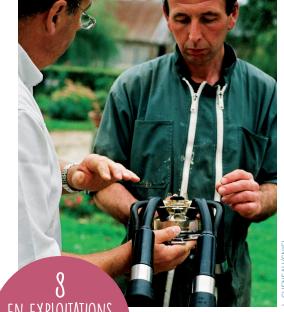
# AMÉLIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, UN ENJEU MAJEUR POUR LA FILIÈRE LAITIÈRE FRANÇAISE

# DES ÉLEVEURS LAITIERS TÉMOIGNENT DE LEURS PRATIQUES D'EMPLOYEURS

La mutation des fermes laitières ces dernières années a été marquée par la croissance des troupeaux qui a induit celle des collectifs de main-d'œuvre. Le salariat s'est développé rapidement, la part des associations a continué de progresser et donc des questions de gestion des ressources humaines émergent.

Ce document présente les motivations, les freins et les pratiques liées à l'emploi de salariés en élevages laitiers, dans le cadre du programme "Gestion des ressources humaines, salariat et association en exploitation bovin lait", commandité par le CNIEL et conduit par l'Institut de l'Élevage, en partenariat avec 11 organisations agricoles ou d'emploi nationales.

Vingt éleveurs, localisés dans les trois zones d'élevage représentatives de la France laitière, ont été rencontrés. Seize employaient des salariés (pour la moitié d'entre eux plus d'un salarié ou apprenti), et quatre aucun. Les exploitations de plaine sont de grande dimension a contrario de celles de montagne pour lesquelles le salariat à temps partiel est logiquement plus présent.



**X** EN EXPLOITATIONS INDIVIDUELLES ET 12 EN ASSOCIATION

#### STRUCTURE MOYENNE DES EXPLOITATIONS ENQUÊTÉES

Zones d'élevage	Nombre d'UMO (dont UMO salarié)	SAU (ha)	Nombre de VL (mini/maxi)	Quantité de lait produite (1000 l)
Grand ouest (n=8)	4,4 <b>(2,1)</b>	314	205 <b>(50/285)</b>	1720
Polyculture-élevage (n=7)	3,2 <b>(1,2)</b>	287	141 <b>(40/245)</b>	1250
Montagne (n=5)	2,2 <b>(0,9)</b>	84	44 (30/150)	290

# 4 POINTS CLÉS ABORDÉS PAR LES ÉLEVEURS

LES RAISONS À L'EMBAUCHE

LE RECRUTEMENT

L'ORGANISATION DU TRAVAIL LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS







# LES RAISONS À L'EMBAUCHE

### » Le recours au salariat, plusieurs motivations

- » Soulager l'éleveur dans un contexte d'agrandissement ou de départ d'associés notamment quand il y a structurellement trop de travail. Lui permettre de faire face aux pointes d'activités, de se centrer sur les questions stratégiques de l'exploitation, de réaliser des tâches laissées de côté.
- » Améliorer la qualité de vie par un meilleur équilibre vie privée, vie professionnelle (plus de congés, week-ends, temps en famille: mandat électif ou associatif).
- » Déléguer totalement des tâches, en embauchant des salariés spécialisés, par exemple pour traire, ou encore en confiant la responsabilité du troupeau laitier afin de se concentrer sur un autre atelier.

#### DIMINUER LA PRODUCTION OU EMBAUCHER?

Face à une surcharge de travail, plutôt que d'agrandir et d'employer un salarié, certains éleveurs choisissent de diminuer la production. Particulièrement dans les plus petites exploitations, car quand le salarié n'est pas là (week-ends ou congés), la charge de travail est plus importante pour l'éleveur. Plusieurs éleveurs estiment que la meilleure solution est de se développer suffisamment pour embaucher deux salariés, de façon à ce qu'un d'entre eux soit toujours présent sur l'exploitation.

Un seul salarié, ce n'est pas une solution viable. Il a 5 semaines de congés payés... et si moi il m'arrive quelque chose... C'est une contrainte d'avoir qu'un salarié, alors que deux c'est plus facile. Par contre il faut que la structure grandisse, pour pouvoir les payer.



### » Le salariat pour conserver l'autonomie de décision

Embaucher un salarié apparaît moins engageant que de s'associer. Choisir le salariat ce n'est pas avoir à gérer les relations entre associés. Le salariat implique l'autonomie des décisions ("rester le chef"), la souplesse d'organisation ("faire ce que je veux, quand je veux", "ne pas avoir de compte à rendre") et un coût fixe, facile à anticiper.

Le salariat permet aussi de trouver plus rapidement de la main-d'œuvre, que pour un associé.

