. Parce qu'il a fait ses études, à un moment donné...

François Purseigle : Oui. Là-bas.

Frédéric : … au collège quoi. Il l'a fait là-bas, de l'autre côté. Parce que le melon aux Antilles, c'est un début de... fin octobre-novembre, il y a les labours à faire, les préparations de terres. Et les premières plantations étaient à mettre en place autour de début... autour du 10-15 novembre. Et, après, un programme régulier pour emmener jusqu'aux dernières récoltes, à la mi-mai. Et donc, là, il fallait pas lâcher : c'était être sur place pour encadrer ça. Mes parents passaient tout l'hiver là-bas. Et de mon côté, mon BTS, je l'ai fait en autonome... ben voilà, j'étais chez mes grands-parents le week-end... et ailleurs...

Loïc Mazenc : Donc, là, c'était votre part...

François Purseigle : Ben oui, parce qu'ici, il faut faire tourner... il fallait faire tourner aussi ?

Frédéric : Ici, ce que je vous ai dit, c'est pour ça qu'a été créée, à un moment donné... décision a été créée d'arrêter de faire... au début des années 80, on pouvait pas faire les deux. En 85-86, ça a été la création de la SCEA de Melons du Quercy... je sais plus comment ils s'appelaient... pff... elle y est quelque part... je sais qu'elle y est...

François Purseigle : Mais la SCEA du Quercy, malgré tout, vous aviez encore la main dessus... enfin, c'est toujours le cas mais...

Frédéric : Ben il y avait ce gars qui faisait l'implantation, mais quand on revenait au mois de mai, on se retrouvait aux éléments techniques, stratégiques de fin de... et même du cycle, globalement.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Il n'y a que les précoces qu'il fallait pas rater, mais en revenant à la fin mai, quelque part, à la mi-mai, on arrivait pour les tailles, pour les rajouts d'engrais éventuellement, pour arroser juste ce qu'il fallait...

Loïc Mazenc : En fait... le créneau c'était la fin de la Guadeloupe, le début ici... et vous, vous étiez en avion entre les deux et vous arriviez pile-poil quand... plus ou moins quand il fallait...

Damien : Toujours présents pour les phases...

Frédéric : Clefs.

Damien : … déterminantes.

Loïc Mazenc : Ok. Donc pas les précoces mais après. Ici. Sauf en Guadeloupe où vous y étiez dès le début par contre.

Frédéric : Oui, non, la Guadeloupe, ça impliquait de rester sur place.

François Purseigle : Oui ?

Loïc Mazenc : Par rapport à quoi ?

Frédéric : Oh ben déjà parce qu'ils connaissaient pas le melon. La mise en place du plastique et toute la technique qui va avec quoi.

Damien : La grande difficulté de la gestion du climat aussi. Et des terres. Qui réagissent différemment.

Loïc Mazenc : C'est très particulier quoi...

Frédéric : Le cycle, là-bas, est de 2 mois. Graines-premiers melons, 2 mois. Ici, on se balade quand même entre... allez... 3 au plus court...

Damien : Je pense que, en moyenne, vous êtes à 85 jours.

Frédéric : … 2,5 peut-être... 2,5 mois... au plus court au mois d'août. Mais, sinon, sur les précoces, on monte à 120 jours. Et donc la réactivité n'est pas la même. On a le temps d'intervenir sur 1 semaine. Alors que là-bas c'est : il ne faut pas perdre 24h.

Loïc Mazenc : Et donc, vos parents, ils ont appris ça sur le tas ?

Frédéric : Oui.

Loïc Mazenc : D'accord. C'est eux-mêmes qui se sont formés...

C'est mon père qui a été le technicien.

Loïc Mazenc : Voilà. Mais il avait pas forcément de connaissance non plus du climat guadeloupéen et des spécificités...

Frédéric : Non. Première année qu'il a fait le tour, là... année 83-84...

Loïc Mazenc : C'est ici qu'il a...

Frédéric : … il a vu le CIRAD là-bas.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et le CIRAD a dit « mais mon pauvre monsieur, jamais vous n'arriverez à faire quoi que ce soit avec le melon ! C'est pas possible ! Ça tient pas ! »...

Damien : Ça c'est un truc à pas dire...

Frédéric : « ça marche pas... par contre... »...

Damien : … parce que justement...

Frédéric : « … par contre, on a une variété, nous, qui est adaptée à ici ». Donc c'est un melon qu'ils avaient... qui avait pas de goût. Mais c'est normal. Ils allaient ramasser 1 fois par semaine. Donc, les melons, la plupart étaient...

François Purseigle : Avaient éclaté...

Frédéric : … éclatés, trop mûrs, sur-matures... Alors mon père... mes parents, quand ils sont arrivés là-bas, et aujourd'hui c'est toujours pareil, on ramasse tous les jours. Tous les jours.

Loïc Mazenc : Et donc ça, en fait, c'est un espèce de... comment dire... un coup de génie, disons, de votre père pour... pour adapter... pour comprendre comment fonctionnait un peu le climat et le melon en Guadeloupe et qui a réussi, ensuite, à déterminer un cahier des charges propre à la Guadeloupe...

Frédéric : Il s'est mis en parallèle, quelque part, d'ici... melon du mois d'août. Puisque, ici, on tombe à 2 mois. Mais il y a eu même, des fois, des... en bonne chaleur, on est tombés à 2 mois.

Damien : Oui oui...

Frédéric : C'est comme aux Antilles. Et le coup d'orages qu'on a ici, là-bas... Parce que, la période mars-avril, c'est la période la plus sèche de l'année. Et, justement, quand il a fait les essais avec le producteur, il se trouvait avec l'océan à 800 mètres derrière. Et sur une des parties les plus sèches de l'île. Mais, malgré tout, au mois d'avril, il a eu... Mais, ça, ça s'est passé en cours de route. Après, il faut se battre !

Loïc Mazenc : Voilà. C'est tâtonnement par tâtonnement qu'on arrive à...

Frédéric : Oui. Expérience et... Son expérience d'ici et son adaptation là-bas.

Loïc Mazenc : Par contre, sur place, il y avait personne. Il y avait que lui.

Frédéric : Non. Le CIRAD avait dit « faites pas du melon, Monsieur, vous êtes fou ».

François Purseigle : D'accord... Et comment convertir les producteurs locaux à faire du melon, du coup ?

Frédéric : C'est lui qui a fait le technicien et les gens étaient intéressés. Et alors, pour la petite histoire, son premier associé... on en a vu un encore là, dernièrement, la semaine dernière, quand on y est passés... un dont les... c'est les enfants, aujourd'hui, qui nous ont dit « mais, mon père, à l'époque, a essayé de venir voir votre associé... »... et l'associé a répondu à l'époque : « mais non, c'est pas intéressant, c'est compliqué, il y a beaucoup de pertes, tout ça, ça vaut pas le coup de faire... »... un gros propriétaire terrien de là-bas. Et, aujourd'hui, on apprend ce que le gars avait dit à l'époque. Et comme on avait eu un des petits producteurs... ça, c'est dit dans le film. Un des petits producteurs qui nous a rejoints – parce que nous ont rejoints plusieurs petits producteurs, dont des indépendantistes... ça c'était aussi pas mal... et... producteurs hein... indépendantistes... qui étaient dans la vague indépendantiste à l'époque. Parce qu'on est sur les années 89 où ils ont fait péter les bombes là-bas ! Comme en Corse hein...

François Purseigle : Oui...

Frédéric : Et d'ailleurs où... ma mère a dit « jamais on achètera ici ! »... Vous m'avez demandé pour les terres...

François Purseigle : D'accord. Oui.

Frédéric : On a attendu 2000 pour commencer à acheter une maison, un pied-à-terre. Alors qu'ils sont passés à des endroits merveilleux... aujourd'hui, quand on les voit, les endroits merveilleux, c'est... c'est 200 mètres au-dessus de la mer, de spots... et entre-temps...

Damien : Mais c'est... c'est quand même l'intérêt financier, au début, de la chose, qui les a motivé. Enfin...

Loïc Mazenc : Voilà. J'imagine bien qu'ils y trouvaient quelque chose.

Frédéric : J'en reviens à l'expéditeur. Et ben 50F du kilo, le grossiste, imaginez-vous qu'en redescendant on payait le producteur 20F du kilo, là-bas.

Damien : Ça explique que, entre eux, ils se jalousaient, ils voulaient pas trop se donner l'information que c'était intéressant. Ils voulaient garder ça pour eux.

Frédéric : Une autre anecdote, de ce Monsieur Crane. Le petit producteur qui vient de le voir... un petit producteur malin de là-bas, qui est toujours avec nous aujourd'hui hein... qui vient le voir, qui dit « oui, alors, ces melons, ça se passe bien ? Le gars, là... il paraît que tu as un gars qui est bon, qui vient de là-haut » – en parlant de l'Europe. Et l'autre lui répond « oh ! Mais c'est un espagnol ! Tu peux même pas parler avec lui ! Il parle pas français ni rien ».

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et alors, l'autre, qui était malin comme un singe... qui est un hindou... qui est malin comme un singe, et toujours malin, d'ailleurs, aujourd'hui... un jour, sur la route, mon père avait crevé...

François Purseigle : Oui...

Frédéric : … et il finissait de réparer sa roue de voiture. Et l'autre, il se gare à côté, il dit avec sa vieille voiture...

Damien : « hola que tal ? »...

[Rire]

Frédéric : … « vous avez besoin d'un coup de main ? »... et il le teste... « vous avez besoin d'un coup de main ? ». Mon père se lève – il l'avait repéré déjà – et « non non, c'est bon, j'ai fini, merci beaucoup », etc. Et puis, le gars, il dit, dans le film, « bim ! Le gars me répond en français ! Là, j'étais sauvé ! »...

[Rire]

Frédéric : Et alors, hop, ils ont attaqué, ils ont parlé, blablabla, et puis, en fait, ça a été un... ça a été un des meilleurs petits producteurs.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Ce gars-là.

François Purseigle : Et, à l'époque, il y a combien de producteurs avec vous ?

Frédéric : Ah ben là, on est passés par la phase... donc, au début, c'est l'associé, pendant 2 ans. Il le garde précieusement, le père. Et puis, après, on a commencé à rentrer... il y a eu 2 femmes productrices. Il y en a une qui est toujours en activité. Euh... On est montés rapidement à 6-7.

François Purseigle : Oui...

Frédéric : Là, on est montés à une vingtaine, aujourd'hui... euh...

Loïc Mazenc : Une vingtaine. Ok.

Frédéric : Un peu plus d'une vingtaine.

Damien : Oui, c'est ça.

Loïc Mazenc : Et donc, quand vous étiez... quand ils étaient 6-7, c'était toujours vous... c'était la famille, c'était quelqu'un de la famille qui était sur place ? Toujours ?

Frédéric : Oui. Oui.

Loïc Mazenc : Et, aujourd'hui, quand vous... c'est toujours le cas ?

Frédéric : Ah ben, aujourd'hui, c'est compliqué.

Damien : Alors là... j'espère que vous avez le temps parce que...

François Purseigle : Si on peut revenir... on vient !

[Rire]

Frédéric : C'est compliqué, oui. Non, c'est compliqué parce que les affaires, justement, ont pris de l'ampleur. C'est là qu'on arrive aux collaborateurs qu'il faut avoir autour de soi. Oui, c'est vrai que l'historique prend du temps, mais bon...

Loïc Mazenc : Oui, parce que, là, on était à 85, en plus...

[Rire]

Frédéric : Non ! On avait attaqué 91 !

Loïc Mazenc : Oui, c'est vrai, pardon...

Frédéric : Le prochain métier ! Non, mais on peut aller plus vite après. 91, pourquoi... 89, mon père entend des bruits, ici, dans le moissagais, dans le département, en disant « méfie-toi ». Donc ça vient de banquiers, de politiques locaux, etc... « Méfie-toi, ton associé a de graves problèmes à Perpignan, là-bas ».

Loïc Mazenc : Financiers.

Frédéric : A Perpignan, il avait fait sa maison-mère, le gars. Et, en fait, il était parti dans un concept... intellectuellement bien hein. Maison-mère... une holding, et donc activité en hiver, les melons... une autre activité... Entre-temps, il avait mis mon père... euh... à l'époque, on parlait pas de PDG mais...

François Purseigle : Président...

Frédéric : … Président de la société de conditionnement...

Loïc Mazenc : Oui, là où il y avait tous les producteurs.

Frédéric : … des bâtiments... Voilà. Il y avait tous les producteurs ici. Et, lui, entre-temps, avait ouvert des activités d'importation et de production d'ananas. Il avait essayé de copier le système melon.

François Purseigle : D'accord. Ok.

Frédéric : Qui fonctionnait bien. Depuis 84. Donc on arrive... sur 4 ans, il a fait tout ça hein ! 4-5 ans. Donc ananas, je sais plus... en Côte-d'Ivoire, il rentrait de l'orange du Maroc, et il faisait faire du haricot vert au... je sais plus quel pays d'Afrique aussi. Et si ce n'est... Donc il partait dans le même concept. Il faisait une saison, il alimentait... il participait avec un responsable des producteurs locaux là-bas, et l'argent qui revenait de cette campagne devait alimenter une autre campagne. Si ce n'est que mon père... Donc on lui a dit ça. Si ce n'est qu'il n'y a que l'activité melon qui dégageait du gras. Et le reste, c'était à chaque fois des trous. Et donc, lui, il avait plus la trésorerie, et,

effectivement, mon père, effectivement, il l'a pas payé l'hiver dernier… cet hiver... donc ça faisait 2 ans qu'il était plus payé... Donc, effectivement, il y a pas de fumée sans feu. Et donc... donc tout le monde conseillait mon père : « méfie-toi, tu vas aller au trou, au mur, etc, tu devrais t'organiser, te séparer, tu peux pas continuer comme ça ». Mon père... là aussi, « mais enfin, je sais pas, moi, je suis dans mes champs du matin au soir, du soir au matin... je sais pas ». Et on a conseillé mon père, à l'époque,... un conseiller juridique et fiscal... Je montre vers là-bas parce que c'est Montauban.

François Purseigle : Ouais. Et c'était là-bas.

Loïc Mazenc : Montauban.

Frédéric : Le gars est de Montauban. De là-bas. C'est la direction que vous avez pris tout à l'heure.

[Rire]

Frédéric : Et on lui conseille ce gars-là en disant « ce gars-là est pertinent, tu verras », etc. Tellement pertinent qu'il nous a suivis jusqu'à 2 ou 3 ans en arrière.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Il a pris la retraite.

François Purseigle : D'accord. Un avocat fiscaliste, non ?

Frédéric : Oui. C'est un cabinet expert comptable... juriste... juridique... et financier. Et... et donc... ben il l'a accompagné, il a accompagné mon père, et il l'a amené à... à rompre, à faire les séparations propres avec son expéditeur. Et bien lui en a pris parce que, évidemment, 6 mois après il déposait le bilan. De sa holding à Perpignan.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : S'il avait déposé le bilan... de l'autre côté, à Perpignan, sans que rien ne soit fait, mon père étant...

François Purseigle : Associé...

Frédéric : … sur une société... fille...

Damien : Oui, il était sous le régime...

Frédéric : … le bilan descendait sur toutes les sociétés... Société fille, caution : biens personnels. Exploitation familiale, bâtiments et tout ça.

François Purseigle : Oui, c'était... le bouillon.

Frédéric : On serait pas là aujourd'hui.

Loïc Mazenc : Oui, bien sûr.

Frédéric : Voilà. Donc, là, 91 : on attrape le troisième métier !

Loïc Mazenc : Expéditeur.

Frédéric : Par la force des choses. Expéditeur. Donc Ludovic est trop jeune, il est encore à l'école. Donc, l'expéditeur, à l'époque, il rigole, il dit « ah tu vas voir, c'est n'importe quoi ! Tu vas pas t'en sortir, c'est pas le même métier », tout ça. Mon père, avec l'associé... enfin, le conseil fiscaliste, réunion des principaux clients. Et puis les clients lui ont dit « mais vous trompez pas, Monsieur.

Nous, ce qui nous intéresse, c'est votre marque. Et c'est votre savoir-faire… Nous, c'est vos melons qu'on veut ». Et donc, à partir de là, on est partis... Et alors là, on retrouve...

François Purseigle : Oui...

Frédéric : … je l'ai pas dit tout à l'heure... On retrouve Monsieur Testou. Du début des années.

François Purseigle : Ok.

Frédéric : Qui était à la retraite, qui avait pris sa retraite. Et... et au secours, qui est venu donné un coup de main à la famille, avec grand plaisir. Ça a été dur pour lui. Mais avec grand plaisir pendant 3-4 ans. Euh... Donc il est venu assurer le commerce quoi.

François Purseigle : D'accord. Ok.

Frédéric : Moi, je donnais un coup de main, des fois, à la vente le week-end... Je sais plus qui c'est qu'on avait en semaine avec lui là... Oui, il y a Ludovic qui a commencé à arriver, là, par contre. Qui commençait à sortir de... qui commençait à se mettre à la vente. Il a été en stage pendant 2 ou 3 ans à Paris.

Loïc Mazenc : Il est allé se former là-haut ?

Frédéric : Oui, il s'est formé là-haut et puis après il est venu ici. Donc, après Testou, on retrouve... Bon voilà, après... il avait la pression... Parce que c'est quand même costaud. Parce que, lui, il était pas habitué à la grande-distribution, il a fallu qu'il se cogne la grande distribution quand même.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Mais parce qu'on avait... toujours pareil. Dans un champ de melons, on a de l'extra, mais on a du melon standard.

François Purseigle : Oui oui.

Loïc Mazenc : Oui. Que vous distribuez à la grande-distribution...

Frédéric : A la grande-distribution qui veut pas payer les prix, donc... « ben prenez ce que vous méritez, pas plus ».

Loïc Mazenc : Parce que le reste, les melons haut de gamme, c'est quoi ? C'est des grossistes ? C'est surtout des grossistes, des...

Frédéric : Des grossistes, et aujourd'hui on retrouve...

Loïc Mazenc : Des épiceries fines...

Frédéric : Grand Frais.

Loïc Mazenc : Ah oui. Grand Frais, oui, j'ai vu...

Frédéric : Là, c'est en train de manger et de prendre une place qui est vide quoi. C'est un truc énorme aujourd'hui. C'est... 130... je sais plus, 140 magasins. Ils arrivent... c'est un truc... Et ils ont eu besoin de CUCURBILES... le grand patron de cette boutique, à l'époque, est venu voir mon père. Ceci étant dit, dans les magasins Grand Frais, nous avons... c'est pas « melons charentais », c'est...

Loïc Mazenc : CUCURBILES.

Frédéric : ... « notre sélection : melons CUCURBILES ».

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et à côté on a melons charentais, un autre collègue qui est moins cher.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Puisqu'on le grave aujourd'hui au laser, pour les différencier.

Loïc Mazenc : Oui, ça, on avait vu, oui.

Damien : Non mais c'est certain que, tout au long de l'histoire de l'entreprise, depuis les débuts, ce qui fait vraiment la spécificité, c'est la rigueur sur la sélection et la qualité des melons, avec une politique de marque derrière. Et c'est ce qui, malgré toutes les péripéties d'associations malheureuses ou de choses comme ça, fait que l'entreprise est toujours là. C'est cette rigueur sur le...

Frédéric : Autour de la marque.

Damien : Et la famille, les parents, ils ont jamais... et même maintenant... dérogé à...

Loïc Mazenc : Et puis c'est aussi des rencontres...

Damien : C'est vraiment le fil conducteur. Enfin, pour moi...

François Purseigle : Alors...

Damien : En étant extérieur, c'est comme ça que je le...

François Purseigle : Justement, à travers l'élargissement à des métiers différents, comment vous maintenez le fil de la production et comment, en fait, l'entreprise de production, ou alors ses alliés, évolue ? C'est-à-dire que, on part de l'exploitation familiale, on embrase d'autres métiers, mais comment on fait en sorte de faire évoluer l'entreprise ?

Frédéric : C'est là où il faut trouver les bons collaborateurs au fur et à mesure. Parce que, ce qui est complexe aujourd'hui... Alors, voilà, on va sauter sur l'historique, parce que, là, on était en Guadeloupe et Martinique. Mais aujourd'hui nous sommes implantés au Sénégal, au Maroc, en Espagne, à l'Île de la Réunion... qu'est-ce que j'oublie au passage...

Damien : C'est déjà pas trop mal...

Loïc Mazenc : Au Cambodge, non ?

Damien : Oui, mais c'est...

Frédéric : Non, ça, c'est de l'importation.

Damien : C'est des activités d'importation.

Frédéric : Mais qui vient aussi de la notoriété de la marque CUCURBILES en faisant...

Loïc Mazenc : Oui, tout est lié après.

Frédéric : … à Berlin, tous les ans...

François Purseigle : Le salon.

Frédéric : … le Fruit logistica, nous a permis... ben des gens qui, en faisant le tour sur les marchés, à Rungis, etc, ont noté la présence de CUCURBILES, qui est quelque chose d'extraordinaire quoi. Et c'est des gens qui nous accostent.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et qui demandent, qui aimeraient travailler avec nous, avec du haut de gamme, etc. Comme on retrouve la clémentine de Corse. Et qui ont voulu... c'est eux-mêmes qui sont venus nous voir. En disant « chez nous, on a un terroir... le terroir originel de nos grands-parents qui ont planté vraiment aux endroits les plus... »... quand ils se sont fait sortir d'Algérie... puisque ça vient de là, à l'origine, à peu près. Ils ont planté sur les terroirs les plus appropriés, donc de la clémentine. Seulement c'est compliqué parce que, là, ça fait plusieurs années, on se prend chaque fois les 100-150-300 millimètres de flotte au mois d'octobre... de grosses pluies qui nous mettent en travers. On en revient sur les sites.

François Purseigle : Oui.

Frédéric : C'est qu'il a fallu trouver des collaborateurs qui soient très... pertinents...

François Purseigle : Ben oui.

Frédéric : … et... et très... Alors, sur les sites, c'est donc des responsables qui ont... ben une ouverture, en fait... enfin, généralistes. Donc qui est axée, en fait, sur la compta, sur une partie technique, sur la gestion et sur le... et sur le RH.

Damien : Polyvalents.

Frédéric : Polyvalents.

Loïc Mazenc : De quelle façon vous les avez recrutés ? C'est des gens qui étaient dans l'entourage, c'est des gens... c'est du bouche-à-oreille, c'est...

Frédéric : Tout. Tout est passé. Le dernier, je pense que la dernière bonne recrue, c'est Florent sur le Maroc.

Damien : Oui, sur la Martinique initialement.

Frédéric : Qui a été récupéré pour un poste en Martinique, mais qui est marié à une marocaine qui a eu le mal du pays, et qu'on a rapatrié au bout de 2 ans au Maroc. Et qui a pris la place, en fait, d'un ancien pied-noir, avec qui nous sommes associés sur le Maroc, mais qui confondait chiffres d'affaires, bénéfices et abus de biens...

François Purseigle : Oui...

[Rire]

Frédéric : Juste l'espérance cette année, c'est qu'on est à moitié... à moitié d'avance en culture.

François Purseigle : C'est combien d'hectares, chaque fois, dans chaque pays ? Le tonnage.

Frédéric : On le savait, mais bon...

Damien : C'est variable. C'est variable.

François Purseigle : On pourrait avoir une... je sais pas... une cartographie des sites ?

Frédéric : Oui. On l'a de cette année ? Non, tu l'as pas faite ?

Damien : Si, je peux trouver le document.

François Purseigle : Oui ? C'est possible ? Nous, ça nous aiderait à comprendre...

Frédéric : On va le sortir, là, sous quinzaine. Mais il est en cours de rédaction.

Damien : Oui, mais, déjà, celui de l'an dernier, c'est assez proche.

François Purseigle : Parce que, vous, en Espagne, vous louez...

Damien : Non.

François Purseigle :... ou vous avez acheté ?

Frédéric : Espagne, on a fait nous-mêmes, à l'époque...

François Purseigle : Ok.

Frédéric : Pareil, 92... Oui, parce que, au passage de l'historique... parce qu'on a acquis le même métier au début 91, mais après tout s'enchaîne à une rapidité exponentielle. Parce qu'il faudrait parler de l'ananas Victoria de l'Île de la Réunion, pourquoi...

François Purseigle : Oui... oui...

Frédéric : Derrière, on retrouve les essais au Mexique, on retrouve les essais en République-Dominicaine, on retrouve une enquête au Brésil... euh... qu'est-ce qu'on a fait de fou dans notre vie...

Damien : Mexique, non ?

Frédéric : Un passage en Haïti. Tiens, d'ailleurs, on revient nous solliciter pour refaire un tour en Haïti.

Loïc Mazenc : Mais, là, c'est dans quel but ?

Frédéric : Le melon était présent en Guadeloupe. Bonne saison : Carême, donc mi-février jusqu'à mi-mai. Présent en récolte. Expédition. Et les clients nous ont dit « mais, c'est dommage que tu ne sortes pas du melon pour Noël, ce serait... »...

François Purseigle : Encore mieux !

Frédéric : … sympathique quoi. Pour les fêtes. Et ça a été la recherche... Donc, là, on retrouve l'ananas Victoria de l'Île de la Réunion.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Chercher un endroit où est-ce qu'on pourrait faire du melon à sa saison, sa bonne saison, sa bonne saison opportune – saison sèche, la plus marquée possible – pour fournir, arriver au mois de décembre. À partir du mois de décembre. C'est pour ça qu'il y a eu des essais, pendant 2 ans d'affilé, au Mexique.

Loïc Mazenc : Donc c'est pour augmenter le volume de melons... à l'importation, c'est ça ?

Frédéric : Étendre l'offre de melons sur l'année.

Loïc Mazenc : Voilà, c'est ça. Mais c'est toujours du melon. On parle encore du melon.

Frédéric : Oui. Le pilier de l'entreprise, c'est le melon. Et, en fait, c'est cette dernière décade... ouais, 15 ans... c'est, en fait, le produit tropical a pris son envol depuis l'Île de la Réunion depuis 2002-2003, par là. Et autour de ça, le produit tropical continue à s'étendre d'année en année. Je pense que, globalement, le melon, on a atteint un plafond, en hiver, hivernal... bon, on le trouve... Mangez des fruits à leur saison... etc. Martinique, Guadeloupe, origine France, on est à l'abri de la problématique.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Parce que c'est quand même bleu-blanc-rouge, on retrouve le melon primeur de avant Cavaillon.. au début...

Damien : Les habitudes de consommation, c'est quand même... le melon, c'est signe d'été et...

Frédéric : Voilà. Par contre, le tropical est en expansion et...

Damien : … et l'hiver, il est perçu comme un produit tropical, qui est un marché de niche, mais qui a un impact sensible.

Loïc Mazenc : Oui, bien sûr...

Frédéric : Alors, au niveau des collaborateurs, tous ces sites nous amènent à avoir des responsables de site. À avoir un technicien culture pour le melon.

Loïc Mazenc : Donc...

Frédéric : À avoir même des expatriés... des expatriés... donc ça, c'est les permanents, on dira, de site. Et à avoir même des expatriés qui viennent donner un coup de main au plus fort de la récolte. Ou de l'implantation.

Damien : Sur des moments clefs.

Frédéric : Comme on retrouve en Guadeloupe, aujourd'hui, il y a de l'encadrement récolte, des portugais qui nous suivent depuis des années, qui sont devenus performants en... Il faut savoir qu'il y a des guadeloupéens qui viennent dans l'autre sens, ça a été important pendant des années, ça. Ils faisaient la saison en hiver là-bas, jusqu'à la fin du printemps, et ils traversaient en été ici.

Damien : C'est un élément important, ça. Utiliser les compétences qu'il y avait sur certains sites pour les mixer sur les autres sites de production.

Les gens deviennent des professionnels annualisés du produit melon. Donc, nous, aujourd'hui, c'est les irrigateurs surtout, qui viennent de Guadeloupe.

Damien : Irrigateurs...

Frédéric : Il y a les sélectionneuses, des filles qui ont l'oeil pour trier le melon.

Loïc Mazenc : De Guadeloupe, donc, qui viennent ici ?

Frédéric : Il en reste plus que deux. On a eu jusqu'à 6 ou 7 filles. Mais, après, en prenant de l'âge, elles se marient, elles ont des enfants, elles veulent plus bouger. Tout ça, c'est au début, quand elles étaient jeunes. On en a toujours 2 qui viennent.

Loïc Mazenc : D'accord.

François Purseigle : Et ça, c'est chaque entité qui les embauchent ? Ou c'est le groupe qui les embauche ?

Frédéric : Chaque... Au début, c'était le groupe. Aujourd'hui, on a transféré la compétence vers le groupement de producteurs.

François Purseigle : D'accord. C'est le groupement de producteurs.

Damien : Ouais... c'est...

Frédéric : Depuis 2 ans. C'est frais.

François Purseigle : Depuis 2 ans. D'accord.

Loïc Mazenc : Et les expatriés qui vont en Guadeloupe et en Martinique, ils ont quelle formation, ces gens-là ? Ceux que vous amenez pour la production là-bas.

Damien : Alors... Rien du tout. Honnêtement...

Frédéric : Ben il y a de tout !

Damien : Il y a de tout. Mais, la plupart, quand on part avec le chauffeur... Parce que, des fois, c'est des métiers très pointus... enfin... chef d'équipe qui connaisse le melon... en termes d'irrigation, en termes...

Frédéric : Ils ont pas de formation. C'est sur le tas qu'ils ont appris.

Damien : C'est des formations sur le tas.

Loïc Mazenc : Sur le tas, mais dans le milieu agricole...

Damien : Par contre, quand c'est des techniciens... si on parle de Jean-Luc, par exemple... qui est aussi dans ce cas-là, qui navigue sur tous les sites...

Frédéric : Oui.

Damien : … ben il a une formation de base agricole, oui. Mais son expérience prioritaire, je pense qu'il la tire plutôt de...

Frédéric : Sur le terrain.

Damien : … ben pareil, fils de producteurs et...

D'accord. Ok.

Damien : … et voilà quoi...

Frédéric : Quand il était jeune, il a démarré en Martinique... concurrent avec nous, d'ailleurs, tiens !

François Purseigle : Ah oui ?

Frédéric : Le principal, aujourd'hui, notre principal responsable tous sites de la production melon était notre concurrent jusqu'en 99.

François Purseigle : D'accord.

Loïc Mazenc : D'accord...

Frédéric : Et... en fait, il s'est séparé de... C'est pas exactement comme ça. En 97, il s'est séparé de nos concurrents, il a fait 2 ans...

Damien : Chez Lefaf en Afrique.

Frédéric : … chez Lefaf en Guinée.

François Purseigle : Ouais...

Frédéric : et puis après pour des raisons familiales, bon, à un moment donné... et puis je crois que là-bas ils avaient arrêté... il y avait la guerre civile...

Damien : … ou de guerre civile !

Frédéric : Il y avait une guerre civile. La guérilla passait dans ses champs de melons d'ailleurs.

Damien : Ah ben oui, ça tirait à la cavalerie, comme il fallait ramper dans les rangs... donc bon... il était temps de rentrer...

Frédéric : Donc il est revenu. Et nous, ben voilà, on avait le besoin, et on a récupéré quoi.

François Purseigle : Et quelles sont les grandes familles de métier pour chaque site de production ? Si on reste sur le melon uniquement. En termes d'organisation, donc. Des sélectionneuses, des gars pour la récolte,...

Damien : On pourrait séparer en 2 parties. Il y a les métiers station...

Frédéric : Il y a le terrain et la station, oui.

Damien : Et la partie terrain. Sur la partie terrain, c'est... les postes clefs, déjà, il y a ceux du technique, déjà. Voilà, on va commencer par là. L'irrigation. Capital. Et ensuite il y a le savoir-faire récolte, qui est aussi particulier.

Frédéric : Oui.

Damien : Et après, compétences au niveau aussi, quand même, conduite d'engin. Parce que la culture de melons utilise du matériel assez spécifique. C'est pas des semoirs classiques...

Frédéric : Oui, mais là, on utilise... c'est des gens qu'il nous faut trouver sur le site...

Damien : Non mais il y a quand même des gens... c'est quand même un métier assez particulier...

François Purseigle : Et qui encadre chacune de ces familles ? Qui est le chef d'orchestre, en fait, à un moment donné ? Parce que, en plus, vous avez une organisation très complexe. Donc qui encadre sur chaque site et qui met en musique, ensuite, à l'échelle du groupe ?

Frédéric : La partie technique se passe avec le fameux Jean-Luc. Et on retrouve Damien.

Damien : Non. Sur la mise en musique générale, il y a la direction. Il y a Frédéric...

Frédéric : Oui... certes...

Damien : Qui est extrêmement... Notre direction est extrêmement présente sur la partie production agricole. Parce que c'est leur métier de base. Et puis, de toute façon, c'est normal parce que c'est la clef de tout le reste. C'est... tout le succès.

Frédéric : C'est ce que je disais au début. La qualité, elle démarre...

Damien : Et ensuite il y a un chef de culture générale : Jean-Luc. Et, moi, j'interviens qu'on travaille ensemble où, moi, je suis plutôt en appui pour lui sur tout ce qui est administratif. Lui, il est terrain, et moi... voilà...

Frédéric : Administratif et logistique.

Damien : Administratif, logistique, voilà. Et lui est vraiment...

Frédéric : Négociation d'intrants. Tout site.

Damien : Voilà. Entre autre. On centralise beaucoup de choses.

Frédéric : Responsable achats. Achats terrain.

Damien : Et coordination du fonctionnement, quoi, entre tous les sites, voilà, c'est cette équipe-là.

François Purseigle : Ok.

Damien : Et on anime... vous davantage que moi, mais... les techniciens de terrain.

François Purseigle : D'accord.

Damien : Sur chaque site. Et, eux, après, qu'on encadre en cascade.

Loïc Mazenc : Quand vous dites que vous animez, c'est-à-dire... ?

Damien : Oh... ben on essaye de mettre en place des fonctionnements identiques... euh... une méthode commune, voilà, de management...

Frédéric : Il y a des global dates qu'il faut mettre en place pour nos clients, et donc on essaye de l'homogénéiser d'un site à l'autre. Après, il y a des procédures qu'on essaie d'homogénéiser...

Damien : Mais tout. Même sur la façon d'enregistrer les choses, sur la façon... ouais, de donner les directives d'irrigation, de tout !... sur... enfin, sur le fonctionnement un peu...

