Organisation collective du travail autour du groupement d'employeurs

Paul-Adrien VASSE

Stage de fin d'étude Janvier-Juin 2017

Maitre de stage : Claudie Visière

Tutrice : Hélène Brives

Vendredi 13 Octobre 2017

cuma France

isaralyon
Une école d'ingénieurs au cœur de la vie

RMT Travail en élevage

Préambule

- **Les objectifs** :

- **Présentation du travail** : résultats, pas les détails de la méthodologie

- **Le pacte** :

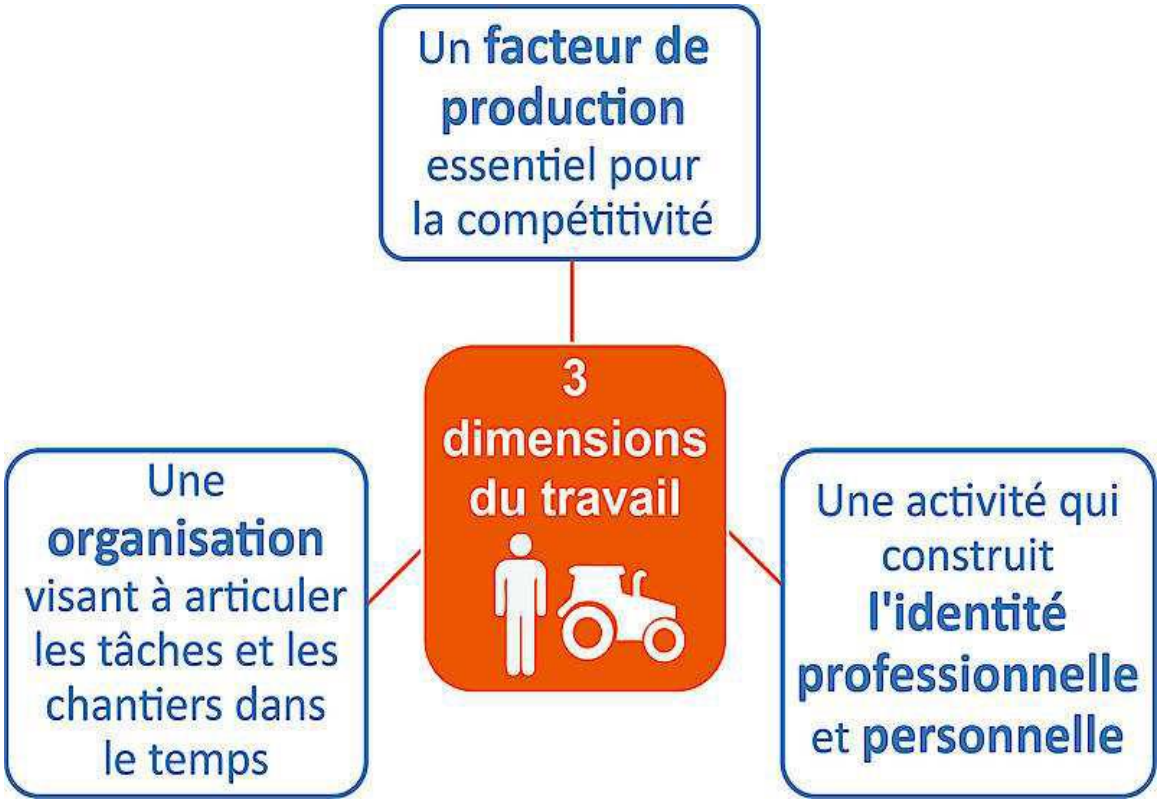
- **Présentation_15 min _** questions de compréhension
- **Échanges_15 min _** questions de fond, débat…

Définition du « collectif »

- Le collectif peut être définie comme un ensemble d'acteurs (différents ou non) aux normes et aux valeurs communes, qui s'organisent, de manière informelle ou via une structure juridique, pour répondre ensemble à un enjeu partagé. (Garcia-Velasco, 2017 (Ostrom 1998))

- L'action collective nécessite donc un cadre institutionnel, c'est-à-dire un ensemble de règles « qui sont réellement mises en pratiques par un groupe d'individus pour organiser des activités » (Sabourin et al, 2003).

