recruter manager
s'associer
organiser
communiquer
dialoguer
travailler ensemble
écouter
profil de poste
fidéliser
déléguer
bâtir un projet commun

Organiser le travail sur son élevage laitier

Des leviers pour bien travailler ensemble

15 fiches sur le salariat et l'association



INSTITUT DE L'ELEVAGE idele

Cniel
Centre national interprofessionnel de l'économie laitière

#01 Comment choisir entre un associé, un salarié ou un robot de traite ?





Des options contrastées aux répercussions multiples

Dans des situations d'agrandissement, de départs d'associés…, les éleveurs se posent la question d'embaucher un salarié, de s'associer et/ou de s'équiper d'un robot de traite. Pour répondre à une surcharge de travail, il existe aussi d'autres solutions comme l'externalisation de travaux et la simplifcation du système et/ou des pratiques.

Chacune de ces stratégies aura des répercussions à long terme sur le bien-être au travail et la durabilité de l'exploitation. Outre des motivations liées aux préférences personnelles, les impacts propres à chacune des stratégies seront à examiner afn de prendre la meilleure décision. Il s'agira notamment d'en étudier les conséquences sur l'organisation du travail, les besoins en compétences ou encore le partage des responsabilités.

S'appuyer d'abord sur sa propre vision du métier pour orienter son choix

Les éleveurs ont des avis assez convergents sur les motivations, les avantages mais aussi les limites et inconvénients liés à chaque stratégie. Ces avis peuvent alimenter une première réfexion sur l'adéquation entre leurs objectifs et les solutions étudiées.

Paroles d'éleveurs : les principales motivations et inconvénients



1. Le Salariat

Motivations :

- Vouloir conserver la maîtrise des orientations de l'exploitation
- Être à l'aise avec l'idée de diriger un salarié (*cadre hiérarchique*)

les +

- Rester seul décideur, ne pas avoir de compte à rendre
- Ne pas travailler seul sur l'exploitation, avoir quelqu'un qui connaît l'exploitation en cas de besoin (*sécurité*)
- Pouvoir se libérer du temps (*week-end, congés…*)

les −

- Temps de travail limité du salarié (*35 h/ semaine*) et contraintes à respecter (*législation du travail*)
- Plus de charge mentale qu'en association (*moindre responsabilité du salarié vis-à-vis de l'exploitation*)
- Turn over et rupture de contrat possibles



2. L'Association (atelier, exploitation)

Motivations :

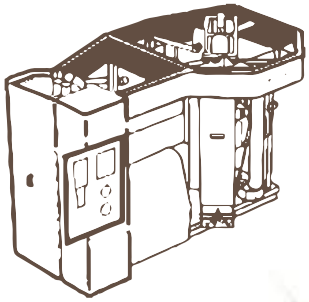
- Accepter l'idée d'un projet d'entreprise commun et négocié
- Souhaiter fonctionner dans un cadre « égalitaire » (non hiérarchique)

les +

- Mutualiser les risques, les responsabilités, les réfexions, le fnancement du capital
- Pouvoir s'appuyer sur un collectif de personnes impliquées sur l'exploitation et complémentaires (*spécialisation des compétences*)
- Pouvoir se libérer du temps (*week-end, congés…*)

les −

- Nécessité de faire des compromis (*projet d'entreprise négocié*)
- Plus de difficultés à décider (*nécessité de partager les décisions importantes*)
- Risque de mésentente pouvant entraîner des conséquences sur la pérennité de l'exploitation



3. La robotisation de la traite

Motivations :

- Souhaiter réduire fortement l'astreinte et la pénibilité liées à la traite
- Porter un intérêt pour les nouvelles technologies

les +

- Temps libre autour de la traite (*souplesse d'organisation*)
- Réduction de la pénibilité du travail (*troubles musculo squelettiques*)
- Robot qui fonctionne 24 h sur 24 y compris le week-end

les −

- Le robot ne remplace pas la présence humaine (*convivialité, compétences*)
- Le robot ne réalise que la traite
- Nécessité d'une veille et d'une disponibilité permanentes (*entretien, gestion des pannes*)
- Acquisition de compétences spécifques plus diffciles à mutualiser entre les intervenants (*service de remplacement, associés, voisins*)

4 étapes pour faire son choix

Ces 4 étapes peuvent vous guider dans votre réfexion et mise en œuvre du projet.

Un accompagnement par un/des intervenants de confance (conseillers de gestion, d'entreprise, …) permettra de vous faire bénéfcier d'un œil extérieur et facilitera l'avancement de la réfexion.

« Lors du départ en retraite des parents de Pascal, une étude économique a été réalisée sur l'opportunité de continuer à exploiter sans recréer un GAEC. Dans cette optique, il fallait embaucher un salarié à mi-temps et amortir le rachat du capital des parents. Au bout du compte, nous devions diminuer nos prélèvements et travailler plus. A ce moment, nous avons plutôt envisagé de trouver un associé. On préfère partager le travail, les responsabilités et le revenu avec un associé, plutôt que de détériorer notre qualité de vie. Nous voulions avoir plus de temps pour nous, et pour les enfants, prendre des week-ends, partir en vacances. »

01

Clarifer vos objectifs personnels et professionnels et ceux des personnes qui composent le collectif en cas de projet d'association, en s'appuyant sur le questionnaire ci-contre. Puis, réféchir au projet dans sa globalité à partir des attentes personnelles, objectifs professionnels et visions à long terme de l'entreprise. À ce stade, il est conseillé de rester ouvert à plusieurs options.

02

Mettre en regard chaque option retenue avec les objectifs pour déterminer celle qui y répond le mieux. Lister les conditions concrètes de sa mise en œuvre, les points de vigilance et les facteurs de réussite. Ex : recruter un salarié de niveau BTS ou avec expérience si souhait de partager la responsabilité de la conduite technique de l'exploitation, envisager une formation au management, etc.

03

Étudier la faisabilité économique et technique pour chacun des projets retenus : incidences économiques et fnancières, résilience du système face aux aléas…

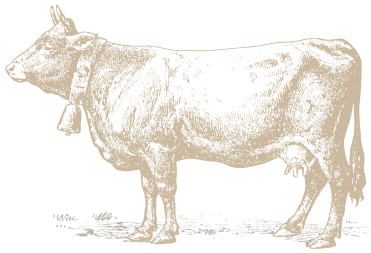
04

Choisir le meilleur projet en s'appuyant sur les résultats de l'étude de faisabilité et sur la recherche d'une bonne adéquation entre le projet et les objectifs personnels et professionnels. Puis initier l'action. Ex : défnir le profl du salarié ou de l'associé souhaité, mobiliser ses réseaux pour recruter, se former à la gestion des ressources humaines, contacter des concessionnaires et visiter des exploitations robotisées…

Il est vivement recommandé d'**anticiper la réfexion**. L'embauche d'un salarié, l'investissement dans un robot et plus encore l'intégration d'un nouvel associé nécessitent d'initier le processus très en amont de sa réalisation. Deux ans minimum sont nécessaires par exemple, pour mener à bien une réfexion visant à remplacer un associé sortant.

Sur le strict plan économique, il n'est pas possible de trancher de façon « universelle » sur l'avantage de telle ou telle option. Certaines études concluent à l'avantage du robot vis-à-vis du salariat mais il ne faut pas en sous-estimer les coûts d'entretien et de maintenance, ni les possibilités de création de valeur ajoutée par le salarié qui pourra accroitre progressivement ses compétences au fl du temps… Une étude au cas par cas est donc nécessaire !

Questionnaire : Déterminez vos attentes et objectifs



Veuillez cocher votre réponse

• Pour le partage des décisions stratégiques et techniques, je préfère …

- ☐ Ne pas partager les décisions.
- ☐ Partager les décisions, j'aime la concertation.

• Afin de me dégager du temps libre (WE, congés), j'aime mieux …

- ☐ Faire appel à quelqu'un qui connaît l'exploitation.
- ☐ Faire appel à quelqu'un d'extérieur ne me dérange pas.

• Quand il y a des pointes de travail, je préfère …

- ☐ Faire appel à quelqu'un même si je dois payer des heures supplémentaires.
- ☐ Savoir que j'ai tout le temps quelqu'un sur qui compter.
- ☐ Ne plus avoir la traite à réaliser pour gagner en souplesse de travail.

• Pour moi, la « charge mentale » (décision, planification, anticipation de l'organisation,…) c'est …

- ☐ Pas un problème, j'aime bien m'occuper de l'organisation du quotidien.
- ☐ Un stress, j'aime bien pouvoir me reposer sur quelqu'un en cas de besoin.

• Pour les tâches pénibles, j'ai envie de …

- ☐ Déléguer une partie de ces tâches.
- ☐ Répartir de manière équitable l'ensemble des tâches.
- ☐ Déléguer uniquement la traite.

• Concernant les personnes avec qui je travaille, j'aime mieux …

- ☐ Toujours travailler avec la même personne.
- ☐ Changer de collaborateur de temps en temps, ça ne me dérange pas.
- ☐ Je ne veux pas travailler avec quelqu'un.

• Pour moi, la détention du capital c'est …

- ☐ Quelque chose qui ne se partage pas.
- ☐ Quelque chose qui se partage (% variable de détention selon la situation).

• Lorsque je prend une décision, je dois …

- ☐ Pouvoir changer d'avis malgré les conséquences économiques que cela peut engendrer.
- ☐ Être sûr de mon choix, je ne veux pas revenir en arrière.

Si vous avez obtenu le plus de :

- ☐ l'embauche …
- ☐ l'association …
- ☐ l'installation d'un robot …

… est la solution qui semble le mieux correspondre à vos attentes et objectifs.

Des éleveurs témoignent sur le salariat, l'association et le robot de traite.



« J'ai besoin de salariés parce qu'il y a du travail sur l'exploitation : le point fort c'est de pouvoir compter sur des gens pour déléguer des tâches que l'on n'a pas le temps de faire ou que l'on n'aime pas spécialement faire ! ».

« C'est aussi un côté rassurant : si je suis malade, accidenté, du jour au lendemain il y a quand même quelqu'un sur l'exploitation qui peut assurer l'urgence. Sinon on peut faire appel au service de remplacement mais ce n'est pas la même chose. »

« Les agriculteurs de demain, leurs époux travailleront à l'extérieur. Pour envisager une vie sociale correcte, la solution serait de robotiser. »

« Il y a le partage du travail, mais aussi le partage des risques, de la réfexion. Qui dit partage des risques dit aussi partage des coups de mou, des coups de blues, quand il y en a ! C'est important, surtout quand on vit des périodes de crises. Quand on est à deux, à trois ou à quatre, il y en a toujours un pour remonter le moral de l'autre quand ça ne va pas, et c'est important. »

« Quand on part en week-end ou en vacances on a l'esprit beaucoup plus libre quand on a un associé sérieux que quand on a un salarié, c'est sûr. Quand il y a vraiment un coup dur, il va se débrouiller tout seul, le salarié va quand même avoir le réfexe d'appeler le patron « je fais comment ? », même si c'est un bon salarié »

« Il est clair que quand on s'associe, il faut faire des concessions, il ne faut pas vouloir avoir toujours raison. C'est une autre approche, une remise en cause importante, mais avec le recul, je préfère. »

« Le boulot, ils l'aiment bien, mais ce qu'ils n'aiment pas c'est les horaires. Trouver des jeunes salariés qui veulent bien être là à 6h le dimanche matin dans la salle de traite, ou à 19h le soir, ça devient diffcile. Avec la robotisation, au moins on va lever cette contrainte, et on aura plus de jeunes motivés. »

Source des témoignages : Enquête «Quels sont les freins et les motivations au recours au salariat en exploitation bovin lait ?» Idèle et CNIEL, Octobre 2017

Fiche rédigée par Emmanuel Béguin, Institut de l'Élevage

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : C.HELSLY - ADOBSTOCK / CNIEL

#02 Quels sont mes besoins en matière de travail ?





Identifer ses besoins

Avant tout recrutement, il est essentiel d'identifer ses besoins pour prendre une décision pertinente.

Les besoins sont de plusieurs types :

- Qualitatifs :
  Que devra faire mon salarié ?
  De quelles compétences ai-je besoin ?
- Quantitatifs :
  Combien de temps cela va-t-il lui prendre ?
  Et donc ai-je besoin d'un temps plein ?

Estimation des objectifs et des besoins

Quels sont mes objectifs ?

Cochez les cases correspondantes

- ☐ Avoir plus de temps libre *(pour des activités privées ou professionnelles)*
- ☐ Soulager d'une surcharge de travail
- ☐ Effectuer des remplacements
- ☐ Monter de nouveaux projets
- ☐ Remplacer un départ d'associé
- ☐ Déléguer certaines tâches
- ☐ Faire face à une augmentation de la charge de travail
- ☐ Partager l'astreinte
- ☐ Acquérir de nouvelles compétences
- ☐ Gagner en souplesse dans l'organisation du travail
- ☐ Autre : …

Selon l'objectif recherché, le salarié n'aura pas tout à fait le même profl. En effet, si l'on veut se libérer du temps, on peut par exemple confer une tâche précise à un salarié, comme la traite. Dans ce cas, le salarié sera très spécialisé.

En revanche si le salarié est amené à effectuer des remplacements, il doit être plus polyvalent et surtout autonome en l'absence de l'éleveur.

Dans certains cas, le salariat peut ne pas être la meilleure solution. Peut-être qu'une CUMA (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole), un robot ou une ETA (Entreprise de Travaux Agricoles) répondrait mieux aux besoins exprimés.

Je résume mes objectifs : .....

.....

.....

.....

De quel profil de salarié ai-je besoin ?

Cochez les cases correspondantes

Sur quel atelier ?

☐ Traite ☐ Élevage ☐ Cultures ☐ Autre atelier

Mon salarié serait un salarié spécialisé ou bien polyvalent ?

A quel moment de l'année ?

☐ Toute l'année ☐ Saisonnier ☐ Remplacements ponctuels

Ai-je besoin d'un contrat court ou long ? Un salarié de remplacement ? Plutôt en semaine ou le week-end ?

Quel niveau de compétence et d'autonomie ?

☐ Débutant ☐ Exécutant ☐ Autonome ☐ Responsable

Un débutant doit impérativement être encadré et formé sur place. L'avantage est que le salaire sera plus réduit au moins les premières années, et que le salarié sera formé « sur mesure ».

Un salarié exécutant réalise les tâches qui lui sont confées, mais prendra assez peu d'initiatives.

Un salarié autonome réalise son travail sans avoir besoin de consignes mais attendra peut-être quelques responsabilités. Les grandes décisions sont toujours prises par l'éleveur.

Le responsable est en charge du travail en autonomie et des décisions sur l'atelier dont il est responsable.



Je cherche un salarié de ce type :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Chiffrer le projet

RAPPEL
U n contrat de 35h avec deux jours de congé par semaine revient à 7h de travail par jour en moyenne.

Pour chacune des tâches suivantes, essayez d'estimer le temps nécessaire. Puis, indiquez si c'est une tâche que vous appréciez ou non et le niveau de délégation que vous attendez (*quelles tâches vous aimeriez réaliser avec le salarié, déléguer ou bien garder ?*).

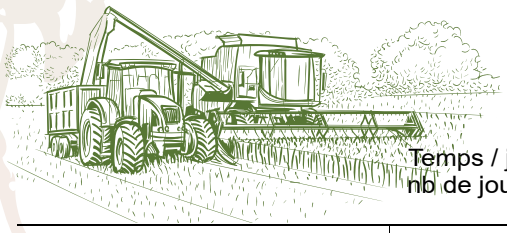
Cochez les cases correspondantes.



Les animaux

	Temps / jour ou nb de jours / an	j'aime bien	je n'aime pas	je veux déléguer	je ne veux pas déléguer
Traite		☐	☐	☐	☐
Alimentation des animaux		☐	☐	☐	☐
Soins des vaches laitières		☐	☐	☐	☐
Entretien des litières		☐	☐	☐	☐
Soins des veaux		☐	☐	☐	☐
Soins des génisses		☐	☐	☐	☐
Reproduction et insémination		☐	☐	☐	☐
Surveillance et veille		☐	☐	☐	☐
Enregistrement des données / registre d'élevage		☐	☐	☐	☐
Autres		☐	☐	☐	☐

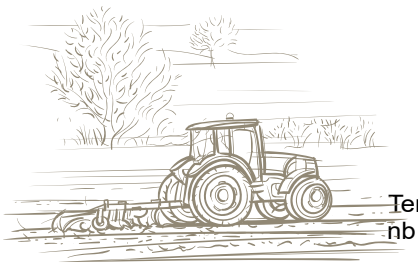
Total :



Les cultures

	Temps / jour ou nb de jours / an	j'aime bien	je n'aime pas	je veux déléguer	je ne veux pas déléguer
Choix techniques		☐	☐	☐	☐
Suivi de la culture		☐	☐	☐	☐
Travail du sol		☐	☐	☐	☐
Semis		☐	☐	☐	☐
Traitements		☐	☐	☐	☐
Récolte fourrages		☐	☐	☐	☐
Moisson		☐	☐	☐	☐
Autres		☐	☐	☐	☐

Total :



L'équipement

	Temps / jour ou nb de jours / an	j'aime bien	je n'aime pas	je veux déléguer	je ne veux pas déléguer
Entretien et maintenance des bâtiments		☐	☐	☐	☐
Entretien salle de traite / robot		☐	☐	☐	☐
Réparation et entretien engins et machines		☐	☐	☐	☐
Autres		☐	☐	☐	☐

Total :

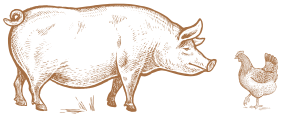


L'administratif

	Temps / jour ou nb de jours / an	j'aime bien	je n'aime pas	je veux déléguer	je ne veux pas déléguer
Comptabilité		☐	☐	☐	☐
Trésorerie		☐	☐	☐	☐
Déclaration PAC		☐	☐	☐	☐
Secrétariat et démarches		☐	☐	☐	☐

Total :

Autre atelier



	Temps / jour ou nb de jours / an	j'aime bien	je n'aime pas	je veux déléguer	je ne veux pas déléguer
		☐	☐	☐	☐

Total :

Les informations que vous renseignerez dans ces tableaux vous aideront à identifer le profl du salarié que vous devrez rechercher, ainsi que le type de contrat à lui proposer.

En effet, un plein-temps n'est pas toujours nécessaire et dans le cas d'un temps partiel, il est possible, par exemple, de recourir à des organisations type groupement d'employeurs pour embaucher un salarié en commun avec d'autres exploitations.

Des éleveurs témoignent « ce que je cherchais quand j'ai embauché un salarié... »



« Je cherchais un salarié exécutant mais malgré tout c'est toujours plus intéressant d'avoir un salarié compétent et ouvert d'esprit. Il y a un échange, des discussions sur les pratiques. Il est exécutant, mais il analyse quand même. Nous, ça nous apporte qu'il soit là, et lui, ça lui donne de l'expérience. »

« Je ne cherche pas quelqu'un qui pourra me seconder pendant 15 jours ou qui pourra avoir des relations avec les partenaires de l'exploitation, je cherche quelqu'un qui assure le fonctionnement au quotidien. Plus il est capable de prendre d'initiatives, mieux c'est. »

« Nous embauchions des gens avec une formation agricole mais sans qualifcation particulière (profl exécutant), car mon frère et moi sommes plutôt animaliers. Lorsque l'on a un salarié qui a des compétences en management de troupeau, il faut être capable de lui laisser des responsabilités mais nous ne sommes pas trop pour. »

« Sans qualifcation, débutants acceptés, c'est ce que je préférais pour les former à ma façon. S'ils avaient déjà travaillé ailleurs, je leur disais d'oublier ce qu'ils avaient déjà vu et de regarder comment ça se passe ici. »

« À la limite, je préfère quelqu'un qui n'a pas d'expérience et qui est volontaire pour apprendre, plutôt que quelqu'un qui a de l'expérience et qui a déjà appris beaucoup ailleurs.»

Source des témoignages : Enquête «Quels sont les freins et les motivations au recours au salariat en exploitation bovin lait ?» Idèle et CNIEL, Octobre 2017

Fiche rédigée par Alizée Chouteau, Institut de l'Élevage

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : P. DUREUIL - F. JLOY - L. GUENEAU / CNIEL

#03 Quel profil de salarié choisir ? Comment le recruter ?