Comme j'ai un tempérament de chef d'entreprise, je ne partage pas beaucoup les décisions, j'aime bien avoir des avis, mais j'aime bien trancher aussi ! Donc pas sûr qu'avec un associé cela l'aurait fait aussi facilement.

Quand on a pris le salarié on n'avait pas eu le choix, un associé ça se trouve pas comme ça. Nous il nous fallait quelqu'un du iour au lendemain.

### ROBOT OU SALARIÉ?

Rares sont les éleveurs enquêtés qui ont investi dans un robot de traite mais certains réfléchissent à une possible installation à la place des salariés ou en complément. Le robot serait alors un facteur motivant pour les salariés en supprimant l'astreinte de la traite, même si cela suppose parfois des postes en moins.

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



## » Les profils de salariés

La plupart du temps, les éleveurs cherchent des salariés autonomes dont certains pourront devenir, avec l'expérience, responsables d'élevage, même s'ils s'obligent souvent à vérifier eux-mêmes la qualité du travail. D'autres cherchent des salariés exécutants.

Selon les postes, les tâches confiées sont assez diverses. Elles dépendent des souhaits de l'éleveur mais aussi des capacités du salarié.

Le plus souvent, les salariés recrutés ont une formation agricole de type CAP, Bac pro et parfois BTS.



66

Vu la taille de la ferme je ne peux pas dire à chaque fois : tel veau tu le piques avec tel truc, parce qu'en fait je ne ferais que de me promener partout. Ils sont autonomes et appellent le véto si besoin pour demander un conseil."

"Un salarié est quelqu'un qui t'amène quelque chose sur ton exploitation. Un salarié il faudrait qu'il ait le niveau BTS. Tu ne peux pas avoir une vision économique avec un Bac pro. Les papiers sont plus importants que le travail."

Les salariés les plus expérimentés sont appréciés pour leur savoir-faire, mais les éleveurs sont parfois réticents à leur embauche car ils redoutent qu'ils imposent leur façon de faire, ou qu'ils fassent leur "je sais tout." Les salariés sont souvent recrutés jeunes (sortie d'école ou après un stage, fils ou fille de voisins en attendant l'installation...). Les plus jeunes sont plus malléables et coûtent moins cher, certains employeurs choisissent des salariés complètement débutants, de manière à les former à leur façon.

Le niveau de formation des salariés a moins d'importance aux yeux des éleveurs enquêtés que leur expérience du milieu agricole, c'est aussi pourquoi la plupart des personnes recrutées sont **d'origine agricole**.

Les éleveurs citent souvent la **proximité géographique** comme critère d'embauche. Un salarié habitant près de l'exploitation sera davantage enclin à rester sur l'exploitation car il a peu de trajet pour retourner à son domicile.

C'est ce que je préférais, les former à ma sauce. S'ils avaient été déjà ailleurs, je leur dis : oublie ce que tu as déjà vu et regarde comment ça se passe ici."

"Ses compétences sont très différentes des précédentes, on est parti de loin... et on arrivera jamais au niveau des autres. Le fait de venir d'un autre milieu, il y a une marche qui est vraiment haute."

"Quand on a autant d'animaux que ça, il faut être là en permanence, donc il nous faut des gens du coin."

### UN SALARIÉ À TEMPS PLEIN OU À TEMPS PARTIEL?

Certains éleveurs cherchent plutôt des temps partiels, notamment pour faire la traite (mi-temps pour faire la traite du soir, ou bien temps partiel pour faire la traite un week-end sur deux) ou pour libérer un peu de temps (remplacement).

Mais attention, il n'est pas évident de trouver un salarié intéressé par un temps partiel. Adhérer à un groupement d'employeurs facilite la création de postes à temps plein.

Le temps plein c'est quasiment obligatoire, trouver quelqu'un qui va travailler à temps partiel et compétent c'est pas évident, et le partager avec une autre exploitation... j'ai une exigence qui fait que c'est difficile à partager."

Selon les cas, les éleveurs cherchent plutôt :

- » un salarié polyvalent qui réalise des tâches diverses permettant une rotation dans la réalisation des tâches et/ou une facilité de remplacement.
- » un salarié spécialisé dans l'élevage ou dans la culture, ou même plus spécifique, en recherchant la complémentarité des compétences au sein d'une équipe.



On essaye que tout le monde passe un petit peu partout pour être polyvalent, parce que des fois les salariés se retrouvent tout seuls aussi. Au niveau de l'élevage tout le monde touche à tout.

