

François Purseigle

Professeur des universités en sociologie
ENSAT
U.M.R. INPT-INRA AGIR
Equipe ODYCEE
francois.purseigle@sciencespo.fr

Loïc Mazenc

Doctorant de sociologie
ENSAT
U.M.R. INPT-INRA AGIR
Equipe ODYCEE
loic.mazenc@gmail.com

Complexification des organisations productives et résistances internes au travail de
classement : le cas des encadrants dans les firmes de production agricole

Le développement d'une agriculture hautement capitaliste installée sur les marchés des matières premières, de nouvelles formes de propriété du capital agricole et l'arrivée de nouveaux acteurs accompagnent l'apparition de grandes entreprises agricoles en rupture avec les formes familiales jadis consacrées par les grandes politiques de la seconde moitié du vingtième siècle. Le caractère industriel, la complexification de leur structure organisationnelle et l'emploi d'une main d'œuvre permanente majoritairement non familiale constituent les dimensions les plus saillantes observées des firmes de production. Par le rachat de plusieurs sites (ou d'entreprises du milieu agricole), en France ou à l'étranger, ces entreprises, souvent réduites à tort à l'image de « méga-fermes », s'étendent sur un territoire vaste et s'organisent 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. De ces spécificités émane, selon nous, un double processus en matière de gestion de la main d'œuvre, qui se révèle être paradoxal.

Le premier, un processus de responsabilisation. Les crises alimentaires, les controverses socio-techniques ou environnementales, les normes législatives, règlementaires et opérationnelles ont conduit certaines entreprises agricoles à développer une « culture du prescrit ». Cette « culture » rend alors le manager (principal interlocuteur entre la direction et les exécutants) garant de la qualité des produits, dans les quantités requises, et du respect des délais fixés. Il est l'interlocuteur principal en cas de non-respect des injonctions fixées par l'organisation. L'entreprise tend alors à mettre en place un « nouveau management », conforme à une flexibilité demandée par la grande distribution, aux exigences de marchés volatiles avec l'introduction d'indices de performance du travail salarié, des évaluations individualisées chaque année, des innovations par « projets » et des formations au « nouveau management », destinées aux encadrants.

Néanmoins, on remarque que ce premier processus se double d'une condition de « dépendance ». Ainsi, à mesure que les entreprises agricoles se complexifient, le travail d'organisation échappe encore un peu plus aux managers. En cherchant à assouplir ses modes de fonctionnement pour répondre aux exigences des marchés, le dirigeant semble perdre la

maitrise complète du contrôle du travail. Il multiplie alors les sources de prescriptions et adopte un retour à la règle fondamentale, avec notamment une présence quasi-permanente sur les lieux de la production. Les projets pilotes et stratégiques apparaissent intimement liés à une organisation patriarcale et l'encadrant reste assujéti à la structure hiérarchique renvoyant à un encadrement de type « familial ». Il se retrouve alors « engoncé » dans une organisation complexe et dans des pratiques discordantes, auxquelles il adhère par « réalisme » et non par conviction.

Après avoir décrit de nouvelles réalités empiriques, comme l'industrialisation, qui bouscule l'invariant sociologique que représente dans la littérature ruraliste l'exploitation agricole familiale, cette communication cherchera à ouvrir « la boîte noire » constituée par la firme de production agricole.

Au prisme de la question du management, nous illustrerons d'une part les facettes de son fonctionnement interne et, d'autre part, les facteurs et mécanismes d'innovations organisationnelles qui ont présidé à son émergence. A l'aide de monographies d'entreprises françaises et italiennes, réalisées entre 2010 et 2017 dans les secteurs des fruits et légumes et de l'élevage de bovins viande, et en se concentrant sur la relation dirigeant-manager, nous chercherons notamment à rendre compte du caractère contradictoire des pratiques de gestion de la main d'œuvre salariée au sein de firmes de production agricoles.