La performance au travail dépend de deux facteurs : la compétence et la motivation. Le chef d'entreprise doit avoir la volonté de faire grandir ses collaborateurs par ces deux leviers. Cependant, le choix d'un candidat correspondant aux besoins de l'exploitation facilitera la performance de la mission.

Avant de débuter le recrutement, il est nécessaire de défnir ses besoins (voir fche 02). Une fois les besoins identifés, vous pouvez défnir le profl du candidat.

Un regard externe par un pair ou un conseiller facilitera votre réfexion.

Défnition du profl

À partir de l'analyse du poste, il est maintenant nécessaire de déterminer les critères indispensables et ceux souhaitables que le candidat devra détenir. Vous allez orienter votre réfexion autour de trois éléments :

- Les savoirs du candidat :
  Quelles connaissances doit-il détenir ?
  Pour chaque activité demandée, doit-il être opérationnel immédiatement ou peut-il être formé ?
- Les savoir-faire :
  Quelle doit être son expérience ?
  De quelles compétences spécifques doit-il disposer (compétences techniques, organisationnelles…) ?
  Quelle doit être la formation minimale du candidat ?
- Les savoir-être :
  Quelles qualités personnelles sont essentielles pour réussir dans ce poste ?

Quelles sont mes valeurs ?

S'assurer qu'un candidat partage vos valeurs et vos façons de travailler est nécessaire à la réussite de l'embauche.

Posez-vous les questions :

- Quelles qualités attendez-vous de quelqu'un pour avoir envie de travailler avec lui ?
- Qu'avez-vous apprécié chez des personnes avec qui vous avez aimé travailler ?

À l'opposé, demandez-vous :

- Quels défauts intolérables avez-vous constatés chez des salariés ?

Vous allez ainsi établir une liste de comportements ou qualités à rechercher chez votre candidat ainsi qu'une liste de défauts à éviter absolument.

Défnir précisément le profl de la personne à recruter est l'étape essentielle du processus de recrutement. Elle va déterminer l'adéquation entre les besoins de l'exploitation et la personne recrutée.

Vous pouvez maintenant créer votre fche de poste qui vous aidera à rédiger votre annonce et vous sera utile tout au long de votre relation avec votre salarié.

La fche de poste



La fche de poste est un **outil d'aide au recrutement** mais elle est aussi et surtout un outil d'encadrement et de communication.

Dans un premier temps, avant l'embauche, elle permet d'identifer les activités et les responsabilités du poste. Le profl du candidat, la rédaction de l'annonce, l'entretien de recrutement et la sélection des candidats s'y réfèrent. Ainsi, elle facilite l'adéquation des attentes entre l'employeur et le nouveau salarié. Dans un second temps, elle constitue une base de dialogue entre l'employeur et le salarié et permet de mesurer les marges de progrès, les objectifs et les besoins de formation.

Qui la rédige ?

La fche de poste est à l'initiative de **l'employeur**, c'est lui qui fournit le support. Il peut la remplir lui-même notamment avant l'embauche. Dans ce cas, elle sera validée par le nouveau salarié. Si elle est créée après l'embauche, elle peut être rédigée par le salarié pour être ensuite confrmée par son responsable. Une construction commune est nécessaire pour qu'elle soit véritablement un outil de communication. Si la rédaction, la validation et la mise à jour sont un travail de collaboration entre le responsable et le salarié, alors le salarié se sentira valorisé (reconnaissance du travail et des compétences) et se situera mieux dans l'entreprise.

Quel contenu ?

Le cœur de la fiche de poste est une description du poste comprenant :

- [x] Titre
  > Lien avec la convention collective
- [x] Renseignements sur le salarié
  > Nom, fonction, classifcation
- [x] Place dans l'organigramme
  > Place du poste dans la hiérarchie
- [x] Missions principales et inventaire des activités
  > Résumé du poste avec les tâches. Pour chaque activité : le degré d'autonomie (exécution, prise de décision, réalise seul, en binôme,...)
- [x] Principales compétences
  > Compétences identifées lors de la défnition des besoins (voir la fche 2)
- [x] Spécificités du poste
  > Conditions d'exercice : localisation, astreintes, horaires, week-end, logement, repas, ...
- [x] Relations fonctionnelles
  > En interne de l'exploitation et en externe (organismes externes, conseils, coop.,..)
- [x] Moyens techniques et financiers *(pour les postes à responsabilités)*
  > Autorisation d'achat, liens fournisseurs,...

La fche de poste est un outil essentiel de gestion du personnel car elle formalise, par un document écrit, les activités, les responsabilités des salariés et les perspectives d'évolution.

La rédaction de l'annonce

Il s'agit de rédiger la demande de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffsamment claire et précise pour éviter que l'entreprise ne reçoive des demandes qui ne correspondent pas à ses besoins. Elle reste le moyen le plus souvent employé pour réunir des candidatures. L'effcacité d'une annonce dépendra du support choisi, du contenu de l'annonce et de la période de parution.

Aucun support n'est à négliger. Pour être attractifs, les employeurs feront valoir les avantages de leur entreprise de manière à inciter les candidats à postuler.

L'annonce doit comporter les indications suivantes :

- [x] Intitulé du poste
  > Au masculin et féminin
- [x] Brève présentation de l'exploitation
  > Productions, type de cultures, réussite ou ferté de l'exploitation
- [x] Contexte de recrutement
  > Remplacement absence, création de poste, retraite,...
- [x] Profil recherché
  > Qualifcations, aptitudes ou expériences requises (formation, connaissances et compétences, expériences, qualités personnelles,...)
- [x] Avantages liés à ce poste
  > Ce qui vous différencie des autres employeurs : repas, logement, week-end, primes, véhicules,...
- [x] Type de contrat
  > CDI, CDD,
  > Temps plein, temps partiel
- [x] Horaires et astreintes
  > Conditions de travail
- [x] Rémunération *(facultatif mais conseillé)*
  > Unité à préciser dans l'annonce (brut annuel, taux horaire,...)
- [x] Conditions matérielles
  > Permis de conduire, habilitation...
- [x] Coordonnées de l'exploitation
- [x] Modalités pour postuler
  > Lettre de motivation, CV, téléphone,...
- [x] Date limite de dépôt des candidatures et date pressentie d'embauche *(facultatif)*

MENTIONS INTERDITES :
Termes étrangers, allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur, mentions discriminatoires (âge, sexe, nationalité, situation familiale...)

Les réseaux de recrutement

Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afn de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.

Les candidatures spontanées

Même si vous n'avez pas encore cherché à recruter, vous avez peut-être accueilli un jeune lors d'un stage, ou un candidat s'est présenté spontanément il y a quelques mois ou un autre vous a adressé un CV …

Les relations

Une de vos relations peut vous recommander quelqu'un qui a toute sa confance. Les relations constituent un moyen de recrutement important dans les petites entreprises. Mais attention, un tel candidat sera plus diffcile à « éconduire ». Prenez le temps d'évaluer son profl.

Les institutions d'enseignement

Les établissements d'enseignement agricole sont une bonne source pour trouver des candidats. Ceux-ci peuvent commencer à travailler sur votre exploitation dans le cadre d'un stage ou d'un apprentissage.

En outre, toutes ces organisations peuvent proposer des services de conseil concernant l'embauche d'un salarié comme par exemple, les obligations de l'employeur vis-à-vis de celui-ci (fche 5).



Beaucoup d'organismes existent et varient d'une région à l'autre. Les principaux sont :

Pôle Emploi et l'APECITA[1]

Ils proposent aux employeurs : de déposer les offres d'emploi, de rechercher des candidats, des conseils sur les aides au recrutement. L'accompagnement au recrutement par Pôle Emploi (et souvent par l'APECITA) est gratuit, sans obligation pour l'employeur d'embaucher un candidat présenté.

Les services Emplois

des mairies, des missions locales, des communautés de communes, des associations d'insertion, des maisons de l'emploi …
Ces services accompagnent les demandeurs d'emploi, les allocataires RSA, les jeunes, les personnes en diffculté d'insertion dans leur recherche d'emploi et de formation. Ils recensent les emplois de proximité proposés par les entreprises installées sur la/les communes(s).

Les forums de l'emploi

Plusieurs structures organisent des forums mettant en relation chercheurs d'emploi et employeurs.

Les organisations professionnelles agricoles

AREFA[2], ASAVPA[3], Chambre d'Agriculture, AGC CER-France[4], Service de Remplacement, groupement d'employeurs locaux ou départementaux, FDSEA[5], CUMA[6], centre de formation des apprentis, … sont autant d'organismes qui, selon le territoire, peuvent mettre à disposition des éleveurs un service emploi pour les accompagner dans leur recherche de salarié.

1 Association Pour l'Emploi des Cadres, Ingénieurs et Techniciens de l'Agriculture de l'Agroalimentaire.
2 Association Régionale pour l'Emploi et la Formation Agricole
3 Association de Salariés Agricoles pour la Vulgarisation et le Progrès Agricole
4 Association de Gestion et de Comptabilité CER-France
5 Fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles
6 Coopérative d'utilisation de matériel agricole

En vert : les organismes les plus souvent sollicités par les agriculteurs.

L'entretien de recrutement

Les objectifs de l'entretien :

- **informer** celui-ci sur l'exploitation et les caractéristiques du poste à pourvoir
- **obtenir** le maximum d'informations sur son parcours et ses aspirations
- **cerner** sa personnalité et apprécier son comportement professionnel
- **évaluer** ses compétences et sa motivation

La rencontre doit se dérouler dans de bonnes conditions à la fois matérielles et psychologiques : choisir un moment de disponibilité et écarter les éventuels préjugés. Il est inutile de « mettre la pression » au candidat.

Laissez-vous le temps de la réfexion, ainsi qu'au candidat, ne donnez pas la réponse dès la fn de l'entretien mais précisez quand vous la lui indiquerez.

Les différentes phases de l'entretien :

- **accueil** du candidat
- **expliquer le déroulé** de l'entretien
- **présenter** les personnes présentes, l'entreprise et le poste
- **inviter** le candidat **à parler** de ses connaissances, de ses expériences et de ses motivations (avec des questions ouvertes)
- **questionner** le candidat pour approfondir
- **clore** l'entretien

Exemple de grille d'appréciation des candidats :

Nom du candidat / Critère (note sur 5)			
Présentation / Contact			
Écoute / Compréhension			
Clarté des réponses			
Connaissances techniques			
Connaissances non techniques (savoir-être)			
Expérience			
Motivation / Ouverture			
Prétention salariale			
Total			

Les conditions de réussite :

Le futur employeur doit réunir les informations utiles aux candidats sur l'entreprise et le poste. Il doit préparer la rencontre et élaborer un guide d'entretien avec les questions à poser aux candidats sur leurs motivations, leurs compétences et leurs expériences.

Il est recommandé de préparer au moins une dizaine de questions types à poser à tous les candidats afn de comparer les réactions et les réponses sur les mêmes bases. Ces questions doivent, de préférence, être des questions ouvertes. Les questions fermées permettant, quant à elles, de confrmer une information.

Sans effectuer un entretien de recrutement en bonne et due forme, vous risquez de vous tromper sur les compétences et/ou la motivation des salariés recrutés.

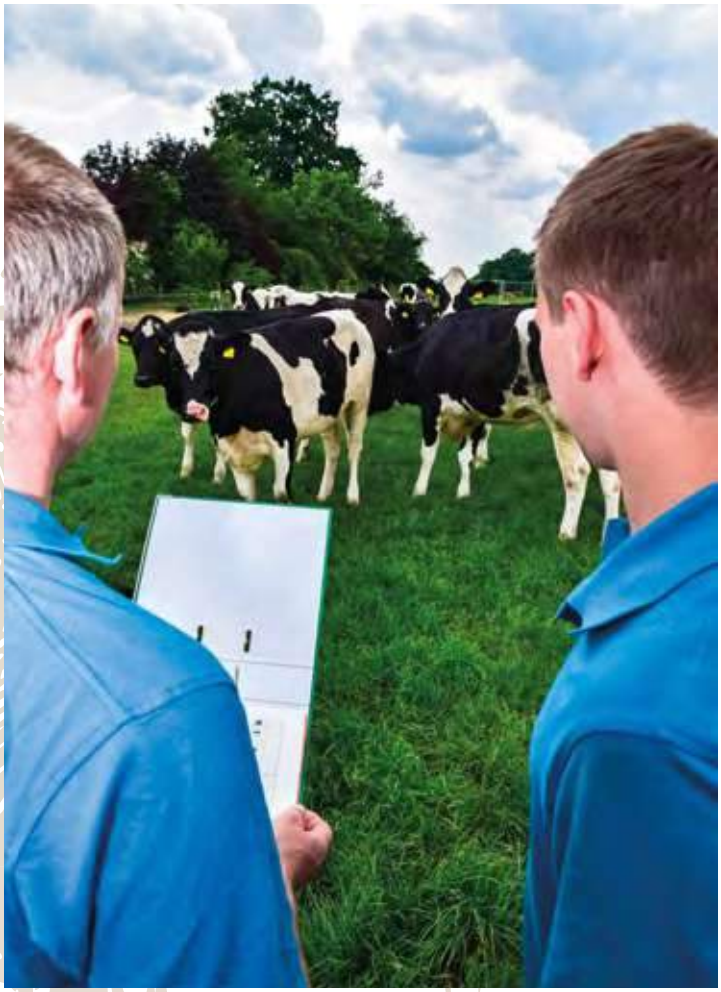
Fiche rédigée par Sophie Bidet, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-loire

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : C.HELSLY - S FRAISSE / CNIEL

#04 Combien va me coûter un salarié ? Et que va-t-il m'apporter ?





Coût d'un salarié

Il est indispensable de s'assurer que l'exploitation a la capacité d'embaucher, en établissant un prévisionnel fnancier. Pour cela, n'hésitez pas à contacter votre comptable ou à consulter les sites internet tels que :

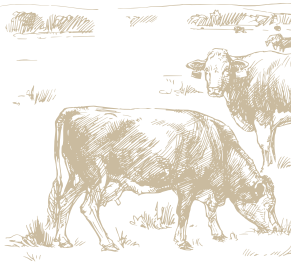
- www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/N23663
- www.pole-emploi.fr/employeur/aides-aux-recrutements-@/index.jspz?id=843

Le coût engendré sera nécessairement dépendant du type de contrat de travail (CDD/CDI), du temps de travail (temps plein/partiel), du niveau de qualifcation, de l'expérience professionnelle, de la classifcation et du salaire horaire brut.

Connaître le coût d'un salarié n'est pas une question anodine.

Cependant, un salarié est souvent uniquement perçu comme une charge. Il doit pourtant aussi être analysé au travers de ce qu'il apporte sur l'exploitation (développement d'un atelier, compétences, diminution de la surcharge de travail, …).

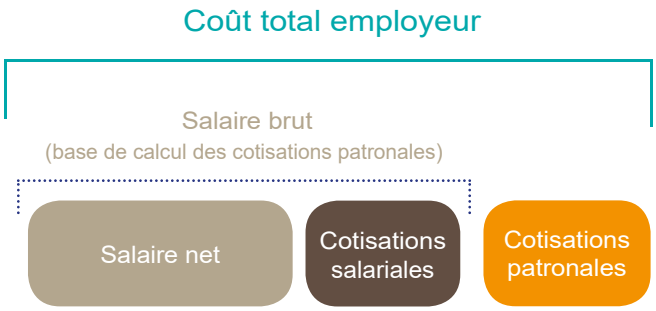
Des coûts de différentes natures



Le coût direct d'un salarié

1. Le salaire

Distinguer salaire net et salaire brut :



Principe de base = libre fxation des salaires à condition de respecter le principe de non-discrimination. La convention collective prévoit un salaire minimum à respecter de même que les obligations concernant le SMIC.

Au 1er janvier 2018 :

- le SMIC brut mensuel
  pour une base de 35 heures par semaine = 1 498,50 €
- le SMIC net mensuel
  pour une base de 35 heures par semaine = 1 126,94 €

Le montant du salaire horaire d'un salarié dépend de ses fonctions et de sa classifcation au regard des dispositions conventionnelles départementales ou régionales (Voir la DIRECCTE)[1].

Généralement un salarié affecté à la traite perçoit une rémunération de 1,1 SMIC soit environ 1 648 euros brut par mois pour une base de 35 heures semaines[2].

2. Les cotisations sociales

Charges salariales :
charges dues par le salarié imputées au salaire afn d'être redistribuées aux organismes sociaux. Elles représentent environ 23 % du salaire brut.

Charges patronales :
cotisations sociales prises en charge par l'employeur qui s'élèvent en moyenne à 43,5 % du salaire brut. Attention : si l'entreprise n'est pas soumise à la TVA, elle devra verser une taxe sur les salaires (entre 4,25 % et 20 % selon les salaires).

Elles comprennent notamment : assurances maladies, contribution solidarité autonomie, allocations familiales, assurance vieillesse, cotisations accident du travail, cotisation chômage.

Calculer le coût total d'un salarié

Deux calculs possibles :

- Salaire brut + charges patronales
- Salaire net + charges sociales salariales + charges patronales

Pour un salarié rémunéré 1 648 euros brut par mois (Smic +10 %), il convient d'ajouter 716 euros de charges patronales.
Ainsi le salarié représente un coût mensuel avant allègements de 2 364 euros.

Il est possible d'externaliser la réalisation des bulletins de salaire.

[1] Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de votre région

[2] *Salaire moyen d'un salarié affecté à la traite dans les conventions collectives des départements gérés par le CER France CNEIDF Champagne - Nord Est - Ile de France*

3. Les compléments de rémunération

Le coût réel peut comprendre aussi les majorations pour heures complémentaires ou supplémentaires, travail du dimanche, les cotisations prévoyance.

Par ailleurs, en cas d'absence maladie (professionnelle ou non) ou pour événement familial, l'employeur peut être tenu de maintenir le salaire.

Un salarié ne coûte pas que son salaire.
Il convient de prendre en compte les coûts indirects engendrés par l'embauche.

4. Les gratifcations éventuelles

La convention collective de l'exploitation peut en outre prévoir le versement de primes (13ème mois, vacances, salissure, ancienneté, etc.).

Ces éventuelles primes seront alors soumises à cotisations sociales et viendront en conséquence augmenter les charges.



Le coût indirect

1. Les moyens fnanciers indispensables au salarié

- Équipements nécessaires :
  EPI[3], outillage : ces frais peuvent être considérés comme des investissements et être amortis sur plusieurs années.
- Formation initiale du salarié par l'éleveur :
  former le salarié nécessite du temps et induit la baisse de productivité de deux personnes (formé et formateur) dans la structure. Néanmoins, ce temps est indispensable à la bonne intégration du salarié.

RAPPEL

Tout employeur doit proposer une mutuelle santé à ses salariés dont la cotisation est à minima pour moitié à la charge de l'employeur

2. Les coûts induits

- Le recrutement :
  coût en temps. En cas de recours à un cabinet de recrutement, la recherche conduira à un coût « fnancier ».
  → ponctuel
- Les éventuels frais de gestion
  pour l'établissement des bulletins de paie par un tiers.
- La mise en œuvre
  des obligations principalement en cas de première embauche (registre unique du personnel, affchage, document unique d'évaluation des risques, convention collective, etc.).
- Les sessions de formation externes
  (*se renseigner auprès du FAFSEA[4] sur les aides existantes*).

[3] Equipement de Protection Individuel

[4] Fonds national Assurance Formation des Salariés des Exploitations et entreprises Agricoles

Des réductions et exonérations



Outre des aides, mises en place tant au plan national qu'au plan local, permettant de réduire le coût d'une embauche, il existe des dispositifs d'allégement ou d'exonérations de charges.

Les allègements de cotisations

Il existe différents allègements de charges patronales selon le type, la nature, la durée du contrat, le siège de l'exploitation, le profl du salarié embauché, etc.

Ainsi le coût peut être réduit par des dispositifs d'aides locales, départementales, régionales ou nationales. N'hésitez pas à vous renseigner auprès de votre conseiller habituel, du Pôle emploi, du conseil départemental, régional, etc.