Les trois dimensions du travail (Dedieu et Servière 2011)



Sommaire

Introduction

0. « Groupements d'employeurs »…

… de quoi parle-t-on ?

1. Méthodologie
2. Résultats
3. Propositions
4. Discussions

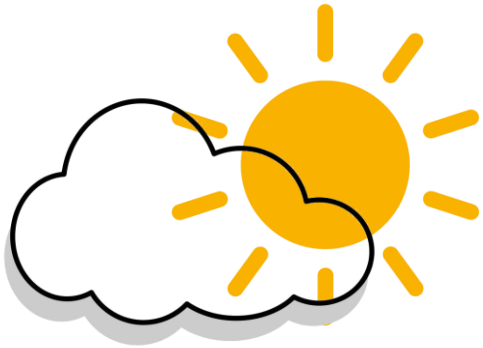
Conclusion

cuma France

Introduction

Déjà des salarié.e.s en Cuma !

80 % des GE sont « Agricoles et Ruraux »



« Loi travail - 2016 »

évolution du cadre juridique : un amendement autorisant les Cuma à mettre à disposition du personnel sur les exploitations sans limite liée au % de masse salariale

« Groupement d'employeurs » de quoi parle-t-on ?

Statuts juridiques

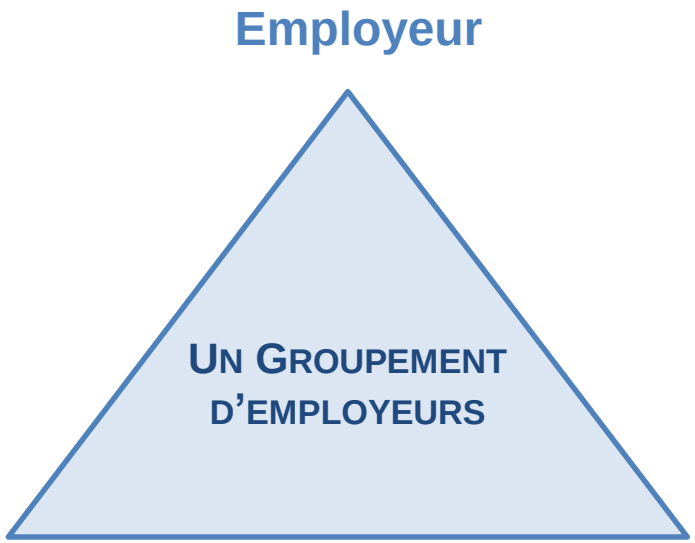
« Groupement d'Employeurs »

Association « loi 1901 »
(depuis 1985)