Frédéric : De parler pareil sur tous les sites en fait. Même si c'est des personnes différentes. C'est d'homogénéiser le travail, la mise en place, les procédures...

Damien : Voilà.

Frédéric : D'autant plus que nous avons besoin des global dates sur l'ensemble des sites. Et tout cela nous a poussé, d'ailleurs, à mieux nous structurer, mieux nous organiser. Donc, de son côté, il est responsable des achats plutôt amont, nous avons une responsable des achats plutôt aval.

François Purseigle : Ok.

Frédéric : Bon, c'est station de conditionnement et tout ce qui va avec. Euh... nous avons une directrice des stations de conditionnement. Qui prend de l'ampleur, d'ailleurs, cette année...

Damien : Sur la partie station, effectivement.

Frédéric : Voilà. Sur l'organisationnel en station de conditionnement.

Loïc Mazenc : Directrice des stations de conditionnement. Ok. Et, elle, son rôle, c'est... concrètement, ce serait quoi, son rôle ?

Frédéric : Ah ben... elle est tatouée CUCURBILES.

François Purseigle : Au sens propre ?

[Rire]

Frédéric : C'est de retranscrire... Elle a jamais voulu nous le montrer !...

[Rire]

Frédéric : C'est de retranscrire la stratégie... En fait, elle est née ici. Oui, parce qu'on a zappé l'étape où on s'est installés ici quand même.

Loïc Mazenc : Oui, c'est vrai.

François Purseigle : Mais on peut y revenir.

Frédéric : Euh...

François Purseigle : Et même de la France. Parce que vous ne m'avez pas parlé de l'implantation sur d'autres sites français.

Frédéric : Mais oui, mais on y vient... mais oui...

François Purseigle : Pardon. Pardon. Excusez-moi...

Frédéric : … mais vous partez aujourd'hui... après, vous le remettrez en musique pardi, mais bon... 99, trop à l'étroit dans la station... la fameuse glacière de l'époque. Trop petit. Puisque, en fait, on a... poursuite du développement... L'un appelait l'autre. En hiver, avoir des fruits... en hiver... amène de nouveaux clients. En été, avoir des producteurs qui ne font pas que du melon, mais qui font également de la prune et du raisin sur leur exploitation. Donc obligation de CUCURBILES de vendre un peu les multi-produits de nos producteurs pour pas les laisser... plantés quoi.

Loïc Mazenc : Donc ça suffisait pas.

Frédéric : Donc ça veut dire en prune, développement, en raisin, développement, mais seulement espace trop restreint. Euh... Et puis se trouve, à partir de 99-2000, un gros opérateur du Quercy qui n'a pas su prendre le virage de commercer avec la grande distribution, et, en fait, de se retrouver le bec dans l'eau, à certains moments dans l'été où les grossistes disparaissent énormément, où il ne reste que la grande distribution. Pas que la grande distribution mais bon... mais beaucoup. La force de la grande distribution qui, en fait, vend sur les côtes, à droite à gauche, sur les lieux touristiques, et qui sont toujours là pour commander.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et donc... Pas de succession, en plus, et ce gros opérateur du Quercy, avec un groupement de producteurs à hauteur... il est monté jusqu'à 5000 tonnes hein.

Damien : Ah oui non mais...

Frédéric : Lui, il est resté dans le... C'était un expéditeur donc. Il est resté dans le concept de faire emballer par le producteur, et le producteur menait de la marchandise. Donc il était en plein cœur du Quercy, il avait quand même une certaine qualité, il était quand même exigeant...

Damien : Oui... C'était des gros volumes hein... c'était un opérateur important hein...

Frédéric : Il est monté jusqu'à 5500 tonnes pendant que nous on était à 4000 et quelques ici.

Damien : Oui et encore...

Frédéric : Et donc on avait l'opportunité... 99, on commençait à travailler avec lui. Mais on pouvait pas continuer à faire des va-et-vient... lui, il était sur Saint-Laurent-de-Lauzerte... Saint-Laurent-Lolmie... c'est-à-dire entre 35-40 minutes de route. Et, en fait, il fallait regrouper la marchandise parce que, en fait, ici, c'est un cœur... une plateforme d'activité fruits et légumes où on retrouve les transporteurs qui sont implantés, qui ont leur propre plateforme à eux. On a Satar, on avait Dentressangle à l'époque, on avait Dupoux, on avait tout le monde... tout le monde avait son bâtiment, etc. Et, en fait, les liaisons partaient d'ici. Et, le gars, il fallait qu'il rapatrie sa marchandise ici pour la ré-expédier d'ici.

François Purseigle : Ah d'accord. Oui...

Frédéric : Et, nous, étant à côté, il venait nous faire la ramasse. Et donc on a dit « on ne peut plus rester là-bas ». Sans la marchandise du producteur, en 99... Mon père, à l'époque avait... invité le Préfet à venir visiter, en plein mois d'août 99, stratégiquement... « venez voir un peu notre activité, etc... et vous savez les besoins ». Et, le Préfet, ce jour-là, le chauffeur, a mis ¼ d'heure avant de se faufiler pour arriver au-devant...

Loïc Mazenc : Jusqu'ici

Damien : Non, ils étaient à l'ancienne...

François Purseigle : Là-bas.

Frédéric : A l'ancienne station.

Loïc Mazenc : D'accord. Oui, bien sûr.

Frédéric : Non, parce que la cour de l'ancienne station représente, aujourd'hui, la cour de nos apports. Et, dans cette cour de l'époque arrivaient, donc, les producteurs, arrivaient les camions d'expédition, arrivaient les camions qui fournissaient les emballages. On avait une seule cour qui concentrait tout...

Damien : Et le tout dans un quartier résidentiel.

Loïc Mazenc : Oui, d'accord, c'était...

Frédéric : Voilà. Et, ça, c'était le plus important. Et des chambres froides qui tournaient toute la nuit. Et les gens qui habitaient autour... Et, donc, le Préfet vient, et il a mis toute... il a fallu qu'il zigzague... en fait, il fallait sortir dans la rue... nos responsables expédition, ils sortaient dans la rue pour voir les camions « toi, tu viens charger untel... non, c'est pas prêt, ce sera prêt que dans 2 heures, tu peux revenir te garer... Sors de là et va te garer... »...

François Purseigle : Ouais... donc c'était pas optimal quoi...

Frédéric : On bouchait la rue...

Damien : Ils étaient alignés devant les maisons hein. Devant les portails.

Frédéric : D'ailleurs, le Préfet, c'était original, je m'en souviendrai toujours... il est descendu de la voiture, mon père était là pour l'accueillir, on était là tous les deux... et il tend la main à mon père... juste un pied par terre hein !

François Purseigle : Oui...

« Monsieur, c'est bon, j'ai compris, vous l'aurez votre nouvelle station ! »

[Rire]

Frédéric : Voilà, et puis, après, il visite, tata... et donc il a signé tous les papiers. Au mois d'août, en suivant là... 99... premier coup de pelle, ici, sur le terrain.

François Purseigle : Oui...

Frédéric : Et juin 2000, inauguration.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : De ce bâtiment-là. De 1 hectare.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Et là... ben là, enfin, on a pu travailler. Et là, il a fallu créer, un poste... d'ailleurs, chez nous, il a fallu créer un poste qualité...

François Purseigle : Oui...

Frédéric : Donc qui est aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises du secteur...

François Purseigle : Oui oui...

Frédéric : Euh...

Damien : C'est des années de forte croissance, en personnel. En quelques années, là, vous avez...

Frédéric : Oui, c'est là où on est montés rapidement.

Damien : … vous êtes montés en flèche énormément.

Frédéric : Là, on retrouve, donc... En Espagne, je vous avais dit, nous-mêmes, au début... 91, au sud de l'Espagne, on était à Séville. En fait, on était sur un modèle où... où on y est restés, en fait, jusqu'en 2000...

Damien : 8. 7 ou 8. Je sais plus.

Frédéric : Ouais. 7 ou 8. Mais les dernières années on s'enfonçait... alors, c'est vrai qu'il y a le climat qui a un peu évolué. Il y a un fait climat, je pense. Mais, en même temps, le gestionnaire était un peu... notre gérant de site était un peu...

François Purseigle : Oui...

Frédéric : … ancien producteur...

François Purseigle : D'ici ?

Frédéric : D'ici, du Quercy.

François Purseigle : Ouais.

Frédéric : Manquait de rigueur, on dira. C'était le début d'internet et tout ça, il passait des nuits entières sur... voilà... on sait pas trop mais bon...

François Purseigle : Ah oui ?...

[Rire]

François Purseigle : Il s'occupait !

Frédéric : Donc, en fait, on a arrêté le site, et on a démarré, au passage, le Maroc en 2005, et on a basculé l'origine Espagne sur... par connaissance dans le milieu, avec un ancien technicien, de l'acabit de notre responsable général aujourd'hui, cultures, qui avait fait ses propres essais tout seul et qui s'était... ben ramassé avec le dépôt de bilan de ses clients. Et donc avec qui on s'est associés, et qui nous fait toujours du melon aujourd'hui.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Enfin, on s'est associés... C'est lui qui nous fait des melons, mais, économiquement, on le...

Damien : En fait, on a un contrat de production où on lui définit un cahier des charges de ce qu'on veut, en termes de variété, de planning de plantation, il y a un contrat.

Frédéric : Il y a un contrat. Bien précis.

Damien : Et, effectivement, il y a une assistance financière pour l'achat des intrants.

Loïc Mazenc : Ok.

Damien : Mais, par contre, il est complètement indépendant. Donc tout ce qui est personnel, encadrement, tout ça, on ne s'occupe de RIEN...

Loïc Mazenc : Ok.

Frédéric : Et, lui, donc, de Séville, on est remontés sur Murcia...

Damien : Oui, il est en-dessous de Murcia.

Frédéric : Sur la côte Est, en fait, où se concentrent...

Damien : Entre Murcia et Meria.

Frédéric : En fait, c'est la partie la plus sèche de l'Espagne.

Damien : Ah oui. On dirait un désert. Un désert.

François Purseigle : Ok. Par contre, au Maroc, là, vous, vous êtes en direct avec... même si c'est de la location...

Frédéric : Ouais. Ouais.

Damien : Ça, c'est une société qui...

Frédéric : Au début, c'était donc le producteur... le pied-noir qui faisait les melons, là... les années 2005-2006-2007. Mais, après, pour prendre un peu d'ampleur, il a fallu créer une société commune où il avait peu de parts, où on avait beaucoup de parts, et on a fini de faire la passation de pouvoir totale l'an dernier.

François Purseigle : D'accord. Ok.

Frédéric : Là, on est complètement autonomes sur le Maroc. Bien en a pris, ça nous coûte bien moins cher.

François Purseigle : D'accord. Et c'est combien d'hectares ? Mais, ça, on le verra après...

Damien : Oui oui...

François Purseigle : Ok.

Damien : 150

Loïc Mazenc : Là, on entend bien que la majorité des figures d'encadrement viennent du milieu ou des connaissances. Est-ce qu'il y a, dans l'entreprise, des figures d'encadrement – managers, RH – qui ne viennent pas du monde agricole, qui sont extérieures au monde agricole et qui ont intégré l'entreprise à un certain moment...

Damien : Ça commence dernièrement.

Frédéric : La dame qui est venue là, que vous avez vue, on a créé un poste RH parce que, jusqu'à il y a 3 ans, on le faisait... Mais non parce que, effectivement, ce sont des gens qui sont rentrés... Notre responsable financier est, en fait, un gérant... gérant, c'est pas gérant... directeur de CER...

Damien : Oui, il était expert-comptable dans un centre de gestion, d'un CER France.

François Purseigle : CER France, ok.

Frédéric : CER France. À Valence d'Agen. Et il suivait mon père quand il était dans les coteaux à Saint-Paul-d'Espis. Et, à un moment donné, c'est pareil...

Damien : Il avait un rôle, il avait des grands comptes agricoles dans le département.

Frédéric : Au-delà ? Je sais pas...

Damien : Ouais, il était basé sur un secteur... mais il avait certains grands comptes sur les dossiers fiscaux...

Frédéric : Oui, à Beaumont-de-Lomagne, il avait... c'est vrai...

Damien : Je sais pas comment c'était organisé au niveau...

Frédéric : Donc, pour l'époque, pour nous, c'était quelqu'un qui était...

François Purseigle : Important.

Frédéric : Ouais...

Damien : C'était le conseiller...

François Purseigle : Oui oui, du coin quoi.

Frédéric : Des années 80 à la montée, là.

François Purseigle : Oui oui.

Frédéric : Et c'est lui qui a vécu la Guadeloupe, d'ailleurs. C'est lui qui venait faire les comptes hein, avec les producteurs et les distributeurs.

François Purseigle : Ah oui...

Damien : Et c'est vrai que, lui, il était... bon, professionnellement, du milieu agricole, on va dire, mais originaire de Lorraine comme quoi...

Frédéric : Après, par contre... par contre... la séparation avec l'expéditeur, en 91... il était pas capable de la mener. Parce que, là, on entre dans du juridique, pointu, haut de gamme. Et donc, là, on était dépassés. C'est là qu'on a retrouvé notre fameux...

Loïc Mazenc : Conseiller.

Frédéric : … conseiller, qui nous a quittés voilà 3 ans maintenant... Et, là, effectivement, il est passé un peu... est passé un peu... pas dans le désert, mais bon... il est resté sur son rôle... et, à un moment donné, c'était plus lui qui venait faire les comptes, mais le conseiller... le conseiller qui a vendu ses parts, dans son entreprise... 2000...

François Purseigle : Oui...

Frédéric : … puisqu'on part de 91. Quelque part, début 2000, je sais plus quand exactement. Il a vendu ses parts, il est venu...

Damien : Ben je pense qu'il a pris la retraite de sa société, non ?

Frédéric : Non, il a vendu ses parts au début. Non non, au début... Au début, on l'avait chez nous... on l'avait chez nous, là. Et... Oui, parce que, autour de notre histoire, il y a des gens qui nous ont rejoints...

Loïc Mazenc : Oui oui. Et comme ce directeur qui... j'ai oublié son nom mais... qui, du coup, vous a rejoints...

François Purseigle : Ce sont des personnes qui ont rejoint l'entité... qui fédère... enfin, qui accompagne la production... Parce que, la question qu'on se pose, compte-tenu de la complexité, c'est que... bon, vous avez une entreprise de conditionnement, d'expédition, etc, même plusieurs, j'imagine dans différents pays, avec différentes structures, etc. Combien... enfin, est-ce qu'on peut

définir le nombre de personnes qui travaillent uniquement dans le secteur de la production ? Enfin, l'entité qui gère l'activité productive. Indépendamment de la collecte et de l'expédition.

Frédéric : Production ?

François Purseigle : Oui.

Frédéric : Non, parce que, CUCURBILES SA, on est métier d'expédition, nous.

Loïc Mazenc : Aussi de production...

Frédéric : Euh... Oui, on s'implique en production. Effectivement, les techniciens et les responsables de site sont payés par CUCURBILES. Mais après, il y a une séparation avec le terrain. Et, sur le terrain, c'est les entités locales qui prennent le relai. Donc société fille... c'est pas une fille, c'est une société dans laquelle CUCURBILES a beaucoup de... un pourcentage de... on est à combien ? On est à 95% là-dessus, là... là, on prend tout... euh... Après, on a des sociétés de production... une société de production d'ananas où CUCURBILES a des parts, j'ai des parts à titre personnel, parce qu'il fallait l'entité agricole... entité agricole, agriculteur.

François Purseigle : Oui oui.

Frédéric : Et...

François Purseigle : Parce que, pour le coup, justement...

Frédéric : … on a des associés aussi.

François Purseigle : Alors... chez CUCURBILES, qui est agriculteur ? Dans la famille, par exemple.

Frédéric : Mon père est à la retraite. Aujourd'hui, c'est Josy. Qui a une exploitation en Guadeloupe, qui signe en Guadeloupe... la pauvre... à l'âge qu'elle a...

François Purseigle : Mais on l'a vue sur le stand... elle était...

Loïc Mazenc : Elle était en forme !

François Purseigle : … elle était en forme !

Loïc Mazenc : Elle avait l'air.

Frédéric : Mais ils sont en forme. D'ailleurs, je lui avais dit à mon père, que vous étiez là ce matin, mais... il se serait fait plaisir à venir faire un tour... mais je vois que... Mais je le lui ai pas rappelé hier.

Loïc Mazenc : On l'a vu, on l'a croisé.

François Purseigle : C'est pas grave.

Frédéric : Je voulais lui dire hier soir mais bon... Mais je me demande s'il va pas débarquer hein. Il est capable de débarquer.

C'est possible.

François Purseigle : Donc c'est Josy exploitante ?

Frédéric : Oui, parce que Mon père est... alors, au conseil de surveillance de la société CUCURBILES...

Damien : Pas partout.

Frédéric : Mais si, c'est Josy. Elle fait du bio, même, en été.

Damien : D'accord. Mais, en production, c'est pas elle, c'est bien vous.

Frédéric : Oui, en production, c'est moi. Ah oui, mais le bio, elle fait que louer les terres.

Damien : En fait, c'est parce qu'il y a... voilà, il y a plusieurs... il y a plusieurs...

Loïc Mazenc : Entités.

François Purseigle : On va revenir le voir.

[Rire]

Frédéric : Non, il y a plusieurs...

Damien : Il y a plusieurs entités. Disons qu'il y a la France Métropolitaine, et il y a les... les autres sites. Sur la France Métropolitaine, c'est bien Frédéric qui est exploitant, à travers une filiale qui s'appelle CC Production. Et sur les autres sites, c'est la famille... en résumé, c'est la famille CUCURBILES qui est impliquée dans la production, mais à titre personnel, et pas à titre de CUCURBILES SA. CUCURBILES SA étant... je sais pas si c'est...

François Purseigle : CUCURBILES SA étant uniquement expédition...

Damien : Voilà. Mais la famille CUCURBILES...

Frédéric : A titre personnel.

Damien : … sont impliqués à titre... sont exploitants à titre personnel sur ces sites-là. Mais pas à travers...

Frédéric : La société de production d'ananas, j'y suis à titre personnel, et j'ai CUCURBILES SA à coté de moi. Qui a des parts.

François Purseigle : Oui. Ok.

Frédéric : Et après on retrouve les anciens propriétaires...

François Purseigle : Oui oui, je vois bien... oui oui.

Frédéric : Qui sont associés aussi.

François Purseigle : Des individus... enfin, des membres de la famille avec, à côté...

Damien : Il y a des personnes morales et des personnes physiques.

François Purseigle : … des personnes morales... de CUCURBILES etc. Ça, ok. Ça, je... pas de problème.

Frédéric : Et comme, là, on vient de replanter aussi, c'est tout nouveau dans le... dans la suite de l'extension, on vient de planter... euh... cette année, 10 hectares de pruniers, sur l'exploitation familiale, qui était passée en bio depuis le début des années 2000...

François Purseigle : Oui...

Frédéric : … la fameuse exploitation...

François Purseigle : De l'origine.

Frédéric : … de l'origine où le papy à côté disait « mais j'ai jamais vu le blé pisser comme ça cette année »... et donc qui a été laissée... pas en dormance hein, toujours exploitée, mais, donc, il a planté

derrière des arbres... on a planté des arbres, là, dans le cadre de l'Europe, c'est bien dommage mais bon...

Damien : Ouais...

[Rire]

Frédéric : Dans les pentes hein, dans les grandes pentes. Bon. Dans les grandes pentes. On a gardé les plateaux à droite à gauche. Les belles parcelles. Et donc passées en bio. Et on a fait les céréales plusieurs années. On a fait une passade de melons, on a refait des céréales dernièrement, et, là, on vient de se lancer avec de la prune bio, en tant que Président National Prune...

François Purseigle : Oui...

Frédéric : … et donc, là aussi, nous sommes avec une société... Alors, là, attends, c'est... un producteur qu'on a laissé passer devant à 51%, après on retrouve Ludovic et Frédéric à titre personnel, et on retrouve quelque part aussi la société CUCURBILES.

Loïc Mazenc : D'accord.

Frédéric : Pour argumenter la partie financière... financements.

Loïc Mazenc : Ok.

Frédéric : Et cautionnement de prêts.

Damien : C'est des montages assez complexes...

François Purseigle : En fait, si on pose toutes ces questions, c'est parce que, en fait, on mène un programme de recherche sur l'évolution de l'entreprise de production agricole.

Damien : Oui.

François Purseigle : Voilà. Et la manière avec laquelle elle se banalise. C'est-à-dire qu'elle se complexifie...

Loïc Mazenc : Voilà. C'est justement la complexité qui nous intéresse...

François Purseigle : Et c'est justement la complexité. Plus c'est complexe, plus ça nous intéresse.

Damien : Ah ben là c'est...

François Purseigle : Plus c'est difficile à cerner... voilà.

Damien : … là c'est gagné !...

Frédéric : Non parce qu'on en est rendus... Je vous ai dit, à plusieurs reprises, ça il faut en venir aussi, c'est quand même important pour nous et c'est capital..

Loïc Mazenc : Non. Ça ne me dit rien.

François Purseigle : Non.

Frédéric : Qui a accompagné mon père, là, qui nous a quittés donc...

Loïc Mazenc : Il y a 3 ans.

Frédéric : … il y a 2-3 ans... Parce qu'il est venu encore à une paire de réunions, je pense qu'on le reverra à un moment donné, mais... plus vous ! Vous, vous le verrez plus sur le terrain. Et... on a

commencé à préparer son départ il y a 4 ans en arrière. Et, chez nous, il nous fallait donc quelqu'un qui... parce qu'on est souvent en déplacement, vous avez noté...

François Purseigle : Oui

Frédéric : Que ce soit mon père ou moi-même, on est souvent en déplacement à tourner sur les sites.

Damien : C'est un facteur important, ça.

Frédéric : Parce que, justement, la Guadeloupe, rappelez-vous... la Guadeloupe, c'était une présence physique et permanente...

Loïc Mazenc : Pendant toute la récolte, toute la production...

Frédéric : … de novembre jusqu'au mois de mai.

Loïc Mazenc : Ouais ouais, bien sûr, oui.

Frédéric : Et ça, ça a duré des années et des années. Et moi-même j'y ai fait quelques belles années... et là, j'étais technicien, par contre... Alors, d'abord, j'ai démarré...

François Purseigle : De l'entreprise.

Frédéric : … responsable de l'exploitation pour mon père, et après j'ai commencé à tourner... je lui suivais quoi...

Loïc Mazenc : Sur les sites.

Frédéric : … et je tournais... c'est moi qui suivais les producteurs, mon père de son côté, je passais derrière... Après, quand... par contre, quand l'expédition démarrait, qu'on a commencé à avoir le conditionnement aussi, il fallait gérer le chaînage de la station, accompagner les gars, le personnel. C'est vrai qu'on a fait de très très belles années là-bas. Si ce n'est que l'activité a pris de l'ampleur, on se retrouve... voilà, on peut pas faire... on est obligés de passer ici. La semaine dernière, nous étions en Guadeloupe.

François Purseigle : Ouais... Vous passez combien de temps, en fait, par an... sur site ?

Frédéric : Trop peu.

Damien : Ici ?

François Purseigle : Non, mais par site... Vous voyagez...

Frédéric : Trop peu.

Damien : Tout le temps.

[Rire]

Loïc Mazenc : Par exemple, vous restez combien de temps ici ?

Damien : Oh... cette semaine et puis après...

Frédéric : Non mais après il y a des responsabilités nationales qui me polluent, je suis... Tiens, jeudi, je passe la journée à Paris. La semaine prochaine, on est... on a le congrès national de l'expédition et on est... on suit de près, mon père est au conseil d'administration, je suis de près, je suis destiné à prendre la succession d'un moment à l'autre, donc c'est les 2 jours de fin de semaine prochaine. La semaine d'après... je sais plus où on est là... ouais, j'ai 2 journées à Paris encore, à passer. La

semaine d'après, c'est la Guadeloupe. La semaine d'après, c'est... Ah non, les 2 jours à Paris, c'est après, mariés avec un déplacement au Maroc.

Damien : Voilà, c'est ça.

Frédéric : Ouais. Le 10 avril... je sais plus où on est là... Après, entre les deux... Bon, il y a du Maroc, il y a de l'Île de la Réunion, il y a du Maroc à nouveau, il y a de l'Espagne, les Antilles...

Damien : Les Antilles...

Frédéric :... en théorie, on aurait dû y revenir... oui, donc on y revient le 10 avril pour l'Assemblée Générale...

Damien : Et ouais...

Frédéric : Le problème, c'est que, entre-temps, nous a rejoints la Martinique, en Guadeloupe. À l'époque, quand je prenais ma semaine, 100% en Guadeloupe, c'était bien. Seulement, la Martinique nous a rejoints en 2000. Et à chaque fois, la semaine, il faut se couper en deux entre la Martinique et la Guadeloupe. Et ça fait un passage en coup de vent. Et c'est pas bon. Et parce que, aujourd'hui, comme d'autres, j'ai ma famille...

François Purseigle : Qui est ici ?

Frédéric : … qui est sédentaire. Et, à un moment donné, il faut rentrer à la maison.

François Purseigle : Et, justement, il y a...

Frédéric : Et, justement, tiens, l'année prochaine, il va passer sur le cursus ingénieur, il faudra que je prenne des infos, là.

François Purseigle : Sans problème, on pourra vous en donner. J'ai pas donné ma carte, tiens.

Frédéric : Quand est-ce que vous faites des portes ouvertes ?

François Purseigle : En janvier.

Frédéric : J'ai juste besoin de ça.

François Purseigle : Janvier.

Damien : Il faut faire la prépa avant.

Frédéric : Hein ?

Damien : Il faut faire la prépa avant.

François Purseigle : On a une prépa intégrée aussi, nous. Comme à Purpan maintenant.

Damien : Ah ouais ? Ah, j'ignorais.

François Purseigle : Prépa de l'INP. Ouais ouais... Qui permet de rentrer dans d'autres écoles.

Damien : Ça, c'est pas mal...

François Purseigle : C'est-à-dire que... en fait, on a une prépa intégrée...

Damien : C'est pas mal parce que pour l'intégration dans les...

François Purseigle : Ouais. Qui ouvre à l'école de chimie, électronique ou l'agro.

Damien : Ah d'accord.

François Purseigle : Ouais. Et Purpan est membre de l'INP, maintenant, associé.

Damien : Ouais, je sais bien. J'ai dû sortir à la... la première année.

François Purseigle : La première année ?

Damien : À la première vague de l'association.

François Purseigle : Non mais avec plaisir. Je vous enverrai, de toute façon, mon ouvrage. Parce que je m'en suis recommandé. J'ai écrit un ouvrage dernièrement. Je voulais vous l'apporter et puis je n'en avais plus. Comme ça, vous verrez un peu dans le détail un peu ce qu'on fait... Et puis je vous enverrai des plaquettes, si vous voulez...

Frédéric : Oui, je veux bien.

François Purseigle : C'est pour votre fils, votre fille ?

Frédéric : Oui. Fils pour l'instant. La fille est plus jeune, encore. On a attendu un peu. Ben justement... en étant en déplacement...

François Purseigle : Il entre en Terminale, là ?

Frédéric : L'année prochaine. Là, il est en première.

François Purseigle : D'accord.

Loïc Mazenc : Et donc il va reprendre... il souhaite reprendre votre place ?

Frédéric : Pff... on n'y est pas encore.

Loïc Mazenc : Non non, mais je veux dire, est-ce qu'il pense à intégrer l'entreprise ou... ?

Frédéric : Pourquoi pas...

Loïc Mazenc : C'est pas encore décidé...

Frédéric : C'est le bonheur. C'est le bonheur. C'est moins marqué... Mais, le problème, c'est que je ne les ai pas là, sous la main. Ils sont pas là, à côté, là. J'ai choisi quelqu'un qui est en Corrèze, là-bas.

François Purseigle : D'accord. Donc qui vit en Corrèze ?

Frédéric : Entre hier et ce soir, je suis pas au domicile.

Loïc Mazenc : « J'ai choisi quelqu'un », je comprenais pas... C'est-à-dire la personne avec qui vous vivez ?

Frédéric : Oui.

Loïc Mazenc : Je comprenais pas du coup...

François Purseigle : Oui, moi non plus.

Frédéric : Et ben, elle, c'est le cursus BTS qui me l'a fait rencontrer à l'époque. Bon, ça avait pas encore clashé, mais... c'est lors d'un voyage en Guadeloupe puisque, étant en Guadeloupe, j'ai plusieurs copains d'école qui sont... après la fin du BTS... passé 2 ou 3 ans, et j'ai plusieurs groupes qui sont venus.

François Purseigle : D'accord...

Frédéric : Et elle a fait partie...

François Purseigle : D'un des groupes

Frédéric : … d'un des groupes à post-BTS.

François Purseigle : D'accord...

Frédéric : Et c'est là que que ça a... ça a smashé...

[Rire]

Loïc Mazenc : La Guadeloupe, en même temps... c'est pas mal quand même... c'est sûr que...

Frédéric : Si ce n'est que...

Damien : J'ignorais cette période !

[Rire]

Frédéric : À l'époque, j'y passais 3 semaines. Même si on a débuté la relation, mais j'y passais... je rentrais qu'une... pff... je commençais... C'est passé par plusieurs étapes. Je commençais à rentrer une fois à Noël-Premier de l'An, une fois en milieu de printemps... une semaine hein ! Je venais une semaine ici. Maintenant c'est le contraire. C'est plus que 1 semaine là-bas. Parce que j'y ai fait début janvier, aux Antilles, là, dernièrement. Et donc on retrouve Jean-Luc qui est notre responsable de site général qui, lui, circule de site en site, sur la partie technique.

Loïc Mazenc : Jean-Luc, c'est ça ?

Frédéric : Ouais.

François Purseigle : Et est-ce que, par exemple, à la fois vous-mêmes et puis Jean-Luc, on pourrait les rencontrer un jour pour essayer de comprendre leur métier, ce que vous faites au quotidien...

Damien : Je pense, oui.

François Purseigle : … enfin, en termes d'activité... si c'est possible...

Frédéric : Oui. Oui.

François Purseigle : Pour nous, ça nous permettrait un peu...

Frédéric : Et, pour boucler un peu la boucle, Murielle aussi.

François Purseigle : Murielle ?

Frédéric : La directrice des...

Damien : Oui. Des sites de conditionnement.

Frédéric : Et que l'on met... Donc qui s'occupait, jusqu'à présent, de notre site, ici... du Maroc. Toutes les saisons, elle va faire les saisons au Maroc, en emballage. L'Espagne remonte ici, donc on l'emballe ici.

François Purseigle : Ouais...

Frédéric : Et donc, en fait, il manquait que la Guadeloupe et la Martinique, et le Sénégal. Le Sénégal, c'est Jean-Luc qui le gère, de bout en bout, avec son frère.

François Purseigle : Ouais...

Damien : On re-rentre dans des détails...

François Purseigle : Non, mais justement. Mais ça nous intéresse...

Frédéric : Non mais c'est original quand même ! Dans l'histoire.

François Purseigle : Oui oui oui. Mais vous êtes pas... Enfin, il y a d'autres entreprises dans lesquelles on voit ça. C'est-à-dire, c'est, par exemple, un stagiaire qui devient associé et qui est ensuite responsable de site au Maroc ou en Espagne. Je l'ai déjà vu ailleurs, en fait, c'est pas...

Damien : Non, en fait, c'est souvent, ce que je disais... comme Nathalie, elle a commencé en station...

Frédéric : Oui, je parlais du tatouage tout à l'heure...

Damien : … elle faisait la saison, elle faisait la saison de conditionnement, et puis, petit à petit...

Frédéric : À la vieille... C'est pareil, la responsable CUCURBILES, aujourd'hui, en Guadeloupe, c'est une... une petite emballeuse qui a démarré chez nous... à Saint-Paul.

Damien : Carrément là-haut, à Saint-Paul. C'est une voisine.

Frédéric : Oui. Emballeuse et étiqueteuse, après...

Damien : Les jobs d'été quoi...

François Purseigle : Oui oui oui...

Frédéric : Au sortir des écoles quoi... je sais plus ce qu'elle a fait... c'est quoi, elle ?...

Damien : Je ne sais pas.

Frédéric : Un 3 ans de...

Damien : Qui ça ?

Frédéric : … compta-bureautique ou je sais pas quoi... un truc de l'époque là... Et donc, étiqueteuse, emballeuse, qui a accepté de nous suivre en Guadeloupe, à l'emballage, faire la saison d'hiver, elle revenait ici, en été, faire la saison d'ici. Et puis, petit à petit, elle s'est mariée avec un local là-bas... les couples mixtes, aussi, on en a eu plusieurs dans la vie... Et elle est restée là-bas puisqu'elle s'est mariée là-bas, et elle s'est occupé, en étant là-bas sur place, elle est devenue sélectionneuse, trieuse de melons, avant même...

Loïc Mazenc : Elle a acquis une technique...

Frédéric : Et, après, elle a commencé à s'occuper du fret aérien.

François Purseigle : Oui...

Frédéric : On l'avait à l'expédition. Et comme elle a... bon, elle s'est perfectionnée, dernièrement, en compta, mais elle avait déjà, au cours de sa scolarité, elle avait fait un peu de compta, et ben elle a acquis aujourd'hui... elle s'occupe du suivi de la compta de pas mal de producteurs.

Loïc Mazenc : D'accord.

Frédéric : Et elle est responsable CUCURBILES là-bas.

Loïc Mazenc : D'accord. Et la personne qui est rentrée tout à l'heure pour vous faire signer... parce que, du coup, on n'avait pas fini...

Frédéric : C'est la DRH.

Loïc Mazenc : Ah voilà. Et donc cette personne...

Frédéric : Non, je l'ai rentrée RH.

Loïc Mazenc : Cette personne-là ?

Frédéric : Oui. Je l'ai rentrée RH. Je l'ai pas faite monter.

Loïc Mazenc : Elle, vous la connaissiez pas ? C'est pas quelqu'un...

Frédéric : Non. Alors, ça, c'est des appels à candidature quand même, puisqu'on est passés pas mal par... comment elle s'appelle, la revue, là ?

Damien : L'APECITA.

Frédéric : L'APECITA...

François Purseigle : Tribune Verte.

Frédéric : Tribune verte ! Voilà. On a passé plusieurs annonces là-dessus, depuis plusieurs années déjà.

François Purseigle : D'accord.

Loïc Mazenc : Donc, ça, c'est sur des métiers RH ? Les Ressources Humaines.

Frédéric : Non, elle, c'est pas APECITA. C'est pas Tribune Verte.