Au 1er janvier 2018 :

Type d'allègement	Public	Avantages	Formalités
Réduction Fillon	Tout salarié en CDI ou CDD du secteur privé percevant une rémunération inférieure à 1,6 SMIC	Rémunération < 1,6 SMIC mensuel Réduction dégressive des cotisations patronales C=(0,2814/0,6)x[1,6x(SMIC mensuel/rémunération annuelle)-1]	Aucune formalité préalable
Travailleur occasionnel	• CDD saisonnier • CDD conclu dans le cadre de la politique de l'emploi • GE[5] : CDI avec un demandeur d'emploi justifant d'au moins 4 mois d'inscription au pôle emploi • GE[5] : CDI « TO[7] » en cours au 1er janvier 2010	Compense intégralement les cotisations patronales de maladie, de vieillesse, d'allocations familiales, de retraite complémentaire, d'AGFF[6], de formation et de médecine du travail Dès que le salaire devient supérieur à 1,25 SMIC, le montant de cette réduction est dégressif et il s'annule pour un salaire supérieur à 1,5 SMIC	Dans la limite de 119 jours par an. Pour les GE[5], la durée s'apprécie par adhérent Exonération à demander lors de l'embauche
Embauche ZRR[8]	Tout salarié CDI ou CDD d'au moins 12 mois *(sauf conjoint, concubin et les personnes à charges)*	• 100 % des cotisations patronales éligibles pour une rémunération horaire < 1,5 SMIC • dégressive jusqu'à s'annuler pour une rémunération égale ou supérieure à 2,4 SMIC	Entreprises situées en ZRR[8] ayant un effectif inférieur à 50 salariés Accroissement de l'effectif de l'entreprise Exonération dans la limite de 12 mois Déclaration et demande auprès de la DIRECCTE[1] dans les 30 jours suivant l'embauche
Embauche BER[9]	CDI ou CDD d'au moins 12 mois	Sous conditions spécifques, cette exonération porte sur les cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales, au Fonds National d'Aide au Logement (FNAL) et de versement transport Elle s'applique dans la limite de 1,4 SMIC horaire multiplié par le nombre d'heures rémunérées	Implantation, extension ou création d'entreprise dans le BER[9] Exonération pendant 5 ans

Chaque allègement suit une règle de calcul particulière et est susceptible d'évoluer.

Aussi n'hésitez pas à vous rapprocher d'un conseil pour connaître vos droits exacts.

Le coût approximatif « social » du salarié sous réserve de dispositions locales *(date du calcul : octobre 2017)*

(Pour un salarié rémunéré 1 630 euros bruts par mois - soit 1.1 SMIC - pour une base de 35 heures par semaine)

Allègement	Cotisations dues	Montant des cotisations restant dues	Coût mensuel net
Fillon	22 % déduction de l'allègement	365,62 €	2 013,62 €
TO-DE[7]	9,08 %	9,08/100x1648 = 149,56 €	1 797,56 €
ZRR[8]	16,00 %	16,00/100x1648 = 264,39 €	1 912,39 €
BER[9]	17,10 %	17,10/100x1648 = 281,77 €	1 929,77 €

[5] Groupement d'employeur
[6] Association pour la gestion du fonds de fnancement
[7] Travailleur occasionnel et demandeur d'emploi
[8] Zone de revitalisation rurale
[9] Bassin d'emploi à redynamiser

Une réduction fscale : le CICE

ATTENTION
réglementation en cours d'évolution

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le CICE permet à de nombreuses entreprises de diminuer leurs charges sociales, sous la forme d'une réduction de l'impôt sur le revenu ou de l'impôt sur les sociétés. Le CICE est un crédit d'impôts, calculée en fonction de la masse salariale hors salaires supérieurs à 2,5 fois le SMIC. Pour bénéfcier du CICE, l'employeur éligible doit remplir certaines obligations déclaratives auprès de la MSA et de l'administration fscale.

Depuis le 1er janvier 2018, le taux du CICE est fxé à 6 % des rémunérations versées aux salariés au cours d'une année civile qui n'excèdent pas 2,5 SMIC annuel.

Aussi pour un salarié percevant une rémunération brute mensuelle de 1 648 euros pour une base de 35 heures par semaine, le CICE s'élève à (6 % x 1648 x 12) soit 1 186,56 euros pour l'année.

Les annonces du gouvernement devraient faire évoluer le CICE vers une disparition au proft d'allègement de charges : ce n'est pas sans incidence pour les entreprises car cela induirait que le CICE ne soit plus imputable à l'impôt.

La réduction des charges sociales salariales ferait remonter la base taxable (impôts et charges sociales exploitant).

Il existe des contrats d'apprentissage ou des contrats aidés, parlez-en à votre conseiller, cela peut vous aider à recruter !

Conclusion

Pour éviter des coûts engendrés inutilement par la recherche et l'embauche d'un salarié,
il est indispensable d'identifer les besoins et de défnir le profl recherché en établissant une fche de poste.
(Pour approfondir ces questions vous pouvez vous référer aux fches 2 et 3).

Les frais engendrés par l'embauche d'un salarié peuvent être partagés dans le cadre d'un groupement d'employeurs.

Fiche rédigée par Gaëlle Denime, CERFRANCE Champagne - Nord-est - Ile de France
Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE,
MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France,
RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : L.GUENEAU / CNIEL / ADOBESTOCK

#05 Quelles sont mes obligations en tant qu'employeur ?





Une fois le salarié recruté

L'employeur doit :

- effectuer la déclaration préalable à l'embauche (DPAE) auprès de la MSA dont il dépend.
- inscrire le salarié sur le registre unique du personnel où sont recensés chronologiquement tous les salariés depuis la création de l'entreprise. Doivent fgurer : nom, prénom, date de naissance, sexe, nationalité, type de contrat (*CDD/CDI/temps complet/temps partiel/apprentissage/professionnalisation*), emploi, qualifcation, date d'entrée, date de sortie, pour les étrangers : type et n° du titre valant autorisation de séjour.
- rédiger le contrat de travail, obligatoire notamment pour les contrats à temps partiels, les CDD (*à remettre dans les 48 heures suivant l'embauche*), les intermittents…
- demander la visite d'information et de prévention (ancienne visite médicale d'embauche) auprès de la médecine du travail.
- remettre au salarié la notice du contrat de prévoyance.

Public particulier

Vérifer le titre de séjour autorisant le salarié à travailler si celui-ci est étranger (hors communauté européenne).

Demander l'autorisation préalable à l'Inspection du travail si le salarié a entre 14 et 16 ans.

Il s'agit d'une 1ère embauche

L'employeur doit également :

- informer par courrier la DIRECCTE (Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) qu'il commence à embaucher du personnel.
- souscrire un contrat de mutuelle frais de santé, obligatoire pour tous les salariés dès l'embauche (sauf cas de dispense). Souvent les accords locaux ont conseillé un partenaire mais chaque employeur est libre de négocier avec l'assureur de son choix.
- rédiger le DUER (Document Unique d'Evaluation des Risques professionnels) et le porter à la connaissance du salarié *(cf fche 6)*.
- procéder aux affchages obligatoires (*coordonnées de l'inspection du travail, de la médecine du travail, lieu de consultation de la convention collective, du DUER, interdiction de fumer, égalité professionnelle homme/femme…*).
- mettre à disposition du salarié la convention collective applicable.

Si l'employeur a plus de 11 salariés, il doit procéder aux élections du comité social et économique[1].



Le contrat de travail

Pendant la vie du contrat

L'employeur doit :

- fournir du travail au salarié et les outils nécessaires à sa réalisation.
- rémunérer le salarié dans le respect de la législation (*heures supplémentaires, repos, classifcation, rémunérations conventionnelles…*).
- établir les bulletins de salaire, les déclarations sociales obligatoires (DSN) et payer les cotisations afférentes.
- veiller à la sécurité de ses salariés.
- fournir les équipements de protection individuelle (EPI) et veiller à leur bon usage.
- former ses salariés, avec ou sans fnancement de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA).
- réaliser les entretiens professionnels tous les 2 ans minimum.

Pour tout licenciement

Il est intéressant de se faire accompagner pour éviter les erreurs de procédure et les dégâts humains.

La fin du contrat

L'employeur doit :

- respecter la procédure (*sauf si le salarié est démissionnaire*) :

- de licenciement : convocation à un entretien préalable, envoi de la notifcation de licenciement selon les délais légaux.
- de rupture conventionnelle : signature du bordereau *Centre d'Enregistrement et de Révision des Formulaires Administratifs* (CERFA), respect du délai de réfexion de 15 jours calendaires, envoi à la DIRECCTE qui a 15 jours ouvrables pour l'homologuer.

Sauf démission ou faute lourde ou grave, une indemnité de départ doit être versée au salarié, soit au minimum 25 % d'un mois de salaire par année d'ancienneté les10 premières années et 33 % au delà.

- remettre les documents de fn de contrat au salarié : certifcat de travail, reçu pour solde de tout compte, attestation Pôle Emploi.
- informer le salarié de son droit à portabilité prévoyance et mutuelle frais de santé (*sauf en cas de démission*).
- mettre à jour le registre du personnel.

[1] *Le comité social et économique (CSE) remplace les représentants élus du personnel. Il fusionne l'ensemble des instances représentatives du personnel (IRP), délégués du personnel (DP), comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).*

Les sanctions encourues

Les peines peuvent être très lourdes

L'absence de DUER peut être sanctionnée par une amende de 1500 € en cas de contrôle de l'inspection du travail et la sanction peut être encore plus lourde en cas d'accident du travail (*faute inexcusable de l'employeur*).



Il est impératif

De respecter ces obligations car cela évite de nombreux contentieux (convocation au Conseil des Prud'Hommes, redressement, amendes...).

Exemple de sanctions pénales :

- non respect du temps de pause des salariés mineurs : amende de 1500 € maximum.
- travail dissimulé : emprisonnement de 3 ans et amende de 45 000 € (personne morale : amende 225 000 €).
- emploi irrégulier d'étrangers : emprisonnement de 5 ans et amende de 15 000 € (personne morale : amende 75 000 €).

Exemple de sanctions administratives en cas de travail dissimulé :

- refus de l'Administration (Pôle Emploi, Conseil Général...) d'accorder les aides publiques, ou demande du remboursement, correspondant aux dispositifs prévus au titre des contrats d'apprentissage, de professionnalisation, des contrats unique d'insertion…
- annulation par la MSA (ou l'URSSAF) des réductions ou exonérations de cotisations (type Réduction Fillon ZRR[2]).

Cas particulier de l'adhésion à un groupement d'employeurs : une opportunité



Le groupement d'employeurs

Il a pour vocation de permettre le partage de la main-d'œuvre salariée entre ses membres. Il s'agit donc d'employeurs qui s'associent et dont le but exclusif est de recruter de la main-d'œuvre et de partager les compétences et les frais à due proportion de l'utilisation du salarié.

Le GE peut être créé sous la forme d'une association loi 1901 ou d'une coopérative.

Avantages

- Permet de stabiliser et fdéliser les salariés surtout ceux à temps partiel ou saisonnier en assurant un contrat à temps plein plutôt que de cumuler plusieurs temps partiels chez différents employeurs.
- Chaque structure dispose de salarié(s) sans avoir besoin de recruter à l'extérieur.
- Le membre du groupement n'est pas l'employeur du salarié, par conséquent pas de déclaration aux organismes sociaux, pas de bulletin de paie ni de contrat de travail à réaliser individuellement, tout est centralisé au niveau du groupement.
- Amélioration de la productivité : utilisation du salarié selon les besoins de chaque adhérent en fonction des compétences, des saisons…
- Les salariés sont couverts sur tous les sites des membres.
- Convention collective unique.

Inconvénients

- Nécessite une bonne entente entre les adhérents, notamment pour établir les plannings.
- L'entreprise est un membre solidairement responsable du groupement, par conséquent en cas de défaillance d'un des membres, tous les autres doivent payer pour lui.
- Formalités de fonctionnement :
  - Création d'une nouvelle structure de forme associative (*ou coopérative*).
  - Tenue d'une comptabilité pour cette structure.
  - Tenue d'un registre des heures (*obligatoire*) afn d'assurer la refacturation à chaque adhérent.
  - Tenue d'une assemblée générale annuelle.
  - Compte bancaire.
  - Assurance.
  - Contrats de prévoyance et mutuelle.

[2] *Zone de Revitalisation Rurale*

Fiche rédigée par Marie-Cécile Bouchet, CERFRANCE Normandie Ouest
Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE,
MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France,
RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : ADOBESTOCK / CNIEL

#06 Quelles sont mes obligations en termes de santé et de sécurité ?





Santé et sécurité des salariés

L'éleveur employeur doit assurer la sécurité et le bien-être de ses salariés dans son exploitation. Pour cela, il lui incombe d'identifer les risques professionnels « sur son exploitation », de les évaluer et les prévenir s'il ne peut pas les supprimer. Il rapporte l'ensemble de ces actions dans le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP).

Les services de santé et sécurité au travail de la MSA accompagnent l'éleveur et ses salariés selon plusieurs modalités :

- Des visites médicales pour le salarié aux moments clés de son contrat.
- Un accompagnement de l'éleveur et de ses salariés par les conseillers en prévention et les médecins du travail sur toutes les questions liées à la santé et la sécurité au travail.

Dans cette fche, vous trouverez des recommandations afn de réaliser ces démarches.

Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)

OBLIGATOIRE
Pour toutes les entreprises qui emploient au moins un travailleur depuis le 7 novembre 2002

Le DUERP

Est un document ayant pour but d'identifer les risques pouvant être rencontrés sur l'exploitation, pour la sécurité ou la santé des travailleurs.

Il concerne plus particulièrement les entreprises et employeurs de main-d'œuvre, quel que soit le régime de protection sociale. Il est obligatoire pour toutes les entreprises qui emploient au moins un salarié depuis le 7 novembre 2002 (décret 2001-1016 du 5 novembre 2001). Il doit être mis à jour régulièrement.



Aucun modèle type de DUERP n'est prévu par la réglementation

Vous pouvez utiliser tout type de support (écrit ou numérique) pour transcrire les éléments de votre évaluation des risques.

Une trame de DUERP pré remplie est proposée en ligne par certaines caisses MSA ou par la Charte des Bonnes Pratiques d'Elevage.

Réaliser votre DUERP et le mettre en consultation :

Le DUERP doit être réalisé avec la participation des salariés (et de leurs représentants s'ils existent) qui partagent avec l'éleveur la connaissance des situations de travail.

Vous pouvez vous faire aider en faisant appel à des compétences externes. Les équipes de Santé-Sécurité au Travail de la MSA peuvent vous accompagner dans cette démarche. Vous pouvez également faire appel à des organismes de conseil ou de formation.

SITUATIONS DE TRAVAIL	RISQUES	MESURES DE PREVENTION POSSIBLES	MESURES DE PREVENTION EXISTANTES	ESTIMATION DU RISQUE EN FONCTION DES MESURES DE PREVENTION EXISTANTES	MESURES DE PREVENTION A REALISER	MISE EN PLACE
MANIPULATION DES ANIMAUX PAR L'ÉLEVEUR OU PAR UN INTERVENANT TIERS : • ALIMENTATION DES ANIMAUX • CIRCULATION DES ANIMAUX • TRI DES ANIMAUX	Piétinement / écrasement	Port de chaussures de sécurité	☐	☐ ☐ ☐	☐	
	Bousculade, chargement, choc, coups de corne ou de pattes	Equipement de contention (Cage, Cage à Vacuité mobile, parc, couloir...)	☐	☐ ☐ ☐	☐	
		Quai de chargement	☐	☐ ☐ ☐	☐	

Extrait de la trame pour un document unique en élevage bovin réalisé par la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage. Disponible sur : www.charte-elevage.fr

Quand mettre à jour le DUERP ?

Le DUERP doit être mis à jour régulièrement, c'est-à-dire au moins une fois par an, ou après un accident ou un incident ayant permis d'identifer de nouveaux risques.

Il doit également être complété à chaque évolution des activités ou de la structure de l'exploitation (nouvel atelier, nouveau bâtiment …).

La consultation de votre DUERP

Le DUERP peut être consulté dans votre entreprise par :

- les travailleurs,
- les représentants du personnel,
- le médecin du travail,
- les agents des services de prévention,
- l'inspecteur du travail.

La consultation doit se faire dans un lieu unique.

Par exemple, vous pouvez placer une affche sur le lieu de travail indiquant à vos travailleurs où il est possible de le consulter.

L'évaluation des risques est menée en 3 étapes :

Étape 1
Préparation de la démarche

Description de votre entreprise et de son activité, identifcation des dangers et des situations d'exposition des travailleurs à ceux-ci.

Étape 2
Évaluation et hiérarchisation des risques

Classement grâce à des critères propres à l'entreprise (basés sur la probabilité d'occurrence, la gravité, la fréquence, le nombre de personnes concernées, …). Celui-ci permet de prioriser les mesures de prévention à mettre en place.

Étape 3
Élaboration du programme d'actions de prévention

Les mesures de prévention pertinentes sont discutées entre l'éleveur et le ou les salariés. Après avis des instances représentatives du personnel si présentes, elles sont formalisées par le chef d'entreprise, par exemple sous le format d'un plan d'actions (avec échéancier, moyens à mettre en œuvre, etc.).

L'AFSA, des conseils d'experts et un soutien fnancier pour les TPE (Très Petites Entreprises)

Avec l'Aide Financière Simplifée Agricole (AFSA), vous pouvez bénéfcier de conseils d'experts en Santé-Sécurité au Travail et d'un soutien fnancier pour améliorer les conditions de travail dans votre entreprise. Renseignez-vous auprès de votre MSA !

Les autres documents liés aux risques professionnels dans l'entreprise



Ces documents sont complémentaires de votre DUERP

Ils peuvent être utilisés lors de la démarche d'évaluation des risques professionnels mais ne se substituent pas à l'élaboration de votre DUERP *(Liste non exhaustive).*

Les documents qui concernent vos travailleurs :

- les fches de données de sécurité des produits chimiques,
- la fche d'entreprise établie par le médecin du travail,
- le registre des accidents du travail,
- les fches de poste.

Les documents nécessaires en cas d'intervention d'entreprises extérieures sur votre exploitation :

- le plan de prévention (intervention d'une entreprise extérieure dans une entreprise utilisatrice),
- le protocole de sécurité (opérations de chargement et déchargement réalisées par une entreprise extérieure).

Les visites médicales

Tout salarié doit rencontrer la médecine du travail à différents moments clés de son contrat. Vous devez veiller à transmettre la convocation à vos salariés, et vous organiser pour que ces derniers puissent s'y rendre.

La visite d'embauche :

en début de contrat / mission et dans un délai de 90 ou 30 jours (cas particuliers).

La visite de pré-reprise :

après un arrêt de travail de plus de 3 mois.

La visite de reprise en cours de carrière, suite à :

- une maladie ou un accident non professionnel d'une durée de deux mois.
- un accident du travail d'une durée d'un mois.
- une maladie professionnelle.
- un congé maternité.

Dans ces quatre cas, la visite se fait dans un délai de 8 jours. Après un arrêt de travail, c'est à vous de parler de l'examen de reprise à votre salarié et d'en faire la demande auprès du service Santé-Sécurité au Travail.

Les examens de surveillance médicale renforcée (SMR) :

les salariés soumis à des risques spécifques, femmes enceintes, moins de 18 ans, travailleurs handicapés, etc.

Bénéfcient :

- d'un examen annuel.
- ou bien d'entretiens intermédiaires avec un infrmier et de visites médicales dont la périodicité est fxée au cas par cas par le médecin du travail.

Les visites périodiques :

- pour les salariés ayant eu un entretien intermédiaire avec un infrmier au cours de l'année, l'examen a lieu au moins tous les 48 mois.
- à défaut d'entretien intermédiaire, cet examen a lieu tous les 30 mois.

La visite à la demande :

demandée par le salarié, son médecin traitant, son médecin du travail ou vous-même, elle permet d'évoquer un problème de santé au travail identifé par le demandeur.

Déclarer l'arrêt de travail de votre salarié à la MSA

L'accident de travail ou de trajet

Un accident du travail se défnit comme tout évènement survenant soudainement par le fait ou à l'occasion du travail et entraînant une lésion physique ou un choc émotionnel.

Un accident de trajet se défnit comme l'accident qui se produit pendant le trajet aller et retour :

- entre le lieu de travail et la résidence principale ou secondaire présentant un caractère de stabilité du salarié, ainsi que tout autre lieu de résidence où il se rend de façon habituelle pour des raisons d'ordre familial.
- entre le lieu de travail et le restaurant, la cantine ou tout autre lieu où il prend habituellement ses repas.

Ce trajet peut ne pas être direct s'il répond à une logique de covoiturage régulier et qu'un détour est dans ce cas nécessaire. En revanche, le trajet doit être le plus habituel possible et ne pas avoir été interrompu ou détourné.