1. Méga-fermes et industrialisation

Le processus d'industrialisation des exploitations agricoles qui interroge le modèle de l'exploitation familial repose, quant à lui, sur l'émergence d'entreprises de très grande taille souvent qualifiée de méga-fermes. Constituées par le rachat successif de sites de production ou d'autres entreprises, leurs activités couvrent souvent différentes étapes de la vie d'un produit agricole, de la production à la commercialisation. A la recherche de la maîtrise par les acteurs de l'amont agricole et de l'aval s'ajoute un processus de standardisation des produits et des pratiques professionnelles reposant sur le déploiement au sein de l'entreprise d'un nombre croissant de cahiers des charges environnementaux, sociaux et techniques.

Le caractère industriel de ces entreprises va également de pair avec un empilement de structures juridiques correspondant aux différentes entités productives et centres de profit qu'elles constituent, et avec une multiplicité des sphères de prise de décision ayant chacune leurs finalités propres.

Ce processus d'industrialisation s'appuie sur niveau élevé d'investissement financier et technologique, lié à une mobilisation conséquente de ressources matérielles et immatérielles d'origine non agricole. Le recours à des capitaux externes, à un salariat non familial et à la délégation de certaines activités génèrent des rapports sociaux originaux. Ces derniers passent par l'implication de nouveaux acteurs : sociétés d'investissement, grandes familles d'entrepreneurs, industriels.

L'industrialisation va souvent de pair avec la financiarisation du secteur mais également des unités de production. Dans la période que nous traversons, des capitaux se sont tournés vers ces

formes de production et des investisseurs issus de l'industrie importent de nouvelles façon de concevoir l'entreprise.

De façon générale, l'émergence des firmes industrielles de production agricole liée à l'extension massive de l'activité saisonnière placerait le monde agricole, selon certains travaux, à l'avant-garde du mouvement général de la précarisation du travail (Morice et Michalon, 2008 ; Brovia, 2008). Des travaux et enquêtes sur les ouvriers agricoles étrangers, il ressort que la migration temporaire est érigée en règle et que, par voie de conséquence, l'installation durable à l'étranger relève de l'exception, même si ce travail dit saisonnier dissimule de nouvelles formes de travail permanent (Mesini, 2009 ; Lamanthe, 2008). De leur côté, les travaux de Frédéric Decosse, menés notamment dans le sud de la France, 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 (Decosse, 2008).

De plus, contrairement à l'exploitation agricole familiale, une partie du travail d'encadrement, d'administration et de maintenance est assurée par une main d'œuvre permanente, présente toute l'année sur l'exploitation. Des managers, chefs de production, responsables de la maintenance qui naviguent entre les différents sites de production de la firme pour combler un manque de main-d'œuvre ou de compétences, ou pour se former à des situations nouvelles.

Cette mobilité salariale, imposée entre autres par la saisonnalité des produits et l'ouverture de la firme sur un marché plus étendu, illustre une complexification de la structure organisationnelle, autre caractéristique d'un processus d'industrialisation des exploitations agricoles. En outre, ce processus d'industrialisation s'accompagne d'une tentative de professionnalisation des encadrants de proximité¹. Le terme de « professionnalisation » est ici entendu à la fois comme une intention organisationnelle d'accompagner la flexibilité du travail (Wittorski, 2008) et le processus d'acquisition de savoirs, de compétences professionnelles en situation réelle (Dubar, 1991) et de construction d'une identité. Il s'incarne concrètement dans les entreprises qui nous intéressent par différentes transitions.

D'abord, par le passage d'une logique de production poussée par l'offre (l'entreprise planifie le travail) à une logique de production tirée par la demande (les salariés sont invités à être « acteurs et auteurs du changement ») ; le passage à une logique du résultat ; le passage d'un système contrôlé en son centre à une certaine décentralisation des responsabilités, que nous développerons par la suite.