Damien : Non...

Loïc Mazenc : Ah ?

Frédéric : Elle, c'est un bureau...

Damien : Un cabinet de recrutement.

Frédéric : Oui, un cabinet spécialisé. Et lequel cabinet, aujourd'hui... on est en train... putain, il faut que j'appelle d'ailleurs ! Il faut que j'appelle aujourd'hui pour confirmer la rentrée de... RA. Responsable Administratif. Et qui deviendra très vite... DAF.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : C'est pas Responsable Administratif. C'est Direction Administrative.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Parce qu'il faut pas se tromper en... Parce que le RA, je l'ai déjà.

Damien : Pff...

Frédéric : Ouais, certes, mais...

François Purseigle : Là, pour vous parler de CUCURBILES SAS, de CUCURBILES SA...

Frédéric : Oui ?

François Purseigle : Et, au sein de CUCURBILES SA, est-ce qu'il y a un pôle production ? Parce que vous parliez de CC Production.

Damien : Oui.

Frédéric : Ah oui, non mais, après, on a un technicien qui accompagne...

François Purseigle : On a des... Oui.

Frédéric : … des techniciens qui accompagnent les producteurs. Non, on en a qu'un. On en avait deux jusqu'à l'an dernier, mais on en a plus qu'un.

Damien : Vous en avez deux. Vous avez Gérard...

Frédéric : Mais le deuxième qui est à...

Damien : Il est technicien à CUCURBILES SA. Donc vous en avez deux.

Frédéric : Oui. Il y a lui... Oui, c'est vrai que, lui, il vient de rentrer. C'est un ancien producteur, lui.

François Purseigle : D'accord. Pour le pôle production, on peut imaginer... il y a combien de fonctions de cadre ou de management ?

Damien : Deux.

Frédéric : Ah ! Pour la production ? Spécifique.

François Purseigle : Oui.

Damien : Deux. Jean-Luc et moi. Cadres. Les techniciens ne sont pas cadres, si ? Ludovic l'était mais Gérard et...

Frédéric : Non.

Damien : … Manu le sont pas.

Frédéric : Manu l'est pas. Gérard non plus.

François Purseigle : Mais, ensuite, en termes de gestion... donc, malgré tout, en termes de gestion du personnel...

Frédéric : Par contre, des cadres, on a du monde. On empile après.

François Purseigle : … les cadres, donc, qui sont dans CUCURBILES SA, non-production, j'imagine qu'ils vont gérer aussi la branche CC production quand il s'agit, par exemple, de faire des recrutements...

Damien : C'est ça.

François Purseigle : C'est-à-dire que vous vous appuyez sur des compétences...

Damien : Exactement.

Frédéric : C'est interne, oui.

François Purseigle : … internes, de l'autre entité ?

Frédéric : En fait, peu importe la société, il y a les équipes... oui, d'encadrement et de décision sont sur CUCURBILES, et en transversal effectivement.

François Purseigle : Voilà, c'est ça.

Frédéric : Au-dessus, là, on a une holding.

François Purseigle : Oui.

Frédéric : CUCURBILES Développement.

Damien : Oui. Moi, je suis CUCURBILES Développement, par exemple.

Loïc Mazenc : Et donc, vous...

Damien : Je sais pas pourquoi.

Loïc Mazenc : Et donc, vous, vous êtes cadre ?

Frédéric : Ben parce que tu fais partie de... du développement de tous les sites, toi.

Damien : Oui oui ! Mais pourquoi CUCURBILES et pas... Oui, voilà, parce que, dans CUCURBILES Développement, souvent, il y avait les gens qui circulent sur tous les sites.

Frédéric : Ça, c'est de l'opérationnel.

Damien : Jean-Luc, il est BD aussi ? Je suis pas sûr.

François Purseigle : Donc, CUCURBILES Développement, c'est la holding...

Damien : Historiquement, je crois qu'il est rentré que sur CUCURBILES.

Frédéric : Ouais... alors que... Je sais pas si on l'a pas transféré...

Damien : Peut-être que vous l'avez transféré dernièrement. Ça, je l'ignore.

Frédéric : Je sais plus.

François Purseigle : CUCURBILES Développement...

Frédéric : Non, parce que c'est... c'est pas une usine à gaz, mais... je l'appelle la pieuvre.

Damien : Mais c'est ça.

Loïc Mazenc : La holding ?

Damien : Pff... CUCURBILES SA.

Loïc Mazenc : Ah. Ok. CUCURBILES SA. Finalement, c'est le cœur de...

Frédéric : CUCURBILES SA, c'est le cœur. Il y a la holding qui est au-dessus et après...

Damien : Je crois que c'est ça. Je sais pas si CC production ça dépend de BD ou si c'est en-dessous de CUCURBILES.

Frédéric : Je vais voir. Oui. Oui, ça aussi, c'est la subtilité, ça.

Loïc Mazenc : Et, vous, vous avez eu une formation en management d'équipe,... ? Pas du tout ?

François Purseigle : Il sort de Purpan donc...

Frédéric : Non, l'école, donc la formation initiale... ingénieur. Qui englobe une partie...

François Purseigle : De management. Comme nous les agro-Mag. Vous avez fait quelle spé à Purpan ?

Frédéric : Création et gestion d'entreprise.

François Purseigle : Création et gestion d'entreprise.

Loïc Mazenc : Ah oui... donc clairement...

Damien : Mais... bon, après, on apprend...

Loïc Mazenc : Sur le tas ?

Damien : … on apprend quand même sur le... Et avec un gros avantage quand on connaît la production, c'est vrai que...

François Purseigle : Vous aviez fait des stages ici, j'imagine ?

Damien : J'avais fait un stage de 3e année.

François Purseigle : Ah, le dernier ? Le mémoire de fin d'étude ?

Damien : Non non.

François Purseigle : Ah, de 3... oui oui oui. Ok.

Damien : Euh... on compte... voilà. Et je l'avais fait ici, et Frédéric, à la fin, m'avait dit « bon ben je sais pas, quand tu as fini tes études, si ça t'intéresse, tu reviens me voir et on verra bien si... », et j'ai eu une chance incroyable quoi hein.

François Purseigle : Oui oui oui. Le poste se libérait ?

Damien : Oui. Avant le diplôme... avant d'avoir le diplôme, ils m'avaient déjà embauché.

François Purseigle : D'accord.

Damien : Voilà. Parce que... c'est un métier particulier, le melon. Et les agriculteurs, vous savez comment on est : on n'aime pas les gens qui connaissent pas notre métier. On n'a pas toujours la patience d'expliquer et de prendre le temps de former. On aime que, les gens, ils soient déjà...

Loïc Mazenc : Déjà formés.

Damien : Et surtout à la culture du melon... alors quand on a la chance de trouver un fils de producteur ou quelqu'un qui est du milieu du melon, et ben... voilà, on embauche.

Loïc Mazenc : Oui, c'est sûr.

Damien : Le problème, c'est que, des fois... c'est des gens qui sont techniques, qui connaissent le produit, mais qui ont les lacunes sur le reste. Et avec les évolutions de nos jours, à mon avis...

Loïc Mazenc : Voilà. C'était ma question : c'est, est-ce que depuis... ça fait combien de temps que vous êtes ici ?

Damien : 5-6 ans.

Loïc Mazenc : Et est-ce que... bon, c'est finalement assez peu, mais...

Damien : Non, c'est pas beaucoup.

Loïc Mazenc : … mais est-ce que vous avez vu une évolution des compétences qu'on peut vous demander ici...

Damien : Oui

Loïc Mazenc : … en termes, justement, de management d'équipe ? Ou pas ?

Damien : En termes de management... euh...

François Purseigle : Dans le secteur de la production, en fait.

Damien : Dans le secteur de la production...

François Purseigle : Dans le secteur de la production, oui.

Damien : … moi, je trouve que ce qui évolue, c'est... tout ce qui est système d'information, particulièrement. Moi, aujourd'hui, on gère... sur la partie CC production, on coordonne 4 ou 5 sites différents. Et, sur le terrain, on a, certes, des gens qui sont bien, mais qui sont toujours avec papier carbone à tripli... On a beaucoup de mal à faire évoluer les choses vers... Par exemple. Sur les systèmes de paye du personnel. Parce que sur la partie production, on a 450 personnes, l'été, dans les champs. Donc...

François Purseigle : En France ?

Damien : Oui. Rien que là.

François Purseigle : Ouais...

Damien : Donc ça implique d'avoir une évolution des compétences dans ce segment. Par rapport à ça. Et ça, aujourd'hui, c'est encore...

François Purseigle : Et est-ce que, au sein du groupe, par contre, vous avez imaginé mettre en place des formations ? Justement, au management... des formations à l'organisation du travail... pour être plus efficaces ? Ou est-ce que ça fait projet, chez vous, ou pas ?

Damien : Non, moi... cette organisation...

Frédéric : Murielle a fait la formation, elle... il y a une nouvelle formation au niveau des responsables stations. Elle l'a faite. Il y a... Avant que tu rentres, je crois. Elle a fait une formation... je sais plus où...

Damien : Oui. Oui mais c'est elle qui était formée.

Loïc Mazenc : Oui oui, elle a été formée à...

Damien : Non mais ils parlent en interne. Est-ce que, nous, en interne, on est capables de former les collaborateurs sur...

Frédéric : Oui...

Loïc Mazenc : Pas forcément en interne, mais ça peut être en extérieur...

François Purseigle : Vous pouvez faire venir, par exemple... je sais pas, moi... un cabinet qui vient de temps en temps pour vous aider dans l'organisation du travail... Je sais pas, je dis...

Damien : Sur l'organisation du travail, non, pas particulièrement.

Frédéric : Avec madame, là, effectivement, elle vient avec plein d'idées. On a eu les cabinets de consulting aussi... consultant... on a fait appel, à un moment donné... c'était quoi... audit interne. Sur le social. On a eu fait. Euh... La fameuse femme de l'avocate. De l'avocat, pardon. Qui était... à l'époque...

Damien : Oui, c'est vrai. J'ai pas connu, ça.

Frédéric : Qu'on a rentrée DAF et que ça a été une catastrophe.

François Purseigle : Le cabinet d'avocats dont vous parliez, c'est pas la Clef des Champs ? C'est pas ce cabinets d'avocats basé à Albi, on est d'accord ?

Damien : Non non non non...

François Purseigle : Ok.

Frédéric : Montauban.

François Purseigle : Oui. Mais j'ai bien entendu Montauban. Parce que je me suis dit qu'il y avait peut-être une antenne à Montauban, donc je posais la question, parce que, en fait, je l'ai dans le radar, souvent, ce cabinet, la Clef des Champs. Il y a pas mal de purpanais aussi qui y bossent...

Damien : Ah ben c'est... oui... En fait, c'est un cabinet qui nous a aidés, nous, par exemple, sur le... sur la...

Frédéric : Les contrats agricoles.

Damien : Voilà. La mise en conformité des contrats de location. Parce que c'est quand même des gens vraiment très spécialisés en droit rural...

François Purseigle : Oui oui oui...

Frédéric : Tout ce qui est société agricole, vraiment, et après, surtout le bail affaires et tous ces trucs-là... et les conflits de...

François Purseigle : Tout à fait, oui.

Damien : Et donc, on a fait appel à eux sur certains sujets spécifiques, mais sur la gestion vraiment, d'entreprise, non. Vous aviez d'autres... C'est géré plus avec des spécialistes de l'entreprise plutôt que des spécialistes du milieu agricole. Parce que, ces gens-là, ils y connaissent rien au milieu agricole.

François Purseigle : Oui oui oui...

Damien : Ils gèrent des entreprises, ils gèrent pas... après, qu'ils fassent du melon ou autre chose...

François Purseigle : Oui oui. Ça, c'est quelque chose qu'on remarque dans les petites entreprises agricoles, de plus en plus. C'est-à-dire que c'est... enfin, c'est pas simplement le fait des très grandes entreprises. Il y a de plus en plus, moi je vois, d'exploitants familiaux qui font plus appel au CER France, qui vont directement chez des cabinets... Ben, déjà, c'est l'avocat fiscaliste qui dit « tu vas aller là, tu vas aller là ».

Frédéric : Exactement.

François Purseigle : C'est-à-dire qu'il y a une émancipation, en fait... même des petits... Enfin, pas dans toutes les régions hein, mais bon...

Damien : Non non, mais, de toute façon, ça dépend de la confiance aussi qu'on a... enfin, c'est un relationnel aussi.

Frédéric : Monsieur Mafa quand il est parti... donc, lui, il était multi casquettes, il avait tout en tête... À un moment donné, il nous a mis en relation, pour préparer son départ, avec le cabinet FIDAL.

François Purseigle : FIDAL, oui.

Frédéric : Où on a fait d'ailleurs... où on en a profité pour faire la succession du temps de Sarkozy...

[Rire]

François Purseigle : Oui oui oui...

Damien : Tous les 5 ans...

Frédéric : Il y avait la réglementation la plus appropriée.

François Purseigle : Il y avait le pacte Dutreil aussi à l'époque...

Frédéric : Il y a pas mal de choses qui sont rentrées dedans. Et avec ce fiscaliste juridique, de chez FIDAL, qui nous suit toujours aujourd'hui... et pas plus tard que hier, avec lui et notre expert comptable, nous avons rencontré, pour la deuxième fois, ce fameux poste en devenir de DAF... qui est pas mal, qui vient des vignerons... la deuxième coopérative... non, la première, qui a été reconnue première en 2012.

François Purseigle : Une coopé du coin, là ?

Damien : Non, Languedoc.

Frédéric : Languedoc. Plus bas.

Damien : Vin des Pays d'Oc.

François Purseigle : Ah !

Damien : Castelnaudary... non... pas... Carcassonne.

François Purseigle : Ah, Carcassonne, oui, c'est... ah, ça m'échappe... Oui, ça va me revenir. Je vois ce que vous voulez dire. Oui oui... C'était Barsalou qui était le patron de cette structure-là. L'ancien patron du Crédit Agricole SA. Ouais, je vois... c'est les vignerons de... Oui, je vois. Très gros truc.

Frédéric : Euh...

François Purseigle : Val d'Orbieu. Non ? Val d'Orbieu?

Frédéric : C'est un truc comme ça...

François Purseigle : Qui vient du vin.

Frédéric : Pardon, je suis...

François Purseigle : Allez-y, allez-y, il n'y a pas de problème.

Frédéric : C'est les billets d'avion à gérer...

Loïc Mazenc : Donc, en tout cas... qui se forment... qui font des formations extérieures et qui...

Frédéric : Foncalieu !

François Purseigle : Ah. Foncalieu.

Loïc Mazenc : … et qui reviennent, après, dans l'entreprise quand même...

Damien : Comment ?

Loïc Mazenc : Je disais il y a des gens... donc, Murielle…

Damien : Oui oui, par exemple. Non non, mais il y a des gens qui ont commencé...

Frédéric : On a besoin d'un haut niveau, c'est pour ça qu'on rentre ce gars à la rentrée... on a eu 2 dames... là, on est sur... C'est lui qui vient de me fournir ça, là...

François Purseigle : C'est la structure de...

Frédéric : Lui, on l'a rentré secrétaire général, mais on s'est fait... ça fait 2,5 ans... on s'est fait endormir...

Damien : En fait, si je peux... j'espère que vous ne m'en voudrez pas... mais c'est vrai que depuis... on va dire, ouais, depuis 6-7 ans, au moins... ils avaient pris conscience de l'ampleur de l'entreprise, et de la nécessité d'organiser la partie administrative... Parce que, aujourd'hui, comme on le disait, les CUCURBILES ont toujours été vraiment sur le terrain, et ils continuent toujours à tourner, c'est pour ça qu'ils sont toujours en déplacement. Parce que c'est... parce que c'est le métier, c'est ça qui fait que. Mais, du coup, la partie administrative, après, a grossi aussi, a eu besoin d'être structurée, et donc, depuis quelques années, ils se sont mis à vouloir recruter... ça a pas mal tâtonné... on va dire... beaucoup de changements, beaucoup de turnover...

Frédéric : Beaucoup... beaucoup...

Damien : Attendez, excusez-moi, moi, j'en ai connus...

Frédéric : Oui oui, non mais... non non, mais à ce haut niveau-là...

Damien : A ce haut niveau... attends, ça va...

Frédéric : … c'est que celui-là hein.

Loïc Mazenc : Sur quel poste alors ?

Damien : Sur le poste de Directeur Administratif et Financier.

Frédéric : Parce que quand on est sortis de Monsieur Maffa qui nous a accompagnés... donc, lui, il est resté avec nous pendant 10-15-20 ans... pour trouver la relève, c'est que c'est pas facile là...

Loïc Mazenc : Et oui... c'est un métier... c'est tout un métier...

Frédéric : Il faut que ce soit quelqu'un en synergie parfaite...

Loïc Mazenc : Oui, bien sûr...

Frédéric : … et intellectuellement et... comportemental...

François Purseigle : Parce que Monsieur Maffa, là, il avait quelle fonction ? Il a été nommé ? Sa fonction...

Damien : Jusqu'à présent, même si, à un moment donné, je pense qu'il a été salarié, vu de par les personnels, de par les salariés, toujours, ces gens-là, ils ont été considérés comme des conseillers extérieurs.

Loïc Mazenc : Oui.

François Purseigle : D'accord.

Damien : Qui n'étaient pas présents physiquement tous les jours, qui n'étaient pas... qui connaissaient par cœur l'entreprise et son fonctionnement, les dirigeants, élaboraient la stratégie par cœur...

Frédéric : C'est lui qui nous a... qui a participé à la création de pas mal de choses, là-dedans, par exemple.

Damien : Mais c'était pas des gens qui étaient au quotidien en train d'organiser, de contrôler, d'organiser le personnel et le personnel administratif ou quoi qu'il en soit. C'était des gens qui définissaient des stratégies.

Loïc Mazenc : Oui, bien sûr.

Frédéric : Donc ils passaient les consignes... Voilà.

Damien : Et une fois que la consigne était à peu près passée...

Loïc Mazenc : C'est plus difficile de recruter quelqu'un... c'est pas...

Frédéric : Et, entre autres, il nous a freinés. Dans l'adaptation...

Damien : C'est possible...

Frédéric : Ben le fait qu'il était là, qu'on ne voulait pas le mettre dehors, il nous a freinés.

Loïc Mazenc : Et, du coup, c'est vous qui... c'est vous, directement, là, pour le recrutement de ce directeur financier... euh... administratif, pardon. C'est vous qui épluchez les CV... ?

François Purseigle : Il y a un cabinet, vous disiez ?

Frédéric : Non, là, on est passés par un cabinet.

Damien : Il y a un cabinet.

Frédéric : Là, on est passés par un cabinet.

Loïc Mazenc : D'accord.

Frédéric : Non, justement, pour Monsieur Maffa, on est passés par annonce sur...

Loïc Mazenc : C'est ça, oui.

Frédéric : … on est passés par le Figaro, par les Echos... par tout un... on a fait les grosses annonces hein. À l'époque.

Loïc Mazenc : Ok.

Frédéric : Et on s'est retrouvés avec une dame qui... qui gérait les... à Fumel... les fonderies de... je sais pas...

Damien : Oui...

Frédéric : … la personne qu'on avait retenue.

Damien : Marie-Andrée.

Frédéric : Si ce n'est qu'elle accompagne le dépôt de bilan de ces gens-là... et quand elle est arrivée chez nous, dans le milieu agricole, elle a vu des trucs où... Ben parce qu'on fait de grosses avances, en culture, tous les ans...

François Purseigle : Et oui oui oui...

Frédéric : … il y a de grosses sommes qui circulent quoi.

François Purseigle : Oui oui oui.

Loïc Mazenc : Ça, typiquement, ce serait quelque chose qui m'intéresserait. En fait, je cherche aussi à comprendre dans ces... enfin, j'essaye de comprendre pourquoi certaines personnes de l'extérieur viennent dans le monde agricole, ce qu'ils peuvent amener dans le monde agricole, et, à l'inverse, ce que le monde agricole peut leur amener, ou au contraire, justement, freiner...

Damien : Il y a 2 choses. Il y a des gens qui...

Frédéric : Lui, celui qu'on a, qui est secrétaire général, qu'on a nommé en-dessous, là... lui... parce qu'il est au fond... je suis allé chercher les documents au fond, là.

Loïc Mazenc : Oui.

Frédéric : Lui, il sort pas de... Si, il est passé par... oui, 1 an... il a fait 1 an...

Damien : Il a tout fait quand on l'écoute...

[Rire]

Frédéric : … dans les bananes. Il a tout fait. Non, celui-là... il a fait Leclerc, d'abord. Groupe Tarmac. C'est quoi, ça, c'est des... des carrières, machin, c'est dans le sud-ouest... sud-est, jusqu'à Montech il venait d'ailleurs... Donc on retrouve 55 millions d'Euros, 250 personnes. Et puis on retrouve, 14 ans, coopérative viticole UCF. Et donc le titre de la maison mère, comme CUCURBILES SA, c'est Foncalieu.

François Purseigle : Ouais, Foncalieu, je vois.

Frédéric : Et donc il nous a présenté son...

François Purseigle : Organigramme...

Frédéric : … enfin... organigramme... enfin, les sociétés... organisationnel... et on se retrouve un peu comme chez nous. Et, lui, il est arrivé, en fait, dans la cave... l'Union des Coopératives. De 4 coopératives. Et, en fait, il a créé tout le reste autour. Dont bureau de vente en Chine, d'ailleurs. Une entité en Chine. Il avait ouvert les Etats-Unis, seulement celle-là il l'a pas vécue. Donc, nous, on est... là, vous retrouvez à BD... BMP... Non, ça y est, BMP, on l'a passée sous...

Damien : Sous BD.

Frédéric : … sous BD. C'est pour ça que, d'ailleurs, il y avait certains... oui, certains mouvements financiers qui se faisaient qui ne pouvaient plus continuer comme ça.

Damien : D'accord.

Frédéric : C'est pour ça qu'on l'a remontée sous BD. C'est récent, ça, d'ailleurs. CUCURBILES Sa, le poumon...

Loïc Mazenc : C'est les parts ?

Frédéric : Ouais.

François Purseigle : Oui oui, c'est les parts.

Frédéric : Plusieurs établissements secondaires. Martinique, Guadeloupe, La Réunion... et Rungis...

François Purseigle : Secondaires, c'est-à-dire dans le domaine du conditionnement...

Frédéric : CUCURBILES.

Damien : Oui.

François Purseigle : D'accord.

Damien : C'est des entités de CUCURBILES SA qui ont été établissements secondaires.

François Purseigle : D'accord. Et ça, c'est la production par contre.

Frédéric : Oui mais... Réunion... ça c'est une station de conditionnement.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Qui se retrouve à la Réunion. Qui a été créée pour dire « CUCURBILES a une entité... »... On l'a étendue avec ça, là. CUCURBILES. Pour avoir des aides locales, là-bas. Réunion. Là, ils conditionnent. CUCURBILES, à la Réunion, exporte à CUCURBILES France.

François Purseigle : Ouais...

Frédéric : Métropole, pardon. C'est celle que le marocain... Maroc Melon... marocain, non. Le pied-noir qui est revenu là-bas et avec qui on s'est séparés récemment, donc... voilà, on a refait... Ouais, mais ça c'est fini, ça. C'est Matuidi maintenant, et c'est CUCURBILES qui a pris le dessus.

Damien : Vous avez arrêté l'Andalousie ? Parce que, en fait, elle était détenue par l'Andalousie...

François Purseigle : Ce serait possible de le garder, ça ?

Frédéric : BMA... BMA est toujours active...

Damien : Ah bon ?

Frédéric : Ouais, et on attend de vendre le bâtiment.

Damien : Pour le liquider.

Frédéric : Au groupement de Séville qui est toujours en possession. Et on doit la vendre dans les semaines qui suivent, j'espère. Oui, c'est ADS qui détient, effectivement.

Damien : D'accord.

Loïc Mazenc : D'accord.

Frédéric : Mais ADS est détenu par CUCURBILES SA à 100%.

Damien : Ça fait boucle là...

Frédéric : Mais CUCURBILES SA a directement 100%.

François Purseigle : Ok.

Frédéric : Non, mais, elle, on peut pas... tant qu'on n'a pas vendu le bâtiment, on peut pas...

Damien : Il en manque 5% qui sont...

Frédéric : Oui. Qui sont... Mais là, c'est plus ça. C'était avant...

Damien : C'est 10. A Lopez.

Frédéric : Voilà. Un minimum. Et, ça, c'est à la Réunion aussi.

Loïc Mazenc : D'accord.

François Purseigle : D'accord. Ok.

Damien : Donc, ça, c'est les sociétés du groupe. Et ensuite on a les sociétés... dont ils sont actionnaires à titre individuel.

Frédéric : Voilà. Producteurs.

Damien : … qui sont pas du tout présentes ici.

François Purseigle : Qui sont pas présentes ici.

Frédéric : On retrouve en Martinique et en Guadeloupe... où on est producteurs. Saint-Jean, les Martinique, les Guadeloupe... productions de prunes...

Frédéric : Ouais. C'est-à-dire qu'il faudrait compléter encore... il faudrait être...

François Purseigle : C'est possible de le garder, ça, ou pas ?

Frédéric : Oh ben non... Oui oui, vous pouvez le garder, mais c'est pas confidentiel, si ce n'est que là ça a changé.

François Purseigle : Je vais le noter.

Frédéric : CUCURBILES Maroc Export

Loïc Mazenc : Et vous auriez un organigramme ?

Damien : Organigramme des gens ?

Loïc Mazenc : Oui.

Damien : Je sais pas s'il est à jour... Mais il existe.

Loïc Mazenc : Non mais même s'il est pas à jour de cette année, mais pour voir à peu près... enfin, sauf si ça date de 10 ans..

François Purseigle : Et CUCURBILES Melon Production...

Frédéric : C'est celui-ci.

Loïc Mazenc : Pour qu'on essaye de voir... parce que, justement, ça a l'air compliqué.

Frédéric : C'est là : 450 hectares en net, et 480 en brut.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Sud-est, sud-ouest... On n'a jamais parlé du sud-est.

François Purseigle : Ben oui. Ça m'intéresse.

Frédéric : Sud-est, c'est... combien cette année ? 110 ?

Damien : Ben en fait, c'est ce que je disais : cette société-là de production, elle exploite, on va dire, les 4 sites différents. De production.

François Purseigle : Alors, au sud-est, vous êtes implantés où ?

Damien : Saint-Gilles.

François Purseigle : Saint-Gilles. Ok.

Frédéric : Le deuxième, c'est Bram. Dans l'Aude, à côté de Castelnaudary.

François Purseigle : Et à Bram, vous faites...

Damien : Melon.

François Purseigle : Vous faites du melon à Bram ?

Damien : Oui oui.

François Purseigle : Ah oui...

Damien : On est les seuls...

Frédéric : Le CIRAD a presque dit « mais vous êtes fou, Monsieur, de venir faire du melon ici... »...

François Purseigle : Non non, mais c'est plutôt atypique parce que... Béziers encore... le rouge-gorge est implanté à Béziers... euh... dans le Gard, etc, donc ça...

Damien : Oui oui. Roquette, des choses comme ça. Non, sur le secteur, c'est Bram.

François Purseigle : Bram.

Damien : Bram. Ensuite un secteur Beaumont-de-Lomagne, ici, en Tarn et Garonne.

Frédéric : Les producteurs... les producteurs ont voulu créer une espèce de...

Damien : Et un secteur Beauville dans le Lot-et-Garonne.

Frédéric : … de marque collective. Le melon Cathare.

Loïc Mazenc : Cathare ?

Frédéric : Non ? C'est ça. Oui. Le melon Cathare.

Loïc Mazenc : D'accord.

Damien : 450 hectares répartis dans tous ces secteurs-là. Donc effectivement, dans le sud-est...

Frédéric : Sud-est, sud-ouest.

Damien : Oui, bon... Quand on expliquait la difficulté...

Frédéric : Non, sud-est, c'est rien qu'ici.

François Purseigle : Saint-Gilles.

Frédéric : Ceci étant dit, c'est tout la même région.

Damien : Maintenant, on est tous de la même région.

François Purseigle : Oui. Occitanie.

Frédéric : Non. Sauf, là. Sauf Beauville.

François Purseigle : Parce que les sites de production aux Antilles, là, ils figurent pas, là ?

Damien : Non... non... non. Il a raison.

Frédéric : La Guadeloupe, la Réunion...

François Purseigle : Parce que c'est le groupement de producteurs, là ?

Damien : Il a raison. Non. Les établissements secondaires, c'est rien que de la vente, c'est les achats.

Frédéric : C'est-à-dire que, là, il faudrait des bulles : établissements secondaires, Guadeloupe, Martinique, tatata... Et, en amont, il faudrait encore groupement de producteurs, producteurs indépendants... Parce que, à la Réunion, on a des groupements des producteurs et des producteurs indépendants.

Damien : Oui, mais c'est plus le schéma...

Frédéric : Oui. C'est là, CUCURBILES autour.

Damien : … juridique... voilà.

François Purseigle : Non mais c'est...

Damien : Et là, sur CUCURBILES SA, vous avez aussi des producteurs apporteurs. Indépendants. Qui sont à peu près à un niveau de 90.

Frédéric : En été. Oui, mais en melon. Après tu rajoutes la prune, il y en a 110, 120, 130... je sais plus combien. On fait une réunion annuelle qui a 220 personnes.

Loïc Mazenc : 90, ici ?

Frédéric : De melon, dans le Lot.

Loïc Mazenc : D'accord.

Frédéric : Mais après... en prune... en prune, on retrouve 120-130 personnes.

Damien : On est quasiment les seuls producteurs de melons.

Loïc Mazenc : Ah ouais...

Frédéric : … prune-raisin, c'est important pour nous. C'est marié, c'est ensemble.

Loïc Mazenc : Et donc, là, c'est quoi comme contrat avec ces producteurs indépendants ?

Frédéric : Ah ben on a signé les fameux contrats de LME.

Loïc Mazenc : Ils ont un cahier des charges spécifiques pour marquer CUCURBILES ?

Damien : Non non. On conditionne pour eux, là, par contre. On achète... Là, tout ça, c'est des achats en vrac.

Loïc Mazenc : D'accord. Je comprends.

Frédéric : En melon.

Damien : Mais en prune ou en raisin, il y a du conditionnement. Chez certains.

Frédéric : Prune, il y a du vrac... Euh... Très peu... Raisin, c'est 100% de conditionné par le producteur. La prune, c'est, globalement, 98% du vrac. Pré-calibré, vrac...

Damien : Vous avez quelques barquettes, quand même, en haut de gamme qui sont faites...

Frédéric : Oui. 98%. 2%.

Loïc Mazenc : Mais mise à part en Guadeloupe et en Martinique, vous n'avez pas, ici, en France, de producteurs qui produisent du melon sous votre marque ? Contractualisés, avec un cahier des charges, etc ?

Frédéric : Non.

Loïc Mazenc : D'accord.

Frédéric : Qu'est-ce qu'on a dit dans l'historique ?

Loïc Mazenc : Mais c'était long alors...

Frédéric : Ils produisent...

Loïc Mazenc : Il est jeune donc... il a du mal...

Loïc Mazenc : Voilà...

[Rire]

Damien : … ils produisent le melon, ils nous le livrent, on le paye... et le producteur est payé en fonction de la qualité que, nous, on a décidé derrière.

Frédéric : On a décidé un jour de passer 100% de melon dans nos mains.

Loïc Mazenc : Ok. Je retiens.

Frédéric : Il n'y a qu'au Sénégal où c'est l'extrême limite. Mais bon.

Loïc Mazenc : Ok.

Damien : Sénégal, c'est encore autre chose...

Frédéric : Oui, mais, là, on retrouve, pour la petite histoire... euh... on retrouve Jean-Luc... Rappelez-vous, qu'est-ce que j'ai dit : Jean-Luc... c'est que c'était notre concurrent jusqu'en 99. Mais son frère aîné a fait partie des premiers melonniers de Martinique en 86.

Damien : Non. Enfin, il était salarié de Roux, ouais.

Frédéric : Oui mais... Il était responsable de site... ou enfin technicien d'abord et il est devenu responsable de site après, en Martinique, concurrent avec nous. En Guadeloupe. Il faut savoir – et ça c'est marqué dans le livre – qu'en 85, l'année suivante de production de Mon père, en Martinique, on a un député qui est venu rencontrer mon père avec un producteur... ou... oui, député, il était à l'époque. En disant « Monsieur, venez faire du melon avec nous en Martinique ». Et mon père a dit « pff... »... avec son bakoua sur la tête et son 140 Massey Ferguson, il a dit « vous comprenez, je démarre ici, je peux pas être partout ». En Martinique. Et là, de fait, ce député qui était avec lui, ont cherché quelqu'un d'autre. C'est là qu'ils ont trouvé le fameux Monsieur Roux. Et lequel Monsieur Roux est allé chercher dans le Quercy, Jean-Luc... le frère aîné de notre responsable général d'aujourd'hui, et ils ont démarré en 86 à être en concurrence avec nous.

Loïc Mazenc : Ah d'accord, ok.

Frédéric : Et si ce n'est que, donc... euh... dans l'historique, le frère... on retrouve... quand on a racheté en 2000... ça c'est compliqué...

[Rire]

Frédéric : Non mais c'est intéressant parce que, le melon, vous prenez... comme ils disent dans le Quercy... vous prenez, au loto, vous savez, on boulègue et on tire les pions. Et à chaque tirade, on les met à droite à gauche...

Loïc Mazenc : Et là c'est pareil...

Frédéric : C'est un peu pareil. Parce que le frère aîné de Jean-Luc est producteur dans ce fameux groupement en 2000, de cet expéditeur qui a pas su reprendre...

Damien : Que vous avez repris.

Frédéric : … dans le Quercy. Qu'on a repris.

Loïc Mazenc : Oui oui, je comprends.

Frédéric : Et donc, en été... Non mais, là, il avait quitté l'autre de Martinique entre-temps.

Damien : Ah, il avait quitté... Il avait repris l'exploitation de ses parents...

Frédéric : Voilà. Il avait repris l'exploitation de ses parents.

Damien : Et il s'était mis à livrer les melons chez Martin que, vous, après, plus tard... donc il s'est mis à relivrer les melons chez vous.

Frédéric : Voilà.

François Purseigle : Mais, là, c'est vraiment intéressant de voir, quand même, qu'il y a des trajectoires…

Damien : Ah oui.