Les démarches

En cas d'accident du travail ou de trajet, un salarié a 24 heures pour avertir son employeur.

En cas d'accident : 24 heures pour avertir son employeur

Vous devez adresser à la MSA la déclaration d'accident du travail ou de trajet (DAT) au plus tard 48 heures après avoir eu connaissance de l'accident et remettre immédiatement à votre salarié une feuille d'accident. Ces documents sont disponibles au format papier auprès de votre MSA, vous pouvez également réaliser les démarches en ligne sur le site internet.

La MSA a trente jours, à compter de la date de réception de la déclaration d'accident et du certifcat médical initial, pour se prononcer sur le caractère professionnel de l'accident.

Si nécessaire, la MSA peut engager une instruction contradictoire : elle peut solliciter le salarié ou interroger des experts, des témoins, des gendarmes, etc.
Elle peut recourir à un délai supplémentaire de 2 mois après en avoir informé le salarié et l'employeur.

En cas de prise en charge

Le salarié bénéfcie du remboursement à 100 % des frais médicaux liés à l'accident du travail (sur la base et dans la limite des tarifs de base de l'Assurance Maladie) sans avance de frais.

Fiche rédigée par Alizée Chouteau (d'après source MSA),
Institut de l'Elevage et Adeline Delavallade, CC MSA
Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE,
MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France,
RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : C.HELSLY / ADOBESTOCK

#07 Quel est le rôle de l'éleveur manager de salariés ?





La gestion des relations humaines améliore les conditions de travail, agit sur l'organisation de l'exploitation, motive les salariés et prévient les risques professionnels qui constituent des leviers clés pour améliorer la pérennité de l'entreprise.

Les défs du manager

Dans une exploitation individuelle, l'autorité est concentrée sur les épaules de l'agriculteur, avec le grand avantage de multiplier les contacts directs avec le ou les salariés et de faciliter ainsi la communication et la reconnaissance des salariés.

Dans les associations, il conviendra de bien défnir qui sera « référent » du salarié pour éviter les confusions dans la transmission des consignes et des tâches à réaliser. Bien évidemment, la répartition du travail partagée au sein du collectif évitera les ordres contradictoires.

Partager le projet d'entreprise avec son salarié

Partager le projet de l'exploitation avec le salarié lui permet de trouver du sens à son travail, conforte son implication et sa motivation.
Il importe que le projet soit clair et bien défni de façon à ce qu'il soit bien compris.
Dans le cas contraire, naissent des malentendus et des différences de perception du travail à réaliser qui pourraient se transformer en confits.

« Il faut que le salarié prenne part aux échanges décisionnels, qu'il ait un intéressement professionnel. Il faut l'intéresser au projet de l'exploitation pour qu'il ait une satisfaction personnelle à travailler sur la ferme. »



Communiquer avec son salarié

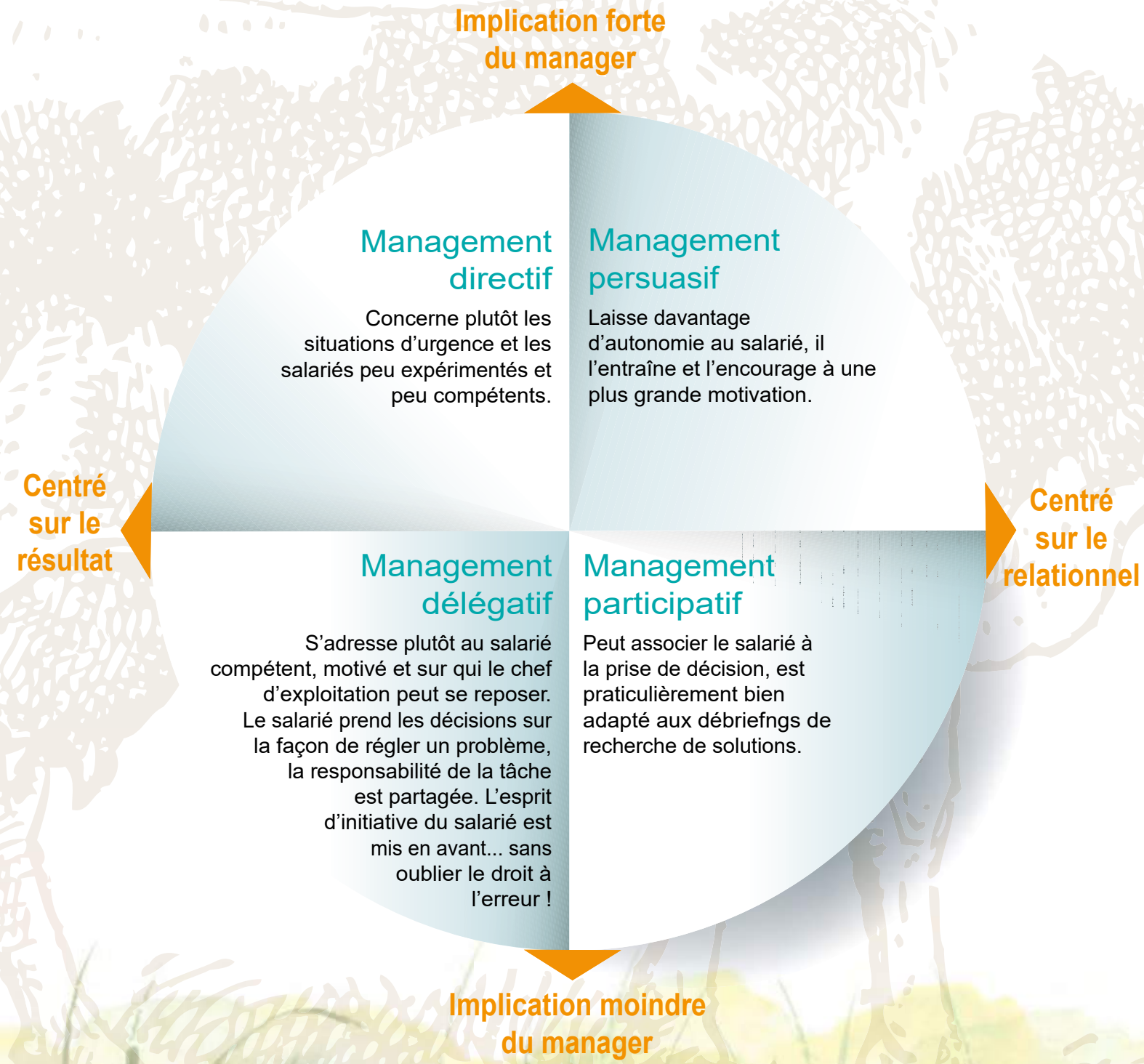
La capacité de décider, la qualité de la parole et l'écoute facilitent grandement les relations dans le collectif de travail.
Dans tous les cas, chacun des salariés réagit aux décisions selon sa personnalité, son expérience et ses attentes professionnelles.
Les échanges d'expériences et de points de vue facilitent le travail puisque chacun participe à la résolution des problèmes qui se posent.
Pour cela, ménager des temps de discussion au cours desquels des améliorations du travail seront construites en commun, est conseillé.
Même si la décision fnale appartient à l'éleveur, les solutions prises collectivement sont souvent mieux acceptées par le salarié.
Son avis est ainsi pris en considération, enrichit celui du chef d'exploitation et accentue son sentiment de reconnaissance.

« Si l'on veut avoir un salarié et qu'on s'en sert juste comme mécanique, c'est comme avoir un tracteur au milieu de la cour. Je ne pense pas que ça puisse durer longtemps ni pour l'un ni pour l'autre. C'est le côté humain qui est important. »

Identifer et adapter son style de management à la situation et au salarié

Le comportement de l'éleveur doit être adapté à la situation, à l'équipe et à chaque salarié[1].

Quatre types de management peuvent être identifés pour caractériser ses pratiques relationnelles vis-à-vis de ses salariés.



En pratique et selon la situation, on rencontre l'un ou l'autre type de management.

[1] *Likert R., 1967. Human organization: its management and value. McGraw-Hill Book. 258 pages.*

Evaluer régulièrement le travail réalisé avec le salarié

Faire le point avec le salarié sur le travail réalisé et les résultats obtenus met en lumière ce qui a été bien fait. Les diffcultés rencontrées sont analysées ce qui contribue à rectifer le tir pour les prochaines fois.

Cette pratique est essentielle car elle permet aux deux parties de comprendre ce qui pourrait être amélioré plutôt que de laisser un non-dit qui peut se transformer en frustration, voire en confit.





Assurer les transmissions des savoirs et une formation continue

- La formation continue peut être réalisée par des organismes spécialisés qui réactualisent et enrichissent les connaissances et la pratique du métier.
- La transmission des savoir-faire et des savoirs tacites par l'exploitant est quelque fois ardue, elle est réalisée automatiquement par l'éleveur et diffcilement observable par le salarié.

« Il faut toujours penser à l'impensable parce qu'il y a plein de choses qu'on fait par habitude. Tout ce qu'on fait instinctivement, c'est tout ça qu'il faut bien penser à lui dire. Parce que c'est tout ce qu'on fait instinctivement qui évite la casse, qui évite le problème. Et nous, ça nous paraît tellement évident ! »

Former son salarié

c'est mettre l'accent sur le développement du potentiel humain de l'exploitation.

Le FAFSEA est le fonds d'assurance formation des salariés agricoles (http://www.fafsea.com/fafsea/faf_essentiel.php),

il peut accompagner votre projet de formation pour vos salariés.

Besoin d'accompagnement ou de formation

Les compétences requises pour gérer les ressources humaines dans une exploitation ne vont pas de soi et sont rarement enseignées dans les cursus de formation agricole initiaux.

Or, la réussite managériale ne relève pas seulement de qualités intrinsèques personnelles mais aussi de connaissances et savoir-faire objectivables.

Le tableau ci-dessous amène à réfléchir aux domaines pour lesquels une formation ou un accompagnement seraient proftables :

	Je sais faire	Je n'ai jamais fait, j'ai des diffcultés à faire
Administrer	☐	☐
Bulletin de paie	☐	☐
Gestion et respect du contrat de travail	☐	☐
Garantie de la sécurité et de la santé du salarié	☐	☐
Développer et gérer l'emploi	☐	☐
Recruter	☐	☐
Former le salarié	☐	☐
Mobiliser, communiquer, organiser	☐	☐
Organiser le travail	☐	☐
Communiquer efficacement	☐	☐
Gérer les relations humaines	☐	☐
Motiver les salariés	☐	☐

Besoin de formation ou d'accompagnement

Publications pour aller plus loin

Dossier VIVEA Bretagne 2015 : http://www.vivea.fr/wp-content/uploads/2013/07/Argumentaire-Mon-metier-cest-aussi-employeur-Bretagne-2015.pdf

En savoir plus sur le Fonds pour la formation des entrepreneurs du Vivant (VIVEA) : http://www.vivea.fr/

Source des témoignages : Enquête «Quels sont les freins et les motivations au recours au salariat en exploitation bovin lait ?» Idèle et CNIEL, Octobre 2017

Fiche rédigée par Sophie Chauvat, Institut de l'Élevage

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : A. LECERF / L. GUENEAU - / CNIEL

#08 Comment gérer les premiers contacts avec son salarié ?





Le chef d'entreprise doit être à la fois :

- Reconnaissant : il doit voir ce qui va bien, noter les progrès et féliciter.
- Exigeant : il fxe les objectifs, défnit la mission de chacun et recadre les dérives.

L'employeur se doit exemplarité dans son quotidien et ferté d'appartenance à l'exploitation.

Ces principes vont guider les premiers pas de la relation avec son salarié.

L'accueil

L'accueil a pour but d'intégrer une nouvelle personne dans la structure.

En effet, une personne qui a les qualités requises pour un poste sera performante si :

- Elle a bien compris le travail qu'on lui demande.
- Elle a rencontré les personnes avec lesquelles elle doit travailler.
- Elle a conscience des enjeux de son travail.

L'accueil prend du temps au début mais est un gain par la suite : il évite les dysfonctionnements ou erreurs.

Préparer l'arrivée du salarié

- Où vais-je l'accueillir ?
- Ai-je prévu le matériel dont il aura besoin ?
- Ai-je informé les personnes travaillant sur l'exploitation de son arrivée ?
- Que doit-il savoir sur l'entreprise et son poste ?
- Y-a-t-il des documents à lui remettre ?
- Ai-je prévu les activités à lui confer dans la semaine, le mois ?
- Quelles seront les périodes de formation, de suivi ?

Le jour de l'arrivée

- Accueillir de manière conviviale.
- Présenter l'entreprise, les règles de fonctionnement.
- Présenter la fche de poste, les consignes, les procédures.
- Organiser une visite de l'exploitation, présenter les différents ateliers, les produits...
- Effectuer une présentation aux collégues de travail.
- Accompagner tout au long de la journée.
- Être disponible pour répondre aux questions.



L'accompagnement

- L'accueil ne sufft pas à permettre une bonne intégration. Une formation et un suivi sont nécessaires pour que le salarié soit opérationnel le plus vite possible et pour préserver sa motivation.
- Pour chaque activité, il s'agit d'identifer les connaissances et les compétences à acquérir et d'évaluer le temps nécessaire à leur acquisition. Le suivi servira à confrmer l'acquisition des compétences, à identifer les diffcultés, à évaluer la motivation et l'intérêt du salarié pour l'activité.
- Sachant que nous retenons en moyenne 20 % de ce que nous entendons, des documents écrits sont vivement conseillés (fche de poste, livret d'accueil, règles de fonctionnement...).

Exemple de déroulement de la 1ère journée :

- Présentation de l'exploitation.
- Présentation aux autres salariés.
- Se présenter plus en détail *(le mettre en confance ; lui redire que l'on est à son écoute*).
- L'informer sur le programme de la journée et la période d'accompagnement.
- Présenter le poste de travail (é*quipement, sécurité, pauses, hygiène, etc ...*).
- Lui faire visiter l'ensemble de l'exploitation.



L'agenda du mois

X Durant la 1ère journée

Allez le voir au moins 3 fois
« *Ça va ?* »
« *Tout se passe bien ?* »

À la fn de la 1ère journée : faire un bilan d'environ 1/4 d'heure avec lui.
« Comment cela s'est-il passé ? »
« As-tu des questions ? »

X À la fn de la 1ère semaine

Entretien de 20 minutes, si possible.

Faire avec lui le bilan de la semaine : les points positifs et ce qui va moins bien, pourquoi ?

Le remercier de son travail.

X À la fn du 1er mois

Entretien de 20 minutes, si possible.

Faire avec lui le bilan du mois : les points positifs et ce qui va moins bien, pourquoi ?

Le remercier de son travail.

Erreurs à éviter !

Laisser le nouvel arrivant seul lors de son arrivée.

Lui montrer qu'on n'a pas le temps de s'occuper de lui.

Le confer à quelqu'un d'autre (*première journée*).

Indicateurs de réussite d'une bonne intégration

Un collaborateur souriant, ouvert sur les autres (*qui cherche la relation*), qui maîtrise sans peine sa mission.

Le passage des premières consignes

Les premières consignes

Le passage des premières consignes est primordial. Elles conditionnent la bonne exécution des tâches à réaliser dans la mission.

Voici des points à retenir pour réussir son passage de consignes :

Avant de lui expliquer une tâche, lui demander ce qu'il sait déjà faire :

- Passer des consignes claires même si le salarié a déjà effectué cette tâche auparavant (*il y a sûrement des spécifcités chez vous*).

Passage de consignes précises :

- Formuler avec un vocabulaire compréhensible par tous (*choisir des mots différents si besoin*).
- S'assurer que le salarié a bien compris, éventuellement le faire répéter.
  Essayer de poser des questions ouvertes comme « Comment vas-tu t'y prendre ? » (*la question « as-tu compris ? » implique un OUI sans garantie*).

Échange et accord sur la méthode et la durée souhaitées pour réaliser ce travail *(il existe peut-être d'autres façons de faire qui sont aussi effcaces) :*

- A quoi sert cette tâche : quel est l'intérêt pour vous ? Pourquoi vous êtes sensible à cette action ou à cette façon de faire ?

Une fois le travail réalisé, évaluation par des remarques précises positives et négatives :

- Qu'est-ce qu'il a réussi *(évaluez-le au niveau de la durée, de la propreté, des gestes techniques, du choix des produits, de la communication, …)* ?
- Ce qui pourrait être amélioré ?
- L'objectif est que le salarié s'améliore et progresse. Ces remarques peuvent être des mots très simples.

Identifer pour chaque activité les astuces qui permettent de gagner du temps. En faire part au salarié.

- Lui confer progressivement des activités en autonomie.



L'accueil fait partie intégrante du processus d'embauche : la manière dont sont vécus les premiers jours dans l'entreprise va déterminer le niveau de motivation à venir du salarié.

Témoignages d'éleveurs



« Ça c'est une chose qui est impérative, au début, il faut passer du temps avec, pour expliquer pourquoi on fait les choses comme ça. Après il faut laisser un peu de temps, puis il faut y revenir. Il y a plein de petites consignes qu'il faut intégrer. Et après, ça roule. »

« Le passage obligé c'est la traite, et puis on voit tout de suite, si le salarié se dit polyvalent mais qu'il n'aime pas la traite, chez nous il n'y a pas d'intérêt."
On y va progressivement, parce qu'une des problématiques actuelles c'est que le matériel est de plus en plus complexe.
On les envoie avec un autre salarié ou un apprenti qui connait déjà le matériel, il faut également leur montrer les parcelles. »

« Il a tourné pendant deux semaines avec la personne qui partait en retraite. Ils avaient un mois en doublon, mais au bout de deux semaines il avait compris, l'autre personne est allée s'occuper d'autres choses pendant ce temps. »

« Au début c'est pas simple, tu te dis : il va trouver du boulot à faire. Il débarque dans une ferme, il ne sait pas ce qu'il y a à faire. Il faut se mettre à leur place : nous notre ferme on la connait par cœur, eux ils débarquent … et chaque exploitation est différente. »

Source des témoignages : Enquête «Quels sont les freins et les motivations au recours au salariat en exploitation bovin lait ?» Idèle et CNIEL, Octobre 2017

Fiche rédigée par Sophie Bidet, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire

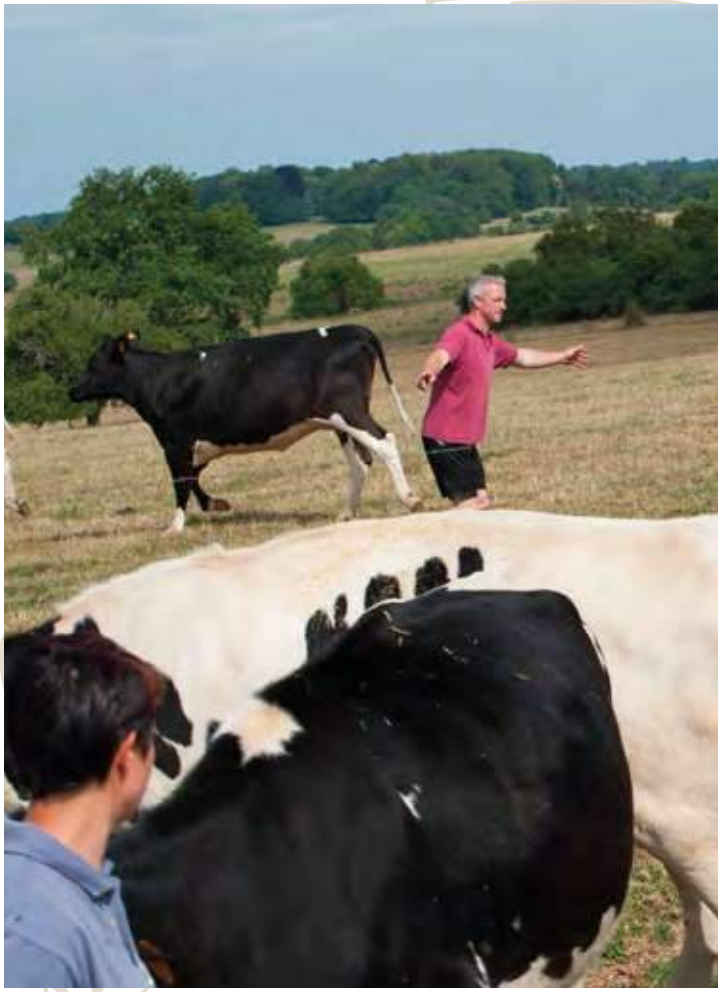
Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : ADOBSTOCK

#09 Comment organiser le travail avec son salarié ?