Ensuite, par l'agencement d'un processus de socialisation professionnelle. En effet, dans le but de faire acquérir aux encadrants une identification, une reconnaissance et les savoirs nécessaires pour remplir leur « fonction » déterminée par l'entreprise², on observe la diffusion, au sein de l'entreprise, de savoirs spécialisés, de valeurs propres à l'entreprise, de référents symboliques,

2 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 pré-notion 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.

à destination des encadrants, « à l'aide » de différents dispositifs : l'introduction d'un « guide des bonnes pratiques » 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 un « label » ; des formations au management destinées aux encadrants, qui reposent sur le recours à des formateurs extérieurs à l'exploitation. Ces apprentissages ayant pour objectif d'inculquer une rhétorique propre au groupe, participant d'une dynamique de construction identitaire.

Cette offre peut s'expliquer par ailleurs par 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.

Jean-Claude (un dirigeant) : « Je fais partie du Centre des Jeunes Dirigeants. D'entreprise. C'est 5000 chefs d'entreprise en France. De toutes tailles, de tous secteurs, de tout... complètement différents. C'est complètement apolitique. Ça, c'est juste pour se former à être un meilleur dirigeant. On est très peu du monde agricole. Sur 5000, je sais pas si on est... Il y a très très peu de... On commence à en voir quelques-uns, des patatiers, des trucs comme ça, mais... il y en a très très peu. C'est juste là... c'est apolitique, c'est un mouvement qui réfléchit... déjà, 1/ à mieux se former, à mieux... à expérimenter des nouvelles méthodes de gouvernance ou... des nouveaux modèles... enfin... c'est plus... voilà. Mais, moi, j'y suis, à côté de ça, j'ai un pote, il a 2 salariés quoi. »

II – L'encadrement hétérogène comme élément constitutif d'une catégorie « gestionnaire » du management à renouveler

Nous l'avons vu, l'externalisation de certaines fonctions qui étaient réalisées jusque-là en interne, le déplacement d'activités afférent aux transitions technologiques, l'industrialisation de la production (Purseigle & Nguyen & Mazenc, 2017) ou le processus de professionnalisation du groupe professionnel des encadrants sont autant d'éléments caractéristiques d'un bouleversement des pratiques professionnelles au sein de la firme de production agricole.

L'encadrant : une position sociale ambiguë

Les missions assignées aux encadrants au sein des entreprises étudiées relèvent de différentes fonctions et activités : vérifier la présence des exécutants, limiter le zèle, s'assurer de leur engagement, réduire les zones d'incertitudes et garantir la santé des travailleurs. On déplace alors le travail des encadrants : alors qu'il était dans – et pendant – le travail, il est dorénavant plus en aval et en amont lorsqu'il faut le planifier. L'encadrement a donc pour mission de mettre en œuvre une double rationalité : assurer le bon fonctionnement de la machine et respecter la hiérarchie. Il est le garant de la domination rationnelle-légale (Weber, 1971) dont les modalités sont fixées par les documents comme les circulaires et les contrats de travail. De cette gestion de la main d'œuvre renouvelée dans la firme de production émane un double processus. Dans

un premier temps, un processus d'adaptation aux changements contextuels³, avec le développement d'une culture du prescrit en réponse aux nouvelles normes sociales et environnementales, rendant alors l'encadrant de proximité (principal interlocuteur entre la direction et les exécutants) garant de la qualité des produits, dans les quantités requises et du respect des délais fixés⁴. Il est l'interlocuteur principal en cas de non-respect des injonctions fixées par l'organisation.

