

recruter manager
organiser s'associer
dialoguer communiquer
écouter travailler ensemble
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



#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 figurer : nom, prénom, date de naissance, sexe, nationalité, type de contrat (*CDD/CDI/temps complet/temps partiel/apprentissage/professionnalisation*), emploi, qualification, 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

Vérifier 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 1^{ère} 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'Évaluation des Risques professionnels) et le porter à la connaissance du salarié (*cf* fiche 6).
- procéder aux **affichages 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 économique¹.



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, classification, 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 financement 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 notification 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 réflexion 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 les 10 premières années et 33 % au delà.
- **remettre** les documents de fin de contrat au salarié : **certificat 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 de 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 ZRR²).

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 fidéliser 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*) afin 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 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



#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'identifier 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'Évaluation 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 fiche, vous trouverez des recommandations afin de réaliser ces démarches.

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

Le DUERP

Est un document ayant pour but **d'identifier 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.

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



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.

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'Élevage.

| SITUATIONS DE TRAVAIL | RISQUES | MESURES DE PRÉVENTION POSSIBLES | MESURES DE PRÉVENTION EXISTANTES | ESTIMATION DU RISQUE EN FONCTION DES MESURES DE PRÉVENTION EXISTANTES | MESURES DE PRÉVENTION À RÉALISER | MISE EN PLACE | |
|--|---|---|----------------------------------|---|----------------------------------|---------------|---------------|
| | | | | | | Prévue le : | Réalisée le : |
| MANIPULATION DES ANIMAUX PAR L'ÉLEVEUR OU PAR UN INTERVENANT TIERS : • ALIMENTATION DES ANIMAUX • CIRCULATION DES ANIMAUX • TRI DES ANIMAUX | Pâturage / écartement | Port de chaussures de sécurité | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| | Boutculade, chargement, choc, coup de corne ou de patte | Équipement de contention (Coque, cage à veaux mobile, parc, couloir...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| | | Quai de chargement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

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'identifier 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 affiche 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, identification 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 financier pour les TPE (Très Petites Entreprises)

Avec l'Aide Financière Simplifiée Agricole (AFSA), vous pouvez bénéficier de conseils d'experts en Santé-Sécurité au Travail et d'un soutien financier 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 fiches de données de sécurité des produits chimiques,
- la fiche d'entreprise établie par le médecin du travail,
- le registre des accidents du travail,
- les fiches 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 spécifiques, femmes enceintes, moins de 18 ans, travailleurs handicapés, etc.

Bénéficient :

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

Les visites périodiques :

- pour les salariés ayant eu un entretien intermédiaire avec un infirmier 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 identifié 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 définit 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 définit 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.**

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 certificat 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 d'accident :
24 heures
pour avertir son
employeur**

En cas de prise en charge

Le salarié bénéficie 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'Élevage et Adeline Delavallade, CC MSA
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



#08 Comment gérer les premiers contacts avec son salarié ?



Le chef d'entreprise doit être à la fois :

- **Reconnaisseur** : il doit voir ce qui va bien, noter les progrès et féliciter.
- **Exigeant** : il fixe les objectifs, définit la mission de chacun et recadre les dérives.

L'employeur se doit exemplarité dans son quotidien et fierté 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.

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 confier 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 **fiche de poste**, les consignes, les procédures.
- Organiser une **visite de l'exploitation**, présenter les différents ateliers, les produits...
- Effectuer une **présentation** aux collègues de travail.
- **Accompagner** tout au long de la journée.
- **Être disponible** pour répondre aux questions.

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



L'accompagnement

- L'accueil ne suffit 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'identifier les connaissances et les compétences à acquérir** et d'évaluer le temps nécessaire à leur acquisition. Le suivi servira à confirmer l'acquisition des compétences, à identifier les difficultés, 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** (fiche de poste, livret d'accueil, règles de fonctionnement...).

Exemple de déroulement de la 1^{ère} journée :

- Présentation de l'exploitation.
- Présentation aux autres salariés.
- Se présenter plus en détail (*le mettre en confiance ; 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 (*équipement, sécurité, pauses, hygiène, etc ...*).
- Lui faire visiter l'ensemble de l'exploitation.



L'agenda du mois

X Durant la 1^{ère} journée

Allez le voir au moins 3 fois

« Ça va ? »

« Tout se passe bien ? »

À la fin de la 1^{ère} 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 fin de la 1^{ère} 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 fin du 1^{er} 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 confier 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 spécificités 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 efficaces*) :

- 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.

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

- Lui **confier 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 connaît 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 connaît par cœur, eux ils débarquent ... et chaque exploitation est différente. »



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 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



#10 *Comment motiver et fidéliser mes salariés ?*



Comment « retenir » un bon salarié ?

De nombreux éleveurs vous le diront : il est difficile 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 fidéliser, 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 !

« 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 efficace, 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 difficultés 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.

Une façon simple de motiver les salariés est de montrer de la gratitude et 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 vérifier que vous avez bien compris, et enfin élaborer une solution avec le salarié.

Rémunérer correctement son salarié, c'est le fidéliser 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 fiches 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.



Etre attentif aux tâches confiées

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

Mais bien sûr, dans l'élevage il n'y a pas que des tâches agréables. En revanche, il faut essayer d'**éviter de leur confier 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.



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. »

« 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 confiance pour déléguer et responsabiliser

La délégation est une **marque de reconnaissance** et de confiance 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 confiance 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.

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.

Leur permettre de se former

C'est un **signe de confiance** 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).

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 connaître 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, conflits ... sont autant de signes que le salarié se démotive de son travail.

Lorsque l'éleveur identifie 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.

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 difficulté comme réelle

Ensuite trois cas possibles :

1^{er} cas :

Problème personnel

- Comprendre ;
- Dire que l'on n'a pas forcément la compétence pour l'aider dans sa difficulté ;
- 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).

ERREURS À ÉVITER

Faire des reproches sans en avoir parlé avec le salarié

Attendre que cela s'arrange tout seul

2^{ème} cas :

Problème professionnel

- Lui faire préciser sa plus grosse difficulté.
- 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.

3^{ème} 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.



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 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