"Je lui fais entièrement confiance, je lui ai tout appris, elle insémine, elle fait les intraveineuses. C'est mon bras droit aujourd'hui. Si je ne suis pas là, je suis tranquille.

### LE SALARIÉ IDÉAL SELON LES ÉLEVEURS

- » Soigneux, notamment avec le matériel.
- » Avec des qualités de savoir-être.

Les éleveurs cherchent des salariés agréables, qui communiquent dans le respect. Les éleveurs qui disposent déjà d'une équipe qui fonctionne bien ont parfois peur qu'embaucher un nouveau salarié puisse nuire à l'ambiance installée.

- » Qui aime les animaux et le métier.
- » Qui comprend les contraintes de l'élevage et est capable de s'adapter.

Les éleveurs insistent sur l'importance de la souplesse dans l'organisation, de leur part et de celle du salarié. Si ce dernier a besoin d'un jour de congé dans un délai court, beaucoup affirment qu'ils acceptent et s'organisent en conséquence pour le libérer. En revanche, ils souhaitent que cela soit à double sens : si un jour ils ont un besoin urgent du salarié, ils attendent de celui-ci qu'il se rende disponible.

Pour l'instant pas de mauvaises surprises, pas un casseur de matériel, quelqu'un qui est motivé.

"On essaye d'avoir une réaction humaine, mais plus ça va plus on a l'impression que les jeunes ça devient un problème. Il y en a qui peuvent être très bons d'un point de vue technique, mais être inadaptés d'un point de vue comportement. Par contre celui qui a un très bon salarié, qui est sympathique, compétent, et qui a un bon relationnel, il faut tout faire pour le garder.

"Il connaît toutes les bêtes, il est attentif, aime les bêtes."

### » Un recrutement de proximité, plutôt efficace

De nombreux éleveurs connaissent déjà leurs salariés avant de les embaucher: ce sont souvent d'anciens stagiaires ou apprentis, ou encore des salariés du service de remplacement qui avaient déjà travaillé chez eux. Cela leur permet de "tester" la personne avant l'embauche.

En l'absence de "connaissances" à recruter, les éleveurs font appel soit au bouche-à-oreille, soit aux petites annonces. La communication informelle a pour avantage d'amener des personnes "recommandées" et a priori habitant dans la zone. En revanche le nombre de retours peut être assez faible et pas immédiat. Certains éleveurs vont jusqu'à "débaucher" les salariés des services de remplacement locaux ou de voisins après avoir repéré les profils intéressants pour eux.

On connaissait ses qualités, mais aussi ses défauts... bon il est jeune, dynamique, bosseur, il ne peut que s'améliorer, mais il a ses limites. On le connaissait.



### L'APPRENTISSAGE : UNE ÉTAPE VERS LE SALARIAT ?

De nombreux éleveurs conseillent d'embaucher des apprentis ou des stagiaires de façon à tester de potentiels salariés.

Les employeurs débutants bénéficient ainsi d'une première expérience. L'apprenti coûte moins cher qu'un salarié et si l'éleveur est satisfait de son travail, il peut ensuite l'embaucher plus sereinement, connaissant déjà ses capacités.

#### Attention cependant à bien prendre en compte certains paramètres :

L'apprenti travaille à mi-temps sur l'exploitation où il est en position d'apprenant et l'éleveur ne peut pas choisir à quelle période il est chez lui ou en formation. De plus, ses 5 semaines de congés doivent être prises sur du temps d'entreprise.

Les éleveurs ayant un apprenti soulignent le coût qu'ils jugent important.

Tous ses salariés, il les a eus comme apprentis au départ et c'est le top du top. Comme moi avec mon stagiaire. C'est le meilleur apprentissage possible. Il se fait à la main de l'entreprise. Il les a depuis 10 ans, tous d'anciens apprentis... Ça se fait sans risque : si ça ne va pas, rupture de stage, si ça va, ça va.

"Commme toujours dans notre profession, on se sert trop du stagiaire ou de l'apprenti comme main-d'œuvre pas chère. Si on tombe sur un jeune qui ne sait pas faire, bon on lui apprend. Si on tombe sur le jeune qui veut apprendre, même si ca prend 6 mois, il reste encore 18 mois où on va l'apprécier.

"Un apprenti il coûte 70% du SMIC. après 18 ans. 80%. pour des gens qu'on doit former. C'est astronomique. Ça ne peut pas aller.

