

AMÉLIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, UN ENJEU MAJEUR POUR LA FILIÈRE LAITIÈRE FRANÇAISE

PROPOSITIONS D'ACTIONS À CONDUIRE

50%
DE PROGRESSION
DE LA PRODUCTIVITÉ
DU TRAVAIL
EN 10 ANS

30%
DES ÉLEVAGES
LAI TIERS SONT
EN ASSOCIATION

Ces dernières années ont été marquées par une mutation sociale des fermes laitières françaises. La productivité a augmenté et la main-d'œuvre devient un facteur limitant. Le salariat s'est développé rapidement et la part des associations continue de progresser.

1 FERME
SUR 5 RECOURT
AU SALARIAT
PERMANENT

La croissance des troupeaux induit celle des collectifs de main-d'œuvre. Travailler en équipe et partager la conduite d'une entreprise ne s'improvisent pas. Le développement de compétences relatives à la gestion des ressources humaines dans un cadre sociétaire (Gaec) ou hiérarchique (salariat) est nécessaire. La formation initiale des éleveurs propose de solides bases techniques pour conduire un élevage et les cultures associées mais n'aborde que rarement les questions de management et de "vivre et travailler en équipe".

Le programme "gestion des ressources humaines, salariat et association, en exploitation bovin lait" a été commandité par le CNIEL et conduit par l'Institut de l'Élevage en partenariat avec 11 organisations agricoles ou d'emploi nationales. Après avoir identifié les besoins des éleveurs, trois leviers d'action sont formulés dans cette fiche.

3 ACTIONS À CONDUIRE POUR DÉVELOPPER LES BONNES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DÉVELOPPER LES RÉSEAUX
ET LES COMPÉTENCES
DES ACTEURS DE LA
FILIÈRE LAITIÈRE ET
DE L'ENSEIGNEMENT

FORMER ET ACCOMPAGNER
LES ÉLEVEURS

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ
DU MÉTIER DE SALARIÉ
EN ÉLEVAGE

ACTION 1

DÉVELOPPER LES RÉSEAUX ET LES COMPÉTENCES DES ACTEURS DE LA FILIÈRE LAITIÈRE ET DE L'ENSEIGNEMENT

L'efficacité des opérations proposées passe par une mise en synergie à l'échelle des territoires. Les CRIEL (Centre Régional Interprofessionnel de l'Économie Laitière) seront mobilisés dans ce cadre.

Les objectifs sont multiples :

- » **Sensibiliser/informer/former** les conseillers (technique, d'entreprise), les prescripteurs (agents de relation lait, technico-commerciaux, banquiers...), les enseignants et formateurs afin qu'ils intègrent les questions de RH dans leurs pratiques du conseil, dans des modules de formation ou des cursus d'enseignement.
- » Produire des **ressources** (fiches techniques, fiches pédagogiques, vidéos de témoignages...) à partager entre les différents acteurs et les éleveurs.
- » Mettre en place des **actions locales** adaptées pour favoriser le passage de relais entre organismes et renforcer le réseau des spécialistes "Relations humaines" en lien avec GAEC & Sociétés et le "groupe conseillers travail" des Chambres d'agriculture.

ACTION 2

FORMER ET ACCOMPAGNER LES ÉLEVEURS



P. DUREUIL/CNIEL

Accompagner les éleveurs pour analyser leur travail, gérer le recrutement ou la mise en association, communiquer et s'organiser sont désormais des actions indissociables de la performance des exploitations laitières.

Des sessions de formation peuvent alterner avec des phases de conseil, de coaching individuel et des échanges d'expériences entre éleveurs.

En complément, des articles, des témoignages et des interventions dans la presse professionnelle,

la radio, la télévision contribueront à sensibiliser les éleveurs et à les inciter à se former. Les résultats des entretiens réalisés auprès de 20 éleveurs laitiers montrent les marges de progrès possibles en gestion des ressources humaines dans les exploitations.

RAISONNER LE COÛT DU SALARIÉ



Un mauvais salarié coûte cher, un bon salarié ne coûte pas cher du tout. Si on a un bon salarié, il faut savoir le garder."

Les avis sur le coût du salariat sont assez partagés. Pour beaucoup d'éleveurs la question ne se pose pas de prime abord, puisqu'ils en ont besoin. Mais plusieurs d'entre eux déplorent, face à la baisse du prix du lait, le montant des salaires + charges rapporté à l'heure de travail. Proposer une rémunération adaptée aux compétences et à la qualité du travail du salarié est pourtant cité par les éleveurs comme le principal facteur de motivation.

» Mieux définir les besoins pour raisonner l'embauche d'un salarié

“

À chaque fois, quand les gens embauchent, ils attendent d'avoir le couteau sous la gorge. En règle générale, c'est beaucoup trop tard et ça se passe mal.”