David (responsable de production) : « Avant on avait moins de tâches à faire nous les responsables de production. 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. »

L'entreprise de production cherche donc à prendre ses distances avec sa propre histoire et met en place un « nouveau management », avec l'introduction d'indices de performance pour les salariés et des évaluations individualisées chaque année. Elle établit un management conforme à la flexibilité demandée, aux exigences du marché et des sociétés contemporaines en tentant de mettre en place des innovations par « projets », en essayant d'inclure les différentes parties prenantes dans les décisions de l'entreprise ou en formant les encadrants à de nouvelles méthodes (« on manage par le sourire »). On entrerait ainsi dans une « nouvelle modernité » de l'entreprise agricole qui rompt avec ce que Pierre Muller a appelé « le référentiel modernisateur » qui témoignait alors d'un « refus du salariat » (Faure & Gerboux & Muller, 1989) et qui reposait sur les exploitations agricoles familiales.

Jean-Claude (un dirigeant) : « on a la volonté d'aller vers un management et une organisation plus cohérentes 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 : « fait ci, fait ça » ! »

L'enquêteur : à quel moment vous vous êtes dit que ça devait changer ?

Ben en fait, on a beaucoup grossi, comme tu as pu t'en rendre compte... Et puis 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 au problème viennent des gens qui travaillent sur les postes ou qui ont les compétences pour pouvoir répondre aux solutions. Donc tous les matins, l'encadrant 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 encadrants soient engagés, qu'ils prennent des initiatives, et notamment avec ces systèmes de réunions à chaque début de journée. »

³ Il faut toutefois nuancer le processus d'adaptation. En effet, le moderne n'enterre jamais l'ancien. On implante une logique de compétences, mais les anciennes grilles de classement, de qualification et d'ancienneté perdurent. On ne bascule pas totalement d'un modèle bureaucratique à un modèle réseau.

⁴ En particulier d'ailleurs dans les exploitations agricoles, où les caractéristiques même des produits (leur périssabilité par exemple) imposent des règles de contrôle spécifique et que l'organisation pense inflexibles.

Cependant, nos observations mettent en lumière un second processus, que nous qualifierons de « dépendance ».

Dans certaines firmes de production agricole, la mise en place, ou du moins le projet de mettre en place, une organisation managériale correspondant aux critères du « lean management » peut conduire à un recul du contrôle du travail. En effet, elle suppose un assouplissement de ses modes de fonctionnements et donc à la prise en charge par l'appareil d'encadrement (responsable de production) de certaines missions, jusque-là relevant de la direction (comme le recrutement des saisonniers). Immédiatement, l'organisation multiplie alors les sources de prescriptions (par des procédures, du reporting, ou l'ajout de nouvelles missions) et adopte finalement un retour à la règle fondamentale (la règle pyramidale). Cette variation a lieu pour plusieurs raisons. Premièrement, ces procédures abondent et il est impossible pour les encadrants de proximité de répondre à toutes les attentes, ils doivent donc composer entre le peu de latitude d'action (Mispelblom Beyer, 2006) que lui offre l'entreprise pour s'autonomiser et la règle fondamentale, indispensable pour mener à bien les objectifs définis par la direction. Deuxièmement, on constate une difficulté, pour le dirigeant-exploitant, à s'arracher 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 & Barlett, 1989). Malgré sa taille importante⁵, avec un nombre d'hectares et de salariés conséquent pour une entreprise du milieu, les firmes de production agricole françaises étudiées correspondent encore souvent à une (ou des) unité(s) de production où la propriété de l'entreprise est associée au contrôle managérial, celui-ci étant, dans les pratiques concrètes du travail, concentré dans les seules mains des dirigeants. L'exploitation capitaliste supposerait une séparation nette entre la propriété, le management et le travail, le propriétaire n'étant pas impliqué dans les tâches quotidiennes. Or, pour certaines d'entre elles, on observe une présence permanente du chef d'exploitation à tous les postes, de la production jusqu'à la commercialisation, allant parfois jusqu'à la remise en cause de la décision de l'encadrant.

Camille (responsable de production) : *« Des fois, ils sont capables de nous décrédibiliser facilement, en repassant par derrière, en changeant d'avis, en revenant sur nos décisions, sans même repasser par la personne encadrante qui avait pris une décision. »*

Résiste ! Prouve que tu existes !

