

Premiers pas pour une gestion des ressources humaines dans l'entreprise



Fonds social européen



Édito

Un travail d'enquête a été réalisé en 2002/2003 dans plusieurs bassins de production (PACA, Bretagne, Midi-Pyrénées) sur les pratiques des chefs d'entreprises maraîchères en gestion des ressources humaines.

Ce document est une synthèse des principales pratiques rencontrées dans les exploitations.

Sur chacun des thèmes abordés, le document comprend :

- une présentation synthétique des pratiques
- quelques fiches-expériences tirées des enquêtes

Les fiches proposées ne sont pas des modèles à utiliser tels quels car les expériences doivent être adaptées à chaque entreprise en tenant compte du cadre législatif et réglementaire.

Il s'agit ici de proposer des pistes permettant aux producteurs d'engager une réflexion sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises.

L'ensemble des 200 fiches-expériences réalisées à partir des enquêtes peut être consulté sur le site internet fnplegumes.org. Ces fiches communiquent le contact de l'exploitant concerné par l'expérience.

Table des matières



R ecrutement	p. 2-7
A ccueil et intégration	p. 8-11
R émunération.....	p. 12-15
O rganisation du travail	p. 16-19
M anagement	p. 20-23
G estion du temps	p. 24-27
F ormation des salariés	p. 28-31
C onditions de travail	p. 32-35

Le recrutement des s

Trouver « le » ou la « salarié(e) » correspondant aux besoins de l'entreprise est aujourd'hui l'une des préoccupations principale pour l'exploitant agricole - employeur de main d'œuvre.



AFIN DE RÉPONDRE À LEURS DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT, LES ENTREPRISES ENQUÊTÉES ONT ÉTÉ AMENÉES À :

- Proposer un emploi de qualité et structurer le futur poste pour donner un cadre et une reconnaissance au travail.
- Valoriser l'image locale de l'entreprise pour faciliter le recrutement, notamment celui des saisonniers.
- Avoir un interlocuteur privilégié dans le ou les organismes prescripteur (ANPE, Mission Locales, ADEFA...)
- Anticiper les besoins en main d'oeuvre au moins 2-3 mois à l'avance.



DES ÉTAPES PRÉALABLES À L'EMBAUCHE SONT ESSENTIELLES

- Tout d'abord une **période de réflexion et de mise au clair** consistant à déterminer ce que le salarié va faire sur l'exploitation, son niveau de compétence en termes de savoir faire et de savoir être (autonome, exécutant, responsable...)
- Une fois ces points clarifiés, il faut passer à la **rédaction de l'offre d'emploi**. Cette offre doit être publiée suffisamment à l'avance pour permettre aux organismes et aux employeurs de rechercher et de sélectionner les candidats.



salariés



En ce qui concerne l'embauche des salariés permanents plus spécialisés, il s'agit de diffuser l'offre le plus largement possible, y compris hors des réseaux traditionnels sollicités (journaux locaux...).

Un nouvel outil pour le recrutement vient d'être créé, il s'agit de la « bourse de l'emploi » disponible sur le site Internet de l'ANEFA, www.anefa.org.



UN OBJECTIF POUR BEAUCOUP : PÉRENNISER LES EMPLOIS ET FIDÉLISER LES SAISONNIERS

Certains producteurs tentent de **fidéliser les saisonniers d'une année sur l'autre**, en s'engageant eux même sur la saison suivante ou en clôturant la saison par un repas convivial avec l'ensemble du personnel pour inciter les saisonniers à revenir.

Pour pérenniser l'emploi des salariés :

- Certains producteurs utilisent des **contrats de travail annualisés avec lissage du salaire** (pour les contrats compris entre 300 et 1200 heures il s'agit de contrats intermittents). Le salarié travaille alors par exemple 8 mois sur 12 et est rémunéré toute l'année.
- D'autres **introduisent une diversification de leur production** pour assurer un travail durant toute l'année.
- D'autres encore ont fait le choix de créer des **groupements d'employeurs** pour pouvoir proposer aux salariés des contrats longs. Ces groupements peuvent être multifilière. Les producteurs profitent alors de la complémentarité des saisons de production des différentes filières.