Le « bien vivre ensemble »

Une grande majorité des chefs d'exploitation partage l'activité de leurs salariés. Sollicités sur tous les fronts et passant tour à tour de chef d'entreprise, à prescripteur ou à exécutant, ils n'ont pas toujours le temps ou la compétence pour gérer les questions de relations humaines. Or, les mésententes, les confits ou tout simplement la démotivation de leurs salariés, peuvent rapidement altérer la qualité de vie au travail et le « bien vivre ensemble », voire menacer la durabilité économique de l'exploitation.

Le chef d'exploitation est le garant de l'organisation du travail. La motivation du salarié[1], est améliorée lorsqu'il peut :

- réaliser une tâche complète, en comprendre le sens et développer ses responsabilités ;
- décider de la façon dont il va accomplir la tâche demandée et donc acquérir de l'autonomie ;
- déployer des compétences variées qui intensiferont son intérêt pour son métier ;
- alterner des tâches pénibles avec d'autres plus valorisantes pour limiter la fatigue et l'ennui.

L'organisation du travail doit prendre en compte le fait que, très souvent, salariés et employeurs partagent un certain nombre de tâches. Par exemple, l'exploitant assure la traite le week-end et son salarié la semaine. Cette proximité fonctionnelle imprègne souvent la façon dont l'éleveur souhaite que la tâche soit réalisée par le salarié, diminuant ainsi ses marges de manœuvre.

« La traite en roto, l'inconvénient c'est que c'est un peu physique. Si je les fais traire matin et soir, je sais que je vais lasser les salariés. Si je veux les garder un peu, on va faire une équipe du matin et une équipe du soir pour que ça soit moins dur. »

[1] ANACT 2016. 10 questions sur la Qualité de vie au travail. 20 pages
En savoir plus sur l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : www.anact.fr/

L'organisation du travail

En agriculture, devoir composer avec les aléas climatiques et ceux liés aux animaux (comme les accidents sanitaires par exemple), ne dispense pas d'une organisation prévue pour faciliter la gestion du travail du ou des salariés.

Certains éleveurs choisissent de faire travailler leur salarié près de 9h, 4 jours par semaine, plutôt que 7h par jour, 5 jours par semaine. D'autres proposent des horaires supérieurs lors des périodes de pointe et des jours de récupération à d'autres moments de l'année.

Un salarié n'est pas corvéable à merci et le paiement de son salaire revient à fnancer 35 h (s*elon les contrats*) de travail par semaine qu'il convient de rentabiliser au mieux.

« S'il glandouille, ça va me coûter cher, il faut le rentabiliser. Il ne faut pas faire de doublon. Il faut vraiment qu'il amène une plus-value. Il faut savoir une semaine à l'avance ce qu'il va faire. Il faut une organisation sur plusieurs semaines. Il faut être soi-même organisé. Les fermes qui tournent, le B.a.-Ba c'est l'organisation. Nous, on était 3 générations à travailler ensemble et il était hors de question de chercher le marteau pendant 3 jours. »

En élevage, le travail peut être caractérisé par deux catégories de travaux[2] :

Les travaux d'astreinte

Ce sont les travaux quotidiens, que l'on ne peut pas reporter comme la traite, l'alimentation, les soins aux veaux, le paillage, etc. Ils peuvent varier au cours de la campagne : par exemple au printemps, le temps d'alimentation et de paillage diminue, alors que celui de la conduite du pâturage augmente.
Les travaux d'astreinte obéissent à une organisation journalière. Les décisions d'ajustement concernant le travail d'astreinte relèvent bien souvent du quotidien (détecter l'apparition d'une mammite par exemple). Lorsqu'un salarié maîtrise la réalisation des travaux d'astreinte, il est à même de remplacer l'éleveur si celui-ci prend des congés ou des week-ends.

Les journées types

L'éleveur quantife *une journée type par période* pour les activités quotidiennes sur le troupeau. Il liste les tâches, affecte les ressources et estime le temps.

Si le salarié n'est pas présent tous les jours, ou si plusieurs salariés sont présents, ou pour les jours d'absence de l'exploitant, il s'avère utile de renseigner *plusieurs journées types*.
Formaliser ces journées telles qu'elles sont organisées avant l'embauche du salarié, contribue à préparer le profl de poste (*voir fche 3*).

Exemple d'une journée type de travail d'astreinte

Qui	Quoi	Quand
Salarié	Traite/lavage salle de traite/ paillage	7h à 10h
Éleveur	Alimentation troupeau/ surveillance	7h à 9h30
Père	Soins aux veaux	8h30 à 9h30
Éleveur	Pousser la ration de fourrage vers les animaux	13h30 à 14h
Salarié	Traite	17h à 18h
Éleveur	Lavage salle de traite, alimentation, soins aux veaux	18h à 19h30



[2] Bischoff O., Balard J. Pin A., Chauvat S., Dumonthier P., Servière G., Dedeiu B., 2008. L'organisation du travail en élevage. Enseigner le Bilan Travail. Ouvrage collectif. Educagri Editions. 158 p.

Les travaux de saison

Ce sont ceux à réaliser sur la surface fourragère et les cultures (implantation des cultures, traitements et épandages, entretien, récoltes…) ; ainsi que certaines interventions sur le troupeau (tris ou transports d'animaux). La capacité à prioriser et échelonner ces travaux dans le temps est un atout important. Ces travaux, notamment ceux sur les surfaces, sont fortement soumis aux aléas climatiques et aux relations (formelles ou informelles) avec les partenaires de proximité (Cuma, entraide, échange de travail ou de matériel avec un voisin, etc.).
La planifcation de ces travaux peut être anticipée plusieurs jours à l'avance (préparation du matériel, etc.) mais, en fonction du climat, elle doit souvent faire l'objet d'une réfexion alternative. Par exemple, en cas de pluie alors qu'un chantier de fenaison est prévu, le salarié présent sur l'exploitation ces jours-là est affecté à l'entretien / la réparation des bâtiments. Les travaux de saison peuvent, pour la plupart, être externalisés auprès d'une entreprise ou d'un tiers.

Le planning de travail de saison

L'exploitant positionne les différents chantiers de travaux de saison sur un calendrier annuel. Il sera ensuite nécessaire de préciser, à l'échelle de la semaine ou de la quinzaine, l'organisation de chaque chantier et notamment les personnes affectées.

Exemple de planning de travail de saison

Mois	J	F	M	A	M	J	JT	A	S	O	N	D
Céréales		↔	↔				↔	↔		↔		
Maïs ensilage				↔					↔	↔		
Prairies temporaires				↔	↔	↔		↔	↔			
Transport animaux					*					*		

Les congés et les récupérations

Ils doivent être, autant que possible, prévus à l'avance. L'éleveur a besoin, par exemple, d'organiser au mieux le déroulement d'une journée sans le salarié et, à l'inverse, d'une journée lorsque le salarié est seul.

Il est toujours plus confortable :

- de déterminer (s'il y a lieu) les périodes où l'ensemble de la main-d'œuvre est nécessairement présente de façon à mettre en place des règles du jeu ; d'expliquer les contraintes de fonctionnement au(x) salarié(s) ;
- d'anticiper plusieurs mois à l'avance les semaines de prises de congés des uns et des autres (y compris de l'employeur), quitte à procéder à des ajustements le moment venu ;
- de vérifer qu'aucun salarié ne se retrouve avec un solde de congés trop important en fn d'année nécessitant soit leur paiement, soit leur report, ce qui pourrait compromettre le fonctionnement de l'exploitation ;
- d'arbitrer collectivement en amont le planning, notamment en cas de risques de confits. Par exemple pour assurer une présence sur la ferme y compris lors des fêtes de fn d'année.

Le code du travail encadre le pouvoir de l'employeur en matière de congés, notamment le nombre de jours annuel, leur fractionnement et les périodes auxquelles ils peuvent être posés.

« Son contrat est à 39 heures. Donc c'est très compliqué, il fait des heures supplémentaires. Comme des fois, il n'a pas fni son travail, il continue. Et les payes sont plus grosses. Il va falloir que je le mette en vacances parce qu'il a trop d'heures. Il a toujours du travail alors les RTT il ne les a pas encore prises. Lui, il veut que la paye tombe et que ce ne soient pas des RTT. »

Les congés, les récupérations mais aussi les absences impromptues (*maladies, accidents*) reposent sur les notions de polyvalence et de remplaçabilité : même si tous les travailleurs ne savent pas tout faire, il apparaît important d'assurer une polyvalence par rapport aux tâches d'astreinte sur le troupeau pour au moins deux personnes, afn de permettre la continuité de l'activité lorsque l'une d'elles s'absente.

Cas particulier du robot de traite : dans certaines exploitations, la polyvalence est de mise pour presque tous les travaux … sauf la gestion du robot de traite qui incombe souvent au seul chef d'exploitation ! Dans ce cas particulier, le plus proche voisin de l'éleveur qui possède lui aussi un robot peut assurer le remplacement de l'éleveur sur cette tâche particulière, … ou le salarié du service de remplacement s'il y est formé.

La régulation du travail

Il existe, la plupart du temps, un écart entre la tâche confée par l'employeur à son salarié en raison de divers aléas (*panne matériel, urgence d'un vêlage, etc.*) et sa réalisation effective, en raison de moyens non adaptés ou du fonctionnement du salarié. Ces éléments nécessitent des arbitrages pour gérer l'écart entre ce qui était demandé par l'employeur et la réalité de l'activité : c'est la régulation du travail[3] … Et quelques fois, le salarié n'obtient pas le résultat attendu, en dépit de sa bonne volonté.

Il incombe à l'éleveur de :

- défnir et prescrire les tâches du salarié ;
- vérifer que les conditions de réalisation sont réunies (matériel adéquat et entretenu, ateliers rangés et organisés) pour assurer un degré de performance satisfaisant ;
- donner des marges de manœuvre suffsantes au salarié de façon à ce qu'il puisse faire face aux « éléments de perturbation » les plus courants pour parvenir à l'objectif fxé.
- prévoir le « coup d'après » au cas où le salarié se retrouve avec du temps sans savoir quoi faire.

Le travail nécessite des régulations permanentes qui mobilisent les compétences du salarié pour se rapprocher des objectifs fxés.

La régulation entre travail prescrit et réalisé peut contribuer à l'épanouissement du salarié (*développement personnel, reconnaissance, estime de soi*) ou au contraire à sa souffrance (*stress, troubles musculo-squelettiques…*), lorsque la rigidité de l'organisation n'offre pas la possibilité de s'adapter.

Donner des marges de manœuvre au salarié dépend de son degré d'autonomie et de la confance de l'éleveur, ces deux principes s'améliorant généralement avec le temps et la montée en compétences du salarié.

L'écoute et la compréhension des diffcultés rencontrées par le salarié lors de l'exécution des tâches sont un moyen de créer un dialogue sur son travail et d'améliorer l'effcience.

La relation devient ainsi une coopération favorisant la confance et la performance.



« Il y a une flle au service de remplacement, je lui donne les grandes lignes. Quand elle s'en va le soir, elle peut me dire, ça ce n'est pas fait. Et moi je sais que le reste est fait correctement. »

[3] Bleybrunner - Leborgne - Mainguy/MSA d'Armorique - 2014 - Risques psychosociaux, stress, souffrance au travail ? Parlons-en. Bande Dessinée.

Les espaces de discussion du travail

Les échanges entre salariés et associés

Organiser des temps d'échanges, avec les salariés et entre associés, est la clé du succès en exploitation. L'objectif est de confronter les points de vue, d'organiser le travail au plus près des préoccupations de chacun (moyens, matériel, temps nécessaire) et de conforter la cohésion de l'équipe.

Quelques exemples d'espaces de discussion :

- la pause-café permet d'identifer les problèmes rencontrés au quotidien ;
- une réunion hebdomadaire permet de poser et d'approfondir une ou deux questions particulières sur le travail. Elle peut prendre la forme d'un débriefng sur ce qui a bien fonctionné et ce qui a posé problème. Elle nécessite un lieu dédié mais il est aussi possible de se réunir sur le lieu du problème à résoudre ;
- l'occasion d'un projet de rénovation d'un bâtiment ou d'un achat de matériel sont aussi des moments propices pour discuter du travail ;
- l'entretien annuel avec le salarié peut également faire apparaître des doléances personnelles par rapport au travail.

Le débriefng (*quotidien ou hebdomadaire*) avec le salarié sur ses missions permet de le faire progresser dans ce qu'il aurait pu mieux faire et de le motiver en lui montrant que ce qu'il a fait a été utile.

« Si on trouve que le travail est mal fait ou pas fait correctement, la moitié du temps c'est parce que l'ordre est mal donné. Si on arrive à se remettre en cause en se disant que, quand on lui a dit, en fn de compte il n'a pas dû comprendre… Ce n'est pas facile de se remettre en cause. »

La transmission des consignes :

Plus le nombre d'associés et de salariés est grand, plus les écrits (*tableaux de consignes, cahier des « incidents », calendrier des évènements troupeaux…*) trouvent un sens.

Source des témoignages : Enquête «Quels sont les freins et les motivations au recours au salariat en exploitation bovin lait ?» Idèle et CNIEL, Octobre 2017

Fiche rédigée par Sophie Chauvat, Institut de l'Élevage

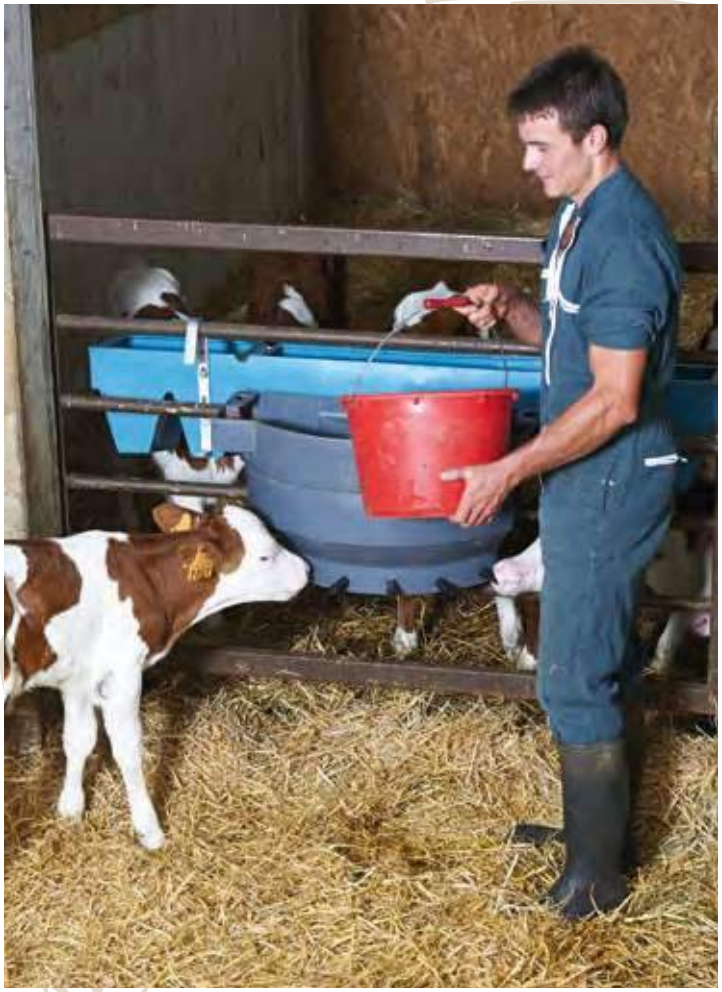
Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : C.HELSLY -S. FRAISSE / CNIEL

#10 Comment motiver et fidéliser mes salariés ?





Comment « retenir » un bon salarié ?

De nombreux éleveurs vous le diront : il est diffcile de trouver un bon salarié. C'est pourquoi il est important, lorsqu'on a trouvé la perle rare, de savoir la garder ! Perdre un salarié, c'est aussi perdre un investissement en temps, qui est consacré au moment du recrutement pour le former au fonctionnement de l'exploitation.

Par ailleurs, un salarié qui prend du plaisir dans son métier est un salarié motivé, qui s'impliquera plus dans son travail et donc qui sera amené à rester à plus long terme sur l'exploitation.

Un éleveur employeur doit apprendre à fdéliser, mais également à motiver son équipe. Il existe différents leviers de motivation, et les personnes y sont plus ou moins sensibles.

Règle numéro 1 : COM-MU-NI-QUER !

Une façon simple de motiver les salariés est de montrer de la gratitude et féliciter lorsque le travail est bien fait.

« J'écoute ce que mon salarié a à me dire. »

« Je reformule pour m'assurer d'avoir compris. »

« Nous cherchons ensemble une solution . »

Lorsque la relation entre le patron et le salarié est de qualité, le travail est plus effcace, mais surtout plus agréable !

Autant que possible, le patron doit être attentif à ses salariés et capable de les écouter, et il va chercher avec eux des solutions lorsqu'ils rencontrent des diffcultés d'ordre professionnel (*ou personnel*). Pour cela il est important de faire le point régulièrement sur ce qui va bien ou pas.

Pour une communication positive, pensez également à ne pas parler uniquement de ce qui est mal fait, mais aussi à féliciter et montrer de la reconnaissance quand le travail est bien fait. On l'oublie souvent, mais une façon simple de motiver les salariés est de montrer de la gratitude et de le féliciter lorsque le travail est bien fait.

Exemple de pratique :

L'entretien de motivation : écouter ce que le salarié a à dire, lui porter attention, puis reformuler pour vérifer que vous avez bien compris, et enfn élaborer une solution avec le salarié.

Rémunérer correctement son salarié, c'est le fdéliser pour éviter qu'il n'aille chercher mieux ailleurs

Le salaire

Un salaire trop bas est l'une des principales raisons qui peut pousser un salarié à partir ailleurs.

Si c'est un salarié compétent, d'autres exploitations peuvent lui proposer un salaire plus avantageux.

C'est pourquoi, il faut se poser la question dès l'embauche du salaire le plus adapté à proposer au salarié, et de le revoir régulièrement au cours de la carrière de ce dernier, si ses compétences ont évolué.

Le salaire n'est néanmoins pas le principal facteur de motivation !

Conseils :

Chercher du conseil sur les salaires pratiqués selon le niveau de compétence du salarié.

S'assurer que la gestion des fches de paie et du temps de travail soit faite correctement (*peut être déléguée*).

Qui peut me conseiller ? Rapprochez-vous de votre centre de gestion.

« On savait que si on le payait à coup de lance-pierre, on ne le garderait pas. Le juriste de la chambre qui nous a aidé à monter le groupement nous a conseillé, par rapport à ce qu'on attendait de lui, du niveau de compétences recherché, il nous a orienté sur le niveau de salaire qu'il fallait qu'on se prépare à verser. »

Les primes : pour motiver, pensez à reconnaître et à récompenser le travail bien fait

Il est possible de monter un plan d'épargne entreprise, permettant au salarié d'augmenter son épargne avec l'aide de l'entreprise. Une prime d'intéressement dépendant des résultats de votre entreprise peut y être, par exemple, versée. *Pour plus de renseignements sur ce dispositif, rapprochez-vous de votre banque.*

Des primes peuvent également être versées selon les résultats obtenus par le salarié, avec néanmoins des précautions à prendre sur leurs conditions de versement.



Conseils :

Toujours faire le lien entre la récompense et les efforts réalisés quotidiennement.

Expliquer la raison de la récompense en mettant en perspective le travail fourni auparavant et pas seulement le résultat.

« Quand on avait repris le salarié qui était vacher chez un voisin, il avait une prime à la qualité du lait : c'était lui qui trayait, il était responsable du troupeau. Quand on l'a embauché, on l'a fait sur la même base de salaire, mais cette prime je ne voulais pas lui donner, car il ne faisait même pas une traite sur deux, donc si la qualité du lait baissait ce ne serait pas forcément de sa faute. Nous avons décidé de lui mettre une prime sur les rendements culture. Ça avait un côté pervers : il passait son temps sur le tracteur.»

Etre attentif aux tâches confées

Connaître les goûts du salarié vis-à-vis des tâches de l'élevage permet de lui confer, quand c'est possible, plutôt celles qui lui plaisent (*cela demande bien sûr de communiquer avec lui pour les identifer !*).