Frédéric : Mais, donc, ce gars-là a travaillé, donc, responsable de site tropical... C'est ça qui est important pour la suite. Il était frère aîné de Jean-Luc. Il a travaillé pendant... donc, il a fait quoi... une dizaine d'années...

Damien : Je pense, en Martinique, ouais.

Frédéric : Responsable de site, sous régime tropical, cycle court et rapide, avec des antillais, pas facile, etc. Et, donc, il a embauché son frère à un moment donné. Lequel frère qui a pris le relai. Jean-Luc, le fameux Jean-Luc, qui est resté jusqu'en 97-98. Qui est sorti de là-bas, qui a fait 2 ans en Afrique, on a dit, et qui nous a rejoints en 2000. En 2000, son frère est producteur chez nous. Le Sénégal a ouvert il y a 5 ans.

Loïc Mazenc : C'est lui qui s'est positionné dessus...

Frédéric : Jean-Luc... Ben on a commencé à l'emmener là-bas... Jean-Luc, lui, il s'est retrouvé comme en Martinique... voilà, « c'est génial »... D'ailleurs, bon il travaille à... il travaille à 5 à l'heure mais il travaille bien.

François Purseigle : Mais, là-bas, c'est des contrats avec des producteurs ? Ou c'est de l'achat ?

Damien : Avec un seul.

François Purseigle : Avec un seul ?

Damien : Un seul producteur.

Frédéric : C'est un peu la pareille de l'Espagne.

Damien : De l'Espagne. Mais avec une implication de CUCURBILES à un point de vue technique et approvisionnement beaucoup plus élevée.

Frédéric : Parce que, lui, le melon... Et, alors, ce gars-là a essayé de faire du melon... Ce gars... le sénégalais, là... qui est un français... euh...

Damien : Non, lui, il est français et son épouse était... C'est son épouse qui est...

Loïc Mazenc : Sénégalaise ?

Damien : Non.

Loïc Mazenc : Marocaine ?

Damien : … euh...

Frédéric : Libanaise.

Libanaise. Les libanais... les fameux libanais...

François Purseigle : Ah oui. Il y a beaucoup de libanais aussi au Sénégal. Il y a une communauté...

Frédéric : C'est elle qui est libanaise alors ? J'ai jamais su...

Damien : C'est elle. Lui, il est originaire de la Côte d'Azur. Son père, ils avaient... son père avait un casino à Nice ou je sais pas où.

Ça j'avais compris, oui. Ouais. Ah non parce qu'il flambe là-bas. C'est elle qui est libanaise.

Damien : Mais, du coup, ça démarre bien, parce qu'il flambe avec les libanais...

Frédéric : Et donc il connaît tout le monde là-bas, et il a essayé, en concurrence avec nous, depuis les Antilles... concurrent, de faire du melon, en 2000... 2, 3, 4... un truc comme ça.

François Purseigle : Ouais...

Frédéric : Seulement il s'est... voilà. Il s'est lourdé. Il s'est gamelé. Il était avec un technicien, ceci étant dit, du... de République Dominicaine, et qu'on va retrouver dans le système.

Damien : Ah oui...

Frédéric : Donc ils se sont plantés. Manque l'expertise, le terrain est pas tout à fait le même, etc. Et donc on a repris. Et c'est à travers notre transitaire, aux aéroports, qui rapatrie toute notre marchandise – produits tropicaux, melons des Antilles, ananas de la Réunion, etc – qui nous a dit « écoutez... »... et ça c'est toujours le fameux site de Noël dont je parlais tout à l'heure.

François Purseigle : Oui oui oui...

Frédéric : On n'a pas trouvé de site... Je vous ai parlé du Mexique, de République-Dominicaine...

Loïc Mazenc : Des essais...

Frédéric : … de Madagascar. Madagascar, on a essayé pendant 2 ans à Madagascar... En fait, on a vu, un jour, en passant à Rungis, un melon extraordinaire, de beauté et de qualité. À Rungis. Année 2000, je sais pas quand. Et on a dit « mais Bon Dieu, qui sait ? ». Et, là, notre grossiste nous a mis en relation avec ce gars. Et, effectivement, on a essayé, pendant 2 ans, de faire du melon. Donc, la première année, ça a bien fonctionné...

François Purseigle : Et quand c'est... Excusez-moi de vous couper. Vous procédez comment ? Vous envoyez un gars de chez vous ? Parce qu'il faut quand même trouver 2-3 parcelles pour faire les petits essais. Comment vous...

Frédéric : D'abord nous-mêmes. Terroir, environnement climatique et puis entente...

François Purseigle : Avec des producteurs locaux...

Frédéric : … entente contractuelle... voilà, quel business on fait quoi. Et... et après, non, là, Madagascar, on l'a suivi... Puisqu'ils avaient fait du melon... de beaux melons la première année, après, on donne les orientations techniques générales. Mais on a fait à petit essai, à petite échelle.

François Purseigle : Oui oui, je vois bien.

Frédéric : Déjà, on peut pas déplacer quelqu'un... économiquement. Mais, en fait, ils ont eu un coup de bol sur la première année, mais, derrière, on n'a jamais pu refaire. Terrain acide, latérite, qu'ils ont essayé d'enrichir avec... En fait, c'est une grosse famille... aussi c'est des je sais pas quoi là... des indiens, je crois... qui fournissent cornichons, haricots verts, en boite, pour les Daucy, les Bonduels et toute la clique...

François Purseigle : Ah oui oui... je vois...

Damien : C'est ça que vous appelez le co...

Frédéric : Le ?

Damien : Le cofruit ? Non, c'est eux ?

Frédéric : Le cofruit, oui. Oui. Le cofruit qui est une petite... un petit morceau d'un gros groupe... un gros groupe sur Madagascar qui fait, en fait, des biscuiteries qui fait du lait, qui fait de la tannerie, qui fait... et à côté, ils ont ce petit groupe... ce petit... qui était le fils, qui voulait s'essayer à autre chose en agriculture. Quoique non, le père avait fait... euh... je sais même pas. Si, le cofruit, il fait le cornichon et tout ça. Ceci étant dit, nous sommes toujours en relation. On a une petite part de pois gourmands et haricots verts extrafins.

François Purseigle : Ouais...

Frédéric : Très haut de gamme.

François Purseigle : Ouais... Là-bas.

Frédéric : Et c'est le contact

Damien : Qui sont commercialisés « Sélection CUCURBILES » et...

François Purseigle : Oui. Du coup, vous avez quand même une activité Recherche et Développement, d'une certaine manière...

Frédéric : C'est pas fini, ce melon de Noël. On l'a toujours pas encore. Madagascar, ça a pas marché. Le Mexique, ça a pas marché.

Loïc Mazenc : Oui, mais vous avez quand même fait des recherches...

Frédéric : Non, mais pendant des années, on est restés en Guadeloupe. On a fait des recherches, pendant des années. Ras-le-bol, on n'a pas trouvé.

François Purseigle : La quête... ça pourrait être un joli titre de roman : la quête du melon de Noël...

Frédéric : … l'Argentine, trop loin. L'Afrique du Sud, trop loin. En transport aérien. Et donc on est revenus aux Antilles. On est allés à l'endroit vraiment le plus sec, au bout de l'île, et puis, à un moment donné, les clients nous ont dit « CUCURBILES, tu peux pas continuer avec ton melon de Guadeloupe, parce que... 3 ans sur 5 ou 4 ans sur 5, tu as un melon qui est juste au sucre, et pendant ce temps, tu as Foldive, qui a démarré au Sénégal, qui fait des bons melons ». Ah. Clic. Et donc... qui fait des melons, lui, il est à moitié dans le sable. Mais bon, remarque, nous, des fois... Mais on essaie de les écarter, ces parcelles. Donc, là, on retrouve notre transitaire à Paris qui a dit... qui nous dit « on a repéré ce gars qui s'est planté pendant 3 ans, qui a disparu, mais allez le voir ». En fait, parce qu'il devait de l'argent à notre transitaire. Parce qu'il fait beaucoup de haricots verts à côté de ça.

Loïc Mazenc : D'accord, je comprends.

Damien : Le type, un petit peu en faillite hein...

Frédéric : Le transitaire, il a dit... « va le voir, va lui donner un coup de main, il me doit encore de l'argent »... de l'année d'avant... Il l'a pas dit ça, il l'a dit qu'après coup !

Damien : Et là, on retrouve l'activité bancaire de CUCURBILES SA.

[Rire]

Loïc Mazenc : Et là, quand vous dites « on y va », c'est vous ? Directement. C'est vous qui allez voir...

Damien : Oui. Oui oui oui, Monsieur CUCURBILES... Monsieur CUCURBILES va, se déplace... premier contact, toujours.

Loïc Mazenc : D'accord.

Frédéric : Mais on avait déjà fait un tour, d'ailleurs. On était avec le gars des maïs du Gers.

Damien : Ah oui !...

Frédéric : On avait déjà commencé, en fait.

Damien : Avec José. Que Jean-Luc, il était dans l'avion au retour. Ils se sont retrouvés... C'est un petit monde...

Frédéric : Et, en fait, on avait fait un tour là-bas, au Sénégal, et, en fait, notre transitaire a dit « mais vous avez fait un tour au Sénégal »... c'est comme ça que ça s'est passé... « mais allez voir Lionel, Bon Dieu ! Bon, en plus, il me doit de l'argent... ». Et on s'est mis avec lui. C'est vrai que c'est agréable, et on vient de finir la saison, là... et... Oui. Et bonne saison. C'est une petite saison, courte. De fin novembre à fin janvier.

François Purseigle : Oui. Mais, ça, je l'ai déjà repéré. Dans d'autres entreprises, en fait. Ça paraît un peu surprenant, mais c'est quelque chose qui se fait entre producteurs...

Damien : Ah mais oui... C'est le bouche à oreille, c'est le réseau... Il y a que ça hein...

François Purseigle : Je l'ai déjà entendu, en fait.

Damien : Il y a pas une annonce qui est passée en disant « je souhaiterais... »...

Frédéric : « Recherche de production »...

Damien : … « recherche de production », tout ça. Jamais.

Frédéric : Et, alors, là, on retrouve Jean-Luc... ça lui fait plaisir de participer au développement là-bas parce qu'il se retrouve un peu au début...

Loïc Mazenc : En Guadeloupe...

Frédéric : … comme il était en Martinique. Et c'est là qu'il fait appel à son frère, pour s'occuper de la station de conditionnement, parce qu'il faut quand même un œil qualitatif... Lequel frère s'était occupé du conditionnement en Martinique. Lequel sait comment travaille CUCURBILES puisqu'il est en 2000... depuis 2000 avec nous, producteur. Et donc à tous les deux ils encadrent l'expédition.

Damien : Parce que, là, on retrouve un autre problème. C'est que, par exemple, en Espagne, on a dit qu'on était sous contrat également, mais, le melon, il est amené brut ici. Et, ici, ils peuvent gérer la qualité. Ceux qu'ils livrent aux clients, etc. Sur les sites de Guadeloupe, les gens... l'historique fait qu'on avait également ça. Mais, au Sénégal, avec un tiers, qui est très gentil, mais bon, comme on a dit... c'est un partenariat mais il faut faire attention, il faut maîtriser... on ne peut pas confier à quelqu'un une marque... la sélection d'une marque de melon qui a, derrière, un enjeu...

François Purseigle : Ouais ouais ouais...

Frédéric : Donc voilà pourquoi Jean-Luc a fait plutôt appel à son frère dans ce cas-là, pour... juste la confiance quoi. La confiance qu'on peut avoir dans le groupe CUCURBILES. C'est l'unique problème de confiance.

Loïc Mazenc : Vous pourriez pas imaginer la même chose que ce qui s'est passé en Guadeloupe au Sénégal ? C'est-à-dire former des sélectionneurs, ou des sélectionneuses...

Damien : Si, mais pour le moment c'est ce qui se fait...

Loïc Mazenc : Ah, c'est en train de se faire...

Damien : Mais... voilà, c'est assez jeune...

Loïc Mazenc : Par Jean-Luc et son frère ?

Damien : Mais n'empêche qu'il faut quand même quelqu'un pour le coordonner. Et, aux Antilles, c'est... on a dit que toutes les saisons, pendant 30 ans, c'est Monsieur et Madame CUCURBILES, et vous, en se relayant, etc, qui ont fait la saison. Là-bas, il y a personne.

François Purseigle : Non mais c'est là que la question de l'encadrement se pose. Nous, en tant que chercheurs, c'est là qu'on se dit... bon ben voilà, c'est là que l'encadrement est important...

Damien : Encadrement en capital, et, le réflexe, tout de suite... bon ben les gens ont confiance, qu'est-ce qu'on a déjà autour de confiance ? En priorité.

Frédéric : Et là, on retrouve un technicien qui bosse chez ce gars, là-bas... qui, en fait,...

Damien : Etait passé, avec Jean-Luc...

Frédéric : … est un berger. Avec des études... des études...

Damien : Ah oui. Ça, c'est vrai...

Frédéric : … agricoles animales...

Damien : Un bourguignon d'origine.

Frédéric : … était berger dans le Massif Central... a travaillé avec Jean-Luc en Martinique...

Damien : Chez Roux ?...

Frédéric : … a été embauché à Saint-Domingue chez des... Tout ça c'est à la concurrence. À Saint-Domingue. En République-Dominicaine. S'est retrouvé à pied à un moment donné. Nous a appelé pour venir en Guadeloupe. On l'a pris 1 saison en Guadeloupe. Seulement on avait le chaînage qui était en place, la structure qui était en place, c'est-à-dire le technicien,...

Damien : Ils étaient pas responsables à ce niveau-là... Ils étaient plutôt des hommes de terrain à tout faire...

Frédéric : Non mais justement, c'est qu'on l'a mis en troisième... en troisième ligne. Et donc il a fait une saison et puis il est parti. Et c'est là, je pense, qu'il a trouvé...

Damien : Au Sénégal.

Frédéric : Au Sénégal, en hiver, à faire le technicien, à faire du melon, et faire des haricots verts.

Damien : Et donc on l'a retrouvé là-bas...

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Mais de berger, en fait... il a grandi de sa formation de berger éleveur, il a grandi dans le melon tropical. Technicien.

Damien : Comme nous on a confiance, et que c'est important dans le système, on le paye, nous, maintenant, au moins il est payé, et on se récupère sur la vente des fruits. On se rémunère.

Frédéric : Et il revient aider Jean-Luc, ici, en été.

Damien : Et, en été, on l'embauche sur la société CC production, responsable sud-est, Saint-Gilles. Et voilà.

Frédéric : Sud-est parce que ça finit de bonne heure...

Damien : Et donc voilà encore on a un gars qui, toute l'année, bosse dans le melon en tournant pour nous sur les différents sites.

Loïc Mazenc : Mais c'est un hasard qu'il soit aussi au Sénégal quand vous aussi vous y étiez... C'est assez...

Damien : Et ben on l'a retrouvé là-bas. En arrivant, on l'a retrouvé au Sénégal. Alors qu'on le connaissait de Guadeloupe, de Martinique, et de Saint-Domingue.

Loïc Mazenc : Mais avant de partir, vous ne saviez pas qu'il était là-bas ?

Frédéric : Et dans le chaînage, le sud-est finit de bonne heure, ça lui permet de repartir de bonne heure au Sénégal, pour faire du melon pour Noël. Même pour novembre.

François Purseigle : D'accord. Lui, il a quoi comme statut ?

Frédéric : Lui, il est technicien.

François Purseigle : Technicien.

Damien : Euh non... Ouvrier agricole.

Frédéric : Oui. Oui, il l'a pas mais, pour nous, il est technicien.

François Purseigle : D'accord.

Frédéric : Là, il est responsable de site dans le sud-est.

François Purseigle : Oui.

Frédéric : Et pour nous il est responsable de site aussi du Sénégal.

François Purseigle : Et, très pratiquement parlant, qui s'occupe de la logistique de ces... ? Enfin, quand les gars vont d'un site à l'autre...

Frédéric : Jean-Luc maintenant.

François Purseigle : Ok.

Damien : Et moi... enfin...

Frédéric : Avec Damien.

François Purseigle : C'est-à-dire, qui gère ? Qui organise ?

Damien : C'est nous. C'est nous.

François Purseigle : Mais c'est... ouais, là, c'est phénoménal, comme organisation.

Damien : Quand on disait qu'avec Jean-Luc... qu'entre Jean-Luc et moi, on... c'est la plaque tournante pour organiser tout ça...

Frédéric : La DRH fait les papiers.

François Purseigle : On va revenir vous voir si c'est possible...

Damien : Et maintenant c'est vrai qu'on recommence à se décharger un peu sur la DRH parce qu'elle a amené quelques compétences qu'on n'avait pas forcément.

Loïc Mazenc : Et voilà, c'est ça.

Damien : Bon, des fois, on a pris certaines décisions, certaines choses... c'était limite... enfin bon, c'était un peu trop par rapport à nos compétences, il faut le reconnaître.

Frédéric : Oui. Under-line.

Damien : Et ben oui...

Frédéric : Pas border mais under.

Loïc Mazenc : Oui oui oui.

Damien : C'est clair.

Loïc Mazenc : C'est là où il y a des fonctions, effectivement, de RH qui sont nécessaires...

Damien : Qui sont nécessaires en appui. Mais, par contre…

Loïc Mazenc : … parce que l'organisation, ça se...

Damien : … qui, quand, comment, à quel endroit, à quelle date, ça, c'est quand même nous.

Loïc Mazenc : Ça, c'est vous. C'est pas encore déchargé sur...

Damien : Ah non non... Elle, après, c'est quel type de contrat...

Frédéric : Non, c'est la partie technique qui compte. Après, elle va faire les papiers d'accompagnement.

Damien : C'est quel type de contrat et combien on le paye. Mais même le montant du salaire, on le maîtrise.

Loïc Mazenc : Voilà, c'est ça, c'est pas que technique au final.

Damien : Voilà. Votre fonction, elle est au-delà de la technique. Ça va au-delà finalement.

François Purseigle : Ok ok. J'y vois plus clair...

Damien : Ah ben ça m'enchante...

François Purseigle : Non, mais, pour nous, en tant que... même en tant qu'enseignant-cherch... et pour le coup, en tant qu'enseignant dans une école d'ingénieur, bon, il y a nos activités de recherche, mais c'est important que, nous, on ait conscience de ces réalités-là, parce que, demain, on va former des gars qui seront peut-être appelés à travailler dans des entreprises comme les vôtres.

Damien : Tout à fait.

François Purseigle : Et c'est vrai que là où on pêche, nous, dans les écoles d'ingénieur, c'est qu'on a une vision très restrictive aussi de l'exploitation agricole, des sites de production, et on n'a pas

pris acte – je pense, moi – suffisamment, quelles que soient les écoles, des évolutions et de la complexité.

Damien : C'est ça.

Frédéric : Alors, attendez, dans le cadre de la mondialisation...

François Purseigle : Hmm.

Frédéric : Mais si c'est la blonde qui passe, là...

François Purseigle : Ah oui...

Frédéric : Les mangues qu'on rentre du Pérou... Les melons de Guadeloupe et de Martinique, ça va, ça devrait passer. Mais les melons du Sénégal, on va pouvoir se les carrer je sais pas où là...

Loïc Mazenc : C'est sûr...

François Purseigle : Ah oui oui oui oui oui... ça...

Frédéric : Attends, je l'ai entendu parler hier soir... euh... c'est auto... autarcie... Espagne, allez vous faire voir... Maroc... mes melons... Non mais, à un moment donné, quoi qu'il en soit, même si c'est elle, demain, elle se heurtera quand même...

Damien : Oui... ça c'est pas... Rien que les anglais, pour sortir d'un système, ils mettent 15 ans...

François Purseigle : Mais c'est compliqué, en Angleterre. Moi, j'ai un frère qui est chercheur en Grande-Bretagne, je peux vous dire une chose, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui préparent leur départ quand même, et qui postulent dans toute l'Europe. Alors pas sur des petites fonctions, mais... ça cherche. C'est que... il y a encore 2 ans, mais les gens ont quand même la trouille... C'est...

Frédéric : Oui, ils anticipent.

François Purseigle : C'est quand même impressionnant.

Loïc Mazenc : Et puis dans des milieux... à l'hôpital, par exemple... enfin, j'avais lu un truc, à l'hôpital, c'est assez...

Frédéric : De partout sûrement.

François Purseigle : Ecoutez, merci beaucoup. Vraiment...

Frédéric : Je pense qu'il vous faudra revenir.

François Purseigle : Ben écoutez si c'est possible... ouais.

Loïc Mazenc : Avec grand plaisir.

François Purseigle : Avec grand plaisir, oui.

Damien : Je vais vous donner mes coordonnées... ma carte...

Frédéric : Voilà, vous l'avez en liaison, maintenant, vous continuez à venir.

François Purseigle : Et puis je vous enverrai... je vous enverrai... Donc, Loïc est en thèse avec moi depuis... quoi ?

Loïc Mazenc : 6 mois.

François Purseigle : 6 mois.

Damien : Ah c'est le début alors ?

François Purseigle : Oui, c'est le début.

Loïc Mazenc : J'en ai pour 3 ans.

François Purseigle : C'est moi qui le « manage », entre guillemets, puisque je suis son directeur de thèse. Et donc, moi... Alors, Loïc travaille plutôt sur les fonctions de management. Moi, je travaille plutôt sur les fonctions dirigeantes, les dirigeants. Donc j'essaye de comprendre d'où ils viennent, pourquoi, à un moment donné, ils partent à l'étranger, comment ils font évoluer leur modèle économique... voilà. Et donc on porte un programme de recherche qui a été financé il y a 3 ans par l'ANR, l'Agence Nationale de la Recherche. Donc j'ai été lauréat d'un appel d'offres pour identifier et caractériser, en fait, ces grandes entreprises du secteur de la production agricole, voilà. Donc je vous enverrai le bouquin...

Frédéric : Et, la petite dernière, c'est qu'on va embaucher quand même... Mais, toi, t'es pas au courant encore... sûrement pas au courant d'ailleurs... On va embaucher un retraité, qui est tombé amoureux aussi du système... un retraité... je l'attrape là, parce qu'il faut pas que je me trompe quand je lis son... euh... son CV. Un retraité de l'administration, de la Haute Administration parisienne...

Damien : Si, je suis au courant.

Frédéric : Oui, mais, là, on va l'embaucher officiellement.

Damien : Oui, bon, peu importe ça...

Frédéric : Ça, t'étais pas au courant.

Damien : Non mais ça c'est pas...

Frédéric : Même, d'ailleurs, il faut que je le dise à RH, c'est ce qui manque là, ça s'est décidé la semaine dernière. Inspecteur général de l'agriculture, délégué ministériel pour les Outre-Mer de 2008-2014, membre de l'Académie d'Agriculture de France.

François Purseigle : Ah oui...

Loïc Mazenc : Et donc, vous allez l'embaucher pour ?

Frédéric : Et ben il est tombé amoureux de notre système, les DOM, les machins, tout ça, et comme il était aux Outre-Mer... euh... là, il nous accompagne...

Damien : En fait, il y a une grosse difficulté dans l'entreprise, c'est de conserver... il y a une partie administrative qui est vraiment très complexe, sur les dossiers, maintenant, d'aides et de subventions, il faut pas se cacher que... l'activité dans les DOM-TOM...

Frédéric : Ah ben s'il n'y a pas de subventions, on va au Sénégal.

Damien : … le pilier central, c'est les subventions.

François Purseigle : Oui oui oui…

Damien : Tout tourne autour de ça.

François Purseigle : D'où le groupement d'employ... d'où le groupement à l'OP.

Damien : Tout tourne autour de ça. Quand vous allez en déplacement aux Antilles, il y a pas un producteur, il y a personne qui passe 5 minutes sans citer le mot aide ou subvention dans son

discours. C'est vrai, c'est quelque chose qui est marquant quand on va là-bas. Et donc... avec les changements des politiques, tout ce qui se passe au niveau national... tous ces bouleversements ministériels, etc, les alternances, et tout ça, c'est important d'avoir quelqu'un qui connaît bien les ficelles... du milieu.

François Purseigle : La politique locale aussi.

Damien : Pour nous aider... pour nous aider à anticiper, et être dans le coup.

Loïc Mazenc : Bien sûr.

Frédéric : Là, on était ensemble la semaine dernière, et, là, ils continuent à tourner cette semaine.

Loïc Mazenc : D'accord.

Frédéric : Donc hier, ils étaient...

Damien : C'est ça l'enjeu.

Frédéric : … hier, ils ont fait la DDA et la Préfecture...

Damien : Bon, c'est mieux... bon, c'est un conseil, c'est...

Loïc Mazenc : Oui, bien sûr... Du lobbying...

Damien : … du lobbying, c'est tout ça.

Frédéric : … dans le groupement... Ils étaient absents semaine dernière, sinon on voulait le faire quoi, mais bon...

François Purseigle : Ben nous... Enfin, je suis, en ce moment, depuis maintenant 1 an, un groupe italien dans le secteur de la production de la viande bovine, qui est implanté aussi dans l'Allié, qui a un site de production de 700 têtes, qui a 4 sites de production en Toscane, c'est 25.000 bovins par an qui... voilà... Et, en fait, ils ont justement quelqu'un... ben c'est quelqu'un qui nous a introduit dans l'entreprise... qui gère ces questions-là... c'est-à-dire controverses autour d'un site de production, mise en place, je sais pas moi... d'une retenue collinaire, etc, et c'est lui qui est, en fait, à la tâche quoi. Il est consultant quoi. Tout simplement quoi. Et il sert d'interface entre les pouvoirs publics et l'entreprise.

Frédéric : Exactement.

François Purseigle : Dans le bovin viande. Donc là...

Frédéric : Non non, mais lui, on est partis pour quelques années, parce que sa femme est jeune et... tiens, c'est le même cas que Frédéric Piperaux mais beaucoup plus... pointu au niveau...

Damien : Ben disons qu'il a travaillé, il a vécu dans les Ministères donc...

François Purseigle : Ben oui oui... Ecoutez, merci beaucoup pour cet entretien.

Loïc Mazenc : Oui, merci.

Retranscription d'entretien n°4

Guillaume – Responsable E.T.A
LEGUMES & CO'
Entretien semi-directif

Date : 9 janvier 2019 Durée : 1h06

L'entretien se déroule dans le bureau de Guillaume. Responsable de l'entreprise de travaux agricoles de l'entreprise, l'idée de l'entretien est de comprendre le rôle que joue l'ETA au sein de la division de la production. L'entretien a lieu juste avant la pause de midi.

Loïc : Ouais, on m'a un peu expliqué, mais... Ben du coup... je suis aussi venu, là, cet été, faire... J'ai vu Lilian.

Guillaume : Mon oncle ?

Loïc : Ouais. J'ai fait un entretien avec lui cet été. Il nous avait présenté un PowerPoint là... Avec un peu comment se passait la boite...

Guillaume : Comment ça marche.

Loïc : Et voilà. Mais, sinon, surtout, c'est par rapport à toi, surtout, que ça m'intéresse. Donc, je sais pas, tu pourrais peut-être... te présenter...

Guillaume : Ben moi... voilà... Guillaume. Donc, ça fait depuis 2008 que je suis revenu sur les fermes. Donc après mon... Je suis revenu suite à un BTS GDEA. C'est Génie des Équipements Agricoles. Donc c'est du machinisme. Donc c'était... Parce que le machinisme me plaisait énormément dans l'agriculture.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Donc, si tu veux, quand je suis revenu ici, j'ai pris plus ou moins la responsabilité... comme j'avais eu... j'avais suivi un apprentissage en mécanique, etc, j'avais repris un peu, si tu veux, toute la partie atelier agricole. Donc c'est-à-dire... gestion des mécanos, du magasin... voilà. Donc ça a démarré comme ça. Ça, jusqu'à 2000... 2000... je crois 2011 ou quelque chose comme ça. En 2011 ou 2012. Donc à partir de 2012, j'avais fait... bon, l'atelier, ça... j'avais fait un peu... et puis je voulais aussi m'occuper un peu plus des travaux agricoles. Donc pour ce faire, j'ai récupéré tout ce qui était partie organisation de travaux. Donc c'est-à-dire... ben ça comprenait le dispatching des chauffeurs... Alors, que ce soit pour la récolte et pour les travaux agricoles, on va dire, divers, de production. Donc gestion des chauffeurs, du parc matériel... euh... et aussi des investissements. Donc, ça... ben en fait, si tu veux, on a essayé de mettre plusieurs types d'organisations en place, avec différents chefs d'équipe, qui ont plus ou moins fonctionné. Certaines fonctionnent encore.

D'autres n'ont pas bien fonctionné. Après, j'ai essayé de faire quelques recrutements pour essayer de compléter un peu cet organigramme-là. Bon... En fait, si tu veux, c'était assez flou dans la mesure où on n'avait pas quelque chose de vraiment prédéfini où... voilà... il fallait un responsable ETA accompagné d'un chef d'atelier, etc. Donc ça a été assez délicat. Qui plus est qu'on était pas une ETA complètement externe. Puisqu'on travaille pour nous. Donc on n'avait pas les mêmes rapports, etc. Donc ça a été un peu... un peu délicat. Donc il y a des choses qui ont fonctionné à l'organisation, d'autres qui ont moins fonctionné. Ben là, en ce moment... Bon, ça n'a pas changé grand chose jusqu'à cette année, on va dire, 2018. Où, en fin de compte, l'année dernière, j'avais missionné un second pour qu'il m'aide, justement, en gestion des travaux, etc. Et puis le suivi, surtout, des travaux.

Loïc : Ok.

Guillaume : Cette personne-là n'est pas restée parce que... bon, voilà, elle ne correspondait pas au poste, et peut-être aussi par rapport à l'organisation qu'on lui avait... qu'on avait donné. Donc on a revu un peu les critères d'organisation de l'ETA et de l'agro. Ça, on est en plein dedans. Et on a décidé que Jean-Claude allait justement m'épauler dans... on va dire, dans l'activité organisation, ordonnancement des travaux... euh... qui, lui, allait être secondé aussi par... euh... un logisticien. Donc on l'a recruté, là, dernièrement.

Loïc : Oui, il arrive là, là ?

Guillaume : Voilà. Et, moi, j'allais plus me focaliser sur la partie, donc, tout ce qui était investissements... euh... résultats de l'ETA, on va dire... euh... au global. Parce qu'il faut savoir qu'on a, si tu veux... comme on fait beaucoup de production, on a du mal, actuellement, à restituer la rentabilité à chacune des productions, puisqu'on a les moyens mutualisés. Donc, là, moi, mon gros challenge, cette année, c'est de laisser un peu la partie opérationnelle à Jean-Claude et aux logisticiens. Bon, les aider quand même hein... Plus se focaliser sur la partie investissements, et surtout sur la partie... faire de l'optimisation sur des... Voilà, parce que... si tu veux, on a aussi des au niveau de l'atelier, etc, une... un pôle, on va dire, innovation, recherche et développement. Et où il faut quand même consacrer des moyens parce que c'est l'avenir. Et donc, si tu veux, moi, je veux me focaliser un peu que sur ça. Donc être moins, on va dire, dans l'opérationnel du quotidien, plus être dans les comptes et voir un peu la rentabilité du truc. Voir les moyens d'optimisation... euh... que ce soit sur le plan des financements, sur le plan des nouveaux outils... voilà, sur les perspectives, on va dire, de demain. Voilà. Un peu plus en retrait de l'activité...

Loïc : Ok. Parce que, du coup, si je comprends bien... donc, l'ETA, c'est une structure à part ?

Guillaume : Disons qu'il y a 2 ou 3 ans, on avait scindé l'agro, l'ETA... l'ETA qui allait, en fin de compte, réaliser des travaux pour l'agro... Donc, on va dire, tu as des agriculteurs... Jean-Claude, Louis, etc... qui, eux, mettaient en place des cultures, faisaient le suivi des cultures, et avaient, justement, besoin d'un prestataire pour réaliser des interventions... voilà. On s'est rendu compte que plus tu mets de services comme ça et plus tu as de problématiques parce que c'est toujours...

Loïc : Ok...

Guillaume : Bon. Voilà. Donc on a dit... Et puis, même dans la démarche, si tu prends un peu plus de recul... Moi, je le voyais. Quand tu prends un peu plus de recul, tu te disais : de trop segmenter... euh... souvent, ça partait au carton, ou il fallait créer des arbitrages... Bon, ça, il faudra toujours les créer, mais... je veux dire par là... Maintenant, qu'est-ce qui fait l'efficience de notre entreprise ?

C'est d'arriver à avoir des produits de qualité en temps et en heure, et en quantité. Pour ce faire, si tu commences à missionner un entrepreneur qui va venir réaliser et que tu le responsabilises sur certains... sur un type de résultat, moi, je voyais que ça fonctionnait pas bien. Donc, je me suis dit... enfin, on en a parlé aussi avec Jean-Claude, on l'a fait évoluer comme ça... C'est : est-ce qu'il ne vaut pas mieux avoir, plutôt, un agriculteur qui s'occupe d'une production – asperge, carotte, etc – qui va, justement, suivre les travaux... c'est-à-dire que si le gars... enfin, le gars, le prestataire, ou même le salarié interne, vient réaliser les travaux, ben il nous pousse le travail, etc, mais être en mesure de pouvoir, justement, l'aider pour arriver aux résultats. Et que cette personne-là n'ait pas de limites. C'est-à-dire qu'elle ne se cantonne pas juste qu'à la production. C'est-à-dire dans le champ. Moi, à terme, ce que j'aimerais avoir, c'est un responsable de production, par exemple carotte, qui... « allô, la rentabilité de cette parcelle-là de la carotte, on en est où ? », etc.

Loïc : Ouais... ok ok...

Guillaume : On a un taux de casse qui... par exemple, à la récolte, qui est de +10%... Tu vas aller le voir en station, tu vas voir... Ou alors si, à la station, on casse des trucs... Après, c'est pas lui qui va aller régler en station, si tu veux. On va quand même scinder. Mais, si tu veux, qu'on n'ait plus de limites là. Parce que, si tu veux, le problème... enfin moi, je me suis rendu compte de ça. C'est que si tu mets trop de limites... euh... ben les gens, au bout d'un moment... tout le monde se renvoie la balle et personne ne prend le truc. Tandis que si tu es un agriculteur qui, en fin de compte, ce qu'il va gagner à la fin, c'est le résultat de son travail... plus tu l'amènes loin dans le... on va dire... dans le process, et plus il est, on va dire, efficient et... il a plus de... on va dire, de leviers, pour pouvoir travailler.