Mise en place d'une procédure

CONTEXTE



Bouches du Rhône
*EARL agréée comme
entreprise d'insertion,
membre du réseau
RELIE*

Salariés permanents

18,6 dont :

- 2 chefs d'équipe
- 10 ETP dans le cadre du dispositif d'insertion
- 6 ouvriers
- 0,6 employé



Maraîchage sous serres
Tomates hors sol

Salariés saisonniers

3 saisonniers en Equivalent Temps Plein

OBJECTIF

Créer une procédure offrant un maximum de garantie de succès pour le recrutement.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

Le recrutement nécessite plusieurs actions :

- **La mise en place et le suivi d'un réseau:** (ANPE, cellule d'insertion du conseil général, réseau des assistantes sociales, MSA, services sociaux de la commune d'implantation de l'exploitation etc.).
- **La détermination des dates propices au recrutement.** Une analyse des recrutements passés a démontré que le taux de réussite était supérieur pour ceux effectués **lors des phases de plantation ou de début de récolte** (meilleure appréciation par le nouvel embauché des processus de production et de valorisation des récoltes).
- **L'implication dans le recrutement des personnes chargées du suivi,** de l'accompagnement et de l'encadrement des futurs salariés.

de recrutement

La sélection a lieu en deux phases :

- Réception des candidats par le gérant et un chef d'équipe, parfois en présence du référent social du candidat. **Visite et présentation de l'exploitation suivies d'un entretien de motivation.** L'analyse des entretiens est effectuée par le gérant et le chef d'équipe.
- Convocation des candidats retenus à un nouvel entretien avec le gérant et un chef d'équipe pour validation de ses motivations et examen de ses difficultés (logement, transport etc.) ou de ses souhaits éventuels (aménagement du temps de travail etc..). Une offre lui est faite. S'il l'accepte on lui remet les documents nécessaires à son embauche.



	ATOUTS	CONTRAINTES
EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none">➤ Normalisation de la procédure d'embauche➤ Valorisation des chefs d'équipe➤ Volonté d'objectivité	<ul style="list-style-type: none">➤ Lourdeur en temps et en énergie
SALARIE	<ul style="list-style-type: none">➤ Présentation de l'exploitation et de son fonctionnement dès le premier entretien➤ Impression de sérieux	<ul style="list-style-type: none">➤ Risque de découragement



Démarchage par l'entreprise d

CONTEXTE



Haute-Garonne (31)



Maraîchage plein champ (30 ha)
+ tunnels froids (2,5 ha) salades
et choux verts en hiver

Salariés permanents : 5

Salariés saisonniers :
6-7 (de juin à octobre)

OBJECTIF

Recevoir des demandeurs d'emploi mieux adaptés au travail demandé

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

- Dans cette entreprise, la majorité du recrutement est réalisée via l'ANPE locale.
- La personne chargée du recrutement sur l'exploitation a un interlocuteur privilégié au sein de l'agence, qui est venu sur l'exploitation afin de dialoguer et de bien cibler les profils de postes recherchés. Cette démarche permet un recrutement plus efficace.
- Les candidats envoyés sont ainsi mieux ciblés.
- Le personnel de l'agence assure le suivi des demandeurs d'emploi et vérifie la satisfaction des deux parties.

Cette démarche peut être bénéfique avec toute association locale de l'emploi

es agences locales pour l'emploi

PRATIQUE(S) D'ACCOMPAGNEMENT

Le chef d'exploitation a délégué à un salarié permanent la responsabilité du recrutement et de la gestion du personnel



	ATOUTS	CONTRAINTES
EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none">▶ personnel mieux ciblé et donc plus en adéquation par rapport aux besoins de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">▶ pour la personne chargée du recrutement être disponible et prendre le temps de recruter
SALARIE	<ul style="list-style-type: none">▶ mieux informé sur la réalité des activités à exercer dans son emploi	



Intégration des salari

L'accueil et l'intégration dans les entreprises sont de manière générale peu formalisés.

Cependant, il est important de ne pas négliger cette phase qui va conditionner la suite de la collaboration salarié-employeur et salarié-travail.

On y retrouve des pratiques simples mais essentielles car elles constituent la première approche et perception de l'exploitation et des personnes.



L'ACCUEIL

A son arrivée sur l'exploitation, le salarié est pris en charge pour une présentation de l'exploitation, du personnel et du fonctionnement de l'entreprise.

A ce moment des documents de présentation peuvent lui être remis (règlement intérieur, guide d'accueil). Différents guides existent, publiés par la FNPL, l'ANEFA...

Dès le début, il est important d'informer le salarié des enjeux de son travail pour l'exploitation (qualité du produit, contraintes amont et aval...). Les objectifs, missions et tâches, doivent être clairement explicités. Selon l'activité, l'importance de l'exploitation, un temps d'adaptation plus ou moins long sera nécessaire.



és Les premiers pas dans l'exploitation



LA PÉRIODE D'APPRENTISSAGE

Elle permet au salarié de s'habituer au rythme de travail et de faciliter la transmission des savoirs-faire.