Activité d'une **coopérative**

- Non exclusive de 2006 à 2016
- (potentiellement) exclusive depuis 2016

Fonctionnement



Salarié.e.s

Entreprises utilisatrices

Problématique

«

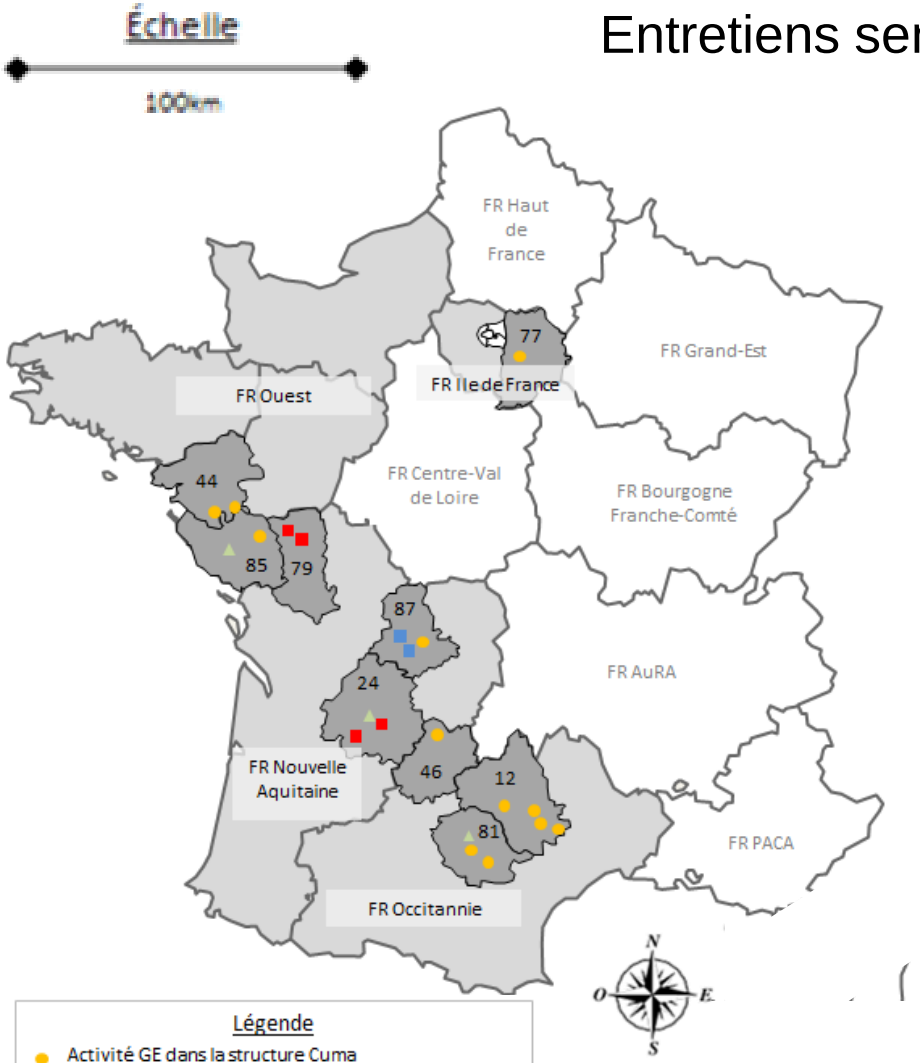
Comment comprendre la **variété des modes d'organisation** de la mise à disposition de personnel sur les exploitations pour envisager le **développement de l'activité groupement d'employeurs** en Cuma ?

»

1

Méthodologie

1- Méthodologie : des enquêtes sociologiques



Entretiens semi-directifs : 18 groupes, 43 personnes

Contenu de l'entretien semi-directif :

Partie thématique	Éléments attendus
La présentation de la personne	Activité professionnelle, parcours, formation
Les liens entre la situation individuelle et le projet du collectif	L'intégration au collectif, l'histoire de l'emploi
Le fonctionnement du groupe autour de l'emploi	➢ Organisation du travail, ➢ modalités de réalisation du travail de mise à disposition chez les agriculteurs, les postures d'employeur - salarié.e.s ➢ influence du groupe et accompagnement

Méthodologie d'analyse

- **Analyse de contenu**
  - **Monographies**

1.3 Méthodologie d'analyse

Retranscription

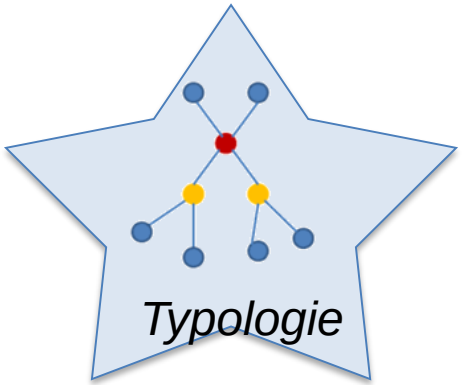
cuma Innov' 61

x18

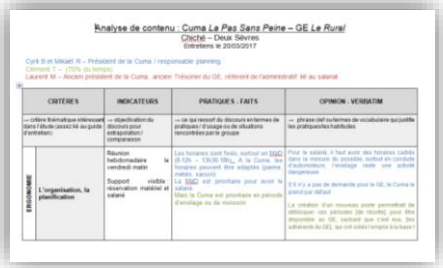
Matrice d'analyse de Contenu

Monographies

x6



Typologie



x18

INDICATEURS – PRATIQUES - VERBATIM

Analyse

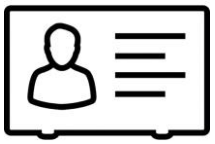
Constats → Appréciation, Enjeux → Stratégie / Accompagnement