<sup>1</sup>ANEFA: Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture

Les annonces ont l'inconvénient de demander plus de temps pour publier, dans les journaux agricoles locaux, via l'ANEFA¹ ou Pôle Emploi ou encore sur "leboncoin", et étudier les candidatures. Selon le support choisi, le nombre de réponses peut être important, mais peu de candidats correspondent au profil recherché... même si cela débouche parfois sur de bonnes surprises.

Dans le cas où l'éleveur connaissait déjà son salarié (ancien stagiaire ou apprenti, salarié de remplacement...), il propose souvent **un CDI**, autrement **un CDD** puis **un CDI** s'il convient pour le poste.

Un des freins ressenti par un tiers des éleveurs enquêtés est le manque de candidats compétents en élevage.



#### 66

Il arrivait en bout de droits, donc il n'avait pas le choix. Quand il est arrivé et qu'on lui a dit que c'était pour traire, il a fait une tête d'enfer. On pensait qu'il ne resterait pas longtemps : il a fait 8 ans. Le mec était vachement motivé. Mis à part pour travailler le week—end Il le faisait mais c'était compliqué."

"Je commençais par des CDD parce que je voulais connaître le comportement de la personne. Et puis voir si elle peut gérer la ferme."

### SALARIÉ EN ÉLEVAGE LAITIER: UN MÉTIER PEU MOTIVANT?

Les éleveurs estiment que s'ils n'arrivent pas à trouver suffisamment de personnes pour travailler dans leurs élevages, c'est parce que le **métier ne "motive" pas**, notamment à cause de la traite dont les horaires sont difficilement compatibles avec ceux d'une personne travaillant hors milieu agricole (cas de la "copine qui fait pression") et souffre d'un déficit d'image.

Les éleveurs notent aussi  $\operatorname{des}$  avantages à  $\operatorname{ce}$  métier,  $\operatorname{qu'il}$  faut savoir mettre  $\operatorname{en}$  avant :

- le fait de **travailler en plein air** et pas enfermé en bâtiment comme en production de porc ou de volaille.
- des horaires fractionnés qui permettent au salarié de prendre du temps pour d'autres activités

#### 66

Le problème il est que, à chaque fois qu'on essaye un salarié, une fois qu'on lui dit de traire un week-end sur deux et faire une traite par jour... la motivation manque. C'est un peu sale, l'humidité, la chaleur, c'est un peu le problème de ça. C'est toutes les petites choses qui font qu'il est très difficile de trouver un gars."

"Je pense qu'on aura besoin de salariés en bovin lait. C'est un métier qui est quand même assez attractif par rapport aux autres productions agricoles. J'ai eu deux salariés qui venaient des élevages porcins pour aller en élevage laitier. L'idée d'être toujours dans un bâtiment, enfermés, même si le travail est plus cadré en élevage hors sol, le fait de pouvoir prendre l'air, c'est plus varié... c'est un attrait par rapport au hors\_sol."

### » L'accueil : une étape clé souvent négligée

Peu d'éleveurs enquêtés ont mis en place des démarches pour accueillir le nouveau salarié. Pour la plupart, le premier jour du salarié consiste en une visite de l'exploitation puis il commence à travailler, le plus souvent encadré par l'éleveur ou un autre salarié qui lui montre le travail à réaliser.

Certains éleveurs **rédigent les protocoles et les affichent**, ce qui facilite l'intégration du nouveau salarié.

Dans tous les cas, former un salarié demande du temps pour comprendre le fonctionnement et la culture d'entreprise, connaître l'exploitation, les animaux, le matériel et le parcellaire, pour intégrer les consignes et les savoir-faire... même si le salarié a de l'expérience.

L'intégration des règles de fonctionnement de l'exploitation (horaires, rangement et nettoyage du matériel, comportement, manière de travailler) s'inscrit aussi dans la durée.

#### 66

Au début je lui disais tout ce qu'il fallait faire. Ce qui était un peu normal ce n'est pas à lui de décider de ce qu'il faut faire. Mais maintenant quand il arrive le matin, je sais qu'il va donner aux vaches."

"On est conscients qu'au début ils mettent plus de temps. Des fois au bout d'une semaine, on se dit ça n'avance pas, mais des fois on voudrait que ça aille trop vite. Des fois, il vaut mieux des gens qui ne vont pas trop vite mais qui ne vont pas tout casser."

# 3

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Organiser le travail est une manière de rentabiliser le salarié et d'entretenir la motivation au travail.

Les salariés peuvent réaliser soit du **travail d'astreinte** (travail répétitif, avec des horaires fixes tous les jours, généralement dévolu aux animaux) : "c'est pratique, il sait qu'il faut le faire, il le fait. Je n'ai pas besoin de lui dire.", soit du **travail de saison** (travaux des champs, chantiers sur le troupeau), soit les deux. C'est l'aptitude du salarié à réaliser le travail d'astreinte qui détermine sa capacité à remplacer l'éleveur en cas d'absence.