Nous assistons donc au développement d'une véritable doctrine managériale, mais qui se révèle être plus un « artefact » (Both, 2007) qu'une véritable révolution (les encadrants sont toujours absents de la conception, prise en charge au sein de l'entreprise par la direction seulement, en collaboration avec des acteurs externes). Cet artifice amène les encadrants de la firme de production agricole à développer un management qu'on peut donc qualifier de « contrarié » et

⁵ En 2010, la taille moyenne des « grandes » exploitations agricoles de fruits et légumes (déterminée par le RA) s'élevait à 13,7 hectares. Pour exemple, le site de production français d'une des entreprises étudiées cultive à elle plus de 300 hectares de melons en France, auquel s'ajoute les X hectares en Espagne. En outre, elle compte jusqu'à 25 salariés permanents ainsi que 250 saisonniers en période de récolte.

qui s'avère être un des facteurs du développement chez eux de résistances, qu'on distingue par ailleurs dans les discours des professionnels concernés :

Camille : « *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 !" 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, ce n'est plus la peine ! Ce n'est plus la peine ! Mais à certains, je leur ai fait même des sales coups ! Jusqu'à ce qu'ils comprennent que c'était par moi qu'il fallait passer... Et ce n'est pas simple ! Faut faire à sa place ! Parce que c'est plus l'entreprise familiale telle qu'elle l'a été, où il n'y avait pas de culture de hiérarchie. Avant, la direction maîtrisait tout, et c'était normal... ! Mais seulement, maintenant qu'on a grandi, il faut qu'ils comprennent que s'ils embauchent quelqu'un, c'est pour faire ce boulot-là, qu'ils arrivent à le déléguer, à le lâcher...⁶ ».*

Ces processus de contournement, anonymes, sinon informels, individuels et/ou collectifs, répondent à la volonté de desserrer l'étau du contrôle managérial, de se réappropriier le travail ou d'échapper à des demandes contradictoires (Dunezat & Galerland, 2014). Dans le cas de la firme de production agricole, elles peuvent s'incarner dans le contournement d'une règle associée à un cahier des charges qualité (et dans la mise en place d'une règle officieuse), ou dans une prise de décision d'un encadrant contraire à la décision du dirigeant, concernant par exemple la gestion des salariés saisonniers.⁷

Le caractère contrarié des pratiques managériales ne se manifeste pas exclusivement dans le secteur primaire. Comme en atteste de nombreux travaux, cette dimension se retrouve dans d'autres types de structures, d'autres espaces et la littérature scientifique (sociologique, économique ou de gestion) (Courpasson & Thoenig, 2008 ; Scott, 2009; Bouquin, 2008). Nos résultats soulignent des causes singulières liées à l'entreprise agricole et révèlent d'autres éléments de résilience, comme les trajectoires des encadrants ou la spécificité des produits frais.

Christophe (chef de culture) : « *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... »⁸*

En majorité issus du monde de l'entreprise agricole familiale, les encadrants rencontrés sont souvent d'anciens chefs d'exploitation ayant cessé leur activité, ou des enfants d'agriculteurs de petites exploitations⁹, dont les trajectoires prennent racines dans des univers professionnels

6 Entretien réalisé avec un encadrant de l'entreprise Cucurbiles, 2017

7 Nous faisons ici référence à une résistance bien particulière de M. encadrante, qui, suite à la décision de la direction de faire travailler le dimanche les salariés saisonniers, décide alors d'aller à la rencontre des chefs d'équipes dans les champs et leur ordonne de rester chez eux le lendemain, nonobstant les consignes de son collègue, soutenu par la direction.