1. Méthodologie

2

Résultats

La Cuma des Zanonymes



- Carte d'identité

Matériel d'élevage + travail du sol + 2 automoteurs
– activité GE depuis 3 ans après avoir embauché des saisonniers

25 adhérents, polyculteurs – polyéleveurs
Région agricole intensifiée mais non spécialisée

Un salarié : Pierre 26 ans, fils d'agriculteur, BTS Agricole

Le président, éleveur laitier et élu professionnel, utilise le salarié à 35 %
Le trésorier est responsable du salarié qui est son ancien apprenti

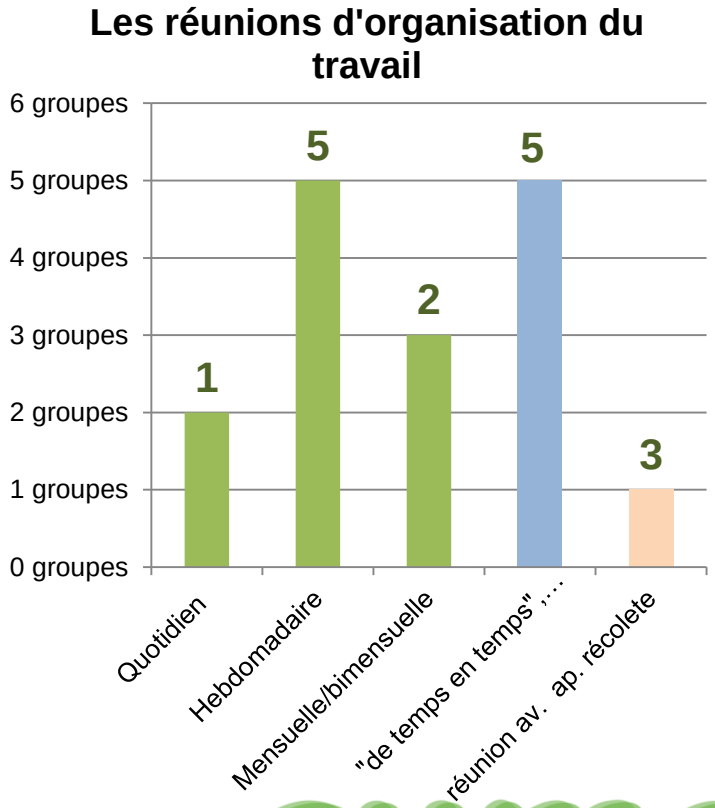
Emploi du temps : une réunion tous les 15 jours + appels téléphoniques réguliers

Analyse de contenu

… focus sur quelques points …

Organisation du travail de mise à disposition

Constats	Enjeux
• il y a toujours un responsable emploi • Gestion : réunion et/ou au téléphone • La responsabilité « glisse » avec le temps	• garder un “responsable” • conserver une part de formalisme ⇒ **qualité des emplois**

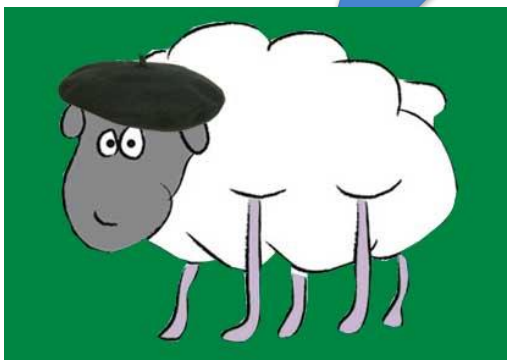


Construction des postes et recrutement

Constats	Enjeux
• Aptitudes > Compétences pour la MàDispo • Mais les postes sont ouverts par la polyvalence • Les agriculteurs préfèrent des salariés jeunes	• Ne pas vouloir une polyvalence à tt prix ⇒ **Différenciation des métiers et profils**