Mais bien sûr, dans l'élevage il n'y a pas que des tâches agréables. En revanche, il faut essayer d'éviter de leur confer toutes les corvées, et quand corvée il y a, la réaliser avec eux si possible (*il ne faut pas qu'ils la vivent comme une sanction*).

Les salariés qui sont chargés de réaliser des tâches pénibles à longueur de journée ne seront pas motivés et auront tendance à partir plus vite.

« Si tu embauches un salarié pour lui faire faire que les tâches ingrates, c'est sûr il part. On a tous été stagiaire ou apprenti, si tu ne fais que des choses inintéressantes, tu n'as qu'une seule hâte c'est que ça se termine. S'il y a une corvée, je préfère que personne ne soit là, ou qu'on soit là tous ensemble pour la faire. »

Développer la confance pour déléguer et responsabiliser

La délégation est une marque de reconnaissance et de confance envers le salarié. "Déléguer n'est pas abandonner, c'est avoir le courage de permettre au salarié de réussir là où l'éleveur est sûr de son propre succès."
Quand le niveau du salarié le permet, et s'il semble être demandeur, pourquoi ne pas lui déléguer progressivement certaines tâches ?
La délégation permet de soulager l'éleveur de certaines tâches et au salarié de prendre confance et de s'impliquer dans la gestion de l'élevage.

Déléguer ne veut pas dire perdre le contrôle !

Conseils :

Ne pas déléguer trop tôt … ou trop tard (*comportements "d'assistés"*).

Ne pas déléguer sans préparation, sans objectifs, pour se débarrasser d'une tâche.

Leur permettre de se former

C'est un signe de confance car c'est un investissement de temps et d'argent, et c'est aussi un facteur de motivation pour le salarié.
De nombreux salariés et employeurs ne connaissent pas les dispositifs de formation, c'est pourquoi il est important de faire circuler l'information sur ce qu'il est possible de faire.

Conseils :

Discuter avec le salarié de ses souhaits et ses besoins en termes de formation.

Choisir la formation et discuter de sa pertinence avec le salarié, valider avec lui les aspects pratiques de la formation, faire un bilan suite au stage.

Pour creuser le sujet : Rapprochez-vous de la FAFSEA (Fonds d'Assurance Formation des Salariés Agricoles).

Des conditions de travail agréables

Travailler dans de bonnes conditions fait partie des éléments de motivation des équipes.
Les installations techniques et le matériel doivent permettre un travail en sécurité et avec confort.
La présence de sanitaires et locaux de repos (*toilettes, vestiaires, douches, coin repas …*) est largement appréciée par les salariés. Idéalement, il faut que ce soit un espace qui soit dédié à l'équipe, sur la ferme et pas chez un des patrons (*à la maison*).
Une souplesse dans l'organisation du travail pour s'adapter aux contraintes est importante pour beaucoup (*pouvoir partir plus tôt certains jours pour aller chercher les enfants, pallier un imprévu, …*).
Attention, la souplesse dans l'organisation doit aller dans les deux sens.

Une ambiance conviviale est un plus !
(repas en commun, moments de partage, pourquoi pas organiser des journées de "sortie d'équipe" ?).

Conseils :

Ne pas confondre convivialité avec "copinage".

Pour creuser le sujet : Rapprochez-vous de votre conseiller MSA.

Un employeur rigoureux et manager

Un salarié attend d'un employeur qu'il soit rigoureux dans l'encadrement et dans la gestion des équipes. En effet un travail bien organisé se fait de façon plus sereine.

Pour creuser le sujet : Rapprochez-vous de la FAFSEA.

« Il faut avoir un peu d'empathie et se mettre à la place du salarié : ce n'est pas un associé. Il faut lui demander ce qui est à sa portée et il faut connaitre ses limites. Ce n'est pas encore acquis dans les exploitations : on n'est pas formé pour ça. »

L'entretien de remotivation

Laisser aller sur les horaires, travail bâclé, problèmes relationnels, contestations, confits … sont autant de signes que le salarié se démotive de son travail.

Lorsque l'éleveur identife ce problème, il peut procéder à un entretien de remotivation. L'objectif est de remotiver son collaborateur en lui montrant qu'il a vu sa démotivation et qu'il souhaite l'aider dans son travail. Cela permet également de maintenir la relation avec le salarié.

Gardez en tête que le collaborateur n'est pas toujours conscient de sa propre démotivation, et de l'impact qu'elle peut avoir dans son travail.

ERREURS À ÉVITER

Faire des reproches sans en avoir parlé avec le salarié

Attendre que cela s'arrange tout seul

Le plan d'action :

Les faits constatés : "J'ai remarqué depuis quelques jours que …"

- Lui demander ce qui va bien dans son travail (écouter sans l'interrompre)
- Ce qui va moins bien (écouter sans l'interrompre)
- Admettre systématiquement sa diffculté comme réelle

Ensuite trois cas possibles :

1er cas : Problème personnel

- Comprendre ;
- Dire que l'on n'a pas forcément la compétence pour l'aider dans sa diffculté ;
- Lui proposer, à sa demande, un entretien avec une personne plus compétente ;
- Lui dire que l'on reste à sa disposition et "faciliter" son travail (par ex : en aménageant provisoirement ses horaires).

2ème cas : Problème professionnel

- Lui faire préciser sa plus grosse diffculté.
- Lui demander des suggestions de solution.
- S'il en a une, la valider ensemble et construire un plan d'action.
- Sinon, chercher ensemble une solution, et la valider en commun.
- Prévoir un rendez-vous de contrôle pour voir si le problème est réglé.

3ème cas : Refus de communiquer (« Ça ne te regarde pas !»)

- « Ok, mais je te demande dans ce cas de bien vouloir changer de comportement par rapport à ce que je t'ai dit. Est-ce bien clair ? ».
- « Par contre, je reste à ton écoute ».
- « Je te remercie ».
- Une semaine plus tard, si les problèmes persistent, organiser un nouvel entretien.

Si jamais suite à cet entretien, les problèmes persistent, l'éleveur pourra être amené à échanger à nouveau avec son salarié pour un rappel à l'ordre ou un entretien de reprise d'autorité.

Source des témoignages : Enquête «Quels sont les freins et les motivations au recours au salariat en exploitation bovin lait ?» Idèle et CNIEL, Octobre 2017

Fiche rédigée par Sophie Bidet, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE,
MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France,
RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : F.JOLLY / CNIEL / ADOBESTOCK

#11 Comment mieux communiquer ?





Pourquoi est-ce important ?

Dans une organisation, la communication ne se limite pas à la diffusion de messages ou d'informations. Elle intègre tous les échanges et les relations entre membres du groupe, mais aussi entre les membres du groupe et leur environnement.

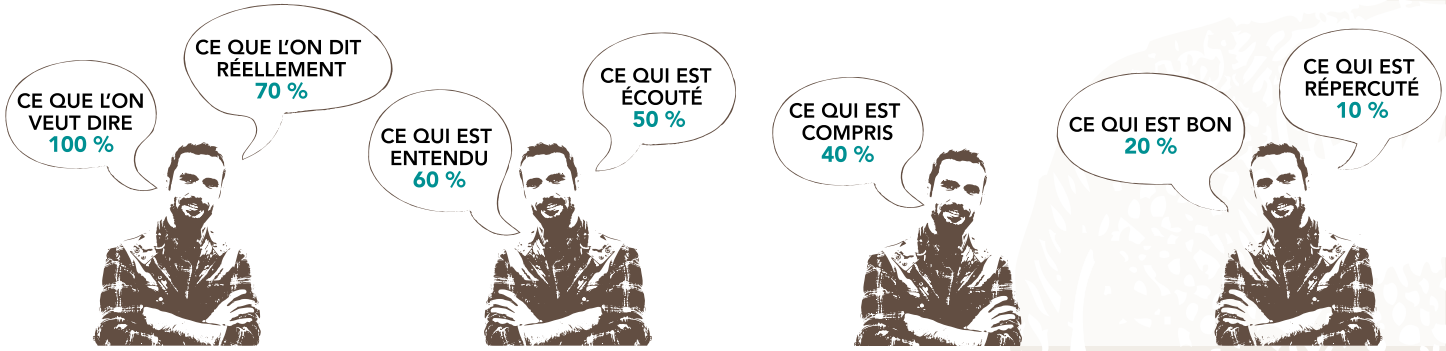
En effet, bien communiquer permet de :

- partager rapidement et sans pertes d'informations,
- améliorer l'effcacité du groupe,
- créer du lien et de la convivialité entre les personnes,
- prévenir et désamorcer bon nombre de confits entre personnes.

La capacité des associés à bien communiquer est fondamentale pour l'effcacité et la pérennité de l'organisation collective.

Qu'est-ce que communiquer ?

La communication existe entre des personnes si celles-ci acceptent de s'écouter et manifestent la volonté de se comprendre.



10 points à vérifier pour bien communiquer

		Oui Je le mets en pratique régulièrement	Non Je ne le fais pas tout le temps
1	J'ai bien conscience que mon interlocuteur est différent de moi et ne pense pas forcément de la même manière.	☐	☐
2	J'accepte cette différence et j'en tiens compte quand je m'adresse à lui.	☐	☐
3	J'évite toute dévalorisation de l'autre et de moi-même.	☐	☐
4	Je refuse l'insulte et j'exige le respect entre les personnes.	☐	☐
5	Je sais exprimer clairement mes attentes et mes besoins en évitant les non-dits.	☐	☐
6	J'accepte le risque que mon interlocuteur les refuse.	☐	☐
7	Je sais exprimer aussi clairement mes émotions et mes désaccords avec lui.	☐	☐
8	Je réponds aux demandes de mon interlocuteur et je motive ma réponse.	☐	☐
9	J'ai une position claire par rapport à ses demandes : j'accepte, je refuse ou je négocie.	☐	☐
10	J'accepte de me soumettre à des critiques et de me remettre en question.	☐	☐

Si vous totalisez moins de 5 « oui » vous trouverez des conseils dans la suite de cette fche.

Au fnal, il est essentiel de s'assurer que l'interlocuteur a bien compris le message qu'on voulait lui transmettre.

Il ne faut pas penser *« C'est bon je lui ai dit »*
Mais se poser la question *« A-t-il bien compris ce que je lui ai dit ? ».*

Créer de bonnes conditions de communication

Un temps et un lieu adaptés à un échange dans de bonnes conditions.

Communiquer nécessite du temps pour que chacun puisse à la fois exprimer clairement ses besoins et puisse bien écouter les autres. Ce n'est pas une perte de temps et cela évitera bien des incompréhensions, des dysfonctionnements ultérieurs, des pertes d'effcacité et la nécessité de répéter plusieurs fois les choses.

Il est donc indispensable de :

- favoriser des moments privilégiés réguliers pour échanger : par exemple le matin lors d'une pause-café, le soir, tous les lundis… selon les situations.
- mettre en place des rituels, des habitudes : avec des règles bien défnies où chacun sait qu'il pourra s'exprimer en toute liberté et être entendu.

  Exemple :
  - Tous les lundis matin : on fait le point de la semaine pendant 10 mn + 15 mn éventuellement pour parler des réunions auxquelles les uns et les autres ont participé.
  - Les autres matins : on fait le point 5 minutes sur l'organisation de la journée.
  - Le vendredi : on prend 10 mn pour se passer les consignes du week end.
  - La règle est : tout le monde est présent, on respecte les temps et les thèmes.
- aménager un lieu d'échange agréable ou chacun se sentira à l'aise : une pièce dédiée, dans un endroit facilement accessible par tous, agréable, et avec les éléments pour établir la convivialité : cafetière, un frigo et des boissons, des sanitaires, des tableaux d'affchage sur lesquels on peut écrire.
- se placer dans une attitude ouverte à la communication : bonne humeur, respect, empathie, bienveillance, mais aussi assertivité (*capacité à savoir s'affrmer*).

Ceci demande donc un travail sur soi. Pendant ces moments, il faut savoir mettre ses problèmes personnels de côté, pour une relation constructive au sein du groupe. L'échange doit être vécu comme un moment agréable.

Faire circuler l'information

En plus des échanges entre associés et salariés, il est important de réféchir et mettre en place un système d'information effcace et adapté au fonctionnement de la structure pour éviter les incompréhensions et les malentendus :

- Tableaux d'affchage.
- Cahiers d'enregistrement ou de consignes.
- Téléphones portables pour l'exploitation.
- Comptes-rendus écrits de réunions.

Les outils sont nombreux, le plus important est que chacun sache les utiliser et se donne la discipline de les utiliser.



Quelques bonnes pratiques pour améliorer sa communication

1. Écouter avec ses oreilles mais aussi avec ses yeux :

l'attitude, le regard, les gestes en disent beaucoup sur l'état d'esprit de son interlocuteur. 90% de la communication passerait par le non verbal.

2. Analyser ce qu'il y a derrière les mots et le discours de l'autre, par le questionnement et la reformulation.

- Poser des questions ouvertes : écouter ne sufft pas pour comprendre l'autre. Ce que nous entendons n'est pas forcément ce que l'autre a voulu dire, et nous avons tendance à interpréter ses propos en fonction de nos valeurs.
  Des questions ouvertes permettent de vérifer que l'on se comprend : *« Quelle est ta demande ? En quoi c'est important pour toi… ? Qu'est-ce que cela te permet d'obtenir,… ? »*

- Reformuler : pour comprendre le point de vue de l'autre et lui faire valider : *« Tu me dis que... », « Si j'ai bien compris tu veux me dire que... » « Selon toi c'est... » « De ton point de vue... ».*

La Communication Non Violente c'est apprendre à écouter l'autre.

3. Privilégier l'écoute à la parole :

- mettre son interlocuteur à son aise,
- le regarder,
- le laisser parler,
- lui montrer qu'on l'écoute : ne pas faire autre chose en même temps,
- se mettre à sa place,
- éviter les jugements hâtifs,
- ne pas penser à sa place,
- sortir de la confusion (*des idées, des sentiments*) et aider l'autre à en sortir,
- repérer la « mécommunication » : généralisations, exagérations, manipulations, lectures de pensée *(« si tu dis ça, c'est que tu penses… »)*, procès d'intention *(« si tu me dis ça, c'est que tu veux… »).*

Communiquer positivement : La Communication Non Violente (CNV)

La Communication non violente (CNV) est une méthode visant à créer entre les personnes des relations fondées sur l'empathie, la compassion, la coopération et le respect de soi et des autres.

Elle s'oppose aux mauvaises habitudes de communication, comme l'a priori, le dénigrement, le reproche, l'insulte, la comparaison, l'exigence.

La CNV apprend à écouter l'autre, qui s'exprime souvent avec maladresse, à comprendre les intentions véritables cachées derrière les mots, à identifer les sentiments exprimés et les besoins qui se cachent derrière ces sentiments, de manière à bien saisir la demande réelle de son interlocuteur.

La CNV, une méthode de communication en 4 temps :

1. Observer objectivement la situation : en décrivant des faits sans juger.
2. Identifer les Sentiments qu'éveille la situation *(là aussi sans interprétations et sans jugements).*
3. Identifer le Besoin sous-jacent lié à ces sentiments.
4. Formuler une Demande en vue de satisfaire ces besoins *(présentée de façon positive, concrète et réalisable).*

- Observer
- Sentiments
- Besoin
- Demande

Exemple de CNV

Exemple 1 : Jean

O : Depuis le début du mois je trouve que tu vas trop vite à la traite du soir. Tu fnis une demie heure plus tôt que l'an dernier, j'ai peur que tu passes trop vite sur l'hygiène de traite.

S : On avait pourtant défni un protocole, ensemble, pour éviter les dérapages qualité d'il y a 2 ans ça m'inquiète. Et ça me désole que tu ne respectes pas ce qu'on avait mis en place.

B : Vu la situation fnancière on a besoin d'avoir toute l'année le bonus qualité.

D : Donc je te demande de garder la rigueur et la procédure qu'on avait défnie ensemble.

Exemple 2 : Pierre

O : Ce n'est pas du tout le cas, je te rassure la qualité ça me tient à cœur à moi aussi. Mais, cette année ma femme ne peut plus prendre notre flle à la crèche. Ses horaires ont changé, c'est moi qui le fait et je dois être à la crèche avant 19h.

S : Ça me stresse d'être en retard et, en même temps, je vois bien que je vais trop vite, ça me met mal à l'aise.

B : J'ai besoin d'être plus serein le soir et de partir plus tôt.

D : Il faut que je puisse absolument partir d'ici à 18h45.

Jean :

Je comprends tu aurais dû m'en parler !
Il faut qu'on trouve une solution.
Est-ce qu'on ne pourrait pas changer les horaires de traite ? Il faut voir cela.

Pour aller plus loin

- « Objectif Communication – Guide pour les agriculteurs qui veulent communiquer sur leur territoire », fches « Adopter une attitude constructive » et « Parler du métier et convaincre » - Trame - 180 pages, avril 2007.
- Guide des relations humaines employeur/salarié, Trame/Fnasavpa, mars 2007.
- www.trame.org, rubriques « Communication » et « Conditions de vie et emploi, Relations humaines. »
- Rosenberg Marshall B. Les mots sont des fenêtres (ou des murs), Éditions Jouvence, France, 1999. Présentation détaillée des concepts de base et des techniques permettant de pratiquer la CNV. Le premier chapitre est accessible en anglais sur : www.cnvc.org/

Fiche rédigée par Philippe Wallet, BTPL

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations financé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : C. HELSLY / CNIEL / ADOBESTOCK

#12 Comment résoudre les conflits ou les situations de crise ?





Causes et mécanismes du confit

Tout confit oppose au moins deux parties : personnes, groupes, une personne et un groupe, etc.

La cause du confit est en général, due à un ou plusieurs de ces 5 points :

- Une différence de valeurs entre personnes ou une échelle de valeurs différentes.
- Un problème de ressources : insuffsantes ou que l'on estime mal réparties.
- Des problèmes de personnes : mauvaise connaissance de l'autre, comportements jugés négatifs, différends qui n'ont jamais été résolus.
- Des intérêts divergents ou concurrents.
- Une interprétation différente des faits : manque d'information, points de vue différents, évaluations différentes.

> Une menace est ressentie ou une lutte existe, qu'elles soient réelles ou soupçonnées,

> Une mauvaise interaction se produit. L'interaction peut être chargée d'émotions.

Il est possible d'éviter certains confits dès le départ, ou du moins de les empêcher de dégénérer, à condition de pouvoir reconnaître ce qui est en train de se produire et d'être conscient de ses attitudes à l'égard du confit et de ses causes.

Les étapes de résolution d'un confit : 10 points pour mener une séance de régulation

Une régulation est une séance de parole où les acteurs expriment leur ressenti, écoutent celui des autres et, ainsi, peuvent "nettoyer" leurs rancunes, leurs frustrations. Elle est réalisée par un accompagnateur extérieur à la structure, à moins d'être formé à cette pratique.

1. La régulation doit être préparée :

- Pour faire le point sur ce qui est en jeu de votre point de vue et sur les inquiétudes et motivations de l'autre.
- Pour faire la part des éléments négociables et de ceux non négociables.
- Pour réfléchir à la meilleure résolution par un compromis honnête et raisonnable et un résultat acceptable minimal.

2. Adopter une attitude positive

Une attitude positive donnera plus de chances de parvenir à un résultat gagnant-gagnant.

3. Trouver un terrain d'entente et se donner des règles protectrices

Un lieu agréable, confortable et pratique pour la rencontre, situé en terrain neutre.
S'accorder sur le jour et l'heure de la réunion, ainsi que sur le temps à consacrer au processus : au minimum 1 heure.

Autant que possible,
il vaut mieux gérer le confit en face à face.

ATTENTION

La régulation exige quelques règles protectrices des personnes afn d'éviter de causer des dommages.

L'idéal est d'avoir un animateur neutre qui propose les règles, gère et facilite le processus de travail du groupe, est garant du respect des règles (*respect et écoute de l'autre, pas de propos violents, pas de geste déplacé, confdentialité de ce qui est dit …*).

Il propose une procédure, apaise, rassure, encourage, autorise, donne des signes de reconnaissance, reformule, questionne, fait avancer, propose une interprétation, suggère des options, interdit, confronte, arrête ...

Son rôle est important : il doit être validé par le groupe. Mais un groupe d'une maturité suffsante peut s'en passer si la crise est légère. Et un groupe d'une faible maturité n'en veut pas !