Selon les exploitations, l'intégration des salariés est assurée :

- Soit par le chef d'exploitation lui même, comme cela est le cas dans les plus petites exploitations.
- Soit par un salarié permanent expérimenté, dont les tâches sont similaires à celles du nouvel arrivant. Dans ce cas, pendant une courte période, le nouveau salarié travaillera en binôme avec le salarié plus ancien qui sera responsable de lui.
- Soit par un salarié nommé « chef d'équipe ». Ce dernier peut suivre une formation spécifique pour encadrer les saisonniers, notamment dans le cadre du « Dispositif Saisonnier » proposé par le FAFSEA.



Pendant cette période d'apprentissage le rythme de travail sera moins soutenu et on privilégiera la qualité.

La personne chargée de l'encadrement doit faciliter le dialogue et la communication, répondre aux interrogations et également avertir des dangers et des gestes à ne pas faire.

De plus, pour faciliter l'intégration, notamment des saisonniers, le chef d'exploitation doit au préalable mettre en place une organisation du travail optimale. Il garde alors souvent une base d'organisation stable d'une année sur l'autre.

Procédure d'accueil des salari

CONTEXTE

 <p>Finistère (29)</p>	<p>Salariés permanents : 12 salariés</p>
 <p>Tomates sous serres</p>	

OBJECTIF

Faciliter l'intégration d'un nouveau salarié pour qu'il assimile rapidement l'organisation et les pratiques de l'entreprise.

 DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

Plusieurs étapes :

- Accueil du nouveau salarié par le chef d'exploitation et(ou) le responsable de serre.
- Présentation à l'ensemble du personnel puis intégration à une équipe de travail.
- Placé sous l'autorité d'un chef d'équipe, responsable de sa formation, il travaille le premier mois en **binôme avec un autre salarié**.
- Le rôle d'appui à la formation technique et d'accueil des nouveaux salariés figure dans les fiches de fonction des chefs d'équipes et des équipiers.



ATOUTS

CONTRAINTES

	ATOUTS	CONTRAINTES
EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normalisation de la procédure d'accueil et d'intégration ➤ Valorisation du travail des chefs d'équipe ➤ Faciliter le retour d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formalisation d'une procédure d'accueil et d'intégration ➤ Mobilisation de deux personnes (1 chef d'équipe et 1 salarié) ➤ Risque d'échec si manque de pédagogie des formateurs
SALARIÉ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en confiance du nouvel arrivant ➤ Perception rapide du fonctionnement de l'exploitation ➤ Valorisation de l'accompagnant 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Effort pédagogique pour l'accompagnant ➤ Nécessité d'attention soutenue pour le nouvel arrivant

Tout travail mérite sal

Ce sujet est difficile et doit être manié avec précaution comme une véritable stratégie.

Différents types d'outils sont utilisés aujourd'hui par les employeurs pour **fidéliser les salariés et reconnaître leur travail.**



LE 13ÈME MOIS

- Un 13ième mois est accordé dans certaines exploitations.



RÉMUNÉRATION DIFFÉRENCIÉE

- Certains producteurs rémunèrent leurs salariés différemment selon les postes, le niveau de responsabilité, l'ancienneté, la pénibilité du travail, l'investissement personnel des salariés. Dans ce cas ils ajoutent au coefficient d'embauche un pourcentage variable selon ces critères. Ce mode de rémunération interne est important pour le climat de l'entreprise car cela permet de récompenser l'implication des salariés, de leur montrer qu'il y a une évolution possible dans l'entreprise et ainsi de les motiver au travail.

Dans une même équipe de travail les exploitants font cependant attention de garder une logique de rémunération afin de ne pas générer de conflits.



LES PRIMES

- Un certain nombre de producteurs choisissent d'attribuer des primes à leurs salariés. Ces primes peuvent être une prime d'ancienneté en fin d'année, ou en fin de saison si le travail a été bien fait pour les saisonniers, ou encore une prime pour les travaux « exceptionnels » réalisés dans des conditions difficiles.



L'INTÉRESSEMENT

- Un mode de rémunération par intéressement est utilisé mais reste marginal : il s'agit de la mise en place de Plans d'Épargne Entreprise pour permettre aux salariés d'avoir une rémunération complémentaire. Lorsque les résultats de l'entreprise sont bons, le chef d'exploitation peut alimenter le PEE de ses salariés, ceci n'est donc pas systématique.





AVANTAGES EN NATURE : UN COMPLÉMENT À LA RÉMUNÉRATION

- Par ailleurs, de nombreuses exploitations introduisent des avantages dits « en nature » : la prise en charge des repas, des déplacements ou encore du logement.

Diversification des modes de rémunération

CONTEXTE

 <p>Haute-Garonne (31)</p>	<p>Salariés permanents : 10</p> <p>Salariés saisonniers : 7</p>
 <p>Production de plants de légumes sous serre</p>	

OBJECTIF

Fidéliser les salariés en reconnaissant leur travail

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

- La rémunération est différente selon les postes et varie en fonction du niveau de responsabilité, de l'ancienneté et de la pénibilité du travail effectué.
- Cependant, le chef d'exploitation garde une logique de rémunération pour éviter les conflits, c'est à dire que, à critère équivalent, il attribue le même salaire dans une même équipe de travail.