« L'avantage en prenant des jeunes c'est que même s'il faut les former, au moins on n'a pas besoins de les « déformer » avant, ils n'ont pas pris de mauvaises habitudes »
Olivier Trésorier de Cuma

« c'est l'idéal mais il n'y a pas d'idéal en salarié. Voilà ! »
Laurent Secrétaire de GE



Management des ressources humaines et formalisme

Constats	Enjeux
• Peu de formalités Mais des automatismes dans certains groupes • Une évolution du poste peu repérée • La mise à disposition est parfois secondaire sur le poste	• Le formalisme = sécurité
➔ Il y a une demande pour accroitre la compétence « employeur »	

« De toute façon il faut prévoir, avoir de la main d'œuvre salariée sur l'exploitation, ça oblige à beaucoup plus s'organiser »
Laurent, Secrétaire de GE

1. Méthodologie

2. Résultats

3

Propositions d'accompagnement

Développer l'accompagnement à l'emploi des Cuma

Accompagnement sur le thème « Travail »

Accompagnement à l'embauche

Suivi Moyen-Long Terme

Étape 1 **Évaluation des besoins en ressources humaines**

Étape 2 Analyse de l'emploi

Étape 3 **Recherche des profils pertinents**

Étape 4 Analyse des candidatures

Étape 5 Sélection des candidats

Étape 6 Accueil du nouveau salarié

Étape 7 **Fidélisation du salarié**

Animation de la Fédération

Dirigeants Cuma

Animation de la Fédération

Un processus itératif

Étape 8 Amélioration continue

Développer l'accompagnement à l'emploi des Cuma

Animation de la Fédération

Sensibilisation au thèmes du travail (organisation, main d'œuvre, emploi)

Compétences animation et juridique pour le suivi de l'emploi en cuma

DiNA cuma

Conseil « opportuniste » sur le Travail

Développement des DiNA « emploi »

Promotion des métiers

ANEFA

Partenariat dispositifs

RH + GEHODES

Formation des salariés

Fafsea

vivea

Accompagnement sur le Travail

Accompagnement à l'embauche

Accompagnement au suivi

Étape 1
Planification des ressources humaine

… pour chaque membre du groupe

Étape 2
Analyse de Emploi

> Contenu du travail
> Forme du travail : partagé / temps -partiel / interne
> type de contrat

Étape 3
Recherche des profils pertinents

Différentiation des profils

Étape 4
Analyse des candidatures

Quels prédisposition au travail en groupe ? Quelles trajectoires ?

Étape 5
Sélection des candidats

En adéquation avec le projet !

Étape 6
Accueil du nouveau salarié

En adéquation avec le projet !

Respect d'une *Charte de bonnes* pratiques : planning, sécurité

Étape 7
Fidélisation du salarié

Et fidélisation des adhérents : entretien des engagements

Un processus itératif

Étape 8
Amélioration continue

Synthèse des propositions

- Parler de « travail » avant de parler « d'emploi » et professionnaliser l'accompagnement

- Intégrer le management dans un processus « d'amélioration continue »