C. HESLY/CNIEL

Le recours au salariat répond à des attentes différentes comme par exemple faire face à une surcharge chronique de travail, pallier le départ en retraite d'un associé, se libérer du temps pour des engagements professionnels ou personnels ou se faire remplacer pour des congés. La phase clé de définition des besoins n'est pas toujours menée à bien. Avant toute décision d'embauche, une mise à plat de l'organisation actuelle du travail et des alternatives possibles (mécanisation, robotisation, simplification de la conduite, diminution de la taille de l'exploitation, association, salariat...) pour répondre aux questions que se posent les éleveurs est indispensable.

» Professionnaliser le recrutement, trouver le bon profil pour le besoin de l'exploitation

“

Tu balances l'info à tous tes conseillers, tes voisins et après tu attends.”

De nombreux éleveurs connaissent leur salarié avant l'embauche (apprentissage, stage, salarié d'un voisin ou du service de remplacement) ou ont recours au bouche-à-oreille voire aux petites annonces locales. Le recrutement ainsi facilité (pas de rédaction de profil de poste, pas de tri de candidats, ...) mais non raisonné aboutit assez souvent à une inadéquation entre les attentes de l'éleveur et les compétences du candidat, d'autant plus lorsque le besoin en main-d'œuvre a été mal anticipé.

» Bien accueillir le salarié

“

Nous les patrons on est un peu tous pareil, on veut que ça avance et que ce soit trop parfait trop vite !”

Peu d'éleveurs enquêtés ont mis en place de démarches particulières d'accueil. Pourtant, la phase d'intégration est cruciale afin de maintenir la motivation du salarié et d'éviter les déceptions pour l'employeur. Il s'agit pour chaque activité d'identifier les connaissances et les compétences à acquérir et d'évaluer le temps d'apprentissage nécessaire. Le suivi servira à confirmer la maîtrise des savoir-faire, à identifier les difficultés et à évaluer l'intérêt du salarié pour le métier.



L. GUNEAU/CNIEL

» Organiser et anticiper le travail du salarié

“

Ah tu as fini, mince il reste encore deux heures, qu'est-ce que je vais te faire faire ?”



C. HESLY/CNIEL

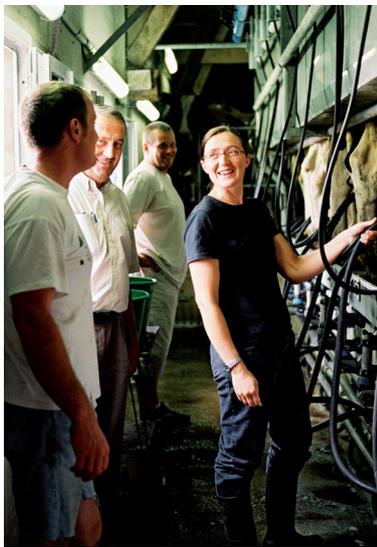
L'organisation et la planification du travail sont les principales difficultés émises lors des enquêtes par les employeurs débutants ou de salariés à temps partiel. Optimiser l'emploi du salarié toute la journée de façon efficace et en prévoyant des activités alternatives en cas d'aléas, est vécu comme un vrai "challenge". L'analyse du travail quotidien et de la répartition des tâches tout au long de l'année contribue à mieux anticiper l'organisation du travail.

» Communiquer, dialoguer et être clair sur l'objectif attendu



Mais on n'est pas bon en communication. On croit que c'est une perte de temps. Il vaut mieux prendre une heure à discuter, à expliquer le pourquoi du comment, à quel résultat on veut aller."

Dans une organisation, la communication ne se limite pas à la diffusion de messages ou d'informations. 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 finale appartient à l'éleveur, les solutions prises collectivement sont souvent mieux acceptées par le salarié. Son avis enrichit celui du chef d'exploitation et accentue son sentiment de reconnaissance.



C. HESLY/CNIEL



C. HESLY/CNIEL

» Prendre en compte la santé et la sécurité du salarié



Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, c'est d'une lourdeur... je ne trouve pas ça très utile."

Lors des entretiens, peu d'éleveurs ont abordé les aspects de santé et de sécurité des salariés si ce n'est sous l'aspect des contraintes réglementaires. L'appropriation des enjeux de santé par les employeurs est cruciale pour améliorer la qualité de vie au travail et ainsi mieux fidéliser les salariés.

LES COMPÉTENCES "RELATIONS HUMAINES" EN ASSOCIATION

L'association est un mode d'organisation propice pour partager le travail, les responsabilités, les décisions, le capital et fonctionner dans un cadre non hiérarchique. Ce fonctionnement présente beaucoup d'atouts pour le bien-être des éleveurs et la pérennité des entreprises.