ATOUTS

CONTRAINTES

EMPLOYEURS

- fidélisation des salariés
- Pratique appréciée par les salariés
- Qualité du travail



- coût

SALARIÉS

- Reconnaissance de leur travail
- Amélioration du salaire

Prise en charge des repas

CONTEXTE

 <p>Finistère (29) <i>Entreprise agréée comme entreprise d'insertion, membre du réseau RELIE</i></p>	<p>Salariés permanents : 4</p> <p>Salariés non permanents : 15 Équivalent Temps Plein en insertion</p> <p>Salariés saisonniers : 7</p>
 <p>Maraîchage - Tomates sous serres</p>	

OBJECTIF

Compléter la rémunération des salariés en insertion et surtout les dégager de certains soucis d'intendance lors de la reprise d'une activité professionnelle.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

- Prise en charge financière des repas par l'entreprise.
- Ces repas sont confectionnés et livrés par une entreprise de restauration collective.

ATOUS

CONTRAINTES

EMPLOYEUR

- Certitude d'une alimentation équilibrée au moins une fois par jour
- Facilité de gestion du fait de l'intervention d'un fournisseur

- Coût même si fiscalisation avantageuse
- Une différence entre salariés en insertion et salariés permanents (ceux ci bénéficient cependant d'autres avantages comme un PEE)

SALARIE

- Simplification de la vie quotidienne
- Complément de rémunération

Quelle organisation du

Une bonne organisation du travail est un facteur d'efficacité pour l'entreprise.

Avec l'augmentation de l'emploi salarié dans les exploitations agricoles, l'organisation devient de plus en plus complexe.

Les expériences rencontrées prouvent que de nouvelles organisations peuvent être trouvées. Dans certains cas, les producteurs ont fait appel à des compétences extérieures pour y parvenir.



STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE

Les plus grosses entreprises adoptent des modes d'organisation équivalents à ceux des autres secteurs d'activité.

Certaines entreprises sont divisées en service avec pour chacun un responsable production (champs et conditionnement, administration, coordination - gestion, finance). Le chef d'exploitation « chapote » l'ensemble.



LA RÉPARTITION DES TÂCHES

La répartition des tâches dépend, entre autre, de la production et du mode de commercialisation.

Globalement, l'organisation sera d'autant plus efficace que les salariés seront autonomes et qu'il y aura une cohésion de l'équipe de travail.

travail ?



CALENDRIER DES TRAVAUX

- Pour optimiser l'organisation du travail, le chef d'entreprise prend en compte la globalité des ateliers et reconstitue le calendrier des différents travaux qui nécessitent de la main-d'oeuvre.

Il peut alors planifier les tâches des salariés permanents et gérer à l'avance l'embauche de saisonniers sur les postes où il y aura des besoins.



REGROUPEMENT DE PRODUCTEURS

Certains exploitants individuels se regroupent sur un seul site de production. Ce regroupement leur permet de faire des économies d'échelle sur les investissements (une seule unité de conditionnement). Toute la gestion est centralisée et la vente est regroupée dans une seule société commerciale. Un responsable de site est alors nommé, il gère l'ensemble du personnel sur le terrain.

Optimisation du travail des salariés et anticipation des besoins en

CONTEXTE



Gers (32)



Ail violet (vert et sec 2 ha)
noix (vert et sec 3 ha)
grandes cultures

Salariés permanents : 2

Salariés saisonniers :

2-3 (1 en juin-juillet pour l'ail

- 1-2 septembre-octobre pour les
noix + les éplucheurs d'ail)

OBJECTIF

Optimiser le travail des salariés permanents tout en limitant les charges salariales.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

- Le chef d'exploitation anticipe l'organisation du travail sur l'année en prenant en compte la globalité des ateliers (noix, ail vert et sec, grandes cultures).
- Il reconstitue le calendrier des différents travaux qui nécessitent de la main-d'oeuvre pour visualiser les travaux qui se chevauchent.
- Il peut ainsi planifier les tâches de chaque salarié permanent et gérer à l'avance l'embauche de saisonniers sur les postes où il y aura des besoins.
- Suite à cette réflexion, le chef d'exploitation pense aujourd'hui abandonner l'atelier « ail sec » pour ne faire que du « vert ». En effet, la période de l'ail vert coïncide avec une période où les salariés permanents sont plus disponibles.

ariés permanents personnel

PRATIQUE(S) D'ACCOMPAGNEMENT(S)

- La gestion prévisionnelle des ateliers et de l'emploi ainsi que l'analyse des charges poste par poste a été réalisée avec un conseiller agricole afin d'avoir un regard extérieur



	ATOUTS	CONTRAINTES
EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none">➤ Optimisation du travail, efficacité➤ Planification des travaux➤ Anticipation des recrutements	<ul style="list-style-type: none">➤ Accepter la remise en question du système
SALARIE	<ul style="list-style-type: none">➤ Calendrier de travail connu à l'avance	

Manager : un véritable

Le management n'est pas une compétence traditionnelle pour le producteurs , il est pourtant un facteur essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, certains producteurs, conscients de son importance en ont testé différentes pratiques.