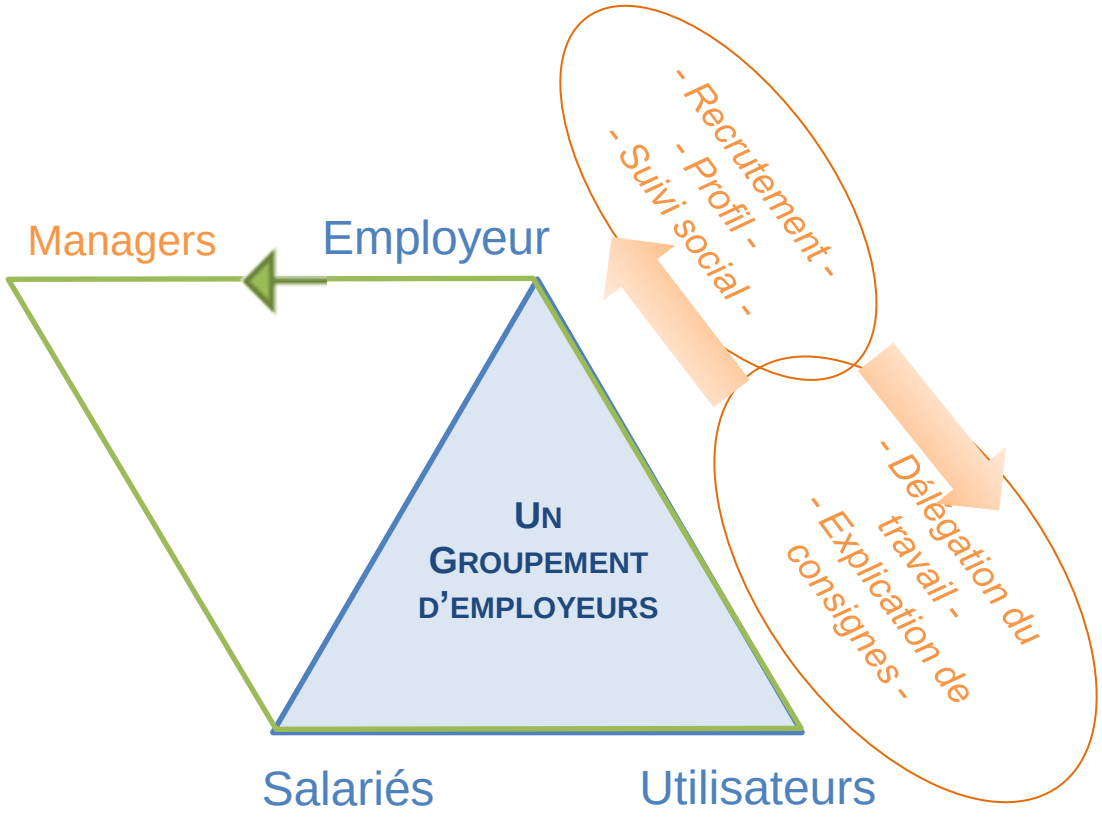
- Amorcer les questions de qualité des emplois et de qualité de vie au travail, pour les agriculteurs et les salariés

1. Méthodologie
2. Résultats
3. Propositions d'accompagnements

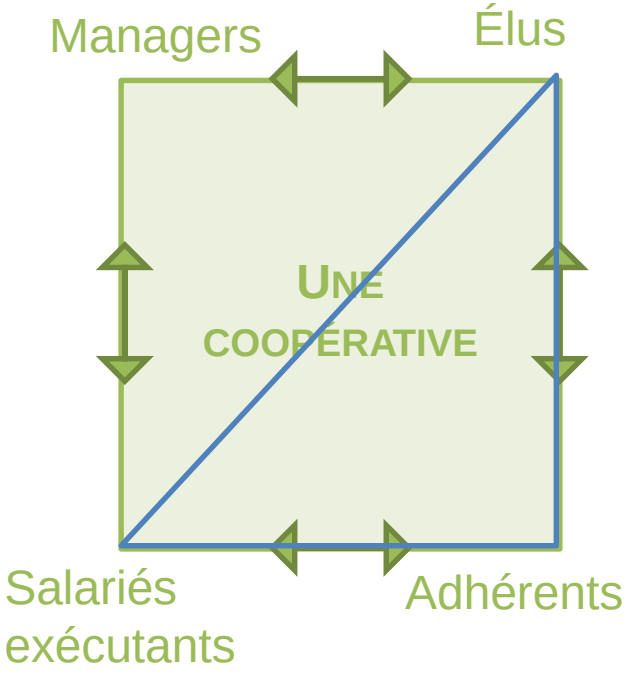
4

Discussion …

Discussion



« Le démembrement de la fonction employeur »



Le quadrilatère de Desroches (1976)

Conclusion

L’accompagnement au changement

Merci de votre attention !