Loïc : D'accord.

Guillaume : C'est pour ça que, si tu veux, déjà, on est partis sur l'agro... on a refondu l'agro et l'ETA ensemble...

Loïc : Ok.

Guillaume : On a quand même laissé la partie récolte un peu de côté.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Ça, on l'a laissé plus de côté, parce que c'est assez délicat, c'est... parce que... on va dire que la partie récolte est un peu plus en relation avec la station, etc. Mais, par contre, ce qui est sûr... ce qu'on a validé, c'est qu'on avait... comme il a dû t'expliquer... il a Jérôme, il a Brandon avec lui.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Qui ont chacun... il a donné quelques productions à chacun. Louis est en train de... est en train de recruter 2 personnes. Donc il y en a une qui est retenue, c'est Christophe Carrière. Je ne sais pas s'il t'en a parlé.

Loïc : Si si, il m'en a parlé.

Guillaume : Voilà. Et un autre certainement... Bon, il ne l'a pas encore déterminé. Mais, si tu veux, ce qu'on a décidé, c'est que Francis, qui, lui, va prendre en charge la partie carotte... ben en fin de compte, Francis, ce qu'on a déterminé, c'est qu'il n'allait pas simplement dire... euh... « bon, ils me cassent les carottes... »... Non non, c'est lui... « tu es agriculteur. Ton truc, il faut que ça marche ».

Loïc : D'accord.

Guillaume : Il faut que ça marche. Parce que, si tu veux, on se noyait dans ces trucs-là où il y avait personne qui avait des responsabilités et, à chaque fois, quand tu rentres là-dedans, tu as personne, tout le monde se tire... se tire à coup de fusil quoi.

Loïc : Je comprends, ouais.

Guillaume : Voilà. Voilà, c'est un peu... Alors, je sais pas... je vais te dire, je ne sais pas si on est sur la bonne organisation, actuellement, parce que, tu vois, l'organisation qu'on a mise en place en 2011 a plus ou moins bien fonctionné. On a gardé certaines choses, il y en a d'autres, ça a complètement avorté. Donc je sais pas te dire, actuellement, si on est dans la bonne, si les gens qui sont... qu'on va mettre en place seront bien efficients. Je sais pas. Mais ce qui est sûr, c'est qu'on s'est rendu compte que de trop segmenter... enfin, moi, je m'en suis rendu compte... de trop segmenter les choses, ça...

Loïc : Et, du coup... pourquoi, du coup, à la base, vous avez segmenté autant l'organisation ? C'était quoi le but recherché ?

Guillaume : Parce que, si tu veux... le but recherché, c'est qu'on partait sur un truc... Ben tu as des travaux agricoles, et tu as la production. Tu avais des chefs de culture, des techniciens, qui suivaient les cultures, qui... voilà, ils allaient voir la maladie, il faut faire tel type de traitement... ça s'arrêtait là. Et, après, ils passaient le rôle à un service, on va dire, ETA... euh... Mais on le sait, tu peux avoir des chauffeurs, des fois,... ben voilà, ils font le taf qu'à moitié, ou ils le font... ils le font bien. Donc c'est de responsabiliser plus de... de mélanger ça.

Loïc : Ok. Je comprends.

Guillaume : Mais, après, si tu veux... c'est pour ça que, moi, j'ai voulu conserver... l'ETA, on va dire, au global... même si c'est refondu dans l'agro. J'ai voulu le scinder, parce que, si tu veux, ça représente... grosso modo, si tu veux... euh... On fait à peu près 45 millions de chiffre d'affaires. Et, ici, sur la partie ETA, ça représente à peu près dans les 6 millions.

Loïc : Ok.

Guillaume : Mais, si tu veux, ces 6 millions-là, il faut arriver à bien les segmenter. Parce que c'est ça qui est le plus important actuellement. C'est ce que je te disais tout à l'heure. C'est arriver à les répartir selon les cultures.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Et, moi, je me suis fixé un travail cette année, c'est... à la fin de l'exercice... donc on clôture à peu près au mois de septembre... c'est que je veux arriver à avoir... à avoir quelque chose d'efficient, à avoir quelque chose qui roule. C'est-à-dire où on est capables de tout bien mesurer, etc... de tout répartir, de manière à ce qu'on... On va pas chercher à faire du bénéfice en interne, si tu veux. Mais au moins arriver à zéro. C'est-à-dire qu'on n'a pas de surprise de se dire... je sais pas moi... on peut avoir... on peut avoir 100, 500, 200 millions... des fois, tu sais pas où les affecter. C'est dramatique.

Loïc : Ouais, tout à fait. Mais, du coup, vous ne faites que des travaux pour LEGUMES & CO' ?

Guillaume : Non. Alors, ça, c'est le plus gros. On fait des travaux pour LEGUMES & CO', c'est l'ETA interne, on va dire. Et, après, on a une ETA qui réalise à peu près un chiffre de 260.000€ par an. Et, ça, c'est, si tu veux, des récoltes de maïs. Donc, là, on va chez des tiers, chez des agriculteurs externes, on va récolter leur maïs... Mais là... bon, c'est de la presta traditionnelle...

Loïc : Ouais. Ok. D'accord. Du coup, toi, tu gères... euh... en gros, tu as combien de personnes dans l'ETA ?

Guillaume : Ils sont... On est une cinquantaine. Entre atelier et chauffeurs, tu as à peu près une cinquantaine de personnes.

Loïc : Même en plein... Tout l'année ?

Guillaume : Non. Tu as des pics de production. Tu peux arriver à... 60...

Loïc : Ok.

Guillaume : Mais, après, si tu veux, on fait sous-traiter un peu, donc il y a des gens qui sont... qui sont pas internes à l'entreprise, qui viennent travailler aussi.

Loïc : D'accord.

Guillaume : Donc ça va de... allez... tu peux avoir 45 personnes et tu peux monter à... je pense, en pleine charge, tu peux être à 60... voilà...

Loïc : Mais, en tout cas, il y a, au moins, 45 personnes salariées à temps plein, ici...

Guillaume : Sur la partie chauffeurs, mécaniciens, etc. Ouais.

Loïc : Ok.

Guillaume : C'est ça.

Loïc : D'accord.

Guillaume : Voilà.

Loïc : Ok. Et je ne t'ai pas demandé : le BTS, tu l'avais fait où ?

Guillaume : Urgon.

Loïc : C'est par ici ?

Guillaume : C'est à 80km au sud. Entre Dax et Mont-de-Marsan.

Loïc : Ok. Dans la région quoi.

Guillaume : Dans la région, ouais.

Loïc : Et donc j'imagine... parce que, tout à l'heure, j'étais avec Louis... enfin, j'en sais rien, d'ailleurs, j'ai pas la réponse... mais, du coup, tu habitais... Quand tu étais petit, tu étais par là, aussi ?

Guillaume : Non mais j'habite toujours... à 80km. À la ferme...

Loïc : Ah ok. Tu fais les aller-retours tous les jours ?

Guillaume : Oui. Parce que, si tu veux, donc... en plus de ça, là-bas, on a développé une ferme de 200 hectares. Donc on avait la ferme qui était plutôt petite, et qu'on est en train d'agrandir au fur-et-à-mesure. Donc, là, on est passés... on est à peu près à 200 hectares. Et où, là, c'est pareil, je m'occupe de cette ferme-là.

Loïc : Ah. Ok.

Guillaume : Où là il y a un gars qui... on va dire un chef de culture quoi... qui gère l'activité, même bardage... C'est-à-dire ETA externe et, en plus... la ferme, là, de 200 hectares.

Loïc : D'accord.

Guillaume : Donc, ça, c'est un truc en plus, on va dire, qui...

Loïc : Et comment tu gères...

Guillaume : Ben... comment je gère... j'essaie de faire des petits rendez-vous, le matin, comme ça... avec lui, là-bas. Donc, des fois, je monte un peu plus tard ici. C'est pour ça que, si tu veux, avec le développement de là-bas, j'avais du mal à être ici... C'était assez compliqué. Donc, bon, comme... On a déterminé qu'il fallait que ce soit lui qui prenne ça.

Loïc : Ok. D'accord. Je comprends. Et, là-bas, c'est quoi comme culture ?

Guillaume : Oh... c'est céréales... maïs... maïs, soja. C'est des trucs assez... Nous, si tu veux, on ne fait pas de légumes. On a essayé d'en faire, mais ça marche pas trop, donc...

Loïc : D'accord.

Guillaume : Sinon, on va dire, c'est... On a une faible rentabilité par rapport à ici mais bon...

Loïc : D'accord. C'est la ferme familiale là-bas aussi quand même ?

Guillaume : Ouais. À la base, c'était la ferme familiale.

Loïc : Ah. À la base, c'était la ferme familiale là-bas ?

Guillaume : Ouais.

Loïc : Elle est pas ici, la ferme familiale ?

Guillaume : Non.

Loïc : Ah...

Guillaume : Quand mon grand-père est arrivé, si tu veux... On était originaire, donc, de Copins. Il est arrivé ici en tant qu'entrepreneur de travaux agricoles. Bon, activité qu'on a toujours conservée actuellement. Donc il était venu faire des prestations de récolte, pour des agriculteurs. Notamment un agriculteur qui était ici basé. Et... et un jour, en 81, le chef de culture de cette exploitation, ici, s'était... s'était tué sur la route, donc... bon, le propriétaire ne voulait pas garder... il ne voulait pas garder cette ferme. Et mon grand-père a eu la possibilité de pouvoir l'acheter. Donc quand il est parti, au début, il y avait 60 hectares. Donc il a installé Raoul, mon oncle... le père de Louis.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Et Bernard, mon père.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Dans la... dans la... on va dire... Sur la ferme. Et, après, bon, voilà, ça a commencé... Bon, après, il t'a expliqué...Au début, c'était du maïs, maïs, maïs. Jusqu'en 93. Après, il y a un belge qui a voulu faire des carottes avec nous. Les premières. On a commencé. Et voilà, après, jusqu'en 2003, ça a vivoté, on va dire, ça s'est développé. Et, après, en 2003, c'est là où le bio s'est développé. En même temps, on a commencé... Lilian a commencé à vendre les premières carottes à des grossistes.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Pour essayer de lisser l'activité un peu toute l'année. Ben là, après, ça a fait... enfin, on a augmenté de 15% par an depuis 2004, l'activité. Pour arriver à maintenant quoi. Et puis, développement du bio... c'est ça qui a fait inertie, on va dire... Après, développement durable, énergie renouvelable... la méta... enfin voilà... bon ça, ça a été un peu... En 2010, il y a eu... 2010-2011, Laurence est arrivée, donc ça a été... découverte du marketing, etc, parce qu'on ne connaissait pas. On a développé le chou doux... que tu as dû voir...

Loïc : Oui. Tout à fait. Le chou sucré. Du Japon.

Guillaume : Voilà.

Loïc : J'ai vu, ouais...

Guillaume : Donc, ça, c'est pareil, ça a été... ben ça a été un développement. Il a fallu faire naître une marque, la développer... C'est un métier, si tu veux, on a... En fait, quand tu vois le développement de la ferme... On était producteurs, au départ. On a été producteurs diversi... producteurs en monoculture...

[Téléphone]

Loïc : Vas-y, si tu veux. Prends-le hein.

Guillaume : Ouais, Manu. Je te rappelle dans 5 minutes. Et, si tu veux, on a commencé à être producteurs en monoculture, maïs. Après, de producteurs en polyculture... donc quand les carottes sont arrivées. Après, on a commencé à être producteurs et metteurs en marché, et, en même temps, il a fallu développer un métier... bon, la station, le... on va dire... le conditionnement, etc. Le bio en même temps. Et, à partir de 2010... 2010-2011, le métier a encore... il y a encore un autre métier qui est apparu : le commerce. Enfin, on l'avait déjà... on l'avait déjà depuis 2004, le commerce, mais... le commerce et puis, surtout, le...

Loïc : Marketing.

Guillaume : … le marketing. Voilà.

Loïc : Développement d'une marque et tout...

Guillaume : Donc, on va dire : producteurs ; 2003-2004, commercial... producteur et commercial ; et 2010, commercial, producteur et... on va dire... ben dans le marketing...

Loïc : Ouais.

Guillaume : Donc ça a été... si tu veux, ça fait des phases de... de développement. Et, en même temps, même le métier de producteur a évolué parce que... on a fait... on l'a fait évoluer aussi. Donc voilà.

[Interruption]

Loïc : Donc, ouais, du coup...

Guillaume : Donc, voilà, c'est des métiers qu'on a développés, si tu veux, depuis... depuis... ben jusqu'à maintenant.

Loïc : Et puis vendeurs d'énergie aussi.

Guillaume : Ouais.

Loïc : Enfin, vendeurs d'énergie... Si, vous en vendez, de l'énergie ?

Guillaume : On vend de l'énergie, ouais. Si, ça, ça a été un peu un truc annexe. Autre que l'activité, mais bon... Mais, enfin, ça en fait partie quand même.

Loïc : Et, après, la suite... Parce que, du coup, je me demandais... Bon, là, vous êtes en pleine croissance... L'idée, c'est de calmer, ou c'est de continuer ?

Guillaume : L'idée, c'est de... Ben en fait on va... C'est d'arriver, déjà... Je sais pas si on arrivera... Là, si tu veux, on est leaders sur le marché du bio. Donc je ne sais pas si on arrivera à le conserver, cette avance-là. Notamment sur la carotte. L'idée, c'est d'avoir... de mettre toutes les cartes de notre côté. Par contre, ce qui est sûr, c'est qu'il faut écouter nos clients. Et nos clients parlent, de plus en plus, de régionalisation. Donc c'est-à-dire d'avoir de la production propre sur... mailler le territoire français. Donc ça veut dire... on va dire, demain... demain.. même... demain demain... il faut être en mesure, si tu veux, de pouvoir envoyer un petite quantité un peu partout...

Loïc : Ok.

Guillaume : Depuis les plus petites structures, en France... Donc, ça, c'est un peu l'enjeu de demain. C'est arriver à mailler un peu le territoire. On ne pourra pas... on ne pourra pas refaire des asperges partout. Mais on sera obligés de pouvoir dire à nos clients « bon ben je sais t'envoyer... pendant 1 ou 2 mois de l'année, je sais t'envoyer des produits du Nord... »... du côté d'Amiens, là où est Laurent...

Loïc : D'accord.

Guillaume : C'est pour ça qu'on est en train de monter la station, en fait... à Laurent, là-bas... Justement, pour qu'il puisse envoyer... Il fera pas tous les volumes mais... il peut en faire un peu.

Loïc : Ouais ouais. Donc, l'idée, c'est d'être sur... Mais sur la France...

Guillaume : De mailler le territoire, ouais.

Loïc : Mais sur la France ?

Guillaume : Ouais.

Loïc : D'accord.

Guillaume : Voilà.

Loïc : L'idée, c'est pas non plus de se développer à l'étranger... Bon, il y a le Portugal mais...

Guillaume : Si... Voilà. Le Portugal... le Portugal, lui, en fait, il a... Le projet du Portugal, si tu veux, à la base, c'était de venir en contre-saison de la France. C'est-à-dire que quand on n'avait pas de cam ici, on la faisait venir de là-bas.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Ça change un peu parce que, si tu veux, ici, en France, les marchés, on va dire... évoluent. Et, surtout, les techniques de production évoluent, et on se rend compte qu'on risque d'avoir des bassins de production qui vont arriver à fournir de la cam, je pense,... pas 12 mois sur 12, mais quasiment.

Loïc : Ah bon ?

Guillaume : Donc ça veut dire que... Ouais ouais.

Loïc : Ici ?

Guillaume : Non, pas ici. Français, si tu veux.

Loïc : Ok.

Guillaume : Suivant les saisons, suivant...

Loïc : Ok ok.

Guillaume : Donc, si tu veux, ça veut dire que la stratégie du Portugal n'est pas la même qu'au départ. Le Portugal viendra... sera plus un marché d'opportunités sur la France où, effectivement, quand il n'y a pas de cam, on l'amène depuis là-bas. Ça veut dire que le Portugal doit se développer sur l'export. Donc l'Allemagne, la Belgique, etc. Sur des marchés de précocité. C'est-à-dire que tu arrives à faire, là-bas, des choses que tu n'arriveras pas à faire, certainement, en Allemagne. Donc c'est un marché où tu peux arriver à vendre un peu plus cher.

Loïc : D'accord.

Guillaume : Et, après, autre point du Portugal, c'est d'arriver à développer ce marché... le marché portugais, qui est marché bio... Au Portugal, c'est le b.a-ba, il y a rien.

Loïc : Ah ouais ?

Guillaume : Donc c'est essayer de le faire aussi évoluer. Voilà. Donc, dans la mesure du possible. Je ne sais pas si on y arrivera, mais bon... C'est un peu ça quoi.

Loïc : Ok. Donc, l'idée, c'est quand même... Ouais, les demandes des clients, c'est... c'est des petites structures...

Guillaume : Petites... ouais... petites... Plus ou moins petites, mais... disons que... ouais, de plus en plus, la grande-surface nous demande de... de savoir envoyer du produit d'origine à proximité de là où il est vendu quoi. Donc c'est-à-dire que... il faudra être en mesure à... par exemple, pour la ferme d'Amiens, on sera capable de fournir, on va dire...

Loïc : Il faut que, la carotte, elle vienne d'Amiens. Pas loin.

Guillaume : Ouais. Voilà. Ben c'est ce que les gens veulent. Toi, quand tu vas acheter ton paquet, tu es bien content de voir que c'est le pimpin du coin qui est en train de te le produire... Non mais c'est...

Loïc : Oui oui, je suis d'accord...

Guillaume : … c'est ça ! C'est ça. C'est la demande... En fait, si tu veux, on ne fait que retranscrire la demande client. On n'a aucun intérêt à aller...

Loïc : Oui... à aller partout. Ok. Non non, mais je comprends.

Guillaume : Voilà. Donc c'est un peu... c'est la demande du client quoi. Et, après, autre demande, c'est d'arriver à... Bon, ça c'est plus... On va dire, il y a l'informatique, etc... C'est d'arriver à retranscrire l'histoire de nos produits...

Loïc : Ouais...

Guillaume : Alors, sur le plan de la traçabilité, etc. Aux consommateurs. C'est-à-dire que, demain, tu vas... tu vas acheter une carotte chez nous... alors, soit avec un QR Code ou je sais pas comment... tu seras en mesure de savoir « elle vient de cette parcelle... ça a été ce monsieur qui est allé la biner... »... à la limite, ça te donnera un film, tu verras un mec...

[Rire]

Guillaume : Non mais je sais pas mais... franchement, on en a... Bon, je ne pense pas que ce sera... Tu vas pas faire ça au quotidien, en allant acheter un paquet de carottes parce que...

Loïc : Non... Tu as pas le temps.

Guillaume : Mais c'est vrai que c'est des demandes qui... qui sont faites.

Loïc : D'accord. Ok.

Guillaume : Ben les gens veulent savoir ce qu'ils mangent.

Loïc : Oui oui. Tout à fait.

Guillaume : Après, de là, au quotidien, à aller regarder...

Loïc : Le mec biner...

Guillaume : … j'en doute... Mais c'est une demande qui est faite. Donc ça veut dire qu'il faut être en mesure de... d'être offensif sur ça quoi.

Loïc : Je me pose une question... Parce que vous êtes quand même une grande entreprise dans le milieu agricole... implantée sur le territoire... Est-ce que vous avez, ou est ce que vous... entre guillemets... vous « subissez », ou est-ce que vous avez subi, des pressions vis-à-vis de ça, vis-à-vis de la grosse entreprise agricole ?

Guillaume : Ouais. Ouais. On peut la... on peut la... on peut l'avoir vécu parce que les gens ne comprennent pas, en fait, le fonctionnement. C'est pour ça que, si tu veux,... en toute franchise, je vais te le dire... Jusqu'à l'année dernière ou il y a... oui, l'année dernière, on appelait le Groupe LEGUMES & CO'. C'était... le nom groupe était venu d'un gars qui était venu... d'un gars qui avait travaillé ici, à la station. Il avait dit « oh, on va appeler le Groupe LEGUMES & CO' ». Et en fin de compte, on s'est rendu que, au niveau du marketing, c'était pas le bon mot. C'était plus les Fermes. Et, en fin de compte, c'est la réalité. Parce que, en fin de compte, quand tu regardes le fonctionnement, c'est un regroupement de fermes qui ont mutualisé les moyens pour arriver à faire... à faire un produit, à faire... à réaliser un projet. Mais on aurait pu tout aussi bien... ou mes parents auraient tout aussi bien, et mes oncles, pu dire « je pars de mon côté, et on n'a rien en commun ». Donc si tu veux, c'est le fait qu'on ait tout mis en commun. Donc les gens, si tu veux, ne le voient pas. Parce que, toi, ici, le premier, tu vas arriver, tu vas voir une grosse structure, tu vas te dire... « bon... ». Mais, en fin de compte, c'est juste une mutualisation de moyens.

Loïc : Hmm hmm. Tout à fait, ouais.

Guillaume : Mais chacun... Moi, j'ai mon exploitation, mon père a la sienne, mon oncle a la sienne, etc.

Loïc : Oui oui oui. Tout à fait.

Guillaume : Et c'est ça, si tu veux, qu'il faut qu'on arrive à...

Loïc : À expliquer.

Guillaume : Voilà.

Loïc : Ok.

Guillaume : Et c'est pour ça que, maintenant, plus on va dans le... euh... Il faut être assez transparent avec les clients et avec... et avec tous les gens avec qui on travaille parce que... Ce qu'on explique maintenant, c'est que, si tu veux, effectivement, nos anciens avaient des fermes issues de l'agriculture conventionnelle, et ce qui est la réalité. Toutes nos fermes, en tant que jeunes, tout ce qu'on est en train de développer depuis 2010, ce sont des... des filières orientées vers le bio. Donc mon exploitation est à 100% bio, mon frangin pareil, mon cousin pareil... Tous les jeunes, c'est vraiment... On s'est orientés sur ça. Donc c'est arriver à vendre ce discours-là.

Loïc : Ouais, je comprends.

Guillaume : Même si tu vas en interne... moi, je... enfin, je ne gère pas *mon* exploitation... enfin, je la gère, je veux dire, comptablement... mais je veux dire, je vais pas...

Loïc : Tu fais pas tous les travaux tous les jours...

Guillaume : Non non mais même, ma production, c'est pas moi qui la décide. C'est comme Louis... je laisse en charge ça... Il y a 200 ou 300 hectares, vous vous débrouillez, vous mettez ce que vous voulez dessus. Après, on fait un forfait, on se débrouille pour... Bon. Mais si tu veux... C'est pour ça que c'est assez délicat à vendre comme image, parce que... ben on a un fonctionnement assez... assez unitaire dans la mesure où chacun a un rôle dans l'entreprise clef... et on a quand même cette identité-là, d'agriculteur...

Loïc : Ouais ouais... Mais c'est dur à conserver, du coup.

Guillaume : C'est dur à conserver. Et c'est pour ça que, nous, quand on nous pose la question « qu'est-ce que... en profession, qu'est-ce que vous êtes ? », moi, je suis agriculteur.

Loïc : Ouais ouais. Bien sûr.

Guillaume : Je n'ai aucun intérêt à dire... « je suis responsable d'ETA.. »...

Loïc : Chef d'entreprise...

Guillaume : Oui, voilà... Je n'ai aucun intérêt à le dire. Et les gens ne veulent pas ça. Nos clients ne veulent pas ça. Et cette image-là qu'on a, on a intérêt à la garder. On a surtout aucun intérêt à dire... « je suis... »... Après, c'est de la pub. Enfin, c'est... c'est du commerce.

Loïc : Ouais ouais, tout à fait. Je comprends, ouais.

Guillaume : Même si la GMS sait comment on fonctionne, ils savent... ils connaissent les structures, ils connaissent les surfaces, ils connaissent les volumes. Mais, je veux dire, le client final, il a aucun... enfin, je veux dire, il ne faut pas lui laisser... il ne faut pas lui laisser entendre que c'est un truc...

Loïc : Ouais ouais, je comprends. Mais, du coup, vous avez quand même eu... pas de pressions, mais en tout cas... sur la grosse entreprise agricole, ça peut ne pas passer quoi ?

Guillaume : Oui. Parce qu'on a eu, sur certains dossiers, avec certains clients, c'est pas passé.

Loïc : Ah ouais. Ok.

Guillaume : Parce que les gens, si tu veux, ne voulaient pas recevoir... par exemple... des carottes issues d'une structure comme la SAS. Ils préféraient les avoir d'une SCEA. Une SCEA, c'est une exploitation.

Loïc : Oui. D'accord. Donc à vous, du coup, de séparer les structures en SCEA. Comme ça, ça fait...

Guillaume : Ouais. Après, si tu veux, ça fait que, en termes de politique de flux, etc... ça peut être des fois compliqué. Parce qu'il faut toujours quand même... Tu as un régime de fonctionnement de l'entreprise...

Loïc : Ouais, bien sûr...

Guillaume : … bon, si ça doit marcher pour 70% de nos clients, ça va... Si on doit juste avoir 1 ou 2 clients qui, lui, veut son truc à part... soit on développe une structure...

Loïc : À part...

Guillaume : … euh... Enfin, c'est un peu comme le Roussillon ou comme ça... où, là, c'est vraiment une SCEA, ils sont... Comme le Nord. Ils sont capables d'emballer, d'expédier directement depuis là-bas.

Loïc : Tout à fait. Oui, je comprends.

Guillaume : C'est bien sur le papier pendant 1 minute, quand tu en parles... quand tu reviens à la fin du mois, que c'est noyé au milieu, je peux te dire que c'est la galère...

Loïc : Oui...

Guillaume : Et alors déjà qu'on a d'autres soucis à... Donc, si tu veux, c'est... Bon. Si un jour nos clients nous demandent « on ne veut voir que des SCEA », à nous, si tu veux, de... de reventiler, on va dire, l'organisation différemment, et de faire en sorte qu'ils voient ce qu'ils ont envie... enfin...

Loïc : Ouais ouais, je comprends. Tout à fait. C'est intéressant...

Guillaume : Mais oui, ce que tu dis, ça a été le cas. Sur un des fournisseurs... enfin, des clients, il nous a dit « non, je veux pas prendre à vous parce que... parce que... c'est trop gros ».

Loïc : Ok. Et sur le plan politique, par exemple ? Avec des élus, avec les gens du territoire, ça peut aussi... est-ce qu'il y a eu des... ?

Guillaume : Euh... ben disons que... les élus, je pense qu'ils sont un peu comme... Ils savent qui on est, comment on travaille, etc. Après, quand on souhaite faire passer quelques dossiers, c'est plus délicat à faire passer. Il vaut mieux les faire passer... de manière individuelle. C'est-à-dire que j'ai mon exploitation, je souhaite réaliser un dossier chez vous en tant que Guillaume de LEGUMES & CO'. Bon, après, les gens savent qui on est quand même, autour. Mais, si tu veux, ça passe mieux que le gros mastodonte qui va...

Loïc : Oui oui oui... Je comprends. Ok. Non, c'est intéressant. Parce que, en même temps, vous êtes quand même... Parce que, en fait, je suis dans un gîte, là... à Liposthey... Et la première chose qu'elle m'a dit, c'est « ah ben oui, cette entreprise, elle est... »... enfin... elle est hyper implantée sur le territoire parce qu'elle brasse... il y a beaucoup de main d'œuvre... et donc elle est aussi pourvoyeuse de main d'œuvre d'ici quoi. Si, effectivement, vous fermez... vous mettez 200 personnes au chômage quoi...

Guillaume : C'est ça.

Loïc : Donc bon, c'est quand même...

Guillaume : C'est ça. Mais c'est ça hein... Après, bon, tu vas pas... même les gens, ils le savent, comment on est, comment on fonctionne. Je pense. Donc tu peux pas non plus raconter que des

bobards. Mais c'est vrai qu'il vaut mieux, quand même, toujours apporter, à une organisation, une activité minimaliste, plutôt que d'aller envoyer la sauce en disant...

Loïc : Oui.

Guillaume : Même si, en réalité, c'est... bon... c'est vrai que... ça va... Mais voilà... C'est toujours un jeu de communication, on va dire.

Loïc : Et est-ce que, toi, par exemple, tu es allé à l'étranger ou pas ?

Guillaume : Pour ?

Loïc : Pendant tes études ou après, pour travailler, pour voir comment ça se passait ailleurs. Ou pas... pas trop ?

Guillaume : Non. J'ai pas concrètement... Ça, ça a été un regret, par contre, parce que je n'ai pas complètement réalisé, on va dire, des stages comme tu peux le faire là, ou vraiment travailler à l'étranger.

Loïc : Ok.

Guillaume : Ça, je l'ai jamais fait. Je suis allé sur les fermes au Portugal... enfin, j'ai voyagé pour... pour...

Loïc : Oui. Pour le boulot...

Guillaume : … on va dire, pour le business, oui, j'ai voyagé. Mais pas, après, pour travailler, pour aller voir vraiment le... les organisations différentes... non. C'est peut-être un peu le regret que j'ai eu.

Loïc : D'accord. Non parce que c'est vrai que, ici, depuis que je fais les entretiens, il y en a pas mal qui sont passés par les États-Unis, qui sont allés... Du coup, c'est intéressant parce que ça... Enfin, voilà, je me demandais si... Enfin bon, c'est pas grave. Par contre, dans le cadre de ton boulot, là, pour le coup, tu voyages pas mal ?

Guillaume : Ben...

Loïc : Enfin, tu voyages pas mal... genre au Portugal.

Guillaume : Selon les... selon les opportunités. Bon, le Portugal, j'y vais... c'est plus Raoul qui s'en occupe. Donc, moi, j'y vais de temps en temps, déjà, pour voir où ils en sont, pour m'intéresser quand même un peu parce que...

Loïc : Ouais...

Guillaume : Et, après, pour voir sur des... on va dire, on va faire des focus, par exemple, sur la mécanisation, ou sur le service... l'ETA, on va dire, a un truc... voilà, s'il y a des optimisations à faire... Par exemple, on a fait des machines qu'on a envoyées là-bas, donc aller les voir, comment ça évolue, etc. Ça, oui. Après, on va dire, je vais me déplacer à l'étranger pour... ben là, par exemple, la semaine prochaine, on doit faire un tour avec Jean-Claude, par rapport à l'organisation logisticien...

Loïc : Ouais.

Guillaume : Et, après, en même temps, je dois aller voir sur un système de planteuse assez innovant où on pourrait... on pourrait avoir des retours sur investissements assez intéressant. Donc c'est aller voir ça en Belgique, prendre des informations, voir...

Loïc : Ok. C'est toi qui gères le côté innovation de l'ETA ?

Guillaume : Ouais. Ouais. Ça, j'ai gardé ça en direct.

Loïc : Ok. Ça, c'est un truc qui te...

Guillaume : Ouais. Ça m'a toujours plu de faire évoluer... euh... ça m'a toujours plu de faire évoluer les techniques. Alors, plus sur la partie mécanique, moins sur la partie agronomie. Je suis moins agronome... J'aimerais... bon, j'ai envie de devenir un peu comme ça aussi, mais... bon, de par mes affinités, c'était plus dans le machinisme. Mais, ouais... ça me plaît.

Loïc : Ouais, ça doit être intéressant, ça.

Guillaume : Ouais. Et puis c'est assez intéressant dans la mesure où c'est vrai qu'on a quand même les moyens... Bon, on a l'atelier, tout ça, je sais pas si tu y es allé...

Loïc : Non.

Guillaume : Il y a l'atelier agricole qui est derrière, là.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Mais c'est quand même assez intéressant parce qu'on a quand même... on a quand même quelques moyens. Donc c'est vrai que c'est... c'est intéressant. Et puis on se rend compte que, si tu veux, depuis qu'on s'est lancés dans le bio et... C'est Raoul qui avait initié ça en 2003 ou 2004. On s'est heurtés quand même à des choses... c'est-à-dire que comme on était assez pionniers dans ce secteur-là, notamment dans le maraîchage, on n'a pas trouvé, si tu veux,... vraiment de cahier des charges comme les gens peuvent arriver et développer une production bio actuellement... où ils vont aller chopper le Petit Larousse... il y a ça, ça, et ça...

Loïc : Ouais...

Guillaume : Et nous, on ne l'avait pas, ça. Donc ça veut dire que... Et notamment en maraîchage. Notamment en maraîchage en grande culture. On n'avait pas tout ça. Donc ça veut dire que c'est des choses qu'il faut développer. Et même, actuellement, on se rend compte, par rapport à des concurrents... notamment par rapport au zéro résidu, etc... on se rend compte qu'on a quelques années d'avance parce que, voilà, on sait que...

Loïc : Ouais ouais...

Guillaume : Mais c'est conservé ça quoi. C'est d'arriver à le garder en interne. Et même par rapport aux fournisseurs. Le fournisseur... on a fait... en partenariat avec le fournisseur, on a fait évoluer leurs machines, etc. Des fois sur des détails, des fois sur de plus gros postes.

Loïc : Hmm hmm. Ouais, je comprends. Et, toi, ton futur à toi, tu l'imagines comment ?

Guillaume : Ben... pff... déjà, il vient de rechanger, là, dernièrement, alors je vais pas... pff... ben disons que c'est la phase, là, actuellement... mon futur... Là, tu as déjà 3 dirigeants qui sont en poste, donc... Donc, nous, on est derrière, on est un peu en retrait quand même. On assiste quand même aux Conseils d'Administration, etc, mais on est en retrait.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Après, c'est comment ça va se dérouler quand... je pense qu'il n'y aura pas de... Sur le plan de l'organigramme, tout ça, il n'y aura pas d'organisation... enfin, de réorganisation très rapide. Ça se fera dans le temps. Mais ce qui est sûr, c'est que... Ben nous, il faut qu'on apprenne à... Enfin, les jeunes, je parle. Il faut qu'on apprenne à manager, à diriger de manière opérationnelle, comme on le fait toujours actuellement. Et sur le plan un peu plus reculé, sur... trouver de nouveaux débouchés, etc.

Loïc : Ouais, les stratégies... les trucs comme ça...

Guillaume : Voilà. Ça, il faut que ça se fasse dans le temps.

Loïc : Ok.

Guillaume : On a quand même un rôle opérationnel actuellement. Même si, moi, j'en ai laissé un peu de côté. Mais on a quand même ce rôle... on a quand même ce rôle opérationnel, comme ça, étoffé. Parce que, en fin de compte, quand on regarde bien, ben c'est les... on est les 3 jeunes, voilà, on fait... Bon, les anciens, ils sont un peu... ils sont aux manettes, on va dire, mais ils sont un peu plus en retrait.