4. Comprendre et prendre du recul

- Je prends du recul par rapport à la situation vécue au quotidien.
- Je suis conscient des aspects de ma personnalité susceptibles de faciliter la régulation mais aussi de l'entraver.
- Je suis également conscient que la personne qui m'agresse manifeste ainsi qu'elle a des besoins non satisfaits (*conscients ou inconscients*) : certains peuvent relever de ma responsabilité et d'autres non.
- Je reconnais à la personne le droit d'exprimer ses émotions (*peur, colère, tristesse, joie...*) et je l'invite à en donner la cause.
- Je repère ce qui paraît fondé et ce qui paraît déplacé : c'est le signe d'une cause cachée ou d'un jeu négatif.
- Je ne reviens pas sur le passé.
- Les propos des autres ne sont pas toujours faciles à entendre. Ils peuvent être blessants, même involontairement, parce qu'ils sont mal compris ou parce qu'ils renvoient la personne à des diffcultés profondes, à des situations anciennes, ou parce qu'ils choquent des valeurs et des croyances.



5. Gérer les faits et non les émotions : utiliser les principes de la communication non violente et de l'écoute active

J'utilise les principes de la communication non violente et de l'écoute active	Oui Je le mets en pratique régulièrement	Non Je ne le fais pas tout le temps
Je m'adresse de préférence à une personne et je la regarde.	☐	☐
Je parle à la première personne (*« je ressens ..., je crois ..., j'ai vu ..., j'ai besoin ..., je demande ... »*)	☐	☐
Je dis au maximum ce que je ressens,	☐	☐
Je pose des questions, j'écoute, je reformule ce que j'entends pour m'assurer d'avoir compris.	☐	☐
Je porte un intérêt sincère aux inquiétudes de l'autre.	☐	☐
Je me concentre sur les moyens de progresser vers une résolution ou un compromis.	☐	☐
Je ne joue aucun jeu. Je suis honnête et claire quant à ce qui est important pour moi.	☐	☐
Je respecte les personnes : pas d'attaque personnelle ni de jugement de valeur négatif lorsque j'exprime mon ressenti par rapport au comportement d'une ou plusieurs personnes.	☐	☐
Je ne fais pas de généralisation (*« vous êtes tous pareils … c'est toujours comme ça avec toi ... »*).	☐	☐
Ni de grandiosités (*« cette histoire a failli me tuer … tu m'as fait subir les pires moments de ma vie ... »*)	☐	☐
Pas de jeux de pouvoir : donc tous gagnants et pas de perdant.	☐	☐
Le point de vue de l'autre et ses sentiments lui appartiennent : je ne prends que ce qui me revient.	☐	☐
Je ne réagis pas aux provocations. Il n'est pas utile de me justifer : le but dans un premier temps n'est pas d'avoir raison ni de tomber d'accord mais de partager un ressenti, de se comprendre mieux.	☐	☐
Je signale les tentatives de manipulation : informations fausses ou partielles, sous-entendus, colères feintes ou exagérées, menaces, chantage, abus de pouvoir, provocations, accusations personnelles...	☐	☐

6. Définir clairement le problème et s'accorder sur celui-ci

Les deux parties doivent s'accorder sur l'état de la situation, la défnition du problème au moyen de termes simples et factuels. Si la situation présente plusieurs aspects, mieux vaut les traiter un à un.

7. Rechercher des intérêts communs

Sachant qu'un confit tend à accroître les différences perçues et à minimiser les similarités, il faut rechercher des objectifs voire des soucis communs qui montrent que l'on est dans la même barque.

8. Présenter des solutions alternatives

- J'évite de revenir sur le passé mais je me concentre sur l'avenir ; je parle de ce qui doit être fait.
- Je propose des solutions de substitution qui témoignent d'une volonté de parvenir à un compromis.
- Je fais des concessions sur des questions susceptibles d'être importantes pour l'autre mais qui sont mineures pour moi.
- J'élabore des options qui vont dans l'intérêt de l'autre et je donne des preuves de ma bonne volonté.
- J'évalue les solutions de rechange : avantages, inconvénients, incidences et conséquences.

9. Terminer par une note positive

Formuler une proposition gagnant-gagnant et s'assurer que toutes les parties prenantes quittent la table en ayant le sentiment d'avoir gagné. S'accorder sur la conclusion ainsi que sur les mesures à prendre, le responsable de chacune d'elle, le mode de mesure de la réussite ainsi que les circonstances (*comment et quand*) de l'évaluation de la résolution.

10. Déboucher sur des règles de fonctionnement

Le but est de créer les conditions d'une meilleure coopération dans le groupe, de tirer ensemble la leçon de la crise et de se mettre d'accord sur au moins un principe à respecter dans l'avenir dans la communication et la manière de travailler ensemble.

En cas de confit grave : le recours à la médiation

Lorsque le confit est grave, que le dialogue ne semble plus possible, les parties concernées peuvent faire appel à un médiateur.

Celui-ci étant formé aux outils de la médiation, il va s'entretenir individuellement avec chacun dans un premier temps pour préparer la séance de médiation, puis animer une rencontre permettant de rétablir un dialogue, et de rechercher des solutions partagées par les deux parties. S'il n'y a pas d'accord, le médiateur intervient pour que la séparation se passe de la meilleure manière possible.

Lorsque le confit est grave, il faut rétablir le dialogue et faire appel à un médiateur.

Un peu de théorie

Un groupe réunit différentes personnes ayant des points de vue, des valeurs, des expériences, une éducation, des modes de vie et des intérêts variés.

Cette diversité enrichit les échanges, les idées et les objectifs mais crée inévitablement des désaccords et des différends. Ceux-ci sont cependant bénéfques s'ils sont résolus et si le groupe se sert de cette diversité de points de vue pour améliorer son travail.



Un désaccord

Indique une *différence de point de vue* : deux ou plusieurs personnes n'appréhendent pas la situation de la même façon ou ne partagent pas la même vision de l'avenir ou de la résolution d'un problème ...

Un différend

Oppose deux ou plusieurs personnes avec *des intérêts divergents* ...

Désaccord et différend relèvent donc du champ rationnel : les acteurs s'opposent sur des idées, des représentations, des visions.

- L'affrontement est utile (symbolique de la lutte animale, front contre front) ; *chacun peut y exprimer pleinement ses arguments*, pour arriver à une synthèse des arguments en présence.
- Une tension se situe *dans le champ psychologique* ; les acteurs sortent du rationnel, manifestent de l'émotion : le ton monte, les reproches fusent, il y a un risque d'escalade verbale (voire physique), certains se bloquent ou provoquent un incident. Alors, c'est la crise !
- Tout groupe humain traverse des crises. Cela fait partie de son processus de développement. La crise, dans un groupe, est un facteur de croissance si on sait la vivre, c'est-à-dire la verbaliser et la surmonter. Elle révèle des dysfonctionnements et des frustrations (besoins psychologiques non satisfaits). Bien gérer la crise témoigne d'un bon niveau de maturité du groupe. *Pour gérer la crise, un outil existe : la régulation.*
- Un confit, c'est une tension qui dure et que les protagonistes *ne veulent pas résoudre* : chacun campe sur ses positions et veut faire plier l'autre. Dans un confit, un protagoniste au moins veut du mal à l'autre. Il s'agit alors pour le groupe d'aborder le confit de manière constructive avant que celui-ci ne s'installe défnitivement, ne s'envenime et ne ronge les bases de la structure, jusqu'à ce que celle-ci s'effondre.

Stratégie de règlement :

analyser la situation en commun, pour repérer ce qui rapproche les points de vue et les intérêts de chacun et ce qui les oppose ; ensuite repérer toutes les options imaginables (*solutions*), les explorer (*avantages, inconvénients, risques*) pour trouver un accord.

Pour sortir d'un confit, plusieurs voies sont possibles :

la fuite et la rupture, la loi, la force (*qui crée une relation de domination-soumission*) et la régulation qui facilite la négociation.

Pour aller plus loin :

- Se faire accompagner par un intervenant extérieur formé à ces techniques : BTPL, Chambres d'Agriculture…
- Prendre contact avec un médiateur : réseau RH GAEC & Sociétés.
- Se former pour aborder mieux la résolution de confits : BTPL.
- Echanger avec des pairs expérimentés.

Fiche rédigée par Philippe Wallet, BTPL

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations financé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : P. DUREUIL / CNIEL / J. BUDIMIR / ADOBSTOCK

#13 Comment monter un projet en commun ?





Bâtir ensemble le projet est la clé de la réussite

Mutualiser le travail et le capital entre agriculteurs peut prendre différentes formes : s'associer à l'échelle de l'exploitation (GAEC, EARL, etc.) ou à celle d'un atelier (SCL), mettre en commun les assolements, adhérer à une Cuma avec salariat, s'entraider…

L'association et les autres formes d'organisations collectives sont des réponses aux enjeux de l'élevage laitier grâce à la mutualisation des compétences, du travail et du capital.

L'association facilite aussi le transfert progressif des savoir-faire et du capital, favorisant ainsi l'accès au métier des jeunes.

Travailler à plusieurs dans un cadre structuré nécessite, pour fonctionner durablement, le partage d'un projet commun. Celui-ci doit être d'autant plus réfléchi collectivement qu'il engage les participants dans le temps.

La tendance à l'individualisme chez l'être humain est essentielle à comprendre si l'on souhaite bâtir un projet collectif durable. La maîtrise technique et la rentabilité économique, bien que primordiales, ne suffsent plus pour assurer la pérennité d'une entreprise agricole.

La prise en compte de l'humain est la clé de réussite de l'entreprise.

Un groupe qui « *marche bien* » est un groupe qui partage un projet commun, où il y a une bonne entente, une cohésion, où chacun communique et exprime ses besoins, et où les règles de fonctionnement élaborées ensemble sont respectées.

Prendre en compte l'humain d'abord

Quel que soit le type de projet collectif, la démarche de questionnement pour aboutir à sa concrétisation est similaire. Il s'agit d'abord de :

1. Vérifer que le projet correspond aux besoins et attentes de chacun et que les personnalités peuvent s'accorder.
   « Travailler en société, est-ce une solution qui nous convient ? Sommes-nous prêts à travailler ensemble ? »
2. Il s'agira ensuite de bâtir une vision partagée du projet.
   « Que voulons-nous faire ensemble ? Sommes-nous d'accord sur l'essentiel dans la vision d'un projet commun ? »
3. De la décliner de façon très concrète.
   « Nous allons nous associer : comment, et dans quel cadre ? »

Bâtir ensemble le projet est la clé de la réussite

L'élaboration d'un projet collectif doit donc d'abord s'appuyer sur les besoins et les motivations des acteurs. Chacun a sa vision du projet mais il faut construire ensemble la vision globale et commune du projet. C'est sans doute ce qui est le plus diffcile à faire et, pourtant, c'est une étape indispensable et primordiale. L'absence d'un projet partagé génère vite des dysfonctionnements très préjudiciables à l'activité (*perte d'effcacité économique) et aux personnes (tensions, mal être au travail, perte de motivation, indécision…*)



S'associer : Prendre le temps de la réfexion en trois étapes

1. S'associer pour les bonnes raisons et avec les bonnes personnes

- L'association est-elle le mode d'organisation qui répond le mieux aux valeurs, besoins et attentes de chacun des futurs associés ? S'associer, c'est accepter de perdre pour gagner. Il faut donc s'interroger individuellement sur ce qu'on va perdre : moins d'improvisation et de liberté, plus de rigueur, … sur ce qu'on va gagner : partage des risques, sécurité, souplesse d'organisation, convivialité, … et sur les conséquences de l'association sur le travail : a priori plus d'effcacité mais en prévoyant le temps nécessaire pour s'organiser, décider, réguler les tensions… Plusieurs stratégies existent pour répondre à des attentes en matière de travail (cf. fche n° 1).

- Les futurs associés vont ils être capables de s'entendre, de travailler harmonieusement dans la durée. Pour répondre à cette question, il faut s'interroger individuellement : « Ai-je envie de travailler avec cette personne ou ce groupe ? » On ne peut pas s'entendre avec tout le monde au travail. Pas plus avec un membre de sa famille qu'avec un tiers. Souvent l'entente sera meilleure avec quelqu'un dont les traits de caractère sont différents des nôtres parce qu'ils se complètent. Ex : un extraverti avec un caractère plus prudent… Au-delà des tempéraments, le choix se porte sur des associés qui partagent les mêmes valeurs à propos du métier, du travail, de l'argent, des relations aux autres…

Concrètement, au-delà d'une première « *introspection* » individuelle, tous les échanges liés à la réfexion collective autour du projet vont permettre d'améliorer la connaissance de soi et des autres : caractère, comportement, rapport au travail, goûts, mais aussi objectifs, besoins et valeurs.

Pour s'associer, il faut respecter des principes tels que la confance, la transparence, la franchise, le respect mutuel, le partage, le respect des différences, l'écoute, la bienveillance, la remise en cause personnelle, l'envie de constituer un groupe.

« À l'arrivée de Maryline, il a été envisagé de s'installer avec un tiers en remplacement du père de Pascal. Il s'agissait de développer le travail en équipe et d'agrandir la structure, tout en modernisant l'outil de production. Il se trouve qu'un ami de Pascal est intéressé par une installation en GAEC. S'agissant d'un ami, le problème de l'entente ne semblait pas se poser. Avant de créer le GAEC à trois, ils décident néanmoins d'instaurer une période d'essai, qui sera le stage de pré-installation. C'est durant cette période et lors de l'étude préparatoire à l'installation que des divergences sont apparues. Les futurs associés ne sont pas d'accord sur le niveau de rémunération ainsi que sur l'organisation du travail. Plus grave, le futur associé n'expose pas clairement son désaccord, cette situation de non-dits devenant préjudiciable à la relation entre associés. Comme le souligne Pascal dans un GAEC, la franchise est un gage de réussite. En se croyant copains, on pensait pouvoir bosser ensemble, ce qui s'est révélé être une erreur. »

2. Construire le projet sur la base d'une vision commune

Entre associés, il faut des objectifs communs car ce sont eux qui donnent de la force et du ciment à l'édifce. Ils sont porteurs du projet d'entreprise et en sont le moteur. Chercher un associé n'est pas chercher un salarié déguisé. La recherche des objectifs communs est une étape primordiale dans un projet d'association.

Il existe trois niveaux d'objectifs.

Anticiper, Prévoir, Agir : tout projet ambitieux comporte plusieurs composantes : humaine, commerciale, technique, réglementaire, économique, fnancière, juridique… L'anticipation de ces différentes facettes est nécessaire.

Exemples d'objectifs pour...

… la personne	… la fonction	… l'entreprise
• Avoir a minima 2 000 euros de rémunération mensuelle • Avoir 1 week end de libre sur 2 • Limiter les horaires de travail quotidien à 9h/jour	• Etre responsable de l'atelier laitier • Favoriser les équipements rationnels pour limiter la pénibilité du travail • Rechercher à optimiser la conduite du troupeau sous un angle économique en adoptant une conduite économe	• Limiter l'endettement • Rechercher l'effcience économique maximale du système • Mettre en place un système productif

Concrètement, il s'agit d'organiser des phases d'échanges visant à favoriser l'expression des objectifs personnels et professionnels et les visions de chacun des associés pour identifer les objectifs, valeurs, visions du métier communs qui vont permettre ou non de bâtir un projet d'entreprise partagé. Lors de cette première phase d'interconnaissance, il est important de passer du temps de discussion, et de tout mettre sur la table : objectifs et situations personnelles, mais aussi approche technique du troupeau et chiffres des exploitations (si regroupement).

Il est utile de se faire aider par une personne extérieure neutre (conseiller formé à la méthode de l'écoute active) qui interpellera régulièrement les personnes, favorisera la libre expression de chacun et osera aborder les sujets sensibles sources de désaccords possibles et les points de convergence. Il est important de garder une trace écrite de ces réfexions pour y revenir régulièrement lors de l'avancement du projet. À ce stade, il est possible d'utiliser des outils de connaissance de soi pour favoriser l'interconnaissance entre les futurs associés. Il s'agira ensuite de vérifer que le projet est viable et que chacun pourra trouver une place qui corresponde à ses aptitudes, ses compétences et ses goûts.

Élaboration du projet global :

- Etude de projet technico-économique.
- Choix de la forme juridique, transfert des moyens de production (*foncier, bâtiment, matériel,….*).
- Capital social, répartition des parts sociales, rémunération du travail et du capital.
- Défnir les conditions de sorties mais aussi d'entrée d'associés dans la société et anticiper le devenir de l'exploitation en cas d'évolution divergente des associés.

L'étendue de l'investigation et de la construction du projet exige du temps passé ensemble à parler, travailler, partager, s'ajuster. Une période d'essai de plusieurs mois, voire un an, est nécessaire pour se connaître dans différentes circonstances et notamment lors de périodes de stress…

Comment tester l'association ?

- Par une période d'essai pour apprendre à travailler ensemble et à développer une confance mutuelle.
- Par une période de salariat ou stage de pré-installation.
- Autre possibilité : formations sur ce thème avec des éleveurs qui ont le même projet.

3. Établir des règles de fonctionnement communes

Un groupe bien organisé est bien plus effcace que la somme des individus qui le composent. Mais c'est aussi moins d'improvisation, moins de liberté et plus de rigueur et de temps passé en concertation : organisation, règles, discussions, compromis, processus relationnel qu'il va falloir gérer… il ne faut pas en avoir peur. En discuter avant, dans un cadre strict, quitte à l'assouplir ensuite. Envisager toutes les causes de problèmes, savoir en discuter, c'est se donner toutes les chances pour réussir une association.

Les règles sont des règles de protection pour chacun des associés. Elles doivent être défnies ensemble, claires, respectées, évolutives…

Élaborer un « règlement intérieur » : un impératif pour un bon fonctionnement du groupe.
Parmi l'ensemble des documents nécessaires au fonctionnement de l'association (*statuts, …*), le règlement intérieur est centré sur l'organisation du travail et les relations humaines.

« Lors de l'arrivée de Thierry, troisième associé, notre conseiller a fait un gros travail avec nous, à la fois en entretiens individuels et en discussions de groupe. Tout y est passé : les attentes de chacun, les objectifs du GAEC, l'organisation du travail, les aspects économiques, la répartition des parts. L'avantage c'est qu'il voit le GAEC de plus loin, il nous aide à ne rien oublier. Pour nous, c'est un passage obligé, tous les GAEC devraient s'y astreindre ».

Un règlement intérieur regroupe toutes les règles de vie de la structure

Les points à préciser :

- Répartition des tâches et des responsabilités
- Règles par rapport au travail : temps de travail et horaires, exigences de chacun, modes d'organisation
- Règles sur les engagements extérieurs
- Règles vis-à-vis des personnes : conditions de départ d'un associé et d'intégration d'un nouvel associé
- Règles par rapport à l'argent
- Règles de communication et circulation de l'information
- Règles de prise de décisions
- Défnition et reconnaissance du rôle de l'animateur

Pour aller plus loin :

- J'ai décidé de gagner du temps, Sophie Marçot BTPL, Éditions France Agricole, 2015
- Vivre et travailler en équipe. Un GAEC sur le vif. Yves le Gay. Éditions France Agricole, 2015
- Réussir les regroupements d'exploitations laitières Et la conduite des grands troupeaux. Collection Synthèse. Institut de l'Élevage, 2008

Source des témoignages : Réussir les regroupements d'exploitations laitières Et la conduite des grands troupeaux. Collection Synthèse. Institut de l'Élevage, 2008

Fiche rédigée par Emmanuel Béguin, Institut de l'Élevage

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : F.JOLY

#14 Comment s'accorder avec des personnalités différentes ?





Avant de s'engager dans une société, plusieurs conditions sont à vérifer collectivement

Elles concernent trois domaines :

- Un projet commun,
- Des personnalités qui s'accordent,
- Un contrat clair et négocié.

S'associer, ce n'est pas simplement travailler ensemble, cela implique de partager le travail, le revenu, le capital, les risques, les décisions et les responsabilités. Les associés ou futurs associés doivent apprendre à se connaître, se reconnaître pour prendre en compte leurs personnalités afn de s'organiser et de fonctionner. Ce n'est pas parce qu'ils sont voisins ou anciens copains d'école que la connaissance mutuelle est suffsante.

Il faut aller plus loin : travailler ensemble constitue une forme d'engagement.

La démarche collective du projet est importante car elle permet l'expression des aspirations de chacun, la confrontation des points de vue, la négociation des choix. C'est ce qui permet au groupe de se constituer, en approfondissant la connaissance mutuelle. En effet, la personnalité de chacun lui fait jouer un rôle différent dans le groupe.