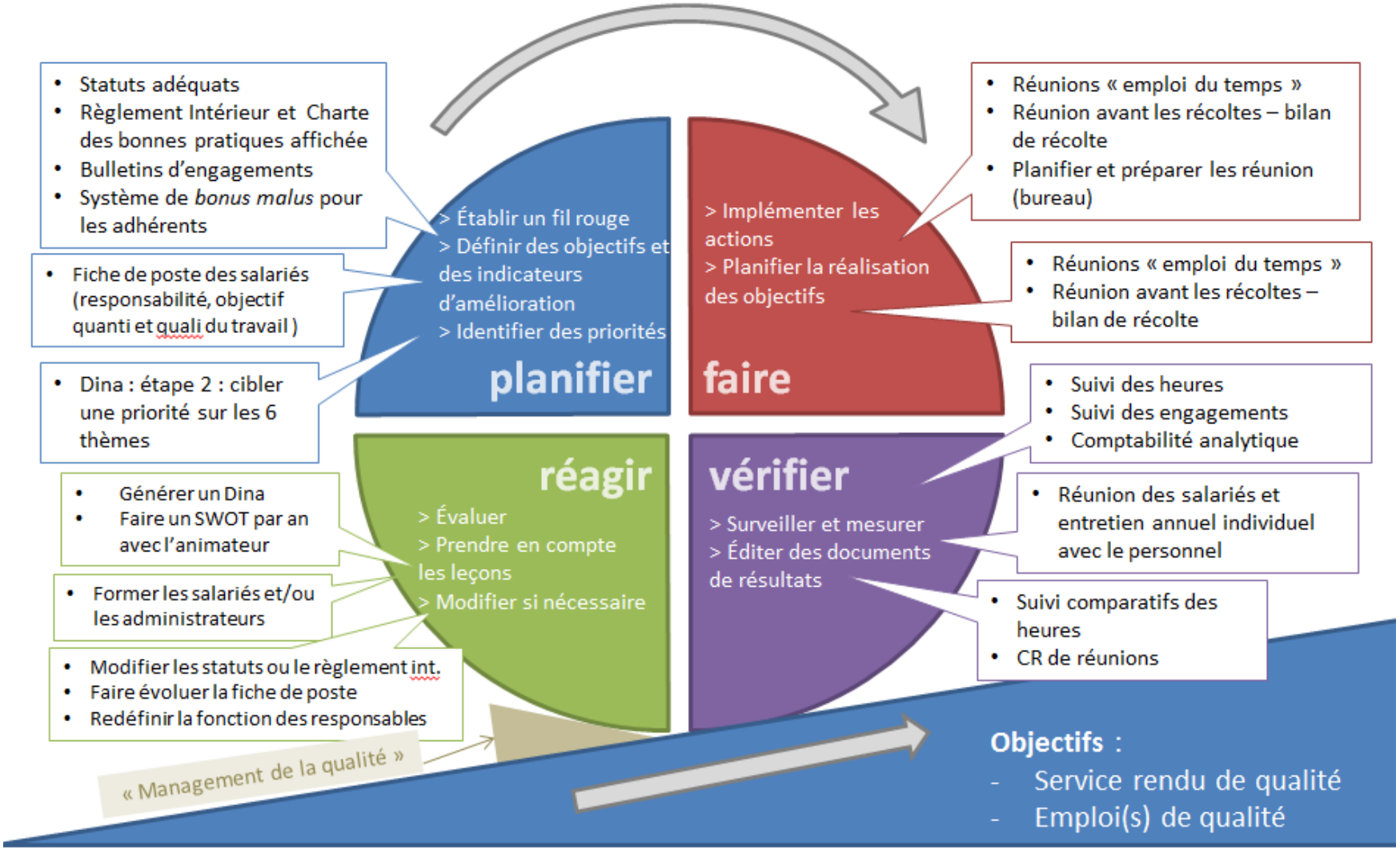
Fédération nationale des Cuma

43 Rue Sedaine CS91115
75538 PARIS Cedex 11
www.cuma.fr/france

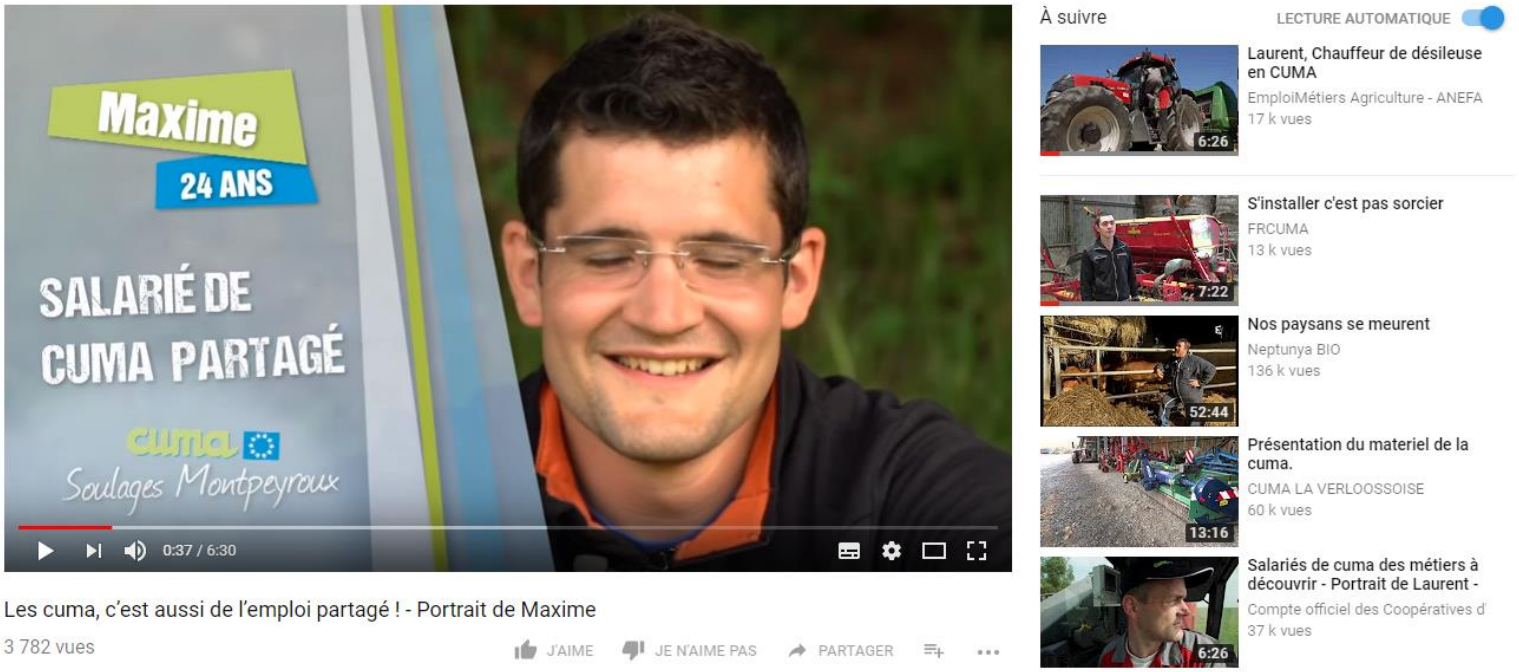
Choix d'intégrer ou non l'activité GE à la Cuma

	Les motivations et les avantages	Les freins et les désavantages
GE associatif et Cuma distinctes	> **Facilité d'organisation** : pas de limite de la masse salariale (2016) & Continuité > Possibilité des **structures cousines** de la Cuma >**Facilité de la gouvernance** et transparence de gestion	> Nécessité de trouver de **nouveaux responsables** élus ou de superposer les mandats > **Ne plus savoir distinguer** ce qui relève de la Cuma ou du GE si les deux organisations sont très proches
Activité GE intégrée à la Cuma	> **Facilité de pilotage** dans la gestion quotidienne (comptabilité, assemblée générale, obligations statutaires)	> **Pertes de certains avantages fiscaux** (CICE et exoTO) > Impossibilité de s'ouvrir aux entreprises hors production agricoles

Amélioration continue de l'organisation du travail dans l'activité GE en Cuma



Amélioration continue de l'organisation du travail dans l'activité GE en Cuma

Les Films sur l’emploi

- https://www.youtube.com/watch?v=HSipOk8wsSk