COMMUNICATION ET CIRCULATION DE L'INFORMATION

La communication et la circulation de l'information doivent être constantes dans l'entreprise. En effet, directement ou indirectement elles améliorent largement le fonctionnement et la performance globale du système.

Plusieurs solutions ont été observées :

- **Des points réguliers** avant de démarrer la journée, et/ou en début d'après-midi, pendant les pauses "café", le dernier soir de la semaine autour d'une boisson, et plus formellement lors de réunions d'équipe.
- **Des panneaux d'affichage** sont utilisés afin de communiquer et d'informer le personnel.
- **La participation de tous** à une assemblée générale annuelle suivi d'un repas convivial avec l'ensemble du personnel, les conjoints et enfants y sont invités. Le chef d'exploitation y présente le bilan annuel de l'entreprise, les changements éventuels pour l'année à venir, les stratégies adoptées, et écoute les remarques et attentes de chacun.



IMPLICATION DES SALARIÉS

Il a été observé qu'une prise de décision (achat de matériel, embauche de salariés, changements d'organisation...), précédée d'une discussion avec les salariés, permet une meilleure adhésion de ces derniers aux changements envisagés.

métier



FORMER – EXPLIQUER – ENCADRER

Avec l'expérience, les exploitants reconnaissent la nécessité de prendre le temps de former (gestes techniques, savoirs-faire...) et d'expliquer (le produit, les contraintes...).

Il ne faut pas hésiter à répéter plusieurs fois les consignes et même à les reformuler si nécessaire, d'autant plus lorsque les salariés ne maîtrisent pas la langue française.



DÉLÉGATION DE RESPONSABILITÉS AUX SALARIÉS

La délégation de responsabilités est essentielle, à la fois pour décharger les exploitants, pour motiver et proposer un travail intéressant aux salariés (surtout permanents), pour les responsabiliser et développer leur autonomie.

Pour cela, les outils utilisés par certains exploitants sont d'élaborer des fiches de postes (tâches à réaliser) et fiches de fonction (rôle et responsabilités au sein de l'entreprise), une grille de compétences afin de visualiser les savoirs-faire dans l'exploitation. Le FAFSEA met à la disposition des employeurs des fiches facilitant ces différents tâches. Des dénominations particulières pour les salariés (agent cultural, assistant manager...) sont parfois attribuées.



VALORISER ET ÉVALUER POUR ÉVOLUER

Des entretiens individuels avec les salariés permanents (points positifs et axes d'amélioration, promotion au sein de l'exploitation) sont mis en place dans quelques exploitations.

Ils permettent aux employeurs d'optimiser le travail des salariés et de réorganiser si nécessaire.

Favoriser la communication entre le personnel et les dirigeants dans l'entreprise



CONTEXTE



Lot-et-Garonne (47)

Coopérative qui fédère sur un même site de production 6 exploitants individuels.



Tomates sous serres 15 ha

Salariés permanents : **80**

Salariés saisonniers :
30 (de mars à septembre, 7 mois)



OBJECTIF

Circulation de l'information et communication au sein de l'entreprise





DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

- Un tableau d'affichage est situé sur le mur des locaux communs de sorte qu'il soit accessible à tous. Il comporte les numéros d'appels d'urgence, les notes de services, le règlement intérieur de l'entreprise, le planning des congés...
- D'autre part, différentes réunions sont organisées pendant les heures de travail :
 - Des réunions techniques par équipe de travail, environ une tout les mois. Lors de ces réunions tous ont la parole et toutes les idées et propositions sont entendues ainsi que les mécontentements. Des solutions sont ensuite testées.
 - Des réunions tous les 15 jours des dirigeants de la société, pour que chacun soit informé de ce qui s'y passe.
 - Enfin, une réunion annuelle avec l'ensemble du personnel pour présenter le bilan de l'année, résultat comptable...etc.
- Ces réunions finissent souvent par un "pot" pour favoriser la convivialité au sein de l'entreprise.