8 Entretien réalisé avec un encadrant de l'entreprise Cucurbiles, Région Occitanie, 2017

9 Comme le rappelle Christophe Giraud et Jacques Remy, il convient de distinguer les trajectoires socioprofessionnelles des fils d'agriculteur selon le type de capital économique détenu par les parents. Par

agricoles (organisations professionnelles agricoles, entreprises de travaux agricoles...). Pour certains enfants d'agriculteurs, être salarié dans une entreprise comme celles que nous décrivons, c'est en quelque sorte, avoir « perdu ». C'est une tension entre ce qu'il voulait être et ce qu'ils sont, c'est avoir abandonné l'idée d'être à son tour un chef d'entreprise, de reprendre et de transmettre l'exploitation familiale, de prolonger la lignée. Cette référence au passé, au père et à l'entreprise familiale est déterminante dans la construction de leurs identités professionnelles, mais aussi sociales. « L'exploitation familiale » a la fonction de récit fondateur (Retière, 2003), mais à mesure que le modèle traditionnel de reprise d'exploitation au sein d'une même famille s'efface et que la disparition des petites exploitations perdure, on constate une salarisation de fils d'agriculteurs ou d'anciens chefs d'exploitation au sein des firmes de production. La pluriactivité se développent chez les jeunes¹⁰ qui sont plus incertains du devenir de l'exploitation qu'ils veulent reprendre et qui peuvent donc assurer en complément une fonction d'encadrant dans une firme de production. Nous faisons ici face à des individus aux identités « froissées », qui acceptent de suivre une trajectoire professionnelle qui n'était pas celle attendue¹¹.

Jérôme (responsable de station) : « *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... et surtout une exploitation qui ne tourne plus assez. Donc j'ai dû venir ici, mais j'espère qu'un jour je réussirais à la reprendre.* »¹²

En outre, les produits agricoles (et notamment les fruits et légumes) possèdent des caractéristiques propres (Bernard De Raymond & al., 2013) qui amplifient les phénomènes de résistance, notamment parce que la règle imposée par le cahier des charges ou la nouvelle réglementation en vigueur ne peut être strictement applicable. C'est le cas par exemple de la périssabilité¹³ des produits et leur saisonnalité, qui nécessite une flexibilité des temps de travail de chaque salarié, déterminé entre autres par des variables qui échappent à l'homme et à l'organisation, comme le nombre de fruits récoltés le jour même ou les aléas climatiques. Ce constat impose une organisation particulière (Friedberg, 2009) car l'activité répond à des rythmes sociaux et des logiques de calendrier modifiant ses conditions de fonctionnement, sous l'effet des transformations du milieu dans lequel elle se déploie. Ces processus posent la question de la pérennité, de la stabilité et de la cohérence d'activités sociales (Bernard de Raymond & al., 2013), et font apparaître des contraintes que les salariés (y compris de l'encadrement) doivent dépasser en mettant en place des stratégies de contournement de la règle. Parce qu'elles ne correspondent pas à l'attendu, ils sont alors perçus par la firme comme des formes de résistances.

exemple, les enfants de petites exploitations sont sous représentés dans la catégorie des cadres et ingénieurs (Giraud & Rémy, 2014).

10 32% des jeunes hommes installés sont pluriactifs (source : MSA).

11 Il est important toutefois de nuancer. Nous pouvons également observer qu'être salarié peut permettre à un enfant d'agriculteur de rester dans l'univers de la production auquel il est attaché. Leur identité est peut-être « froissée » mais cela constitue plus un « glissement » qu'un arrachement complet.