### » Un temps de travail contraint mais de la souplesse de gestion

Le salariat implique une série de règles plus ou moins bien vécues par les éleveurs parmi lesquelles la durée du travail tient une place particulière.

Dans les exploitations qui embauchent un salarié à temps complet, les exploitants sont nombreux à penser que 35h par semaine, ce n'est pas assez d'autant qu'il faut compter 5 semaines de congés payés!

#### » Des contrats de plus de 35h par semaine

Certains préfèrent embaucher leurs salariés plus de 35h, en les payant davantage, plutôt que de recruter un salarié supplémentaire. Dans ce cas, l'annualisation n'est pas possible.

#### » 35h hebdomadaires annualisées

D'autres annualisent le temps de travail en répartissant les heures tout au long de l'année en fonction de la charge de travail. Le salarié travaille davantage (dans certaines limites) en période de pointe et moins en période creuse. Cela nécessite de tenir le décompte des heures réalisées et à rattraper et de programmer le travail suffisamment à l'avance pour que les temps de récupération ne soient pas imposés au salarié la veille pour le lendemain.

L'adaptation des horaires de travail peut être envisagée selon un calendrier régulier qui facilite le suivi des horaires, comme avec un calendrier défini en début d'année alternant des semaines à 35h, d'autres à 42h et d'autres à 28h, en compensation des semaines les plus chargées. Les deux salariés connaissent donc à l'avance le nombre d'heures à effectuer selon les périodes. Cette organisation permet de conduire un troupeau de 130 vaches et 120 génisses.

#### » 35h à horaires fixes

Ce système séduit certains éleveurs pour sa simplicité de mise en œuvre, en particulier lorsque le salarié réalise le travail d'astreinte. Il s'avère moins souple lorsque ses missions sont centrées sur le travail de saison soumis aux aléas climatiques.



En fait 35h ça passe à une vitesse folle et ce n'est pas 35h d'usine, il y a forcément des temps morts."

"Je préfère leur payer 45/50h, pour moi c'est moins compliqué de leur payer des heures supplémentaires que de rembaucher un salarié."



C. HESLY/CN

### » La traite : élément clé de l'organisation

Tous les scénarios existent : la traite peut être soit partagée avec le(s) chef(s) d'exploitation, soit complétement confiée aux salariés (dans les grandes exploitations avec plusieurs salariés), soit le salarié ne s'en occupe jamais car l'éleveur estime que cette tâche relève de sa responsabilité ou parce que le salarié travaille sur un autre atelier (cultures, matériel, atelier granivore...).

L'astreinte de la traite implique deux périodes de travail dans la journée. Dans les exploitations avec un seul salarié, il est compliqué de lui confier à la fois la traite du matin et celle du soir tout en restant dans des amplitudes horaires conformes à la réglementation, notamment lorsqu'il habite loin et ne peut pas rentrer chez lui à la mi-journée.

Il est toutefois possible de rapprocher les deux traites en commençant plus tard le matin et plus tôt l'après-midi. Dans des exploitations de plus grande taille, l'emploi de plusieurs salariés permet de mettre en place des roulements.

Lorsque plusieurs personnes peuvent réaliser la traite, le remplacement entre les différents salariés ou avec l'exploitant est facile.

#### 66

J'aime bien traire. Là chacun fait un petit peu et ça se passe bien. Et quand on revient traire, c'est super."

"Il reste dans le coup parce que la traite si on reste 3 ou 4 jours sans y aller, s'il y a une vache qui a une mammite, s'il faut trier une qui a vêlé, on perd vite le fil. Donc moi je veux qu'il traie régulièrement."

### » L'anticipation pour une meilleure organisation

Les conditions climatiques jouent un rôle important sur les travaux extérieurs. Prévoir le travail à faire par le salarié très en amont, avec des solutions de rechange en cas de mauvais temps et des tâches complémentaires (entretien, rangement, etc.) s'il termine plus tôt que prévu, est crucial pour optimiser son emploi du temps. Prendre le temps de mettre au point cette programmation est aussi bénéfique pour l'éleveur qui rationalise ainsi sa propre organisation. Les employeurs débutants y sont particulièrement sensibles surtout si leur salarié est à temps partiel ou prend peu d'initiatives.

#### 66

Arriver à organiser pour que ce soit efficace, rapide et que ça se goupille bien... l'organisation, c'est plutôt un truc que je ne connaissais pas et que j'apprécie."