Loïc : Ouais. Ouais, tout à fait.

Guillaume : Et donc, si tu veux, c'est... il faut arriver à... à continuer dans cette partie opérationnelle là, la faire évoluer, et prendre au fur-et-à-mesure les rôles qui sont là.

Loïc : Ouais...

Guillaume : Mais, si tu veux, quand... Bon, si je regarde mon évolution quand que je suis arrivé... Je m'occupais de l'atelier, après je me suis occupé de l'ETA... Là, maintenant, j'ai laissé un peu de l'ETA à la partie opérationnelle pour me focaliser sur un truc un peu plus financier.

Loïc : Investissement.

Guillaume : Sur la partie innovation... Bon, la ferme à Copins, ça, c'est encore un truc un peu... qui est encore différent. Mais, là, si tu veux, on a encore d'autres projets, on est sur d'autres projets où, justement, je... de me libérer de cette partie opérationnelle sur l'ETA, ça va me permettre de me consacrer plus sur la partie économique, sur la partie Ferme à Copins, et puis sur un autre dossier qu'on est en train de faire évoluer. On sait pas si ça va déboucher, mais ça va me permettre de me repositionner sur autre chose. Et qui n'a rien à voir avec les fermes. C'est un truc assez... assez indépendant. Donc ça évolue comme ça. Mais ça viendra par... voilà, je sais pas moi... dans quelques années... c'est s'occuper, peut-être, de nouveaux débouchés... je sais pas...

Loïc : Mais, toi, tu veux conserver quand même ce rôle opérationnel ou... ? Par exemple, déjà, ne serait-ce que le côté aussi... gestion de la ferme à côté. Est-ce que c'est un truc que tu veux conserver ?

Guillaume : Disons que la ferme... justement, la ferme, on vient de la... jusqu'à présent, on ne la travaillait pas trop. On la faisait vivoter, mais on ne l'avait pas trop développé. Ça fait depuis 2 ans, là, qu'on essaie de la booster un peu.

Loïc : D'accord.

Guillaume : Donc, ça, ça m'intéresse. On est quand même dans un truc... Pour l'instant, si. Ça, je veux le garder. Je pense que je vais le garder. Euh... L'ETA, je veux la garder. Mais, tu vois, la partie opérationnelle d'aller envoyer les mecs à gauche, à droite...

Loïc : Ouais, c'est...

Guillaume : J'en ai fait le tour, si tu veux.

Loïc : Ouais. Le logisticien, il fera bien l'affaire. Ça suffira.

Guillaume : J'en ai fait le tour. Mais, après, si tu veux, je ne veux pas lâcher un truc tant que je ne suis pas sûr que, derrière, c'est opérationnel. Même dans la phase, là, de... de truc... je veux quand même... cette partie économique là, je veux y être. Quitte à ce que... à me dire un jour « bon ben la partie ETA... le rôle que j'ai actuellement, ce sera peut-être quelqu'un d'autre qui le prendra à bras le corps. Moi, je prendrai peut-être autre chose à côté ». Mais je ne veux pas lâcher ça tant que je ne suis pas sûr que ce n'est pas... Bon, tu as toujours des pépins, on va dire, au quotidien. Mais je ne veux pas le lâcher tant que ça n'est pas bien scindé. Et c'est pour ça que, là, je me suis fixé un objectif cette année... c'est vraiment la partie finances... c'est que je veux que, à la fin, on tombe clair.

Loïc : Ouais ouais, je comprends.

Guillaume : Donc c'est mettre l'organisation en place pour, avec Jean-Claude, le logisticien, etc.

Loïc : D'accord.

Guillaume : Et quand, ça, ce sera fait... voilà.

Loïc : Donc, le logisticien, il aura quand même une place... importante, là, du coup ?

Guillaume : Ouais. Ce sera la tour de contrôle.

Loïc : Donc c'est un mec qui vient de la viande, c'est ça ?

Guillaume : Ouais. Il était dans la logistique... Alors, tu vois, il n'avait rien à voir, trop, avec l'agricole.

Loïc : Ouais.

Guillaume : Mais... après, je vais te dire, on n'a pas eu... On a eu 2 CV. Donc on avait un gars qui était dans le TP qui, lui... on arrêtait pas d'essayer de relancer... bon... le mec, un coup il venait, un coup il venait pas... donc, là, on a dit stop. Et puis c'est vrai que quand on l'a rencontré, là, ce gars... bon, c'est vrai qu'il ne connaissait rien à l'entreprise, mais... enfin, aux travaux agricoles, mais il a fait bonne impression. Bon, il a l'impression de... Après, je te dis, c'est... bon... si ça se trouve, dans 1 an, ça n'ira pas...

Loïc : Oui oui...

Guillaume : Mais ce qui est sûr, c'est que, oui, il aura un poste relativement important.

Loïc : Ouais, ça va être important...

Guillaume : Parce que, même pour Jean-Claude, si tu veux, je vois... pour l'avoir fait, je vois le temps que ça... que tu passes à gérer de l'opérationnel au quotidien et sur 50 bonhommes... C'est lourd. Et, actuellement, je sais qu'on ne l'optimise pas à 100%. Même si Jean-Claude le prend, il le fait très bien, il le fait comme si c'était pour lui. Je sais pertinemment, pour l'avoir fait, qu'on ne l'optimise pas aussi bien que si on mettait un gars à la place en train de dire...

Loïc : Qui fait que ça.

Guillaume : … « fais moi le plan de charge » parce que... voilà... c'est...

Loïc : Ouais ouais, tout à fait.

Guillaume : Donc c'est... Moi, je veux tout faire pour essayer de mettre ça en place, que ce soit cohérent et que, voilà, on ne se retrouve pas avec des loups à la fin de l'année...

Loïc : Ouais ouais, bien sûr. Et vous arrivez... Enfin, est-ce que tu arrives à concilier la vie à l'entreprise et une vie familiale, privée, loisir, etc ? Ou c'est... Comment tu gères ça ?

Guillaume : Ce qui est assez pénalisant... bon, je ne vais pas te cacher, ce qui est assez pénalisant, c'est... ben le matin, j'ai... Bon, après, c'est un choix que j'ai fait. J'ai 1h de route aller, 1h de route... voilà...

Loïc : Oui, du coup...

Guillaume : Donc ben déjà, tu pars le matin, c'est 7h, tu reviens le soir, c'est 8h. Pour l'instant, je n'ai pas de gamin, donc bon... c'est pas... c'est pas encore trop gênant... Effectivement... quand j'en aurai... bon... soit il faut que tu... ben tout le monde prend sur lui quoi... C'est-à-dire que ta compagne doit le comprendre, le faire comprendre aussi à tes gamins, etc. Bon, moi... pour moi, c'est pas trop dérangeant parce que j'ai connu ça avec mon père, si tu veux. Il faisait déjà ces navettes-là. Donc le temps, on va dire, que j'ai passé avec mon père... ben il a été professionnel parce que j'ai... mon père, je l'ai découvert plus tard sur la partie professionnelle... C'est vrai que, jeune, je n'ai pas pu avoir... j'ai pas eu de père comme tout le monde peut l'avoir. Bon, après, ça, c'est différent. Donc, pour en revenir à moi, le... euh... il faut... je pense que... c'est... déjà, quand tu as une entreprise, il faut vouloir, sinon... il faut faire des concessions. Après, j'essaie, moi, de me libérer un peu le week-end...

Loïc : Ouais...

Guillaume : Bon, comme tout le monde, je vais te dire...

Loïc : Ok.

Guillaume : Euh... Pour l'instant, je ne ressens pas autant de frustrations que ça de me dire « je suis trop au boulot, pas assez à la maison »...

Loïc : D'accord. Ok. Même en été ? Même l'été, ça va ?

Guillaume : Bon après, tu as des pics d'activité où, des fois, tu as des coups de blues où tu te dis « putain, j'aimerais tout péter... »... Bon, ça, comme tout le monde, si tu veux.

Loïc : Ouais ouais...

Guillaume : Mais... Après, je vais te dire, peut-être que je l'ai eu... Je pense que dans... c'est pas que moi hein... mais, dans une activité, si tu aimes bien voir de nouvelles choses, et comme c'est le cas actuellement sur les fermes, etc, on est tout le temps en train d'évoluer, je pense que tu as des phases... J'en ai discuté avec Lilian. Lui, c'était un peu pareil. Tu as des phases où, voilà, tu vas faire développer un projet, etc, tu vas le faire mûrir, etc, mais, au bout d'un moment, tu vas vouloir passer à autre chose. Surtout, je pense, quand tu es dirigeant, etc. Mais, même des gens... ça peut être... Tu as des phases comme ça. Et c'est ces phases-là qui.. je pense... moi, pour moi, c'est ces phases-là qui me permettent de m'épanouir dans mon métier et de ne pas avoir le coup de blues, de dire « je dégage tout »...

Loïc : Ouais, je comprends.

Guillaume : Donc je pense... plus dans ce truc-là où... voilà... je fais ça actuellement... euh... Je commence à en avoir marre, etc, j'ai envie de faire autre chose, donc je repars sur autre chose...

Loïc : Je comprends.

Guillaume : Mais c'est pas pour ça qu'il faut tout foutre à la poubelle et dire « bon ben débrouillez-vous ». Non. C'est arriver à... j'en arrive, je le mets au coin, je me débrouille pour que ça marche et, après, je passe sur autre chose, ou je le garde mais je me débrouille pour que ça marche.

Loïc : Ouais ouais, je comprends.

Guillaume : Donc je vais pas dire... Non, pour l'instant... Le job que j'ai fait, la partie opérationnelle commençait à me chauffer un peu parce que j'avais envie de faire autre chose...

Loïc : Ouais...

Guillaume : Là, voilà, on organise un peu différemment et...

Loïc : Oui, tu as réussi à retrouver un... un angle...

Guillaume : Ouais. Ouais. Mais, après... attention hein, c'est... on va dire que c'est les fermes qui permettent de... on va dire que c'est la taille et le... on va dire... l'organisation qui fait que ça a permis de faire ça. Si j'étais agriculteur, tout seul, avec mes 200 hectares ou je sais pas quoi, je n'aurais peut-être pas ce choix-là.

Loïc : Ouais... bien sûr, ouais...

Guillaume : Donc il faut quand même en être conscient, c'est quand même... entre guillemets... un « luxe » de pouvoir se dire : bon ben voilà... on veut faire autre chose...

Loïc : De pouvoir mettre en place des trucs...

Guillaume : Ouais ouais ouais...

Loïc : C'est vrai que...

Guillaume : Et, ça, il faut en rester quand même conscient parce que... euh... il faut pas non plus vivre dans l'orgueil et dans le truc de dire « je veux changer assez souvent » et tout ça... Non non, il faut quand même... je pense qu'on a quand même une responsabilité à avoir de se dire « bon ben ok, ça, je commence à en avoir marre plus ou moins, je veux faire autre chose. Mais, par contre, je me débrouille pour que ça tourne ».

Loïc : Hmm... Ouais, je comprends. Oui, c'est vrai que je n'avais pas... j'avais pas envisager ça comme ça, de dire que, effectivement, que ça te permettait...

Guillaume : Ah ben si... Si...

Loïc : … c'est aussi la structure, là, qui te permet d'avoir de nouveaux projets, d'essayer des choses, de... choses que tu ne peux pas faire quand tu es agriculteur...

Guillaume : Tu peux toujours le faire. Si j'étais individuel, ou tu vas parler à un agriculteur lambda... tu peux toujours le faire, tu peux toujours te lancer dans des activités un peu différentes... Nos parents l'ont fait... nos parents l'ont fait, etc. Mais je veux dire... euh... peut-être pas avec les mêmes... les mêmes enjeux, je veux dire. Déjà, il faut...

Loïc : Oui, c'est moins risqué peut-être.

Guillaume : Ouais. Voilà.

Loïc : Parce que bon... ouais... un agriculteur seul... qui, déjà...

Guillaume : Tiens, on prend le cas de logisticien. Moi, je le fais plus, c'est Jean-Claude qui le prend. On prend un logisticien. Je veux dire, on le prend... au bout d'un moment, c'est pas ça qui va faire bouger l'entreprise parce qu'on a pris un poste. Ça ne marche pas.

Loïc : Oui, c'est vrai. Tu peux faire le test quoi.

Guillaume : Tu peux faire le test. Tandis que le petit agriculter, il va pas se dire... Enfin, il y a plus de risque. La marge de manœuvre n'est pas la même.

Loïc : Oui, c'est certain. Je comprends, ouais.

Guillaume : Et c'est ce qui a permis, si tu veux... même, cette taille d'entreprise, c'est ce qui a permis... C'est ce que je t'expliquais tout à l'heure. Les différents corps de métiers, c'est ce qui a permis aussi de fédérer les membres de la famille qui, à la base, de l'agricole... ils en avaient rien à tailler quoi.

Loïc : Ah ouais ?

Guillaume : Ben mon frangin... c'est pas le mec qui va aller conduire le tracteur comme ça... Henri. Il serait pas venu.

Loïc : Ah ok, Henri. Je l'ai pas rencontré encore.

Guillaume : Il serait pas venu. Donc si tu veux, Henri est arrivé... Il va t'expliquer ce qu'il a fait. Mais, là, actuellement, il s'occupe d'un truc parce que... voilà, il aime. Mais, Henri, on va lui demander de gérer l'exploitation. Il va pas le faire.

Loïc : Vous avez des... vous avez quand même des caractères bien différents hein.

Guillaume : Ouais, si tu veux, c'est cette... on va dire... La taille, et surtout les différents corps de métiers qu'on a dans l'entreprise, qui a permis, justement, de fédérer les gens de la famille. RH pour ma tante, compta pour mon autre tante... Bon, après, elles, elles l'ont pris plus à bras le corps parce que... Mais disons que... Et je sais pas, moi, Lilian a 2 enfants, peut-être que demain il y en a un qui se destinera... je sais pas moi... pour l'innovation pure et dure, ben le gars il prendra l'innovation à bras le corps... ou l'autre il voudra faire du marketing, ben il prendra le service marketing parce que peut-être que la taille permettra de pouvoir...

Loïc : Ouais. Par contre, je me pose une question... Alors, c'est un peu simpliste mais bon... Dans quel sens ça marche ? Est-ce que, par exemple, ce sont... est-ce que parce que... je sais pas, quelqu'un de ta famille aura une envie... Par exemple, tu auras une tante – je dis n'importe quoi – qui voudra, justement... qui est passionnée par le marketing... est-ce que vous allez mettre en place un service marketing, entre guillemets, « pour votre tante », ou est-ce que c'est parce que vous avez besoin d'un service marketing et que, à un moment donné, la tante est un peu intéressée, et du coup...

Guillaume : On va développer... On va le développer... Alors, ça dépend. Il y a 2 choses. Soit tu vas le développer parce qu'il y aura une envie, mais il faudra quand même que ça... que ça soit efficient derrière. Tu vas pas développer un truc...

Loïc : Ouais... Vous testez pas pour la famille quand même... Il faut que...

Guillaume : Si, on peut... on peut... si si, on peut tester parce que...

Loïc : Ça peut ?

Guillaume : Ben mon cousin, tu vois, il a développé un atelier... bon, c'est encore dans la production, mais il a développé, avec un copain à lui, un atelier viande...

Loïc : Oui. Il m'en a parlé.

Guillaume : On ne lui a pas dit « non, tu vas pas le faire ».

Loïc : Oui, c'est vrai.

Guillaume : Et... ça... l'activité, elle est ce qu'elle est, mais bon, voilà, après, il faut... il faut que ça marche. Le but du jeu, c'est pas d'aller bouffer du fric non plus. Mais je veux dire par là, on ne va pas se... on ne va pas se brider... Si, moi, demain, je me dis... je sais pas moi...

Loïc : Si tu veux faire des drones, par exemple...

Guillaume : Je veux faire des drones... Bon, après, il va falloir que ce soit en relation soit avec l'activité, soit sinon... bon... Parce que, au bout d'un moment, c'est celui qui apporte la... Soit je me développe tout seul et, là, bon, je crois en mon projet, je me développe tout seul, je vais voir la banque, etc. Soit sinon, effectivement, je fais porter une partie par l'entreprise. Mais bon, au bout d'un moment, on va me dire...

Loïc : Mais bon, vous pouvez quand même tester, entre guillemets, « pour la famille »...

Guillaume : Oui. Ça, on se limite pas à ça. Je pense même que c'est ce qui a fait un peu la force. Alors, c'est... Attention, parce que... Et, là, justement, tu vois... c'est-à-dire que c'est... il faut pas non plus que ce soit dans un esprit pervers où les gens s'évadent avec des projets comme ça et ne se recentrent pas assez sur le cœur de métier. Et le laissent un peu de côté. C'est ce que je t'expliquais tout à l'heure. Et, des fois, c'est vrai que... On a pu le voir ici, des fois. C'est que de trop t'évader, avec des projets plus ou moins sexy... parce que... Plus tu as une taille d'entreprise conséquente et plus tu es soumis à des appels à projets. Tu as toujours quelqu'un qui va venir te présenter un projet hyper sexy, le truc... Alors sexy au début, beaucoup moins à la fin.

Loïc : C'est quoi le projet sexy auquel tu penses ?

Guillaume : Oh mais il y en a plusieurs... Il y a pas que de bonnes affaires dans tout ça...

[Rire]

Guillaume : Il y a des loups des fois... Mais, si tu veux, je veux te dire par là qu'il ne faut pas non plus... et c'est ce qu'on est en train de faire un peu, de se recentrer sur le cœur d'activité. Parce que, des fois, on a pu partir un peu dans tous les sens. Donc il faut quand même que les projets aient une certaine rentabilité et que ce soit en adéquation, on va dire, avec les valeurs de l'entreprise. Et surtout avec la politique de développement.

Loïc : Ouais ouais, je comprends.

Guillaume : Mais, après, effectivement, si j'ai un cousin, un jour, ou ma tante, qui veut développer... je sais pas quoi... du marketing ou des drones comme ça... bon, effectivement, on essaiera de dire... parce que, justement, on en parle... ben les drones pourront servir pour les cultures, aller suivre les cultures, etc. Et puis, après, effectivement, ça démarrera sur ça, et puis, de bout en... enfin, de fil en aiguille, ça débouchera sur d'autres marchés, etc. Probablement.

Loïc : Ouais, c'est intéressant. Ça laisse des possibilités. C'est ça qui est intéressant pour vous. Je trouve.

Guillaume : Ouais. Mais, je te dis, il faut quand même les tenir, les possibilités, parce que... parce que, à la fin... on va dire, quand tu veux développer ça, tu as un retour sur investissement, si c'est vraiment avéré pour l'entreprise, donc il faut être en mesure de déterminer ce retour sur investissement là. Parce que, sinon, tu... c'est quand même... c'est quand même les structures, les cultures et les ventes de carottes qui payent ces choses-là.

Loïc : Oui, non mais c'est clair. C'est clair. Et, du coup, d'ailleurs, tout ça, tout ce que tu mets en place dans ton boulot... par exemple, la partie financière, est-ce que ça vient... est-ce que tu as été formé pendant ton BTS par rapport à ça ? Est-ce que tu as été formé ensuite ? Comment ça se passe, pour toi, quand tu prends de nouveaux...

Guillaume : J'ai suivi les cours... en BTS, par exemple, compta... les trucs tradi. Mais après... euh... j'ai pas... Non. Là, tu vois, je suis... j'étais un peu en déficit. Alors, je sais pas, peut-être que je vais aller me former un peu sur ça. Vraiment de l'analyse financière, surtout de la stratégie financière. Alors, moi, je parle pour un service, pour les terres. Pas suffisamment. Ou peut-être que j'ai oublié des choses de cours. Mais non, mais même, je n'ai pas eu vraiment... À la taille où on est actuellement, on n'a pas vraiment de...

Loïc : D'accord. Et donc, par exemple, pour te former à l'analyse financière, tu penserais à quoi ?

Guillaume : Je sais pas. Soit un stage ou... Plusieurs stages. Ça, peut-être. Soit se faire aider par un conseil.

Loïc : Ok. Oui, il y a des conseillers...

Guillaume : Soit un stage, soit... Conseiller, ça peut être une bonne opportunité aussi. Ça coûte un peu plus cher. Ça peut être une bonne opportunité. Mais, vraiment, vers le... dans le secteur où je travaille. C'est-à-dire le...

Loïc : Oui. Je comprends.

Guillaume : Chez quelqu'un qui va te dire : bon ben je sais pas... tu as... tu as le tracteur... ton coût de fonctionnement, on pourrait éventuellement... on pourrait optimiser différemment... et... Parce que c'est vrai que même si tu es... Même si on travaille en commun, on a quand même la responsabilité, chacun, plus ou moins, d'un service. Et c'est pas facile, des fois, d'être tout seul à te gérer un service... euh... Tu sais, des fois, c'est... C'est plus facile, des fois, d'échanger à deux... « tiens, qu'est-ce que tu en penses », etc. Avec Jean-Claude, on a un peu cette... on travaille un peu comme ça actuellement.

Loïc : Vous faites ça ?

Guillaume : Ouais. Sur la partie opérationnelle, etc, sur la partie investissement aussi, un peu, on regarde. Mais... mais, si tu veux, c'est vrai que, des fois, il y a des leviers par rapport au type de financements, par rapport à ces choses-là où... Quelqu'un qui sera vraiment pointu dans ton corps de métier qui va te... savoir t'aiguiller, etc.

Loïc : Mais il faut toujours qu'il soit spécia... il faut quand même que ce soit toujours dans ton secteur quoi, en gros. Parce que c'est quand même... enfin, j'imagine que ça reste un peu spécifique...

Guillaume : Oui, et puis surtout par rapport à la politique, par exemple, là... comme, si tu veux, on brasse beaucoup d'heures, au global, à l'année... que ce soit le tracteur ou que ce soit n'importe quoi. On a des moyens mécaniques qui tournent beaucoup qui sont sollicités. C'est savoir dire : bon ben voilà, comment on optimise les investissements ? Est-ce qu'il vaut mieux... est-ce qu'il vaut mieux garder des choses longtemps ? Est-ce qu'il vaut mieux... Tu le sais économiquement, plus ou moins, mais c'est bien de pouvoir en discuter, d'échanger. Parce que tu as des choses, des fois, tu y penseras pas. Notamment, tiens, sur le magasin, je vais te citer... Là, par exemple, tu sais, souvent, on parle de stocks... d'arriver à la fin de l'année, d'avoir les stocks minimum pour ne pas polluer ton truc. Et, là, tu vois, on a regardé avec le magasinier, etc, et, moi, je lui ai proposé des choses, c'est-à-dire d'avoir un taux de service, on va dire... de pièces, assez intéressant en mettant en place des stocks déportés. C'est-à-dire des stocks, en fin de compte, tu contractualises chez un fournisseur... un montant d'achat qu'on va lui allouer à l'année, mais, en contrepartie, ce gars-là va te mettre à disposition une partie de ce stock chez toi, sans le facturer. C'est-à-dire qu'il sera facturé simplement quand tu vas le consommer.

Loïc : Ok.

Guillaume : Donc ça te permet, si tu veux, d'avoir un bilan comptable assez cohérent parce que ça fait pas monter les stocks, et, lui, ça lui garantit aussi, si tu veux, le fournisseur, un chiffre d'affaires…

Loïc : Je comprends.

Guillaume : Donc, si tu veux, c'est ces choses-là. Ça, je me le suis découvert comme ça.

Loïc : Oui, ça, par exemple, concrètement, tu l'as... tu l'as imaginé...

Guillaume : Je l'ai imaginé et... et alors... pour te dire, c'est complètement con parce que j'en ai discuté, il me dit « non mais, dans l'industrie, on fait beaucoup ça. On travaille beaucoup comme ça ». Tu vois, c'est des choses comme ça où...

Loïc : Oui, je comprends.

Guillaume : Moi, je l'ai imaginé parce que... et je croyais avoir fait la découverte du siècle, en fin de compte, le mec, il dit « non... »...

Loïc : Ben si... pour le coup, c'est... c'est intéressant...

Guillaume : … « ça, ça existe »... Alors, tu vois, des choses comme ça. Mais, quelqu'un viendrait te l'apporter... tu comprends... quelqu'un viendrait te l'apporter... ça te permettrait de...

Loïc : Ouais ouais, je comprends.

Guillaume : … d'être plus efficient.

Loïc : Ouais, je comprends. Ok. Bon, c'est intéressant tout ça. Et j'ai juste une dernière question que je pose à tout le monde... c'est la dernière... Je me demandais : pour toi, ça veut dire quoi « encadrer dans le monde agricole » ?

Guillaume : Encadrer dans le monde agricole...

Loïc : Ouais...

Guillaume : Encadrer dans le monde agricole... euh...

Loïc : Tu peux réfléchir hein... C'est vrai que ma question, comme ça, elle arrive de but en blanc mais...

Guillaume : Encadrer dans le monde agricole... c'est... ben... C'est savoir, on va dire... comme dans toutes les... dans tous les corps de métiers... euh... il faut être proche de ses gars, je pense. Proche de ses gars. Savoir faire... ben avoir des notions, on va dire, de... des notions du boulot opérationnelles. Ça c'est hyper important. De savoir faire aussi bien... enfin... Savoir de quoi tu parles. Quand tu diriges des gens. Ça, d'une autre part. Euh... Toujours avoir une vision, on va dire, à l'avance, par rapport à l'activité.

Loïc : Ok.

Guillaume : La vision future de l'activité. Euh... Voilà. Et puis savoir... savoir écouter, savoir... bon, après, ça, je pense que c'est le b.a-ba, c'est comme partout. C'est savoir écouter les salariés,... voir ce qui ne va pas, ce qui cloche, faire des compromis, savoir aussi resserrer les boulons quand ça ne va pas. Euh... Et savoir... je pense, après, c'est arriver à fédérer les gens autour de toi, autour d'un ou plusieurs projets. C'est-à-dire les amener avec toi dans l'évolution du projet. Ce qui est plus ou moins facile. Mais c'est d'arriver à discuter, avec les gens qui bossent avec toi, des projets futurs et... et les faire évoluer ensemble. Et... après, voilà, c'est assez vague comme truc mais voilà... c'est à peu près... euh... Et c'est arriver à passer un peu... à donner aussi aux... aux opérateurs, des clefs de succès dans les... que ce soit sur tout, dans leur travail, sur leur... sur la qualité de leur travail, sur la rentabilité de leur travail... sur les moyens qu'ils ont. C'est un peu tout ça quoi. Je sais pas si ça te suffit comme réponse.

Loïc : Si si... Moi, j'ai pas de…

Guillaume : Je sais pas si c'est ça qu'il fallait répondre...

Loïc : Non mais il n'y a pas de réponse...

Guillaume : Après, c'est assez vague, c'est...

Loïc : C'est fait exprès. La question est assez vague parce que, effectivement, comme ça, ça laisse... tu vois, les réponses, au moins... ça laisse place à plein de réponses possibles, en fait.

Guillaume : Ouais. Non non...

Loïc : Non, il n'y a pas de réponse exacte. De toute façon, c'est ta parole, et je n'ai aucune réponse à ça... Tu vois ce que je veux dire ? Ok...

Guillaume : C'est fini, là ?

Loïc : Enfin...

Guillaume : Tu n'as plus de questions ?

Loïc : Non non non, c'est bon...

Guillaume : Et dans tous les groupes que tu as rencontrés... ça c'est en aparté... Dans tous les groupes que tu as rencontrés, qu'est-ce que tu en as ressorti par rapport à ce que tu as pu voir ici actuellement ?

Loïc : Ouf... Par rapport à ici... euh... Alors, justement, ce qui est intéressant, c'est que, en fait, ici, par rapport aux encadrants, ce qu'il n'y a pas dans les autres entreprises, c'est justement la place hiérarchique... Il y a une strate hiérarchique supplémentaire. Tu as, donc, des exécutants, ici. Et, en

fait, il y a, ici, une ligne d'encadrants. Alors, soit des chefs d'équipe, soit, ici, des... comme Mike, etc. Et puis tu as encore au-dessus une strate. Donc Jean-Claude,... euh... pour le coup...

Guillaume : Louis...

Loïc : … Louis... Alors...

Guillaume : Des managers, on va dire.

Loïc : Ouais, voilà, des managers. Et puis au-dessus, la direction – souvent familiale d'ailleurs. Et, en fait, cette strate-là... enfin, en plus de cette strate-là, dans les autres entreprises, elle n'existe pas. Et ce qui fait que, du coup, le métier d'encadrant, il est... il est vraiment différent, pour le coup. Le métier de Jean-Claude, il est chef de culture, et, pour le coup, il ne ressemble pas... dans la pratique concrète, tu vois... dans la pratique courante, il est différent des autres chefs de culture que j'ai pu rencontrer. Qui sont beaucoup encore dans la gestion, justement, de la main d'œuvre, dans la... C'est vraiment... c'est différent.

Guillaume : Tu veux dire dans l'opérationnel ?

Loïc : Ouais. Beaucoup beaucoup plus opérationnel.

Guillaume : Ben c'est...

Loïc : Et, par contre, justement, dans certaines entreprises que j'ai rencontrées... par exemple, dans une entreprise de tomates, ils sont en train, justement, pareil, de repenser à l'organisation. Ils rajoutent un peu... ils rajoutent un peu d'administratif, de... de fonctionnel dans les... dans les fonctions encadrantes... Et, le retour que j'ai, c'est souvent... les retours que j'ai, c'est : ben je ne veux surtout pas perdre, moi, ce côté *mains la terre*, ce côté très opérationnel, etc. Et voilà, ça, c'est intéressant. C'est la grande différence ici. C'est qu'il y a une strate hiérarchique supplémentaire qui fait que, du coup, le boulot, il est... le boulot de chef de culture, par exemple, il est vraiment pas le même. Il est assez différent.

Guillaume : Ben disons que, après... ouais. On aurait du mal... on arriverait à la limite, je pense. Si Jean-Claude avait à se palucher... Bon, il le fait hein. Il le fait. Il va voir les chauffeurs. Il le fait lui-même.

Loïc : Oui, je sais. Parce que je l'ai suivi...

Guillaume : Il le fait lui-même. C'est-à-dire que si ça ne va pas, il va régler les choses dans les champs, etc. Bon, je le fais aussi...

Loïc : Ouais ouais. Tout à fait. Ah non non, mais il faut conserver...

Guillaume : On a ce truc-là. Mais on ne pourrait pas le conserver. Parce que, le truc, c'est... Bon, on aurait 50 personnes qui font la même chose, c'est pas un problème. Mais comme tu as 50% avec 50 possibilités de différents travaux... Là, ça commence à être un peu plus chargé.

Loïc : Tout à fait.

Guillaume : Donc, si tu veux, c'est pour ça que... Ben le gars qui était avec moi, c'est pour ça qu'il a pété les plombs. Il n'y arrivait plus. Moi, perso, j'ai pété... et c'est vrai que, là, j'ai pas été bon dans le management parce que, effectivement, j'aurais dû pressentir qu'il fallait mettre une autre organisation. Bon. Voilà. Mais c'est ce que je te dis... On n'a pas eu un truc... On a essayé des choses qui n'ont pas fonctionné... je sais pas si ça fonctionnera, ça, actuellement... Donc on essaye de

mettre des choses en place. Mais ce qui est sûr, et moi... c'est pour ça que je n'en démords pas... il faut que les mecs qui sont responsables de production, qu'ils soient, effectivement, les mains dans la terre, et surtout responsables des travaux qu'ils vont... qu'ils vont réaliser sur...

Loïc : Ouais. Alors, ça, c'est vrai que dans les autres boites que j'ai croisées, moins grosses que vous mais quand même un peu grosses dans le milieu, c'était des responsables de cult... des responsables par produit. Tu avais le responsable concombre, le responsable tomate. Et c'était souvent par produit que c'était fait.

Guillaume : Mais, alors, si tu veux, ce qu'on veut... là où c'est délicat, c'est que, bon, tu vas mettre un responsable concombre, un responsable ceci, un responsable cela, mais le jour où il te pète entre les doigts, il se barre ou... il est malade ou je sais pas quoi...

Loïc : Il faut trouver le relais, ouais.

Guillaume : Ouais. Mais c'est là où... bon, il faut que... Moi, j'ai pas encore la solution. Bon, avec Jean-Claude, on pense... bon... Bon, ils ont des cultures attitrées. On va dire que... pffiiittt... ils vont faire la bascule. Bon... Il faut quand même rester assez versatile quand même, mais...

Loïc : C'est vrai... c'est vrai... non, c'est vrai... Mais là-bas c'était comme ça. Après, aussi, la grande différence, c'est que, là, vous avez... justement, vous avez un service marketing, vous avez 2 personnes qui bossent dans la communication... vous avez un directeur génér... enfin, comment dire... vous avez un service de direction... vous avez la direction familiale, mais vous avez plus que ça. Ça, ça... enfin, je n'ai jamais croisé ça encore... Alors, en fait, vous avez plus ou moins le fonctionnement... enfin, l'organisation d'une coopérative, en fait.

Guillaume : Oui.

Loïc : Et, ça, je ne l'avais encore jamais croisé. Donc c'est hyper intéressant pour moi quoi. Pour moi, c'est vraiment intéressant de voir ça.

Guillaume : Tu me diras... Tu finis quand, là, du coup ?

Loïc : Le 30 janvier.

Guillaume : Et, après... Non, mais la thèse, tu la finis quand ?

Loïc : Ah. Alors, la thèse, du coup... là, c'est ma dernière immersion...

Guillaume : Il te reste 1 an après ?

Loïc : Normalement, je soutiens ma thèse septembre 2020.

Guillaume : Ah oui, donc oui... tu as encore de quoi faire un peu...

Loïc : Ouais. Mais, après, en fait, ce sera surtout de l'écriture. Et puis, tu sais, je vais aller dans des séminaires, dans des colloques, communiquer sur ma thèse. Mais c'est surtout 1 an d'écriture. Parce que, là, en fait, depuis 3 ans... donc je me balade... je vais dans la France entière, mais pas que. Tu vois, je donne des cours aux ingénieurs... euh... en fac, aussi, de sociologie... Donc ça me... j'ai pas le temps... j'ai pas le temps d'écrire quoi. Donc, après, il va me falloir 1 an, quasiment...

Guillaume : Pour te mettre dedans, ouais.

Loïc : Pour reprendre tout.

Guillaume : Ce serait intéressant, je pense, quand tu auras tout terminé... ce serait bien que tu reviennes...

