

#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 conflits 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 salarié¹, 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 intensifieront 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. »

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.

En élevage, le travail peut être caractérisé par deux catégories de travaux² :

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 quantifie *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 profil de poste (voir fiche 3).

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

Un salarié n'est pas corvéable à merci et le paiement de son salaire revient à financer **35 h (selon 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. »

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



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 planification 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 réflexion 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 vérifier qu'aucun salarié ne se retrouve avec un solde de congés trop important en fin 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 conflits. Par exemple pour assurer une présence sur la ferme y compris lors des fêtes de fin 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 fini 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 imprévues (*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, afin 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 confiée 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 :

- définir et prescrire les tâches du salarié ;
- vérifier 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 suffisantes** au salarié de façon à ce qu'il puisse faire face aux « éléments de perturbation » les plus courants pour parvenir à l'objectif fixé.
- **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 fixés.

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 confiance 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 difficultés rencontrées par le salarié lors de l'exécution des tâches sont un moyen de créer un dialogue sur son travail et d'améliorer l'efficacité.

La relation devient ainsi une **coopération** favorisant la confiance et la performance.



« Il y a une fille 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'identifier 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 débriefing 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 débriefing (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 fin 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 événements troupeaux...*) trouvent un sens.



Fiche rédigée par Sophie Chauvat, Institut de l'Élevage

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