#### » le travail du week-end

Dans les grandes exploitations, les salariés travaillent tout ou partie de certains week-ends par roulement régulier (un week-end sur deux ou trois) ou de façon plus ponctuelle. Le travail est alors souvent allégé et se résume au samedi et au dimanche matin.

Certains éleveurs embauchent de la main-d'œuvre d'appoint (anciens stagiaires ou apprentis) pour travailler uniquement le week-end, mais ce type de solution est peu pérenne.

Dans les grands collectifs de travail à plusieurs salariés, le remplacement pour prise de congés et de week-ends est un facteur à prendre en compte.

Dans les plus petites exploitations, notamment pour des raisons économiques, de motivation à l'embauche et de fonctionnement (récupération des journées la semaine suivante), l'éleveur réalise tout le travail du week-end. Le salarié ne le remplace alors qu'exceptionnellement.



ll ne s'agit pas d'attaquer de la maçonnerie ! Et ceux qui restent, ils ne sont pas là 8h par jour : 5h maxi. J'aurais honte de partir et de leur laisser tout le boulot."

"La problématique avec les salariés, c'est les week-ends. Un weekend sur 2 c'est pas assez, un week-end sur 4 c'est pas tenable, donc nous on fait un week-end sur 3. Sauf qu'on est 8 et qu'il nous faudrait être 9 car il faut être 3 chaque week-end. Donc on embauche des anciens stagiaires pour travailler le week-end."

"J'évite au maximum de demander au salarié le week-end. Le dimanche, le salarié compte double. C'est astronomique. Le salarié, le samedi, c'est comme un jour normal. Quand on me demande, je dis que je préfère le samedi, je ne paye pas plus le salarié qu'un jour normal."

### » Les obligations administratives: une vraie contrainte?

Les éleveurs rencontrés sont quasiment unanimes : vu la complexité de la gestion administrative des salariés et les règles qui changent en permanence, l'idéal est de la déléguer au Centre de gestion, à la Chambre d'agriculture, à la fédération de producteurs, au syndicat. Cela allège le sentiment de responsabilité qui pèse sur les éleveurs en cas d'accident du travail ou en cas de conflit. Le coût est environ d'une dizaine d'euros par feuille de paye.

#### 61

Je ne suis pas assez assidu, et ça change tout le temps. On paye et c'est carré. Je l'aurais fait moimême et ça aurait été mal fait."



# LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS

Les résultats de cette enquête montrent qu'il devient de plus en plus difficile de trouver des salariés compétents en élevage laitier, ce qui implique de savoir fidéliser quelqu'un qui donne satisfaction.

Le turn-over souvent important et la demande en salariés croissante, induisent une forme de "compétition" entre les éleveurs. Certains cherchent par exemple à attirer les salariés compétents du voisin chez eux.

#### 66

Ça m'inquiéterait de repartir avec quelqu'un, même quelqu'un qui est bon. Je suis sûr que pendant au moins un an ce serait compliqué, il faut tout lui expliquer, tout lui faire voir."

### » Un salaire adapté et motivant

La rémunération est le principal facteur de motivation cité par les éleveurs. Certains expliquent que la conjoncture ne leur permet pas de proposer des salaires très élevés, mais d'autres préfèrent proposer un salaire élevé à quelqu'un de compétent, qui apportera une plus-value aux résultats de l'entreprise.

Certains éleveurs s'appuient sur les conventions collectives pour déterminer le niveau de salaire, d'autres se sont fait accompagner lors de leur réflexion avant embauche.

Les éleveurs interrogés, même s'ils l'ont évoqué, ont rarement mis en place des Plan Epargne Entreprises (PEE) ou des primes aux résultats pour compléter le salaire. Si les primes peuvent s'avérer motivantes pour le salarié, il s'agit de les appliquer avec précaution et d'en définir explicitement les contours.

#### 66

Il faut arriver à le payer correctement, mieux que le SMIC. Il ne faut pas demander quelqu'un d'autonome, souple, capable de faire un peu plus d'heures et le payer le SMIC. Il faut une reconnaissance économique."

"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, au niveau de compétences recherché, sur le niveau de salaire qu'il fallait qu'on se prépare à verser."

"Comme il était responsable de la nurserie, on lui donnait une prime au veau sevré, d'une dizaine d'euros. Ça avait un côté pervers : il n'y avait plus de mortalité des veaux, mais ils n'étaient même pas malades qu'ils étaient déjà sous antibiotique."