Nouvelles dénominations des fonctions

CONTEXTE

 <p>Finistère (29)</p>	<p>Salariés permanents : 12</p> <p>Salariés saisonniers : 7 Equivalent temps plein</p>
 <p>Maraîchage Tomates sous serres</p>	

OBJECTIF

Remplacer les dénominations telles que ouvrier agricole ou chef d'équipe souvent considérées comme peu valorisantes par les salariés.
Attention, il faut alors rester dans le cadre des définitions de postes de la convention collective et ne pas redéfinir les missions ou les fonctions.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

- 🚫 Le responsable d'exploitation devient **MANAGER DE LA SERRE**.
- 🚫 Le responsable de serre devient **MANAGER-ASSISTANT**.

PRATIQUE D'ACCOMPAGNEMENT

Cette évolution s'est faite dans le cadre d'un projet d'entreprise



	ATOUTS	CONTRAINTES
EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Originalité dans le secteur agricole ➤ Le changement de dénomination correspond à une nouvelle organisation et marque symboliquement la rupture avec le passé 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire participer les salariés
SALARIÉ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abandon de dénominations considérées comme peu valorisantes <p>Concrétisation de la nouvelle organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pas d'avantage salarial ➤ Ne correspond pas aux pratiques des autres entreprises agricoles

Les salariés et la gesti

Les 35 heures ont amené de nombreux employeurs de main d'œuvre à s'interroger sur une réorganisation des activités au sein de l'exploitation pour aménager le temps de travail. De nombreux organismes ont proposé des méthodes pour accompagner ces réorganisations.



PASSAGE AUX 35 HEURES : QUELLES SOLUTIONS ADOPTER ?

Pour répondre aux contraintes de production des entreprises et tenir compte d'un aménagement acceptable des horaires pour les salariés, les exploitants ont pour la plupart utilisé la solution de l'annualisation. Les salariés font plus d'heures en période de pointe. Ces heures sont récupérées pendant la période creuse. Ceci demande de programmer plus ou moins formellement un calendrier de travail.

Généralement chaque salarié note tous les jours ses heures sur un cahier, commun à tous, individuel, ou sur des fiches personnelles prêtes à remplir. Ces fiches sont distribuées tous les mois. Régulièrement, un bilan des heures est fait par le chef d'exploitation.



DES COMPROMIS POUR SATISFAIRE EMPLOYEURS ET SALARIÉS

Les règles de gestion du temps de travail gagnent à être claires afin d'éviter les malentendus.

L'employeur doit informer les salariés suffisamment tôt des évolutions d'horaires et d'organisation du temps de travail afin leur permettre de s'approprier le nouveau système.

on du temps de travail



Cependant lors de changements, des aménagements peuvent être faits afin que les deux parties, employeurs et salariés, soient satisfaits. Les compromis ne peuvent être trouvés qu'en dialoguant et en prenant en compte les souhaits et les contraintes de chacun. En général, après discussion, des solutions acceptables, propres à chaque exploitation, finissent toujours par être trouvées.

Enfin pour s'adapter aux conditions extérieures (chaleur), beaucoup mettent en place des horaires d'été.



ETABLIR UN PLANNING ANNUAL PRÉVISIONNEL

Ce planning annuel prévisionnel est indispensable pour les groupements d'employeurs mais il peut également être mis en place dans les exploitations.

Ce planning doit être écrit, bien étudié au départ en y incluant les différents travaux avec la main-d'oeuvre qu'ils nécessitent et les priorités. Dans un groupement d'employeur les adhérents doivent se mettre d'accord sur la répartition des heures du ou des salariés et respecter le planning. Ce planning écrit est un outil de communication avec les salariés et de gestion prévisionnelle de l'emploi.

Gestion du temps adaptée à un

CONTEXTE



Hérault



Grandes Cultures ; semences
de Maïs, Tournesol et Blé dur
Asperges et cerises

Salariés permanents :
**1 sur 8 mois via un groupement
d'employeur**

Salariés saisonniers :
3 Equivalent Temps Plein

OBJECTIF

Adapter l'organisation de l'entreprise au public étudiant recherché pour des tâches estivales simples (castration du maïs..)

public particulier

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

- L'entreprise s'est tournée vers un public d'étudiants et de lycéens qui fournit un travail répondant aux besoins (constance et qualité).
- Les étudiants embauchés proviennent essentiellement des villages alentours qui composent pour beaucoup la banlieue éloignée de Montpellier.
- Pour faciliter ce type de recrutement, l'organisation du travail prend en compte les spécificités et les souhaits de cette main d'oeuvre (compatibilité avec un temps de vacances).
 - Travail en semaine et en matinée.
 - Temps de travail hebdomadaire réduit (environ 30h/semaine).