Les aspects relationnels sont l'une des clés de la réussite : il n'est pas aisé pour la plupart d'entre nous d'aborder franchement ces questions relationnelles. Nous échangeons spontanément sur des points techniques : type de bâtiment à construire, marque et puissance du tracteur à acheter,… et ce, d'autant plus que nous pouvons nous entourer des conseils de nombreux techniciens.

Il sera souvent plus diffcile de livrer notre projet de vie, de dévoiler notre personnalité, notre caractère,… autrement dit, d'exposer une part de notre intimité.

La richesse d'une société provient de ces différences acceptées.



Des personnes qui acceptent leurs différences

Chaque associé a sa propre personnalité, une perception des choses différente, des valeurs, des croyances et des certitudes…

Pour bien s'accorder, il faut être complémentaires, donc différents mais avec des caractères compatibles. L'amitié et même l'affection familiale ne suffsent pas à garantir la bonne entente pour s'associer.

Comme dans le sport, une équipe performante valorise les aptitudes de tous ses membres dans un effort coordonné. La vraie compétence relationnelle provient de la volonté de chacun de vouloir construire ensemble et en permanence un projet collectif.

Inventaire des compétences

L'intérêt du travail à plusieurs est de pouvoir associer des compétences complémentaires, qui rendent le collectif de travail plus effcace. Il est donc nécessaire que chaque associé, individuellement, ait conscience et formalise ses propres compétences et qu'il puisse également connaître et intégrer celles des autres. Cela permettra par la suite, lors de l'organisation du travail, de répartir les tâches à réaliser en fonction des compétences de chacun.

Deux points d'attention à retenir :

- On peut raisonner en termes de compétences actuelles, mais aussi de compétences potentielles (à acquérir, par la formation entre autres).
- Le fait d'aimer faire quelque chose n'induit pas nécessairement que l'on soit compétent pour le faire, et inversement. Il faut donc trouver le bon équilibre.

Les différents types de compétences à identifer :

- Techniques agricoles pures : l'élevage, la conduite des cultures, la comptabilité…
- Transversales (*non spécifques agricoles*) : capacité d'écoute, de négociation…
- Et celles que chacun aspire à développer : nouveau mode de commercialisation, nouveau mode de culture…

Le fait d'écrire et de partager cette liste de compétences permet de la fxer dans la mémoire de chacun et donc de s'y reporter.

Parfois, le regard de l'autre permet aussi de valoriser des compétences ou dispositions dont on n'avait pas conscience soi-même.

IMPORTANT

Identifer les besoins et les partager avec le groupe.

Prendre en compte les besoins

Au-delà des compétences, il est important que chaque associé exprime ses propres besoins, ceux qu'il doit absolument assouvir, sans quoi il sait qu'il n'est pas bien. Ces aspects sont plus subtils et plus personnels mais il est important de les identifer et les partager avec le groupe. En effet, on ne s'associe pas seulement avec des personnes disposant des compétences techniques ou transversales, mais bien avec des personnes complexes. Identifer les besoins de chacun permet par la suite de mieux comprendre les modes de fonctionnement, les positions ou réactions qui peuvent surgir.

On peut identifer différents types de besoin :

- Les besoins physiologiques : le respect de certains rythmes biologiques (*sommeil, sieste, alimentation…*)
- Les besoins de disponibilité en termes d'horaires : pour aller chercher les enfants, pour aller en réunion professionnelle…
- Les besoins de loisir : parce qu'il/elle aime le foot, la photo…
- Les besoins d'échange, de dialogue ou d'explication : pour mieux comprendre, puis adhérer à l'idée et la mettre en mouvement etc.

Éléments de compréhension

Dans toute forme collective d'entreprise, les personnalités évoluent dans deux sphères différentes :

- La sphère professionnelle regroupe, au sens strict, les personnes (*et uniquement celles-ci*) qui sont engagées juridiquement dans la forme collective d'entreprise : elles y travaillent, prennent des décisions, font des projets pour l'avenir, assument les charges et partagent les éventuels bénéfces. En fonction des statuts qui les lient, elles ont plus ou moins « voix au chapitre ».
- La sphère sociale est plus large : elle comprend toutes les personnes de la sphère professionnelle à laquelle s'ajoutent toutes les personnes qui gravitent autour : le conjoint de l'un, les enfants de l'autre, le père de l'un (*aujourd'hui en retraite, mais dont les coups de main occasionnels sont appréciables*), la mère de l'autre...

Le groupe a une fonction de facilitateur de la réalisation individuelle des personnes. La confrontation des personnalités permet de les roder les unes aux autres. L'interaction sociale dans le groupe, les processus relationnels, favorisent le changement et font progresser les projets individuels.

Il s'agit de travailler en coopération, c'est-à-dire un mode de relation et d'organisation entre des acteurs qui mutualisent des moyens, des risques, des actions… en vue d'un but commun qui sert l'intérêt de tous.

Les associés se situent donc dans l'interdépendance : chacun a besoin de l'autre et, ensemble, ils sont plus performants. Ils réalisent d'avantage de choses et développent leurs compétences.

Il serait vain de croire qu'il y a une limite imperméable entre la sphère professionnelle et la sphère sociale. Il faut les distinguer et voir leur articulation.

Il est important, avant de mettre en place une forme d'organisation collective, que chaque individu prenne conscience de ces deux sphères et les schématise sur du papier pour mieux les matérialiser dans son esprit.

Quelques recommandations

- Le projet d'association doit être partagé avec des personnalités qui s'accordent (*à noter : il est possible d'utiliser des outils de connaissance de soi/connaissance de l'autre…*).
- Le projet d'association doit reposer sur un contrat clairement établi (*apports de chacun, organisation du travail, rémunérations, conditions de sortie…*). Travailler ensemble à la formalisation de ces points permet de sortir des « cela va sans dire » qui caractérisent parfois la période « euphorique » de démarrage de projet.
- Prévoir une période d'essai d'environ 1 an, avec si possible un accompagnement humain. Si le stage de pré-installation n'est pas possible, prévoir de ne pas faire de gros investissements pendant cette période d'essai, pour une sortie éventuelle d'associé entraînant de moindres conséquences fnancières.

En pratique

Tester progressivement le fonctionnement collectif

Exercice à faire entre associés

Prendre un temps de réfexion individuelle pour identifer trois compétences, trois qualités et trois défauts sur chacun de ses associés. Avec la consigne de l'obligation pour chaque défaut de citer une qualité « en miroir », pour éviter le style « procès ». Par exemple, un associé peut avoir comme défaut d'être maniaque mais comme qualité miroir d'être ordonné.

Suite à ce temps de réfexion individuelle, vient la mise en commun, idéalement avec l'appui d'un accompagnateur extérieur, dont la présence neutre sera facilitatrice pour le groupe. La restitution doit permettre à chacun d'entendre les avis des autres sur sa personnalité et, à partir de cela, de construire des modalités communes de travail qui tiendront compte des compétences, qualités et défauts de chacun.

Les tests de personnalités

Il existe différents types de tests de personnalité qui peuvent apporter des indications sur votre façon de fonctionner et donc la potentielle adéquation avec vos associés. Toutefois, si ces tests peuvent aider à comprendre comment chacun fonctionne, sur quels ressorts sont basées ses réactions et prises de décision, ils ne prennent pas en compte le « phénomène » de groupe. Comment tester la « bonne entente » ? La meilleure recommandation reste encore de procéder par étape, en commençant par de l'entraide, du matériel en commun (*copropriété, CUMA…*) afn de tester progressivement le fonctionnement collectif.

Des exemples de test utilisés en agriculture : Test compétences professionnelles, Optimiser son Potentiel Relationnel, Ennéagramme…

« Il y a le partage du travail, mais aussi le partage des risques, de la réfexion. Qui dit partage des risques dit aussi partage des coups de mou, des coups de blues, quand il y en a ! C'est important, surtout quand on vit des périodes de crises : on voit bien que celui qui est tout seul sur sa ferme, c'est plus diffcile à passer, il faut avoir le moral tous les jours. Quand on est à deux, à trois ou à quatre, il y en a toujours un pour remonter le moral de l'autre quand ça ne va pas, et c'est important. »

Pour aller plus loin :

- Se réaliser dans les relations entre associés. GAEC & Sociétés – Trame. 2009
- S'installer en société : un projet de vie, un projet qui se réféchit ! Guide pour l'installation en agriculture. Jeunes Agriculteurs Massif central – GAEC & Sociétés, 2012

Source des témoignages : Enquête «Quels sont les freins et les motivations au recours au salariat en exploitation bovin lait ?» Idèle et CNIEL, Octobre 2017

Fiche rédigée par Anne Jais-Nielsen, Alexandra Villarroel et Victoria Timmerman, GAEC & Sociétés

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : C.HESLSY / A.LECERF / CNIEL / ADOBESTOCK

#15 Comment faire vivre le projet dans la durée ?





L'association améliore les conditions d'exploitation

Elle améliore les conditions d'exploitation par le regroupement de moyens, le partage du temps de travail, la rationalisation des tâches, le partage des joies du métier mais aussi de ses contraintes. Et si devenir un agriculteur est un projet professionnel, c'est également un projet de vie. L'association confronte ainsi les associés à l'exercice du partage au sens large. Un groupe se défnit par son nom, sa mission, son but commun, ses activités, ses règles, sa structure, son histoire … Il s'agit alors pour les associés de dynamiser cette vie de groupe, en réinterrogeant régulièrement ces fondamentaux, afn d'en assurer la pérennité.

En effet, la place de chacun dans un groupe évolue au fur et à mesure de son développement personnel et professionnel, en fonction de ses activités et des relations. Les contours du groupe peuvent aussi évoluer, comme lors de l'entrée d'un nouvel associé, qui apportera des compétences nouvelles et devra trouver sa place au sein du collectif de travail.

Le groupe doit donc savoir s'adapter par la communication, la concertation, le consensus pour favoriser les conditions de réussite.

Le projet d'association

C'est l'ensemble de ces dimensions qu'il faut prendre en compte afn d'assurer la pérennité.

Il se base sur des éléments factuels et organisationnels, mais aussi humains.

Prendre des décisions

En société, ce sont les statuts qui défnissent les modalités de prise de décision (quorum, majorité simple, consensus, unanimité …). La décision du groupe se distingue de la décision individuelle par le fait qu'elle repose sur une diversité de points de vue et d'expertise, dont l'expression doit être favorisée lors de la prise de décision.

Il est toutefois possible de distinguer des décisions qui engagent l'ensemble du groupement (décisions stratégiques) de celles qui ne concernent qu'un atelier ou un poste de travail. Dans le premier cas, il faut s'assurer de l'accord de l'ensemble du groupe alors que dans le second, un système de délégation de pouvoir sera plus approprié, la capacité d'agir étant reconnue à celui qui a la compétence et la responsabilité de tel ou tel atelier.

Toutefois, la responsabilité d'un atelier ne signife pas une totale indépendance et l'associé se doit de rendre compte de ses décisions au groupe.



On peut souligner trois modalités de prise de décisions :

- Le consensus : une décision par consensus implique un accord mais ne signife pas nécessairement un accord de tous au même degré. Le consensus permet aux différences entre les membres d'être reconnues et de cohabiter. Ce mode de prise de décision est à privilégier dans des petits groupes.
- La majorité : la prise de décision à la majorité est simple et rapide à appliquer. Mais il faut faire attention aux minoritaires qui, s'ils ne sont pas entendus, risquent d'évoluer en force de contestation ou en sous-groupe d'exclus. Ces attitudes étant dangereuses car source de confits postérieurs. "Ainsi, dans le cas d'une décision importante (nouvelle stratégie de commercialisation par exemple), ce mode de prise de décision n'est pas recommandé.
- L'unanimité : la décision à l'unanimité oblige les membres à une implication forte dans le projet. Ce processus peut être long du fait de la concordance des avis à rassembler. Il faut être attentif au fait que l'unanimité peut cacher des degrés d'adhésion au projet parfois différents au sein du groupe.

Enfn, il est important de consigner les décisions prises, ainsi que les modalités de prises de décision, au sein d'un registre des délibérations et/ou d'un cahier de réunion, afn de pouvoir s'y reporter si nécessaire.

An
le g

Stimuler le groupe, entretenir le lien entre les associés

L'engagement, c'est le désir d'appartenance en toute confance à un ensemble où les partenaires sont complices et complémentaires c'est cette dynamique qui génère la mobilisation, l'action et la production. Cela demande la diffusion de l'information, la communication, la convivialité, l'action en commun. Il est donc important de stimuler cette vie de groupe en distribuant des tâches, en fxant des échéances, en relançant et entretenant une dynamique.

Il ne faut pas non plus avoir peur de se confronter à ceux qui dérogent au contrat et ne respectent pas leurs engagements (ex : non-respect des permanences, non transmission des informations aux autres associés, …). Mettre en évidence les comportements passifs est nécessaire pour en comprendre les raisons et aider les personnes à contribuer au travail commun.

L'assemblée générale, inscrite dans le fonctionnement statutaire du groupe, peut devenir un lieu d'échange et de dialogue privilégié pour maintenir et renouveler le projet collectif.

Au-delà de ce temps annuel, des réunions de « bilan humain » peuvent être organisées périodiquement. Véritable « temps de pause » pour les associés, ces moments privilégiés permettront à chacun de s'exprimer sur ses attentes, ses sources de satisfaction ou d'insatisfaction. L'écoute devient alors primordiale, afn d'entendre et intégrer ce que chacun exprime, et chercher collectivement des pistes de solutions permettant aux associés de se sentir à l'aise dans le collectif de travail.

Il convient aussi de noter que les principes de fonctionnement et d'organisation du travail, défnis lors du montage de l'association, ne sont pas immuables. Certains évènements importants peuvent réinterroger la façon de faire des associés. C'est le cas, par exemple, lors de l'intégration ou de la sortie d'un associé, un agrandissement de la structure, la mise en place d'un nouvel atelier.

Le groupe doit donc bien se penser comme une structure dynamique, amenée à évoluer.

Gérer les désaccords et les confits

Un désaccord est une différence de point de vue, à un moment donné. Il se distingue du **confit** dans le sens où ce dernier porte une dimension d'affrontement, faisant intervenir à la fois des éléments rationnels et émotionnels. Le confit peut alors évoluer en crise et paralyser le fonctionnement du groupe.

Repérer les prémices de tensions, les prévenir autant que possible et les réguler lorsqu'elles apparaissent, permet de favoriser un climat relationnel apaisé propice à l'activité, sans toutefois redouter l'affrontement des idées qui participe à la régénération du groupe.

Afn d'éviter que le désaccord ne dégénère en **confit**, il convient d'organiser des séances de parole de régulation. Ces sessions permettent à chacun d'exprimer son ressenti, de dire son besoin, formuler des demandes et, le cas échéant, de négocier de nouvelles règles.

Pour aller plus loin : voir la fche 12 « Comment résoudre les confits ou les situations de crise ? »

Animer la vie du groupe

L'animation est un rôle, une fonction déléguée par le groupe, parfois sous forme d'un mandat offciel, à un de ses membres qui permettra de faciliter les échanges et d'être plus effcace. Elle est spontanée ou réféchie, mais toujours décidée collectivement.

Il existe différents modes d'animation qui peuvent varier selon les situations.

- Le mode directif s'adapte bien à une situation d'exposés, d'apports d'informations techniques, et nécessite des qualités d'analyse, de clarté de pensée, de jugement et d'autorité.
- Le mode « laisser-faire », non directif, favorise la créativité et l'expression libre des personnes mais manque d'effcacité quant à la prise de décision.
- Le mode démocratique, directif sur la procédure mais non directif sur le contenu, contribue au développement de la discussion et à la prise de décision. Un animateur démocratique devra toutefois avoir le sens de la clarifcation, de la reformulation et cherchera à synthétiser la pensée du groupe au fur et à mesure des échanges.

L'animation permet à chacun et au groupe d'objectiver sa pensée et parvenir ainsi à des décisions collectives.

En fonction du climat dans le groupe, de la présence ou non de points de tension ou de confits, il peut être nécessaire de faire appel à un animateur extérieur neutre, voire à un médiateur dont la posture expérimentée garantira un cadre protecteur de discussion et aidera à renouer le fl du dialogue entre les associés.



Les points d'attention pour un bon fonctionnement de groupe

- Le sens : chaque membre du groupe a besoin de donner du sens à son travail et à son engagement même si ce besoin est plus ou moins important selon les personnes. Il est également nécessaire de savoir reconsidérer le projet, de lui redonner du sens, de lui fxer de nouveaux objectifs, tout en préservant des valeurs communes.
- La tâche : savoir s'organiser, se réorganiser en fonction de la charge de travail, des goûts et aptitudes de chacun, développer de nouvelles compétences.
- Le lien : c'est le ciment du groupe, ce qui tient les membres ensemble. Il est nécessaire que le lien du groupe soit fort afn que le projet vive durablement !
- Le processus relationnel : la pérennité d'un groupe passe par la manière dont les membres communiquent, manifestent de l'intérêt l'un pour l'autre, se donnent des signes de reconnaissance, s'écoutent, donnent leurs avis, demandent ce dont ils ont besoin, acceptent les demandes des autres ou les refusent et négocient.

« Il y a des contraintes aussi ! Il faut tout mettre en œuvre pour s'entendre, il faut discuter. Il faut un bureau, où l'on se sent bien et où on partage un repas ensemble, même un petit déjeuner, c'est très important. C'est un endroit neutre, tous les papiers de l'exploitation sont ici, tout ce qui est informatique, le téléphone, et ça permet de tout centraliser. Ce n'est pas comme si c'était chez moi, mon collègue serait peut-être mal à l'aise d'y venir. Tout le monde s'y sent bien, ça, on y tenait... »

Lorsque des dysfonctionnements surviennent

Un groupe n'est pas toujours en processus de croissance et peut vivre des phases plus complexes. Certains symptômes peuvent alors être révélateurs de dysfonctionnements.

Sur la base des constats observés, il est possible d'identifer les causes probables du problème et donc d'envisager des pistes d'actions.

Constats et symptômes

Constats / Symptômes	Causes probables du dysfonctionnement et pistes d'actions
Peu d'échanges entre les membres, absentéisme, repli sur soi.	L'autorité du groupe est en question : usage despotique du pouvoir, leader qui n'assume pas ses responsabilités, décalage de valeurs entre le leader et la structure, … > Travailler sur le leadership dans le groupe.
Comportements individualistes, limitation de la tâche à son propre travail, désengagement face à la cohérence globale.	Croyance que tout est dans l'organisation des tâches, méconnaissance de l'importance des relations. > Revoir les motivations de chacun et du groupe, impliquer davantage les personnes dans l'activité.
Compétition malsaine, refus des responsabilités, jeux de pouvoir.	La/les personne(s) est (sont) en questionnement : elle(s) aspire(nt) à un changement, une évolution mais ne sait (savent) pas comment gérer cette évolution. Secret espoir de changer les choses en prenant le pouvoir. > Travailler individuellement avec la(les) personne(s) est nécessaire pour faire le point sur son (leur) évolution(s) professionnelle(s).
Les membres sont dans le passe-temps et non dans l'activité.	Les objectifs du groupe sont absents ou irréalistes, les références de la structure (ses objectifs, ses règles, sa culture) sont oubliées ou inadaptées à son activité. > Le groupe devra reprendre ses fondements (objectifs, valeurs, organisation) et redonner un sens partagé.

D'après le diagnostic rapide de Gilles Pellerin, consultant formateur en Analyse Transactionnelle
Revue Agriculture de Groupe, dossier 96. 2011

Pour aller plus loin :

- Se réaliser dans les relations entre associés. GAEC & Sociétés – Trame. 2009.
- S'installer en société : un projet de vie, un projet qui se réfléchit ! Guide pour l'installation en agriculture. Jeunes Agriculteurs Massif central – GAEC & Sociétés, 2012.
- Un dossier revue Agriculture de Groupe n° 96 « Relations entre associés : comprendre et organiser le fonctionnement des groupements agricoles. »

Fiche rédigée par Anne Jais-Nielsen, Alexandra Villarroel et Victoria Timmerman, GAEC & Sociétés

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations fnancé par le Cniel

en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE, MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France, RMT Travail, VIVEA, ANACT

Édition : Juin 2018 - Droits photos : C.HELSLY / CNIEL