#### >> Confier des tâches attractives

Certains éleveurs profitent des salariés pour leur confier les corvées qui les rebutent, tandis que d'autres sont attentifs à partager le "sale boulot", car montrer que l'éleveur s'implique est plus motivant pour le salarié.

Laisser parfois le salarié participer à des tâches qui lui plaisent même si elles sont considérées par l'éleveur comme "peu rentables" renforce sa motivation.

### » Développer l'autonomie

L'autonomie et la prise de responsabilité sont rarement considérées par les éleveurs enquêtés comme un facteur de motivation. La confiance ne se décrète pas, elle s'acquiert et se construit au fil du temps.

Certains éleveurs, pour encourager la prise d'initiative, ont mis en place un tableau de tâches à "piocher" (clôture à réparer, matériel à graisser ou à nettoyer...) que le salarié peut consulter lorsqu'il a terminé le travail de la journée.

De l'avis de certains éleveurs, **consulter le salarié lors de décisions** (achat de matériel, organisation du travail...) et discuter avec lui des pratiques de travail sur l'exploitation jouent sur son implication.

### >> Une communication soignée

Mettre en place un dialogue constructif en **échangeant régulièrement** est un puissant levier de motivation des salariés, naturel chez certains, moins chez d'autres.

La communication porte sur des objets variés (énonciation de consignes, transmission d'informations, résolution de problèmes, expression d'idées, prise de décision, partage de feed-back...) et emprunte des canaux différents (oral ou écrit; téléphone, face à face, réunion...). Dans la plupart des cas, les employeurs rencontrés transmettent les consignes oralement, quelques-uns les complètent par des **informations écrites** pour faciliter la mémorisation et le partage d'information par les équipes.

### LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL, SOURCE D'ÉPANOUISSEMENT

La reconnaissance est une façon simple de valoriser le salarié, mais très peu d'agriculteurs enquêtés en ont fait mention.

66

Des fois, dire qu'on est content au salarié, ça leur fait du bien je pense."

#### 66

Les trucs pas intéressants à faire, que le salarié voit que c'est pas rien que pour lui, le patron il bosse aussi."

"Un salarié auquel je tiens, qui a envie de faire du tracteur, d'aller chez les voisins sur les chantiers d'ensilage, c'est pas toujours des heures très rentables, c'est du temps d'attente dans les champs, ça commence tôt le matin, ça finit tard le soir, ça coûte cher à l'employeur, mais le salarié, une fois de temps en temps ça lui fait plaisir d'aller ailleurs, sortir des bâtiments... bon ben on le laisse y aller."

#### 66

Je pense que la salariée, aujourd'hui, voir tout ce que je lui donne comme responsabilités, et ce que je lui ai appris à faire, si demain elle veut s'installer, elle est armée! Je pense qu'ils sont contents qu'on leur laisse autant de responsabilités."

"D'avoir cet échange avec quelqu'un, voilà j'ai un projet et toi comment tu le vois ? Ça j'en parle avec mon père et avec l'apprenti. Puis quand ça va mal, quand ça va mieux, c'est agréable de partager."

Au début, parler au salarié c'est pas facile, leur dire quand ça va pas, sans être brusque, sans être trop gentil."

"Qu'ils aient quelque chose pour se référer, il suffit qu'ils passent une semaine sans soigner les veaux. Si c'est marqué c'est plus facile."



La pause-café est un moment privilégié pour faire le point sur le travail de la journée. Les échanges en face à face permettent de discuter des points de vigilance, des risques et des difficultés qui peuvent surgir (exemples : vérifier le fonctionnement de tel matériel ou l'évolution de la mammite de telle vache). Mais les éleveurs ne s'assurent pas toujours que la consigne est bien comprise par le salarié ce qui, dans certains cas, surtout si le salarié a peu d'expérience de l'exploitation, peut déboucher sur bien des déconvenues.

La pause-café ne suffit pas, certains éleveurs enquêtés font des **points réguliers** sur ce qui va ou ne va pas ou lorsque les choses ne sont pas faites comme elles étaient attendues... avant que ne survienne le conflit!

Lorsque le salarié n'est pas bavard, la tâche de l'éleveur est compliquée. Lui consacrer des moments où on est soi-même disponible et attentif peut initier le dialogue. 66

Du coup je lui ai dit c'est de ma faute, je ne t'ai pas dit que je voulais que ça soit fait comme ça. J'ai senti tout de suite qu'il était embêté de ne pas l'avoir fait comme il faut, je lui ai dit : ne t'affole pas, la prochaîne fois, je te donnerai la consigne d'aplomb!"