Loïc : Ce serait cool, ouais...

Guillaume : Là, pour le coup... qu'on se voit vite fait avec la famille, comme ça... et que tu nous développes ça.

Loïc : Ouais, ce serait intéressant.

Guillaume : Voir un peu tout ce que tu as vu... Si tu as vu des gens, des fois, peut-être comme nous, éventuellement, si tu as... Et voir si notre organisation est pertinente à tes yeux, et si... ou si tu vois, au contraire, des choses, des incohérences, et... et voilà.

Loïc : Ok. Après... alors...

Guillaume : C'est intéressant... Non mais, ça vaut...

Loïc : Je sais pas si je suis comp... le seul truc, c'est que, en fait, je suis pas... je suis pas gestionnaire.

Guillaume : Non mais c'est pas gestionnaire comme ça... Non mais, déjà, dans ton corps de métier à toi, dans la socio, c'est savoir si c'est cohérent, par rapport à ce que tu as vu... et puis parce que tu en as vu beaucoup et...

Loïc : Ouais ouais. Après, j'en ai vu pas mal, ouais. Par contre, ce qui est intéressant, c'est de voir, effectivement, les... pas les différences mais... ouais... Enfin, si, il y a des choses qui vous rassemblent et, en même temps, il y a des choses qui sont bien spécifiques. Donc, ça, effectivement, c'est l'objet aussi, un peu, de ma thèse quoi... Mais bon, moi, c'est vrai que je me concentre beaucoup... alors, vu que je fais des immersions, j'arrive à voir comment fonctionne l'entreprise dans sa globalité, mais, ma thèse, tout sera rattaché... à chaque fois que je vais démontrer quelque chose, ce sera en lien avec l'encadrement. Tout le temps. Parce que, sinon, je serai beaucoup trop éparpillé, et c'est pas... c'est pas... Mais bon, vu que je fais des immersions, tu vois, j'ai bossé... donc j'ai bossé 1 mois, j'ai fait... 2 semaines... 1 semaine et demi dans les champs, 1 semaine et demi au conditionnement... 3... reste 1 semaine... et puis j'ai fait, en gros, tu vois... genre, 1 semaine et demi administration et commercialisation quoi. Tu vois, avec le patron, la comptable et puis, l'autre moitié de la semaine et demi, j'ai fait avec les commerciaux. Donc j'ai pu voir un peu comment fonctionnait aussi une grande entreprise agricole. Donc, ça, ça m'a permis quand même de...

Guillaume : D'accord. Bon. Ben c'est bien.

Loïc : Comme ça, je travaille avec les ouvriers, les encadrants, les cadres...

Guillaume : Oui, tu fais toute la...

Loïc : Voilà. Ça, c'est intéressant. Et, là, tu vois, demain matin... vend... ouais, demain matin, je vais passer la matinée avec elle dans les champs, je vais voir un peu...

Guillaume : Prends les moufles, prends le manteau...

Loïc : Ouais, je vais...

Guillaume : Ça va cailler demain...

Loïc : Il va faire froid, ouais... Mais bon, je lui ai dit que, demain matin, je le passerai avec elle donc... Voilà, je vais voir un peu...

Guillaume : Bon ben en espérant avoir répondu à tes questions...

Loïc : Comment ?

Guillaume : En espérant avoir répondu à tes questions...

Annexe n°4

Convention collective ingénieurs et cadres d'exploitations agricoles (2 avril 1952)

Convention collective nationale IDCC : 7517

INGÉNIEURS ET CADRES D'EXPLOITATIONS AGRICOLES

(2 avril 1952)

(Etendue par arrêté du 13 octobre 1953, *Journal officiel* du 28 octobre 1953)

AVENANT N° 45 DU 29 NOVEMBRE 2011

MODIFIANT LA CONVENTION

NOR : *AGRS1297024M*

IDCC : *7517*

Entre :

La fédération nationale de la propriété privée rurale ;

La fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles ;

La fédération nationale du bois ;

Les entrepreneurs des territoires,

D'une part, et

Le SNCEA CFE-CGC ;

La CFTC-Agri ;

La FGTA FO ;

La FGA CFDT ;

La FNAF CGT,

D'autre part, il a été convenu ce qui suit :

Article 1er

Le présent avenant de révision annule et remplace les dispositions prévues par la convention collective nationale de prévoyance des ingénieurs et cadres d'entreprises agricoles du 2 avril 1952 et ses annexes I et II.

Les nouvelles dispositions de la convention collective nationale de prévoyance des ingénieurs et cadres d'entreprises agricoles du 2 avril 1952 sont les suivantes :

« Entre :

La fédération nationale de la propriété agricole ;

La fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles ;

La fédération nationale du bois ;

La fédération nationale entrepreneurs des territoires,

D'une part, et

Le syndicat national des cadres d'entreprises agricoles CFE-CGC ;

La fédération nationale agroalimentaire et forestière CGT ;

La fédération générale agroalimentaire CFDT ;

La FGTA FO ;

La fédération CFTC agriculture,

D'autre part, il a été convenu ce qui suit :

PRÉAMBULE

La présente convention a été conclue en 1952 dans le but d'instituer en faveur des ingénieurs et des cadres des secteurs de la production agricole un régime global de protection sociale permettant de garantir aux intéressés des prestations de retraite et de prévoyance.

Puis, afin de garantir la pérennité du régime de retraite, les partenaires sociaux ont décidé l'intégration des opérations de retraite complémentaire à la compensation AGIRC-ARRCO.

Pour une meilleure lisibilité, et dans un souci de clarification et d'amélioration du régime, les organisations patronales et salariales conviennent de réviser la convention collective nationale des ingénieurs et cadres d'entreprises et exploitations agricoles du 2 avril 1952 et de réécrire l'intégralité du texte.

Le caractère professionnel du présent régime permet d'assurer une mutualisation entre les entreprises des secteurs de la production agricole, quelle que soit leur taille respective, étant précisé que le secteur des entreprises des parcs et jardins a dénoncé la présente convention par lettre du 25 novembre 2011. L'unicité, sur tout le territoire, et la mutualisation de ce régime constituent les grands principes régissant la présente convention.

TITRE Ier

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Article 1er

Champ d'application

Toutes les entreprises et exploitations agricoles dont l'activité relève des fédérations signataires sont tenues d'appliquer la présente convention.

Sont ainsi visées toutes les entreprises et exploitations agricoles de quelque nature qu'elles soient, dont l'activité est définie par le code rural et de la pêche maritime aux articles L. 722-1, 1°, 2° (à l'exception des entreprises des parcs et jardins dont l'activité est définie au 2° de l'article L. 722-2 du même code), 3°, 4° et 6° et L. 722-20, 2°, 3° et 7°.

Demeurent hors champ, en application de l'arrêté d'extension du 19 décembre 1975, les employeurs de salariés et anciens salariés qui avant la généralisation de la retraite complémentaire n'entraient pas dans le champ d'application de la présente convention et qui ont adhéré pour leur personnel d'encadrement avant cette date, soit de leur propre chef, soit en vertu d'un accord collectif, à une institution de retraite complémentaire de cadres mettant en œuvre la convention collective nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947 et qui continuent à adhérer à cette institution pour les catégories de personnel visées par l'acte d'adhésion.

Article 2

Durée, révision et dénonciation

La présente convention est conclue pour une durée indéterminée. Elle peut être révisée et dénoncée conformément aux dispositions légales.

Article 3

Salariés bénéficiaires

Toutes les entreprises ou exploitations visées à l'article 1er de la présente convention sont obligatoirement tenues d'adhérer, pour l'ensemble des salariés définis ci-dessous, à l'organisme assureur désigné par les partenaires sociaux pour gérer le présent régime.

Le régime de protection sociale complémentaire institué par la présente convention s'applique obligatoirement, sans condition d'ancienneté, aux salariés qui, d'une part, exercent leurs emplois sur le territoire de la France métropolitaine pour le compte d'une entreprise répondant à la définition de l'article 1er et qui, d'autre part, relèvent du régime de retraite complémentaire AGIRC.

La présente convention s'applique également à titre obligatoire aux salariés qui sont détachés hors de France par une entreprise visée à l'article 1er et conservent le bénéfice du régime de retraite complémentaire AGIRC.

Dans le cas où les intéressés seraient soumis, sur le territoire où ils exercent leur activité, à un régime de retraite et de prévoyance présentant un caractère obligatoire, la commission nationale paritaire, à la demande de l'entreprise intéressée et après examen de la situation de fait, pourra prévoir des dérogations à l'application de l'alinéa précédent.

En outre, également par voie d'avenant, la commission nationale paritaire fixe les conditions dans lesquelles la présente convention peut s'appliquer à des cadres occupés hors du territoire de la France métropolitaine et qui ne sont pas concernés par les dispositions visées par les deux alinéas précédents.

Article 4

Cotisations

4.1. Assiette

Les cotisations appelées en pourcentage de salaire sont calculées, pour l'ensemble des salariés visés à l'article 3 de la présente convention, sur les éléments de rémunération entrant dans l'assiette des cotisations de sécurité sociale, telle que définie à l'article L. 741-10 du code rural et de la pêche maritime.

4.2. Taux de cotisations et répartitions

Le présent régime de protection sociale, mis en place par la convention de 1952, comprenait les garanties de retraite complémentaire gérées par l'agriculture désormais confiées aux institutions de retraite complémentaire relevant des fédérations ARRCO et AGIRC. En conséquence, les organisations signataires conviennent que la présente convention fixe les taux de cotisations des garanties de prévoyance, y compris la retraite supplémentaire et l'assurance complémentaire frais de santé.

Garantie de retraite complémentaire

Les prestations, les cotisations correspondantes et les modalités de versement sont celles applicables aux régimes ARRCO et AGIRC et définies par lesdits régimes.

A la date du 29 novembre 2011, un taux (hors taux d'appel) de :

– 8 % (tranche A) au titre de la retraite complémentaire ARRCO, répartie à raison de 62 % à la charge de l'employeur et 38 % à la charge du salarié (soit 4,96 % à la charge de l'employeur et 3,04 % à la charge du salarié) ;

– 16,24 % (tranches B et C) au titre de la retraite complémentaire AGIRC, répartie à raison de 62,07 % à la charge de l'employeur et 37,93 % à la charge du salarié (soit 10,08 % à la charge de l'employeur et 6,16 % à la charge du salarié).

Les cotisations sont versées aux institutions de retraite complémentaire ARRCO et AGIRC auxquelles doivent adhérer les entreprises ou exploitations agricoles entrant dans le champ d'application de la présente convention (la CAMARCA, ou une autre institution désignée par l'ARRCO, et AGRICA retraite AGIRC).

Le régime de protection sociale complémentaire comprend donc désormais la prévoyance, la garantie santé complémentaire et la retraite supplémentaire.

Les organisations signataires conviennent que les résultats de ce régime sont appréciés globalement. Toutefois, ils peuvent par exception décider de réviser une ou plusieurs garanties en fonction des résultats constatés.

S'agissant d'un régime global, la répartition des cotisations entre garanties est donnée à titre indicatif en annexe.

Le taux global du régime est de 4,05 % sur la tranche A et de 3,29 % sur les tranches B et C auquel s'ajoute une cotisation santé forfaitaire.

Garanties de prévoyance

Le taux global des cotisations destinées au financement des prestations de prévoyance définies au titre III de la présente convention est égal à :

– 1,55 % sur la tranche de rémunération inférieure ou égale au plafond des assurances sociales agricoles (tranche A), réparti à raison de 83,87 % à la charge de l'employeur et de 16,13 % à la charge du salarié soit un taux de cotisation respectif de 1,30 % pour l'employeur et de 0,25 % pour le salarié ;

– 2,79 % sur les tranches de rémunération comprises entre le plafond des assurances sociales agricoles et une limite supérieure ou égale à 8 fois ce plafond (tranches B et C) répartis à raison de 62,54 % à la charge de l'employeur et de 37,46 % à la charge du salarié soit un taux de cotisation respectif de 1,745 % pour l'employeur et de 1,045 % pour le salarié.

Concernant le risque incapacité temporaire, la garantie correspondant à l'obligation de mensualisation de l'employeur est à la charge exclusive de celui-ci et correspond à une cotisation de 0,49 % sur la tranche A et de 1,10 % sur les tranches B et C.

La garantie correspondant au relais mensualisation est quant à elle à la charge exclusive du salarié et correspond à une cotisation de 0,23 % sur la tranche A et de 0,50 % sur les tranches B et C.

Retraite supplémentaire

Les prestations de retraite supplémentaire définies au titre V de la présente convention sont financées par une cotisation de :

– 2,50 % sur la tranche de rémunération inférieure ou égale au plafond des assurances sociales agricoles (tranche A) répartis à raison de 57,2 % à la charge de l'employeur et de 42,8 % à la charge du salarié, soit des taux de 1,43 % à la charge de l'employeur et 1,07 % à la charge du salarié ;

– 0,50 % sur les tranches de rémunération comprises entre le plafond des assurances sociales agri-coles et une limite supérieure ou égale à 8 fois ce plafond (tranches B et C), répartis à raison de 40 % à la charge de l'employeur et de 60 % à la charge du salarié, soit des taux de 0,20 % à la charge de l'employeur et de 0,30 % à la charge du salarié.

Garantie complémentaire frais de santé

La garantie complémentaire santé prévue au titre IV de la présente convention est financée par une cotisation santé mensuelle de 124 € comprenant les taxes et contributions connues à la date du 29 novembre 2011.

Pour l'Alsace et la Moselle, cette cotisation mensuelle est de 90,50 €.

Cette cotisation est répartie à raison de 40 % à la charge de l'employeur et de 60 % à la charge du salarié.

Sans préjuger des augmentations nécessaires à l'équilibre technique du régime qui font l'objet d'une négociation entre les partenaires sociaux, la cotisation santé est indexée annuellement à hauteur de 50 % de l'indice national de la consommation médicale totale (moyenne sur les 3 dernières années), sauf décision ponctuelle des partenaires sociaux.

Par avenant des partenaires sociaux, toute nouvelle taxe, charge, contribution ou majoration de ces dernières qui entrerait en vigueur postérieurement à la date du 29 novembre 2011 et dont la récupération ne serait pas interdite, pourra être répercutée sur la présente cotisation.

Dispenses d'affiliation

Les salariés à temps partiel ou les apprentis peuvent demander à être exclus de l'assurance complémentaire frais de santé, et donc de ne bénéficier que partiellement du régime de prévoyance nationale, dès lors que leur cotisation est égale ou supérieure à 10 % de leur rémunération.

La demande d'exclusion doit être faite par écrit à l'employeur au plus tard avant la fin du premier mois au cours duquel ils acquièrent la qualité de bénéficiaire.

En cas d'augmentation de la rémunération du salarié à temps partiel, notamment du fait de l'augmentation de sa durée de travail, ou de l'apprenti si la cotisation représente moins de 10 % de celle-ci de façon pérenne, le salarié devra alors obligatoirement cotiser à l'assurance complémentaire santé.

Employeurs multiples

Le cas particulier d'un salarié ayant plusieurs employeurs relevant du champ d'application est régi comme suit :

– en ce qui concerne les garanties décès, incapacité temporaire et permanente de travail, le salarié et tous les employeurs cotisent auprès de l'organisme concerné ;

– en ce qui concerne l'assurance complémentaire frais de santé, le salarié et un seul de ses employeurs cotisent auprès de l'organisme concerné. Les organisations syndicales signataires décident que cet employeur est celui chez lequel le salarié a acquis le plus d'ancienneté, sauf accord écrit entre les employeurs et le salarié.

4.3. Versement des cotisations

Les cotisations définies au paragraphe 4.2 ci-dessus sont versées à l'organisme assureur désigné à l'article 7.1 pour mettre en œuvre les garanties du présent régime.

Leur règlement est obligatoirement assuré par l'employeur et sous sa responsabilité.

Les cotisations salariales sont précomptées par l'employeur sur le salaire.

Article 5

Action sociale

Les ressortissants du régime peuvent prétendre à des aides sociales prises en charge et définies par l'organisme assureur désigné.

Article 6

Commissions paritaires

6.1. Commission nationale paritaire

La commission nationale paritaire est composée de 4 représentants par organisation syndicale représentative au plan national pour le champ de la présente convention. Le nombre des représentants des fédérations d'employeurs est égal à celui des représentants des organisations syndicales, lequel sera réparti entre les différentes fédérations patronales représentatives.

Le président de la commission nationale paritaire est désigné parmi les représentants des fédérations d'employeurs.

Le secrétariat de la commission est assuré par l'organisme assureur désigné.

La commission nationale paritaire fixe, en concertation avec le conseil d'administration de l'organisme assureur désigné, les paramètres nécessaires à la mise en œuvre du régime et prend toutes mesures nécessaires au maintien de l'équilibre dudit régime afin d'en assurer la pérennité.

Elle négocie les éventuelles révisions et adaptations de la présente convention et, en tant que de besoin, fait évoluer le régime.

Elle examine toutes les difficultés d'interprétation ou d'application de la présente convention et prend toutes les mesures nécessaires en la matière.

Elle négocie et conclut la convention de gestion avec l'organisme assureur désigné pour gérer le régime.

6.2. Commission paritaire de suivi

Une commission de suivi comprenant par moitié des représentants des deux parties signataires, est instituée.

Le collège représentant les fédérations signataires d'employeurs désigne au maximum 10 membres titulaires et 10 membres suppléants et le collège représentant les organisations syndicales signataires des salariés désigne au maximum 10 membres titulaires et 10 membres suppléants, soit deux sièges de titulaires et deux sièges de suppléants par organisation syndicale de salariés signataire.

La présidence de la commission paritaire de suivi est alternativement tenue par un représentant du collège des salariés et un représentant du collège des employeurs, par période de 2 ans.

Le président est nommé par le collège auquel il appartient.

Le secrétariat de la commission est assuré par l'organisme assureur désigné.

Cette commission paritaire de suivi se réunit, sur convocation du président, à la demande de l'une des organisations signataires et au moins une fois par an. La convocation comporte l'ordre du jour de la réunion.

La commission paritaire de suivi a en charge le suivi de la mise en œuvre du régime de protection sociale complémentaire institué par la présente convention.

Elle examine les comptes du régime dans les 6 mois suivant la clôture de l'exercice et, au plus tard, avant la réunion de l'assemblée générale de l'organisme assureur. L'examen portera notamment sur les cotisations perçues, les prestations versées et les provisions constituées, par secteur d'activité et par risque, pour les secteurs professionnels entrant dans le champ d'application de la convention collective de 1952.

Article 7

Gestion du régime

7.1. Clause de désignation

La caisse de prévoyance des cadres d'entreprises agricoles (CPCEA), institution de prévoyance régie par les dispositions de l'article L. 727-2-II du code rural et de la pêche maritime, dont le siège social est situé 21, rue de la Bienfaisance, 75382 Paris Cedex 08, est désignée pour assurer la gestion du présent régime.

7.2. Convention de gestion

Les modalités de mise en œuvre des garanties prévues par la présente convention font l'objet d'une convention de gestion signée entre l'organisme assureur désigné et les partenaires sociaux.

7.3. Antériorité

Les régimes de retraite ou de prévoyance antérieurs à la présente convention, auxquels sont assimilés les régimes d'épargne ou de constitution de capitaux en cas de vie, demeurent acquis aux intéressés.

La commission nationale paritaire prévue à l'article 6.1 précisera les règles dans lesquelles les charges résultant pour les employeurs et les salariés de la présente convention viendront en déduction des charges résultant, pour chacune des parties, des régimes antérieurs.

Article 8

Clause de réexamen

Le régime de protection sociale complémentaire mis en œuvre par la convention collective de 1952, modifiée par ses avenants ultérieurs, fera l'objet d'un réexamen dans un délai qui ne pourra excéder 5 ans, pour permettre à la commission nationale paritaire d'en examiner, au vu des résultats techniques et financiers enregistrés pendant la période écoulée, les conditions tant en matière de garantie que de financement et de choix de l'organisme assureur.

L'examen de ces résultats, qui se fera au moins 6 mois avant la fin de chaque période quinquennale, portera notamment sur les cotisations perçues, les prestations versées et les provisions constituées, par secteur d'activité et par risque, pour les secteurs professionnels entrant dans le champ d'application de la convention collective de 1952.

En cas de dénonciation du présent accord, l'organisme assureur concerné maintiendra les prestations en cours de service à la date d'effet de la dénonciation à leur niveau atteint à cette date, dans l'hypothèse où les partenaires sociaux ne procéderaient pas à la désignation d'un nouvel organisme assureur.

En cas de changement d'organisme assureur, l'organisme concerné transférera au nouvel assureur les provisions de toutes natures liées au régime mis en œuvre par la convention collective de 1952. Ainsi, le nouvel assureur procédera au versement desdites prestations jusqu'à leurs termes.

Les partenaires sociaux, en application de l'article L. 912-3 du code de la sécurité sociale, organiseront les modalités de la poursuite des revalorisations avec le nouvel organisme assureur et tout autre organisme pouvant assurer ce type de prestation.

TITRE II

DISPOSITIONS COMMUNES AUX GARANTIES

Article 9

Etendue des garanties

9.1. Prise d'effet des garanties

L'ensemble des garanties du présent régime prend effet immédiatement pour tous les salariés bénéficiaires.

9.2. Cessation des garanties

Les garanties du présent régime cessent à la rupture du contrat de travail sous réserve :

– du maintien des prestations d'incapacité temporaire ou d'incapacité permanente en cours de service ;

– du maintien de la garantie couvrant le risque décès (capital décès, allocation obsèques et rente éducation) aux bénéficiaires de prestations d'incapacité temporaire ou d'incapacité permanente durant toute la période de versement de celles-ci.

Suspension du contrat de travail pour maladie

Le bénéfice des garanties de prévoyance et de santé prévues aux titres III et IV est maintenu sans contrepartie de cotisations, pendant la période de suspension du contrat de travail, aux salariés en arrêt de travail pour maladie, maternité, accident du travail ou maladie professionnelle, pris en charge par les assurances sociales agricoles.

Le salarié et son employeur sont exonérés de toute cotisation de santé et de prévoyance dès le mois civil suivant celui au cours duquel s'est produit l'arrêt de travail et aussi longtemps que l'intéressé ne reprend pas une activité pour tout mois civil entier.

Autres cas de suspension

Les salariés concernés par un cas de suspension de contrat de travail prévu par le code du travail ou par convention collective (congé sans solde, congé parental, congé pour création d'entreprise....) peuvent demander le maintien de la garantie frais de santé visée au titre IV, moyennant le versement complet des parts patronale et salariale de la cotisation correspondante.

Article 10

Ayants droit

Pour le bénéfice des garanties du régime, les ayants droit sont définis comme suit :

Conjoint : par conjoint, il faut entendre la personne mariée avec le (la) salarié(e) et non séparée de droit.

Cocontractant d'un Pacs : par cocontractant d'un Pacs, il faut entendre, la personne ayant conclu un pacte civil de solidarité (Pacs) avec le (la) salarié(e).

Concubin : par concubin, il faut entendre la personne vivant en concubinage selon les dispositions de l'article 515-8 du code civil, avec le (la) salarié(e) depuis au moins 2 ans, sous réserve que le (la) salarié(e) soit libre au regard de l'état civil de tout lien de mariage ou de Pacs. Toutefois, la condition de durée est considérée comme remplie lorsqu'au moins un enfant est né de l'union ou adopté.

Enfants à charge :

Par enfants à charge, il faut entendre :

– les enfants du salarié (légitimes, adoptés ou reconnus, nés ou à naître) ;

– les enfants qu'il a recueillis et pour lesquels la qualité de tuteur lui est reconnue ;

– les enfants dont la qualité d'ayant droit du salarié aura été reconnue par le régime de base de sécurité sociale,

dès lors que ces enfants remplissent l'une des conditions suivantes :

– être âgés de moins de 20 ans et, s'ils travaillent, que leur rémunération n'excède pas 55 % du Smic ;

– être âgés de moins de 28 ans, sous réserve qu'ils poursuivent leurs études ou qu'ils soient appren-tis ou demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi et non indemnisés ;

– quel que soit leur âge, lorsqu'ils sont invalides au sens de la législation sociale, si l'état d'invali-dité a été constaté avant leur 21e anniversaire.

Article 11

Exclusions

Les garanties de prévoyance du titre III ne sont pas accordées dans les cas suivants :

– en cas de guerre ;

– en cas de participation du salarié ou du bénéficiaire à un crime, délit intentionnel, ou rixe sauf légitime défense ;

– en cas de participation à une émeute ou à un acte de terrorisme ;

– en cas de maladies ou d'accidents qui sont le fait volontaire du salarié, autre que le suicide ;– en cas d'usage de stupéfiants ou de tranquillisants en quantité non prescrite médicalement ; – en cas de pratique de tout sport à titre professionnel.

Ces exclusions de garantie ne sont pas applicables à la garantie frais de santé du titre IV.

TITRE III

GARANTIES DE PRÉVOYANCE

En contrepartie des cotisations de prévoyance déterminées à l'article 4.2, les salariés visés à l'article 3 bénéficient des garanties ci-après.

Article 12

Capital décès

12.1. Montant et bénéficiaires

En cas de décès d'un salarié, il est versé un capital décès égal à 150 % du salaire brut annuel.

Ce capital est attribué par priorité :

– au(x) bénéficiaire(s) éventuellement désigné(s), personne(s) physique(s) ;

– à défaut, au conjoint, au cocontractant d'un Pacs ou au concubin ;– à défaut, aux descendants ; – à défaut, aux héritiers.

Salaire de référence

Le salaire annuel brut retenu pour calculer le montant du capital décès est égal à la somme des rémunérations ayant donné lieu à cotisations, au titre des 4 derniers trimestres civils ayant précédé le décès ou l'arrêt de travail pour maladie ou accident.

Invalidité absolue et définitive

L'invalidité absolue et définitive, définie comme catégorie 3 au sens des assurances sociales agricoles, est assimilée au décès et ouvre droit, à la demande de l'intéressé ou de son représentant

légal, après constatation médicale, au paiement par anticipation, entre les mains de l'invalide ou de son représentant légal, du capital décès.

Ce versement met fin définitivement à l'attribution du capital décès.

Article 13

Indemnité frais d'obsèques

En cas de décès de son conjoint, de son cocontractant d'un Pacs ou de son concubin ou d'un enfant à charge, tels que définis à l'article 10, il est versé au salarié, ou à la personne qui a personnellement supporté les frais d'obsèques, une indemnité.

Cette indemnité est égale au montant des frais réellement engagés, limitée à 100 % du plafond mensuel de la sécurité sociale en vigueur au jour du décès.

Article 14

Rente d'éducation

En cas de décès d'un salarié, en activité ou dans l'une des situations de maintien de garanties prévue aux articles 9.2 et 9.3, il est versé à chaque enfant à charge tel que défini à l'article 10 de la présente convention, une rente d'éducation dont le montant annuel est calculé forfaitairement sur 5 000 points.

La valeur du point est fixée annuellement par le conseil d'administration de l'organisme assureur. Son montant fait l'objet d'une approbation préalable obligatoire de la commission nationale paritaire. En 2011, la valeur du point est de 0,2783 €.

Article 15

Incapacité temporaire de travail

15.1. Montant

Il est attribué des indemnités journalières complémentaires à celles des assurances sociales agricoles à tous les salariés qui sont dans l'incapacité de travailler pour cause de maladie, de maternité, de maladie professionnelle, d'accident de la vie privée, de trajet ou de travail.

Le montant de l'indemnité journalière est de 25 % de la fraction du salaire brut inférieure ou égale au plafond journalier des assurances sociales agricoles et à 70 % de la fraction du salaire brut supérieure à ce plafond.

Le total des indemnités journalières complémentaires et de celles versées par les assurances sociales agricoles ne devra pas excéder le montant du salaire net.

Cette indemnité est suspendue ou réduite dans les mêmes conditions et proportions que celle versée par les assurances sociales agricoles.

15.2. Service des indemnités journalières

L'indemnité journalière qui est servie en complément des indemnités journalières du régime de base est versée à compter du huitième jour d'arrêt de travail pour cause de maladie ou accident de la vie privée et à compter du premier jour en cas d'accident du travail, de maladie professionnelle ou de maternité.

Le service de l'indemnité journalière est maintenu tant que l'indemnité journalière du régime de base est servie au salarié.

A la fin de chaque année civile, le conseil d'administration de l'organisme assureur fixe pour l'exercice suivant le coefficient servant à la revalorisation des indemnités journalières. Son montant fait l'objet d'une approbation préalable obligatoire de la commission nationale paritaire.

15.3. Salaire de référence

Le traitement servant de base au calcul de l'indemnité journalière correspond à la 90e partie du salaire brut habituel perçu au cours des 3 mois précédant l'arrêt de travail augmenté des rémunérations autres que le salaire mensuel, ayant donné lieu à cotisations et retenues *pro rata temporis*.

Article 16

Incapacité permanente

16.1. Montant

Tout salarié, titulaire d'une pension d'invalidité catégorie 2 ou 3 ou bien bénéficiaire d'une rente d'incapacité professionnelle attribuée pour un taux au moins égal à 66,66 % versée au titre des assurances sociales agricoles, bénéficie d'une pension complémentaire versée au titre du présent régime.

Le montant de la pension annuelle est égal à 40 % de la fraction du salaire brut annuel, inférieur ou égal au plafond annuel des assurances sociales agricoles en vigueur et à 90 % de la partie supérieure à ce plafond.

Le total de la pension complémentaire, des prestations du régime de base et des éventuelles fractions de salaires ne devra pas excéder le montant du salaire net.

Le coefficient servant à la revalorisation de la garantie incapacité permanente est fixé chaque année dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 15.2 pour les indemnités journalières.

16.2. Salaire de référence

Le salaire annuel brut retenu pour calculer le montant de la pension complémentaire est égal à la somme des rémunérations ayant donné lieu à cotisation, au titre des 4 derniers trimestres civils ayant précédé l'arrêt de travail pour maladie ou accident.

Ce salaire est revalorisé en fonction du pourcentage d'augmentation du coefficient servant à la revalorisation des prestations entre l'exercice pris en compte pour le calcul du salaire de référence et la date d'effet de la pension.

TITRE IV

GARANTIE FRAIS DE SANTÉ

Article 17

Frais de santé

17.1. Objet et bénéficiaires

Les salariés visés à l'article 3 bénéficient d'une garantie frais santé à adhésion obligatoire, de type uniforme ayant pour objet de compléter les remboursements du régime de base.

Ainsi, bénéficient de la garantie frais de santé les salariés, en activité ou en situation d'exonération, ainsi que leurs ayants droit tels que définis à l'article 10.

Ces remboursements s'inscrivent dans le cadre du dispositif législatif relatif aux contrats dits "responsables".

17.2. Montant

Le montant des prestations est présenté dans les tableaux de garanties annexés à la présente convention.

En tout état de cause, le total des indemnités perçues au titre des prestations légales et de celles versées par l'organisme assureur ne peut excéder le montant des frais réellement engagés.

17.3. Etendue territoriale

La garantie frais de santé s'exerce en France et dans le monde entier, si les frais sont pris en charge par le régime social de base.

17.4. Exclusions de garantie

De manière générale, sont exclus de la garantie :

– les frais de santé engagés au titre d'actes exécutés avant la date d'entrée en vigueur ou après la cessation de la garantie ;

– les frais résultant d'actes qui, bien qu'inscrits à la nomenclature des actes professionnels, ne sont pas pris en charge par le régime de base, sauf exceptions prévues aux tableaux de garanties figurant en annexe.

TITRE V

RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

En contrepartie des cotisations de retraite supplémentaire déterminées à l'article 4.2, les salariés visés à l'article 3 bénéficient d'un régime de retraite géré par capitalisation, en points.

Article 18

Attribution des points de retraite supplémentaire

Les cotisations acquittées nettes de frais sont versées sur un compte individuel ouvert au nom de chaque salarié.

Pour l'attribution des points de retraite annuels, les cotisations afférentes à un exercice sont, pour chaque salarié, divisées par la valeur du salaire de référence fixée pour le même exercice.

Le nombre de points acquis au titre d'un exercice s'exprime par la formule :

$$P = \frac{C}{S}$$

P représente le nombre de points acquis par le salarié au cours d'un exercice déterminé.

C représente les cotisations afférentes à cet exercice.

S représente la valeur du salaire de référence pour le même exercice.

Le salaire de référence est fixé annuellement par le conseil d'administration de l'organisme assureur. Son montant fait l'objet d'une approbation préalable obligatoire de la commission nationale paritaire. Pour 2012, le salaire de référence est de 5,5827 €.

Les exercices courent du 1er janvier au 31 décembre.

Toutefois, si l'allocation de retraite prend effet avant la fixation par le conseil d'administration du salaire de référence, le nombre de points acquis est calculé sur la base du salaire de référence de l'exercice précédent.

Les points calculés dans les conditions fixées au présent article ne sont acquis que s'il y a eu versement effectif des cotisations dues au titre de la période correspondante.

Article 19

Calcul de la rente

Le montant annuel de l'allocation de retraite est calculé sur la base du nombre de points inscrits au compte du retraité, multiplié par la valeur du point de retraite pour l'année correspondante et par un coefficient actuariel prenant en compte notamment l'âge de liquidation et les tables de mortalité en vigueur à cette date.

Ce coefficient est fixé par la commission nationale paritaire.

La valeur du point de retraite est fixée annuellement par le conseil d'administration de l'organisme assureur, dans les mêmes conditions que celles requises à l'article 18, pour la détermination du salaire de référence. Pour 2012, la valeur du point est de 0,3238 €.

Le montant annuel de l'allocation de retraite s'exprime par la formule :

$R = V \times P \times coeff$ Dans laquelle :
R représente l'allocation de retraite du salarié.

V représente la valeur du point retraite définie.

P représente le total des points de retraite acquis par le retraité.

Coeff représente le coefficient actuariel dépendant de l'âge du salarié au moment de la liquidation de sa retraite.

Article 20

Information des salariés bénéficiaires

L'organisme assureur doit tenir, pour chaque salarié, le compte annuel individuel des points de retraite acquis par lui et informer annuellement chacun d'eux de l'état de celui-ci.

Article 21

Modalités de liquidation

21.1. Conditions de liquidation

La retraite constituée au titre du présent régime peut être liquidée, à la demande des intéressés, dès qu'ils bénéficient de la pension du régime de retraite complémentaire des cadres.