12 Entretien réalisé avec un encadrant de l'entreprise Pi Schi, Région Nouvelle-Aquitaine, 2017

13 Processus désignant le fait qu'un produit est évolutif et que sa durée de vie est limitée.

Conclusion

Il n'y a jamais eu en France aussi peu d'agriculteurs. Le nombre d'exploitations a diminué de 26 % en dix ans, associé à un effacement des actifs familiaux. De ces évolutions émergent dans le secteur de nouvelles exploitations atypiques, aux allures de firmes, qui s'éloignent du modèle familial en mettant en œuvre des processus d'industrialisation, de certification, de cadrage et de professionnalisation des salariés permanents. Dans ces exploitations, leur place ne cesse d'augmenter et on entrerait ainsi dans une nouvelle modernité de l'entreprise agricole, rompant avec ce que Pierre Muller a appelé « le référentiel modernisateur », qui témoignait alors d'un « refus du salariat » (Muller, 1995). La firme agricole adopte de nouvelles pratiques de gestion managériales, autour notamment du lean management et tente de construire un système idéologique cohérent mis en avant par le « nouveaux managers » : celui d'une révolution humaniste (Linhart, 2015). Transformant le salariat et ses pratiques, parfois non sans contradictions, ces processus de cadrage entraînent alors des résistances de la part des salariés, individuelles et collectives, impliquant à la fois les ouvriers et les encadrants. Elles se différencient néanmoins des luttes collectives que la sociologie du travail a historiquement observées, par leur caractère dissimulé et camouflé. Expressions d'un refus, mais sans jamais remettre en cause l'ordre établi, à cause d'un contexte social contraignant, elles permettent de rendre le travail moins pénible et plus supportable.

Bernard De Raymond, A., Bonnaud, L., Plessz, M. (2013) « Introduction : les fruits et légumes dans tous leurs états. La variabilité, la périssabilité et la saisonnalité au cœur des pratiques sociales », in *Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement*, 94 (1), 3-12., doi :10.4074/S1966960713011016.

Both, A. (2007) *Les managers et leurs discours. Ethnologie de la rhétorique managériale*, Presses universitaires de Bordeaux, coll. « études culturelles », EAN : 9782867814433.

Bouquin, S. (coord.) (2008) *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008.

Courpasson, D., Thoenig, J.C. (2008) *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2008, 179 p., EAN : 9782711743414.

DiMaggio, P., Powell W. (1983) The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, April, 147-160

Dubar, C. (1991) *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. — Paris : Armand Colin, 1991. — 278 p. — (Coll. U. Sociologie).

Dunezat, X., Galerland, E. (2014) « Chapitre 8. La résistance au prisme de la sociologie des rapports sociaux : les enjeux du passage au collectif » in *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, Presses universitaires du Septentrion, 168p, doi:10.4000/books.septentrion.3368

Freidberg, S. (2009) *Fresh. A perishable history*, Cambridge (USA)/London (UK), The Belknap Press of Harvard University Press, 408 p.

- Hervieu, B., Purseigle, F. (2013), *Sociologie des mondes agricoles*, Armand Colin.
- Mispelblom Beyer, F. (2006) *Encadrer. Un métier impossible ?*, Armand Colin, 2006.
- Muller P., Faure A., Gerbaux F. (1989) « Les entrepreneurs ruraux. Agriculteurs, artisans, commerçants, élus locaux. » Anonymous or Collective, in *Économie rurale*, 1989, vol. 194, issue 1, 53-53.
- Reinhardt, N. and Bartlett, P. (1989) « The persistence of family farms in United States agriculture », in *Sociologia Ruralis* 29, 203-25.
- Purseigle, F., Nguyen, G. & Mazenc, L. (2017) « Chapitre 1. Anatomie de firmes agricoles: Les dimensions d'un basculement », in *Le nouveau capitalisme agricole : De la ferme à la firme* (pp. 29-64). Paris: Presses de Sciences Po.
- Retière, J. (2003) Autour de l'autochtonie. « Réflexions sur la notion de capital social populaire », in *Politix*, 63,(3), 121-143. doi:10.3406/polix.2003.1295.
- Scott, J. (2009) *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*. Paris, Éditions Amsterdam, 2009, 270 p.
- Weber, M. (1971) *Économie et Société*, Paris, Plon.
- Wittorski, R. (2008) *La professionnalisation*. *Savoirs*, 17,(2), 9-36. doi:10.3917/savo.017.0009.