	ATOUTS	CONTRAINTES
EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none">➤ Main d'Oeuvre disponible facilement➤ Constance et qualité du travail, main d'oeuvre fiable.	
SALARIE	<ul style="list-style-type: none">➤ Souplesse des horaires permettant de faire coïncider travail estival et vacances	<ul style="list-style-type: none">➤ Travail considéré comme peu intéressant

La formation : un atout

Très peu de salariés du secteur suivent des formations. Les exploitants qui en mettent en place témoignent cependant de leur intérêt en terme de motivation du personnel, de qualité du travail...

Pour le salarié, la formation permet d'agrémenter son travail, d'acquérir des compétences supplémentaires qu'il utilisera sur l'exploitation, et de se sentir valorisé.



FORMATIONS TECHNIQUES ET DÉCOUVERTE DES MÉTIERS

Malgré tout, quelques producteurs proposent régulièrement à leurs salariés des formations techniques (voir notamment « Guides Régionaux des Formations » du FAFSEA).

Parfois, des partenariats avec les lycées agricoles sont mis en place afin d'enseigner les bases nécessaires aux salariés non issus du monde agricole et leur faire découvrir ces métiers. Ceci est organisé notamment pour les salariés de groupements d'employeurs qui sont amenés à réaliser plusieurs métiers.



SE FORMER EN COMMUNICATION ET ORGANISATION

Certains agriculteurs membres de groupements d'employeurs ont suivi des formations sur ce thème ainsi que leur(s) salarié(s). Ils ont tous déclaré que cela leur avait été d'une grande utilité pour gérer plus efficacement leurs entreprises.

pour l'entreprise



FORMATION DES CHEFS D'ÉQUIPE : « LE DISPOSITIF NATIONAL SAISONNIERS »

Cette formation de chef d'équipe à l'accueil et l'encadrement des saisonniers est, d'après les producteurs, très positive. Elle leur a permis d'apprendre les bases de l'encadrement de groupe (mieux communiquer, expliquer les gestes techniques, se faire comprendre auprès des saisonniers peu qualifiés...) Ils se sont ainsi mieux adaptés aux personnes dont ils ont la charge.

Certains chefs d'exploitation ont souhaité améliorer leurs connaissances du code du travail, des outils de management et de gestion des salariés par une formation. Les producteurs ayant suivi ces formations se sentent plus serein dans la gestion quotidienne de leur statut d'employeurs de main d'oeuvre.



PLAN DE FORMATION INTERNE : EXEMPLE D'UNE COOPÉRATIVE SERRISTE

Une personne a été embauchée au sein de l'entreprise en tant que formatrice. Ainsi, l'entreprise peut en interne élaborer des plans de formations pour les permanents et les saisonniers. Ces formations se déroulent en salle (partie théorique) et en serres pour l'aspect pratique. Pour les permanents c'est plutôt une remise à niveau tous les ans pour suivre les évolutions des techniques.



L'ENGAGEMENT DE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION (EDDF)

L'EDDF est la signature entre l'Etat et le FAFSEA d'un engagement sur 3 ans pour mettre en place un dispositif de formation permettant aux salariés d'acquérir des diplômes.

Plan de formation interne à l'e



CONTEXTE



Lot-et-Garonne (47)
Coopérative qui fédère sur un même site de production 6 exploitants individuels.



Tomates sous serres
(15 ha : 1 serre de 8 ha et 1 de 7 ha)

Salariés permanents : **80**

Salariés saisonniers :

30 (de mars à septembre, 7 mois)



OBJECTIF

Former régulièrement l'ensemble du personnel, pour que chacun soit opérationnel, polyvalent et compétent. Suivre la constante évolution des techniques notamment dans les cultures spécialisées sous serres (lutte intégrée...etc.)



DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

- Une personne (de niveau BTS) a été embauchée au sein de l'entreprise en tant que formatrice. Ainsi, l'entreprise peut en interne élaborer des plans de formation pour les permanents et les saisonniers.
- Ces formations se déroulent en salle (partie théorique) et en serres pour l'aspect pratique. Notamment pour les saisonniers cette partie pratique en serres est très bénéfique.
- Les formations portent sur les gestes techniques, la reconnaissance des maladies, la lutte intégrée... Tous, permanents et saisonniers doivent être capables de prévenir s'il y a un problème, une maladie... sur son rang.
- Pour les permanents il s'agit plutôt d'une remise à niveau tous les ans pour suivre les évolutions techniques.

ntreprise

L'entreprise a une salle aménagée pour les réunions et les formations.
Les formations en salle se font pendant les 2 dernières heures de travail de la journée.

Certains saisonniers (âge maximum 26 ans) sont embauchés en contrat d'adaptation pour une durée minimum de 6 mois. Les contrats d'adaptation sont des contrats aidés par l'Etat. L'entreprise bénéficie ainsi d'aides publiques pour les formations.