"J'en parle de façon assez spontanée. Je ne suis pas un râleur. Mais je dis les choses, pas pour gronder, mais parce que c'est comme ça qu'on progresse. C'est comme ça que ça marche. Il faut expliquer, reprendre les gens"



Plus rarement, certains éleveurs notamment ceux qui font intervenir du personnel varié : salariés, service de remplacement, etc., **mettent en place des protocoles** des différentes opérations. Ils servent de "pense-bête" aux salariés qui s'y reportent en cas de doute (exemples : quoi faire en cas de mammite, comment préparer la salle de traite...). De cette façon, le salarié gagne en autonomie et en prise d'initiative puisqu'il a moins besoin de solliciter l'éleveur qui allège ainsi sa charge mentale.

Les stagiaires, ils pourraient me remplacer tous les jours, même s'ils étaient pas venus depuis un mois."

### » Des avantages matériels et organisationnels à ne pas négliger

Certains éleveurs ont **aménagé des espaces de confort** pour leurs salariés. L'accès à des sanitaires est un minimum et une douche, un vestiaire, une salle où ils peuvent prendre leurs repas où se reposer sont des avantages appréciés.

Plutôt que des avantages financiers, les éleveurs ont plutôt mis en avant les avantages "organisationnels" proposés à leurs salariés : emprunter un véhicule ou un matériel pour un usage personnel, disposer de jours de congés en cas d'imprévu ou pour des occasions particulières (un des éleveurs bretons offrait par exemple un jour à tous ses salariés pour aller au SPACE).



J'avais même imaginé de faire un bureau, un endroit où on puisse s'asseoir. J'ai encore rien fait de tout ça. Je pense que c'est quand même important d'avoir un endroit sur place dans lequel lui il peut aller quand il veut et moi aussi."

"Nous c'est un truc qui tourne super bien, tout le monde s'entend bien, les salariés aussi, il y a une bonne ambiance dans l'équipe. Et ça aide pour le bouche-à-oreille de savoir qu'il y a une bonne ambiance."

Parmi les éleveurs interrogés, certains attachent de l'importance aux moments conviviaux pour créer une ambiance agréable.

### BIEN GÉRER LES RELATIONS HUMAINES POUR ÉVITER LES CONFLITS

Lorsque les éleveurs ont **rencontré des problèmes avec les salariés recrutés** (ponctualité, comportement, arrêt maladie dès leur CDI obtenu, manque de motivation ou de compétences) certains arrivent à composer.

Quand la situation devient trop problématique, des personnes sont disponibles pour conseiller les éleveurs sur les démarches à suivre.



"Il voulait cadrer toutes les inséminations. Il avait pris tout le livre, toutes les cartes des vaches et des veaux. Je lui ai dit si tu veux regarder ça, tu peux les prendre exceptionnellement cette fois-ci mais il faut que tu les rendes rapidement. Lundi, tu ramènes lundi. Je lui ai fait la remarque deux ou trois fois mais il ne les ramenait pas. J'ai appelé la conseillère du centre de gestion. Elle a dit c'est une faute grave, n'ayez pas peur, il faut le mettre dehors."

66

On a un salarié qui ne sait pas être à l'heure, donc ça c'est un très grand défaut. C'est pas le quart d'heure, mais la demi—heure voire plus... C'est difficile avec mon mari qui est assez carré. On a compris qu'il fallait faire avec. C'est nous qui nous adaptons à lui. Mais il convient dans le travail. L'objectif de diminution de la charge de travail est atteint. Il arrive en retard mais cela ne le dérange pas de finir plus tard quand c'est nécessaire, ni se rendre dispo pour faire des heures sup si besoin."

Heureusement, la plupart du temps, cela se passe bien!









#### POUR FN 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. Propositions d'actions à conduire."

"Les nouveaux enjeux du travail sur les élevages laitiers."

US NOWMER CACHE DETRINAL SHE
DETRINAL LAWRE

IN THE CACHE SHE SHE

IN THE CACHE SHE

IN THE

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

### 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 la mise en relation avec les éleveurs : les collaborateurs de France Conseil Elevage.
- ▶ Pour leurs avis et leur accompagnement : les membres du groupe interprofessionnel "évolution des structures" du CNIEL, présidé par D. Perrin (FNPL).
- ► Pour sa contribution et relecture :
- G. Servière (Institut de l'Élevage).

#### ► Institut de l'Élevage

Alizée Chouteau - alizee.chouteau@idele.fr Sophie Chauvat - sophie.chauvat@idele.fr Emmanuel Béguin - emmanuel.beguin@idele.fr

### 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. Bourgeais (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).