En cas de reprise d'activité du participant, postérieurement à la liquidation de ses droits, celui-ci acquiert de nouveaux droits qui feront l'objet d'une liquidation lors de la cessation de cette nouvelle activité.

21.2. Liquidation et modalités de paiement

La liquidation des droits est opérée sur demande des intéressés adressée à l'organisme assureur.

La demande est considérée comme formulée à la date à laquelle elle est présentée à l'organisme assureur.

Les droits sont liquidés au premier jour du mois civil suivant celui au cours duquel la demande a été formulée.

Les allocations liquidées sont versées trimestriellement et dues le premier jour du trimestre civil.

Article 22

Réversion

Les droits à allocations de réversion des conjoints survivants et des conjoints divorcés non remariés s'exercent dans les conditions suivantes.

22.1. Droit du conjoint survivant

Montant de la réversion

Lorsqu'un salarié décède après la liquidation de sa rente, le conjoint survivant a droit à une allocation de réversion calculée sur 60 % du montant de la rente servie à l'ancien salarié retraité décédé.

Lorsqu'un salarié décède en activité, le conjoint survivant a droit à une allocation de réversion égale à 60 % des points acquis par le salarié à la date du décès. L'âge actuariel pris en compte pour le calcul de la rente est celui du conjoint survivant au moment de la liquidation.

Age de la réversion

Lorsqu'un salarié décède en activité ou après la liquidation de sa retraite, l'allocation de réversion est versée dès que le conjoint survivant ouvre droit à une réversion par le régime complémentaire des cadres.

Service de l'allocation de réversion

Le service d'allocation est supprimé ou interrompu dans les mêmes conditions que pour le régime complémentaire des cadres et notamment en cas de remariage.

22.2. Droits des conjoints divorcés non remariés

Le conjoint divorcé a droit à une allocation de réversion, sous réserve qu'il bénéficie d'une réversion par le régime complémentaire des cadres.

Lorsqu'il s'agit d'un décès d'un salarié retraité, l'allocation correspond à 60 % des points acquis par le salarié au titre des fonctions qu'il a accomplies pendant la durée du mariage dissous par le divorce.

Lorsqu'il s'agit d'un décès d'un salarié en activité, l'allocation correspond à 60 % des points acquis par le salarié au titre des fonctions qu'il a accomplies pendant la durée du mariage dissous par le divorce.

L'âge actuariel pris en compte pour le calcul de la rente est celui du conjoint survivant au moment de la liquidation.

En présence d'un conjoint survivant et d'un ou de plusieurs conjoints divorcés non remariés, la pension de réversion de chaque conjoint est calculée en fonction de ses années de mariage avec le bénéficiaire décédé par rapport à la durée globale des mariages dudit bénéficiaire avec les ayants droit concernés.

Article 23

Versement exceptionnel sous forme de capital

Dans le cas où le nombre de points de retraite d'un retraité, d'un conjoint survivant, d'un conjoint divorcé non remarié est inférieur à 500 points, il n'est pas procédé à la liquidation des droits sous forme de rente, mais à un versement unique sous forme de capital.

Le montant du capital unique s'exprime par la formule :

$C = V \times P \times coeff \times coeffmultiplicateur$ Dans laquelle :
C représente le montant du capital.

P représente le nombre de points acquis par le salarié.

Coeff représente le coefficient actuariel dépendant de l'âge de l'intéressé.

Coeffmultiplicateur représente le coefficient issu des tables de mortalité.

V représente la valeur du point retraite défini à l'article 19.

Article 24

Maintien des droits acquis

Lorsque l'intéressé n'est plus salarié de l'entreprise ou ne fait plus partie de la catégorie de personnel au sens du présent régime, son compte individuel cesse d'être alimenté par les cotisations.

Le salarié bénéficiera de ses droits constitués à la liquidation de ceux-ci, dans les conditions prévues précédemment.

ANNEXE I

Taux et répartitions des cotisations en vigueur au 1er juillet 2012

	TA Tranche de salaire inférieure ou égale au plafond ASA			TB – TC Tranche de salaire comprise entre 1 et 8 fois le plafond ASA		
	Part employeur	Part salariale	Total	Part employeur	Part salariale	Total
Décès	0,44 %		0,44 %	0,185 %	0,125 %	0,31 %
Capital décès	0,35 %		0,35 %	0,135 %	0,125 %	0,26 %
Indemnité frais d'obsèques	0,02 %		0,02 %			
Rente éducation	0,07 %		0,07 %	0,05 %		0,05 %
Incapacité temporaire	0,49 %	0,23 %	0,72 %	1,10 %	0,50 %	1,60 %
Mensualisation	0,47 %		0,47 %	1,04 %		1,04 %
Complément mensualisation	0,02 %		0,02 %	0,06 %		0,06 %
Relais mensualisation		0,23 %	0,23 %		0,50 %	0,50 %
Incapacité permanente	0,37 %	0,02 %	0,39 %	0,46 %	0,42 %	0,88 %
Incapacité permanente privée	0,33 %	0,02 %	0,35 %	0,37 %	0,42 %	0,79 %
Incapacité permanente professionnelle	0,04 %		0,04 %	0,09 %		0,09 %
Total taux de cotisation (Soit en répartition)	1,30 % (83,87 %)	0,25 % (16,13 %)	1,55 % (100 %)	1,745 % (62,54 %)	1,045 % (37,46 %)	2,79 % (100 %)

ANNEXE II

Frais de santé
Tableau de garanties hors Alsace-Moselle

NATURE DES RISQUES	REMBOURSEMENT du régime de base de la sécurité sociale en % de la base de remboursement de la sécurité sociale	SANTÉ CONVENTIONNELLE Remboursement complémentaire en % de la base de remboursement de la sécurité sociale
Frais médicaux		
Honoraires médecins conventionnés	70 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Honoraires médecins non conventionnés		90 % des frais réels limités à 300 % BR du secteur conventionné
Auxiliaires médicaux	60 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale

NATURE DES RISQUES	REMBOURSEMENT du régime de base de la sécurité sociale en % de la base de remboursement de la sécurité sociale	SANTÉ CONVENTIONNELLE Remboursement complémentaire en % de la base de remboursement de la sécurité sociale
Analyses, examen de laboratoire	60 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Radiographie	70 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Actes de prévention responsables (1)	De 35 % à 70 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Pharmacie		
Vignette blanche, bleue, orange	De 15 % à 65 %	TM
Optique	60 %	
Montures, verres, lentilles remboursées par la sécurité sociale		390 % BR + un crédit de 340 € par an et par bénéfi ciaire limité à une paire par an et par bénéfi ciaire
Lentilles non remboursées par la sécurité sociale		Crédit de 290 € par an et par bénéfi ciaire
Crédit supplémentaire optique : verres unifocaux		Crédit de 40 € par an et par bénéfi ciaire limité à une paire par an et par bénéfi ciaire

Crédit supplémentaire optique : verres progressifs et multifocaux		Crédit de 110 € par an et par bénéfi ciaire limité à une paire par an et par bénéfi ciaire
Crédit supplémentaire optique global		En l'absence de prestations optique durant 2 ans, crédit supplémentaire de 50 € par bénéfi ciaire la 3e année
Dentaire		
Soins dentaires remboursés	70 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Prothèses dentaires (remboursées par la sécurité sociale)	70 %	410 % BR
Prothèses dentaires (actes hors nomenclature listés)		Crédit de 215 € par an et par bénéfi ciaire
Orthodontie (PEC acceptée)	100 %	300 % BR
Orthodontie (PEC refusée)	–	Crédit de 400 € par an et par bénéfi ciaire
Implantologie/parodontologie		Crédit de 200 € par an et par bénéfi ciaire
Appareillage		
Fournitures médicales, pansements	60 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale

NATURE DES RISQUES	REMBOURSEMENT du régime de base de la sécurité sociale en % de la base de remboursement de la sécurité sociale	SANTÉ CONVENTIONNELLE Remboursement complémentaire en % de la base de remboursement de la sécurité sociale
Gros et petits appareillages, orthopédie, prothèses sauf prothèses auditives	60 % ou 100 %	TM + 200 % BR
Prothèses auditives (PEC acceptée)	60 %	390 % BR + crédit de 400 € par an et par bénéfi ciaire
Prothèses auditives (PEC refusée)		Crédit de 385 € par an et par bénéfi ciaire

Hospitalisation médicale ou chirurgicale		
Frais de soins et de séjour	100 % ou 80 %	TM
Dépassements d'honoraires secteur conventionné	–	100 % des frais réels
Dépassements d'honoraires secteur non conventionné	–	90 % des frais réels
Chambre particulière secteur conventionné (y compris ambulatoire)	–	100 % FR par jour limité à 60 jours par an et par bénéfi ciaire
Chambre particulière secteur non conventionné (y compris ambulatoire)	–	90 % FR par jour limité à 60 jours par an et par bénéfi ciaire
Frais d'accompagnant	–	40 € par jour et limité à 60 jours par an et par bénéfi ciaire
Forfait hospitalier	–	100 % des frais réels
Maternité		
Dépassements d'honoraires et chambre particulière	–	Crédit de 1 000 € par bénéfi ciaire et par maternité
Prime de naissance		210 € par enfant pour les deux premiers, 310 € à partir du troisième
Psychiatrie		
Frais de soins et de séjour	100 % ou 80 %	TM
Dépassements d'honoraires secteur conventionné	–	100 % des frais réels
Dépassements d'honoraires secteur non conventionné	–	90 % des frais réels
Chambre particulière	–	Crédit de 1 000 € par bénéfi ciaire et par an
Forfait hospitalier	–	100 % des frais réels
Cures thermales		
Honoraires de surveillance médicale	70 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale

NATURE DES RISQUES	REMBOURSEMENT du régime de base de la sécurité sociale en % de la base de remboursement de la sécurité sociale	SANTÉ CONVENTIONNELLE Remboursement complémentaire en % de la base de remboursement de la sécurité sociale
Frais de soins et de séjour	65 %	35 % BR + 195 € par bénéfi ciaire et par an
Divers		
Transport pris en charge par la sécurité sociale	65 %	TM
Forfait actes lourds	–	100 % des frais réels

(1) Ensemble des actes de prévention remboursés par le régime de base de sécurité sociale, dont ceux défi nis par l'arrêté ministériel du 8 juin 2006 :
- détartrage annuel complet ;
- dépistage de l'hépatite B ;
- scellement prophylactique des puits, sillons et fi ssures (jusqu'à 14 ans) ;
- bilan du langage oral et/ou bilan d'aptitudes à l'acquisition du langage écrit (jusqu'à 14 ans) ;
- dépistage une fois tous les 5 ans des troubles de l'audition (au-delà de 50 ans) ;
- ostéodensitométrie (femmes de plus de 50 ans, une fois tous les 6 ans) ;
- v accinations : diphtérie, tétanos et poliomyélite (tous âges), coqueluche (avant 14 ans), hépatite B (avant 14 ans), BCG (avant 6 ans), rubéole (adolescentes non vaccinées et femmes non immunisées désirant un enfant), *haemophilus infl uenzae* B, vaccination contre les infections invasives à pneumocoques (avant 18 mois).

Tableau de garanties Alsace-Moselle

NATURE DES RISQUES	REMBOURSEMENT du régime de base de la sécurité sociale en % de la base de remboursement de la sécurité sociale	SANTÉ CONVENTIONNELLE Remboursement complémentaire en % de la base de remboursement de la sécurité sociale
Frais médicaux		
Honoraires médecins conventionnés	90 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Honoraires médecins non conventionnés		90 % des frais réels limités à 300 % BR du secteur conventionné
Auxiliaires médicaux	90 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Analyses, examen de laboratoire	90 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Radiographie	90 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Actes de prévention responsables (1)	90 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale

Pharmacie Vignette blanche, bleue, orange	90 %	TM
Optique Montures, verres, lentilles remboursées par la sécurité sociale	90 %	540 % BR + un crédit de 340 € par an et par bénéfi ciaire limité à une paire par an et par bénéfi ciaire

NATURE DES RISQUES	REMBOURSEMENT du régime de base de la sécurité sociale en % de la base de remboursement de la sécurité sociale	SANTÉ CONVENTIONNELLE Remboursement complémentaire en % de la base de remboursement de la sécurité sociale
Lentilles non remboursées par la sécurité sociale		Crédit de 290 € par an et par bénéfi ciaire
Crédit supplémentaire optique : verres unifocaux		Crédit de 40 € par an et par bénéfi ciaire, limité à une paire par an et par bénéfi ciaire
Crédit supplémentaire optique : verres progressifs et multifocaux		Crédit de 110 € par an et par bénéfi ciaire, limité à une paire par an et par bénéfi ciaire
Crédit supplémentaire optique global		En l'absence de prestations optique durant 2 ans, crédit supplémentaire de 50 € par bénéfi ciaire la 3e année
Dentaire Soins dentaires remboursés	90 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Prothèses dentaires (remboursées par la sécurité sociale)	90 %	390 % BR
Prothèses dentaires (actes hors nomenclature listés)		Crédit de 215 € par an et par bénéfi ciaire
Orthodontie (PEC acceptée)	100 %	300 % BR
Orthodontie (PEC refusée)	–	Crédit de 400 € par an et par bénéfi ciaire

Implantologie/parodontologie		Crédit de 200 € par an et par bénéfi ciaire
Appareillage		
Fournitures médicales, pansements	90 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Gros et petits appareillages, orthopédie, prothèses sauf prothèses auditives	90 %	TM + 200 % BR
Prothèses auditives (PEC acceptée)	90 %	540 % BR + crédit de 400 € par an et par bénéfi ciaire
Prothèses auditives (PEC refusée)		Crédit de 385 € par an et par bénéfi ciaire
Hospitalisation médicale ou chirurgicale		
Frais de soins et de séjour	90 %	TM
Dépassements d'honoraires secteur conventionné	–	100 % des frais réels
Dépassements d'honoraires secteur non conventionné		90 % des frais réels

NATURE DES RISQUES	REMBOURSEMENT du régime de base de la sécurité sociale en % de la base de remboursement de la sécurité sociale	SANTÉ CONVENTIONNELLE Remboursement complémentaire en % de la base de remboursement de la sécurité sociale
Chambre particulière secteur conventionné (y compris ambulatoire)	–	100 % FR par jour, limité à 60 jours par an et par bénéfi ciaire
Chambre particulière secteur non conventionné (y compris ambulatoire)	–	90 % FR par jour, limité à 60 jours par an et par bénéfi ciaire
Frais d'accompagnant	–	40 € par jour, limité à 60 jours par an et par bénéfi ciaire
Forfait hospitalier	–	100 % des frais réels

Maternité		
Dépassements d'honoraires et chambre particulière	–	Crédit de 1 000 € par bénéfi ciaire et par maternité
Prime de naissance		210 € par enfant pour les deux premiers, 310 € à partir du troisième
Psychiatrie		
Frais de soins et de séjour	90 %	TM
Dépassements d'honoraires secteur conventionné	–	100 % des frais réels
Dépassements d'honoraires secteur non conventionné	–	90 % des frais réels
Chambre particulière	–	Crédit de 1 000 € par bénéfi ciaire et par an
Forfait hospitalier	–	100 % des frais réels
Cures thermales		
Honoraires de surveillance médicale	90 %	100 % des frais réels de la sécurité sociale
Frais de soins et de séjour	90 %	10 % BR + 195 € par bénéfi ciaire et par an
Divers		
Transport pris en charge par la sécurité sociale	90 %	TM
Forfait actes lourds	–	100 % des frais réels

(1) Ensemble des actes de prévention remboursés par le régime de base de sécurité sociale, dont ceux défi nis par l'arrêté ministériel du 8 juin 2006 :

détartrage annuel complet ;

dépistage de l'hépatite B ;

scellement prophylactique des puits, sillons et fi ssures (jusqu'à 14 ans) ;

bilan du langage oral et/ou bilan d'aptitudes à l'acquisition du langage écrit (jusqu'à 14 ans) ;

dépistage une fois tous les 5 ans des troubles de l'audition (au-delà de 50 ans) ;

ostéodensitométrie (femmes de plus de 50 ans, une fois tous les 6 ans) ;

v accinations : diphtérie, tétanos et poliomyélite (tous âges), coqueluche (avant 14 ans), hépatite B (avant 14 ans), BCG (avant 6 ans), rubéole (adolescentes non vaccinées et femmes non

immunisées désirant un enfant), haemophilus infl uenzae B, vaccination contre les infections invasives à pneumocoques (avant 18 mois).

Article 2

Cet avenant prend effet le 1er juillet 2012, sous réserve de la publication de l'arrêté d'extension au plus tard le 1er mai 2012.

A défaut, cet avenant sera applicable le 1er janvier 2013.

Article 3

Les parties signataires demandent l'extension du présent avenant.

Fait à Paris, le 29 novembre 2011.

(Suivent les signatures.)

Table des matières

Résumé 3

Remerciements 9

Sommaire 11

Table des illustrations et des figures 13

Illutrations 13

Figures 14

Table des portraits 15

Table des encadrés et des tableaux 16

Encadrés 16

Tableaux 16

Lexique 17

Introduction générale 23

A - Les entreprises agricoles intégrées comme symbole du nouveau capitalisme agricole 25

1) A la recherche d'une définition de la grande entreprise agricole 25

2) Des observations pour dépasser la notion de « firmes agricoles » 27

B - Les chefs de culture : figure de proue de l'accumulation capitaliste des entreprises agricoles intégrées 33

Plan de la thèse 37

CHAPITRE I La construction d'un objet sociologique jusqu'alors ignoré : les chefs de culture 41

I - De la mise en lumière des grandes exploitations au triomphe de la petite exploitation : l'étude sociologique de la pénétration du capitalisme dans l'agriculture 42

A - L'entrée de l'agriculture dans le capitalisme au prisme des grandes exploitations du XIXème siècle 42

1) Une première définition marxiste de l'agriculture capitaliste 43

2) L'analyse compréhensive de l'agriculture : l'idéal-type wébérien du fermier capitaliste 46

B - De la professionnalisation du chef d'exploitation au référentiel modernisateur : le contrôle social au centre de la seconde étape du capitalisme agricole 50

1) Du paysan à l'agriculteur : retour sur un « référentiel » professionnel 50

2) La victoire de la petite exploitation marchande 52

C - Vers un nouveau capitalisme agricole : la fin de l'invariant familial et les prémices d'une sociologie du travail agricole salarié 54

1) L'effacement du travail familial 54

2) L'émergence d'un nouveau capitalisme agricole 55

II - Des effets de la gestionnarisation et de la professionnalisation des chefs de culture 60

A - Les apports de la sociologie du travail 60
1) La classe ouvrière : principal objet 60
2) L'industrie du « management » 61
B - De la déconstruction du « management » à l'analyse de la gestionnarisation de la société 62
1) Une sociologie de la gestion critique du « *logos* » et du « fait » gestionnaire 62
2) La gestionnarisation comme fait social total 63

III - Les usages multiples de la professionnalisation 65
A - Appréhender les chefs de culture comme une profession : les limites de la sociologie des professions 65
B - Appréhender les chefs de culture comme un groupe professionnel : les apports de l'approche interactionniste 68
1) Du fonctionnalisme à l'interactionnisme : des professions aux groupes professionnels 68
2) La poursuite des études interactionnistes des professions : entre vulnérabilité et segmentation 70
3) Vers un retour normatif de l'étude de la professionnalisation ? 71
C - Appréhender le groupe professionnel des chefs de culture par un processus de professionnalisation non normatif 74

IV - Une enquête multisituée et en immersion 76
A - Immersions, archives et analyses textuelles et de statistiques 76
1) Une enquête au cœur de quatre entreprises 78
Juillet-Août 2017. AGRIFRUITS : immersion dans le monde du melon 80
Avril-juin 2018. TOMATO : immersion dans le monde de la tomate 82
Décembre 2018. CUCURBILES : immersion dans le monde des fruits exotiques 83
Janvier-Février 2019. LEGUMES & CO' : immersion dans le monde des légumes d'hiver 83
2) Au-delà des immersions : des archives à l'analyse du marché de l'emploi 85
B - Une plongée ethnographique 88
1) Le monde agricole : entre inconnu et proximité 88
2) Le "faire" comme déterminant méthodologique 89
3) Les tensions de l'immersion 94
C - Un travail articulé autour de trois niveaux d'analyses 99
1) Les actions quotidiennes et les routines professionnelles des chefs de culture 100
2) Les divisions de l'entreprise agricole intégrée 101
3) Les parties-prenantes extérieures à l'entreprise 103

Conclusion du chapitre I 105

CHAPITRE II Les chefs de culture dans l'histoire : entre profession providentielle et fonction proscrite 107

I - De l'existence sociale au programme d'institutionnalisation des chefs de culture : la naissance d'un salarié agricole providentiel 111
A - La création du programme institutionnel des chefs de culture 111
1) La diffusion du progrès au sein des fermes-écoles 111
2) Les chefs de culture : acteurs de la mise en œuvre du programme agricole colonialiste français 113

3) Le chef de culture : de l'homme rustique à l'expert au service de l'industrialisation de l'agriculture 115
B - La fin de la Première Guerre mondiale et l'affirmation d'une « grande agriculture capitaliste » 119
1) « S'industrialiser ou mourir » 119
2) L'essor de la grande exploitation agricole 121
C - Des physiocrates aux nobles propriétaires : les acteurs de la construction de la profession des chefs de culture 123
1) Les sociétés d'agriculture : des chefs de culture nommés pour la première fois 123
2) Une place élevée au sein de la hiérarchie sociale des salariés agricoles 124
D - Les salariés agricoles : entre invisibilité, labeur et absence de protection sociale 127
1) Un retard vis-à-vis de leurs homologues de l'industrie 127
2) Un travail laborieux comme dénominateur commun 128
II - De la fin de la Seconde Guerre mondiale à la signature du traité de Rome : l'institutionnalisation fragile des chefs de culture 130
A - La catégorie des cadres au secours des chefs de culture 130
1) L'arrivée des cadres et du syndicalisme d'ingénieurs 130
2) Une première représentation institutionnelle des chefs de culture : le cas du SNCEA 131
B - Les conventions collectives et l'invisibilisation des chefs de culture 135
1) Des luttes défavorables aux chefs de culture : l'exemple des déclassifications 135
2) La singularité des conventions collectives en agriculture 137
C - Le salariat agricole au sortir de la Seconde Guerre mondiale : un statut impensé et impensable 139
1) « Et voici les kholkozes – sovkhozes ! » : les propriétaires face aux nouveaux droits des salariés agricoles 139
2) Un combat mené par l'ensemble de la profession agricole 145
III - De l'exploitation à l'entreprise agricole de fruits et légumes : entre agriculture de salariés et agriculture de groupe 148
A - La reconnaissance des chefs de culture dans une agriculture à grande échelle : l'argument de la concurrence européenne 148
1) La promotion d'une grande agriculture d'entreprise 148
2) Le chef de culture : agent de la propriété foncière 153
B - Le chef de culture au service d'une agriculture technologique et gestionnarisée 155
1) « Le client est devenu le roi » : les premières dépendances de l'agriculture à la grande distribution 155
2) La première étape de la gestionnarisation des entreprises agricoles : des « battants » aux « assistés » 156
C - Le retour des pieds-noirs et l'importation d'une agriculture capitaliste 159
1) La colonisation de l'Algérie en faveur des agriculteurs français 159
2) Le remodelage profond de l'espace local en France 160
D - Une politique agricole au service d'une entreprise agricole sans salarié 162
1) L'appel du CENTRE NATIONAL DES JEUNES AGRICULTEURS contre les propriétaires fonciers et la grande entreprise 162
2) Deux stratégies distinctes mais un même combat 165
3) La victoire du CNJA 166
Conclusion du chapitre II 169

CHAPITRE III Les chefs de culture des entreprises agricoles intégrées : « têtes de pont » du nouveau capitalisme agricole 171

I - Représentations et pratiques des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées 173

A - Le "bras droit" polyvalent et autonome 173

1) La « communication positive » des organisations professionnelles agricoles 173

2) La mise en scène du travail du groupe professionnel 174

B - Les deux idéaux-types du groupe professionnel des chefs de culture 178

C - Le travail concret d'un chef de culture : entre agronomie et gestion de la main d'œuvre 180

1) En période "creuse" : de la préparation aux bilans 180

2) En période de "rush" : entre contrôle du travail des saisonniers et poursuite de l'itinéraire technique 186

3) Le « tour de plaine » : une diversité de pratiques mais une autonomie partagée 191

D - Une gestion racialisée et genrée de la main d'œuvre saisonnière et permanente 194

1) La mise en scène quotidienne de positions différenciées : le travail concret dans les champs 194

2) « Un garçon au triage ? » : l'organisation genrée du « sale boulot » en station 202

II - De l'importance sociale des chefs de culture : professionnalisme et dominance professionnelle 214

A - Les chefs de culture : stabilité de l'emploi, stabilité de contrat 214

1) Le marché du travail des chefs de culture et des cadres d'exploitation 216

2) Le marchandage individuel : un mode de fixation de la rémunération 220

B - La rationalisation du processus de recrutement : l'appel des EAI au marché de placement 223

1) Un recrutement personnalisé pour « ceux qui valent le coup » 223

2) « Eux ils ont un impact réel dans l'organisation » : logique individualisante et logique professionnelle du recrutement des chefs de culture 225

C - « Des salariés pas comme les autres » : le partage d'espaces hors des frontières de l'entreprise avec les dirigeants 230

1) Le Salon International de l'Agriculture : lieu de reconnaissance sociale 230

2) Le partage avec la direction d'espaces non professionnels 234

3) Entre chef de culture et dirigeants : proximité sociale, proximité de trajectoires 235

III - Les bras droits de la rationalisation : un passage par les normes 237

A - Des chefs de culture socialisés aux normes de l'intensification écologique 237

1) Le « rendement maximum sans traitement » comme cadre de référence 237

2) L'inscription des normes de l'intensification écologique dans les slogans de « la troisième voie » 239

B - L'émergence du « néomanagement » agricole dans la formation initiale et continue 243

1) L'intégration de la gestion dans l'enseignement agricole 243

2) L'adoption des concepts et approches du « néo-management » par les référentiels de diplômes 245

3) La représentation des nouveaux entrants : le plébiscite du « manager » 260

Les dix variables de l'analyse textuelle 260

Le discours managérial des chefs de culture 262

Conclusion du chapitre III 269

CHAPITRE IV Des « têtes à gnons » : déstabilisation du groupe professionnel des chefs de culture des entreprises agricoles intégrées 271

I - Un triple processus de déstabilisation externe au groupe professionnel 274

A - Une "guerre" de juridictions avec les experts de la gestion et des fonctions commerciales 274

1) Le cas de LEGUMES & CO' : une entreprise familiale diversifiée et en croissance 274

La naissance des trois fils 277

L'intégration de l'aval 278

Le groupe professionnel des chefs de culture de LEGUMES & CO' 282

2) Les effets de l'intégration des « experts de la gestion » dans l'entreprise 286

3) Une remise en cause de la légitimité du groupe professionnel par la division Commerce 291

B - Une mise à distance de leur cœur de métier par la gestionnarisation 296

1) Le cas TOMATO : une transmission atypique et une gestionnarisation de l'entreprise 298

2) La gestionnarisation en pratique : le cas de l'outil SOLANE 307

3) La procéduralisation du métier de chef de culture 318

C - « Une vie au travail » : les effets du double processus d'expansion et de concentration foncière 327

1) Une altération des conditions de travail 328

2) Une porosité des temps sociaux : confusion entre temps de travail et temps personnel 330

II - Une segmentation interne du groupe professionnel des chefs de culture : genre, normes professionnelles, filiation 342

A - Le genre à l'épreuve du champ : barrière à l'entrée et segmentation genrée 342

1) Le genre : une barrière à l'intégration du groupe professionnel 343

2) « Être une femme dans un monde de mecs » : entre discriminations structurelles et sexisme ordinaire 348

B - La segmentation par les normes professionnelles 357

1) La « nouvelle génération » au service de la « révolution doublement verte » 357

2) Une insertion professionnelle facilitée par le statut d'ingénieur 362

C - La famille dirigeante : élément supplémentaire de segmentation 368

1) Des avantages d'être le « fils du patron » 368

2) La filiation : un obstacle à la carrière des autres chefs de culture 377

Conclusion du chapitre IV 379

CHAPITRE V Des mobilisations sans intermédiaire : les résistances individuelles et collectives des salariés 381

I - Des résistances individuelles et collectives 384

A - Le cas agrifruit : une entreprise agricole multisituée 385

1) Le départ de la production de melons 385

2) L'introduction du « *lean-management* » 386

B - Résister individuellement pour soi et pour les autres 388

1) Le sentiment d'injustice 390

2) Les injonctions paradoxales du management 392

C - Des résistances du groupe professionnel pour conserver son autonomie 397

1) La défense d'un territoire professionnel par la mobilisation collective 397
2) Les dimensions de la mobilisation 408
D - Des résistances au service des intérêts de l'entreprise 412
1) Le principe de réalité 413
2) La règle du marché 415

II - Une mise à distance des corps intermédiaires : stigmatisations et stratégies de contournement 419

A - L'impossible syndicalisation 419
1) La syndicalisation des salariés agricoles : un bref retour historique 420
2) Le panorama de la syndicalisation des salariés agricoles (1976-2019) 422
3) Les relations professionnelles immédiates comme facteur de mise à distance des syndicats par les chefs de culture 429
4) La stigmatisation des salariés syndiqués et des représentants du personnel 441
B - S'affranchir des organisations professionnelles agricoles : des entreprises en quête d'autonomie 450
1) Une volonté de s'affranchir du régime de protection sociale agricole 450
2) Le rejet de l'appareil de développemment agricole 458

Conclusion du chapitre V 465

Conclusion générale 467
Contribution et limites de notre travail à la sociologie rurale 480
Contribution et limites de notre travail à la sociologie des groupes professionnels 481
Contribution et limites de notre travail à la sociologie du travail et de la gestion 485

Bibliographie 489

Annexes 521

Annexe n°1 Tableau récapitulatif des entretiens réalisés 523

Annexe n°2 Guide d'entretien « chef de culture » 533

Annexe n°3 Retranscriptions d'entretiens 537

Retranscription d'entretien n°1 539

Retranscription d'entretien n°2 561

Retranscription d'entretien n°3 587

Retranscription d'entretien n°4 655

Convention collective ingénieurs et cadres d'exploitations agricoles (2 avril 1952) 683

Table des matières 707

Les chefs de culture :
des interprètes contrariés du nouveau capitalisme agricole
Dualisme d'une professionnalisation

Cette thèse analyse les transformations du groupe professionnel des chefs de culture au sein d'une forme singulière d'entreprise, symbole d'un « nouveau capitalisme agricole » (Purseigle, Nguyen et Blanc, 2017) : les entreprises agricoles intégrées.

Le travail sur archives réalisé pour étudier la sociogenèse du métier de chef de culture montre que dès son existence sociale (Roquet, 2012), le groupe professionnel ne connaît pas de trajectoire linéaire, alternant entre position dominante et position dominée dans le champ des politiques agricoles. Il se caractérise, au cours du XXème siècle, par une ambivalence entre une professionnalisation « par le haut » organisée par les propriétaires terriens, consubstantielle de la construction d'un programme institutionnel (Dubet, 2010) du groupe, et une mise à l'écart par les chefs d'exploitation qui défendent une agriculture familiale sans salarié.

Les données ethnographiques de quatre immersions en tant que salarié, articulées à l'étude de la structure du marché de l'emploi des chefs de culture et à celle des évolutions de leur formation initiale et continue, montrent la poursuite de cette ambivalence et le *dualisme* (Demazière, 2012) actuel de la professionnalisation du groupe. Les processus définissant les entreprises agricoles intégrées — l'intégration de la commercialisation et du conditionnement, la *gestionnarisation* (Craipeau et Metzger, 2011) de l'organisation et sa concentration capitalistique et foncière — participent à la fois à un renforcement de l'autonomie professionnelle des chefs de culture, incarnant les « têtes de pont » de la poursuite de l'accumulation capitaliste des entreprises agricoles, et à une déstabilisation de leur modèle professionnel.

Ce travail de thèse fait donc le pari initial de rendre compte des évolutions conjointes d'une profession jusqu'alors oubliée et d'une organisation où pénètre la force contraignante du capitalisme moderne. Par l'étude du dualisme du processus de professionnalisation et ses effets sur le groupe professionnel en question, nous démontrons notamment que les chefs de culture sont des interprètes contrariés du nouveau capitalisme agricole.

Mots-clés : professionnalisation ; dualisme ; gestionnarisation ; chef de culture ; capitalisme ; agriculture ; domination ; segmentation ; genre ; déstabilisation ; salariat ; territoires professionnels ; résistances

Crop managers:
Frustrated interpreters of the new agricultural capitalism
Dualism of a professionalization process

This thesis analyzes the transformations of crop managers. This professional group is central to the running of a unique form of agricultural concern, the integrated farm, which symbolises the "new agricultural capitalism" (Purseigle, Nguyen and Blanc, 2017).

The archival research carried out to study the sociogenesis of crop managers shows that this professional group has never enjoyed a linear trajectory since its inception from its social existence (Roquet, 2012). Indeed, it has alternated between dominant and dominated positions within the field of agricultural policies. Since its emergence at the beginning of the nineteenth century, its construction was profoundly ambivalent; caught in-between two different dynamics: first, a professionalization "from above" led by landowners and consubstantial with the pursuit of an institutional program (Dubet, 2010) of group formation; second, the contestation of their role and value by farmers committed to family farms without employees.

The ethnographic data collected through four immersion periods as an employee, supported by the structural analysis of the job market for crop managers, and a study of their initial and continuous professional training, demonstrate the persistence of this ambivalence. It also shows the dualist nature (Demazière, 2012) of the group's current professionalization. The processes defining integrated agricultural enterprises — the integration of trade and packaging, the managerialism (Craipeau and Metzger, 2011) of the organization, and its concentration of capital and land — participate in strengthening the professional autonomy of crop managers, serving as the "bridgeheads" facilitating the capitalist accumulation of agricultural concerns, as well as in the destabilization of their professional model.

This dissertation therefore sets out to account for the simultaneous and combined developments of a hitherto forgotten profession and of an organization under the pressures of modern capitalism. By studying the dualism of the professionalization process and its effects on the professional group under scrutiny, we demonstrate, among other things, that crop managers are frustrated interpreters of the new agricultural capitalism.

Keywords: professionalization; dualism; managerialsm; crop managers; capitalism; agriculture; domination; segmentation; gender; destabilization; wage earners; juridictions; resistances