Il est important de vérifier au préalable les conditions de prise en charge de tels dispositifs par le FAFSEA.



	ATOUS	CONTRAINTES
EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none">▶ Gain en efficacité et qualité du travail▶ Comme les formations ont lieu sur place tous les salariés y participent	<ul style="list-style-type: none">▶ Coût
SALARIE	<ul style="list-style-type: none">▶ Acquisition de compétences▶ Accompagnement dans le travail	<ul style="list-style-type: none">▶ Suivre les formations

Vers une amélioration

La législation sur l'évaluation des risques incite depuis peu certaines entreprises à mener une réflexion globale sur l'amélioration des conditions de travail.

De nombreux organismes (MSA, ARFPA...) proposent déjà des méthodes et des actions plus globales sur ces aspects de santé, sécurité.

Des initiatives isolées ont été observées et touchent différents aspects.



L'AMÉNAGEMENT DES LOCAUX DE TRAVAIL

Les aménagements réalisés concernent surtout l'**automatisation** des tâches les plus pénibles ainsi que la réorganisation des locaux de sorte que les différents ateliers soient à proximité les uns des autres afin de limiter les déplacements des personnes et de mieux gérer les flux de produits.

Des **intervenants extérieurs** peuvent accompagner les exploitants en matière d'ergonomie et d'organisation des circuits de production. L'ANACT propose sur ce thème des diagnostics gratuits.



POSTES À RISQUES : MACHINES ET PRODUITS PHYTOSANITAIRES

Dans les petites exploitations, les traitements sont presque exclusivement réalisés par le chef d'exploitation. Il en est de même pour les machines « dangereuses ». Dans les cas où ce sont les salariés qui réalisent ces tâches, l'un d'entre eux est alors généralement spécialisé sur de telles activités.

De plus, lors de la période d'adaptation, le chef d'exploitation ou un salarié permanent prévient et informe le nouveau salarié des risques et dangers sur l'exploitation.

des conditions de travail



PAUSES JOURNALIÈRES ET LOCAUX COMMUNS (SALLE DE REPAS, SANITAIRES, DOUCHES...)

Certains exploitants ont instauré une pause restauration en matinée. Cela permet de rendre le travail de la journée moins fatiguant et d'assurer une certaine convivialité et ambiance de travail.

D'autres aménagent des locaux communs très bien équipés avec douches, sanitaires, vestiaires, salle de repas (frigo, micro-ondes)... et veillent à la propreté de ces locaux. Ces aménagements sont très importants aux yeux des salariés.





SANTÉ ET SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS

Certains exploitants essaient de varier les tâches des salariés au cours d'une journée, en fonction du climat et notamment de la chaleur, afin de ne pas user physiquement les salariés par des travaux durs et répétitifs sur une longue période.

Diminuer la pénibilité du travail et aménager des locaux communs

CONTEXTE

 <p>Finistère (29)</p>	<p>Salariés permanents : 12</p> <p>Salariés saisonniers : peu de recours à des CDD sauf pour la gestion des congés des salariés permanents</p>
 <p>Tomates sous serres</p>	

OBJECTIF

- Aménager des locaux communs conviviaux facilitant la relation pendant les moments de repos et de travail.
- Diminuer la pénibilité du travail et en particulier le transport de charges sur l'exploitation

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

Aménagement de locaux

- Dès la conception des locaux, création d'une salle de détente aménagée en salle de repas avec l'ensemble des équipements nécessaires à la prise de repas chaud.
- Aménagement de douches et toilettes accessibles.
- La taille des locaux permet en outre d'y tenir confortablement des réunions.
- L'entretien des locaux est assuré à tour de rôle par l'ensemble des salariés chef d'exploitation compris.

Diminution des transport de charges

- Mise en place, avec les salariés, d'une réflexion sur ce problème
- Après étude, mise au point d'un mini cahier des charges et travaux de modification de matériel existant et des circuits de circulation des productions, de la serre au local de conditionnement
- De sa sortie du rang jusqu'à la fin de la chaîne de conditionnement, la production n'est quasiment plus manipulée.
- Cette réflexion a permis de diminuer de moitié les charges manipulées par les salariés



	ATOUTS	CONTRAINTES
EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiance ➤ Organisation de réunions ➤ Moindre fatigue et meilleure concentration des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coût ➤ Coût en achat de matériel, études et mise au point
SALARIÉ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiance ➤ Confort ➤ Diminution de la pénibilité du travail ➤ Augmentation de l'intérêt par redistribution des tâches au profit de tâches plus valorisantes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire le ménage ➤ Ne percevoir que le côté augmentation de rentabilité

Des emplois de qualité pour une entreprise performante