Des tensions entre associés peuvent apparaître en cas de déficit de communication ou d'absence de partage de stratégie et les cas les plus conflictuels peuvent aboutir à un "éclatement" de la structure.

Les clés de la réussite pour un fonctionnement durable d'une association reposent sur le partage d'un projet commun, des personnalités qui s'accordent et la mise en œuvre au quotidien d'un contrat clair et négocié. GAEC & Sociétés et les Chambres d'agriculture dispensent des formations à l'accompagnement des relations humaines dans les associations.



P. DUREUIL/CNIEL



S. FRAISSE/CNIEL

ACTION 3

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER DE SALARIÉ EN ÉLEVAGE

Les conditions de travail en exploitations laitières sont souvent jugées contraignantes par les candidats : horaires variables, travail du week-end, amplitude des horaires de traite... Plusieurs types d'actions sont à conduire pour renforcer l'attractivité du salariat dans le secteur laitier :

- » Diffuser les **bonnes pratiques** parfois méconnues pour améliorer les conditions d'exercice du métier. L'adaptation des horaires de traite, l'achat de vêtements de travail, la mise à disposition d'un local avec vestiaires, sanitaires, douches... contribuent à transformer la qualité de vie au travail.
- » **Promouvoir le métier de salarié agricole** en direction des établissements scolaires, des professionnels de l'orientation et des personnes en recherche d'emploi (journées de découvertes du métier, immersion lors de stages, interventions de professionnels dans les écoles). Une communication basée sur la diffusion d'un argumentaire de promotion du métier de salarié en élevage et sur des témoignages de salariés "ambassadeurs" est à conforter en s'appuyant sur différents médias (plateforme Web Devenir-Eleveur, réseaux sociaux, spots télévision, salons employeurs/étudiants).
- » **Construire une communication** de promotion du métier de salarié en élevage avec des témoignages de salariés et différents médias comme sur la plate-forme web Devenir Eleveur : <http://devenir-eleveur.com/> ou l'espace pédagogique des produits laitiers : <https://pedago.produits-laitiers.com/metiers/>.



C. HESLY / CNIEL



POUR EN SAVOIR PLUS...

Le projet "Gestion des ressources humaines, salariat et association, en exploitation bovin lait" réalisé en 2017, s'est appuyé sur deux réunions participatives des partenaires et la réalisation de 20 enquêtes auprès d'éleveurs des "3 Frances laitières" (plaines de l'ouest, polyculture-élevage, montagne).

Des ressources partagées ont été produites pour les éleveurs, les conseillers et les enseignants :

"Organiser le travail sur mon élevage laitier. Des leviers pour bien travailler ensemble."

15 fiches thématiques sur le salariat et l'association, produites par les partenaires du programme.



"Améliorer la gestion des ressources humaines, un enjeu majeur pour la filière laitière française. Des éleveurs laitiers témoignent de leurs pratiques d'employeurs."



Vous pouvez retrouver les ressources du programme sur : www.cniel-infos.com et www.rmt-travail-elevage.fr.

COORDINATION ET RÉDACTION

► CNIEL

Cécile Le Doaré - cledoare@cniel.com

Héloïse Sellier - hsellier@cniel.com

► Institut de l'Élevage

Alizée Chouteau - alizee.chouteau@idele.fr

Sophie Chauvat - sophie.chauvat@idele.fr

Emmanuel Béguin - emmanuel.beguिन@idele.fr

REMERCIEMENTS

► Pour avoir accepté de répondre à nos questions :

Les producteurs interrogés. Le temps qu'ils ont consacré à ces entretiens permet de faire avancer collectivement l'ensemble de la filière laitière.

► Pour leurs avis et leur accompagnement :

Les membres du groupe interprofessionnel "évolution des structures" du CNIEL, présidé par D. Perrin (FNPL).

► Pour leurs contributions et relectures :

S. Saint-Léger (CNIEL), C. Perrot et G. Servièrre (Institut de l'Élevage).

PARTENAIRES

► Avec la participation active de : Y. Azmy, E. Gauvin et J. Lompret (Service de Remplacement), S. Bidet et D. Pereira (Chambres d'agriculture), S. Bourgeois (Vivea), I. Burens (Anact), F. Dassé et A. Delavalade (CCMSA), C. Desclaux et D. Moreau (Anefa), A. Jais-Nielsen, V. Timmerman et A. Villarroel (Gaec & Sociétés), A. Lejard (FCEL), M. Varchavsky (Cerfrance), P. Vasse et C. Visière (Cuma), P. Wallet (BTPL).

