

la gestion des ressources humaines

GUIDE PRATIQUE À L'USAGE DES COOPÉRATIVES TPE & PME - ÉDITION 2008

*document réalisé avec la participation financière
du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche
(compte d'affectation spécial développement agricole et rural)*



Introduction	7
--------------	---

1. LA FONCTION “RESSOURCES HUMAINES”

1.1. Définition et principales composantes de la fonction	10
1.1.1. Le socle : la réglementation sociale de base	10
1.1.1.1. Les relations individuelles et collectives de travail	10
1.1.1.2. Seuils d’effectif en droit social	10
1.1.2. Les ressources humaines	15
1.2. Les particularités de la prise en charge des ressources humaines dans une TPE coopérative	16
1.2.1. Les acteurs internes et externes	16
1.2.2. Les modalités de cette prise en charge	17

2. LE CADRE LÉGAL ET CONVENTIONNEL

2.1. Le cadre légal	20
2.2. Les dispositifs conventionnels	20
2.2.1. Les conventions collectives	20
2.2.1.1. Un champ d’application déterminé	20
2.2.1.2. Le rôle et la portée d’une convention collective	21
2.2.2. Les accords négociés par Coop de France	22
2.2.2.1. L’APN	22
2.2.2.2. Les autres accords négociés par Coop de France	22
2.3. La négociation collective dans l’entreprise	23
2.3.1. Avec qui négocier ?	23
2.3.2. Quelles négociations sont obligatoires ?	24
2.4. Les interlocuteurs institutionnels	25

3. LES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3.1. Le recrutement	29
3.1.1. Le cadre juridique	29
3.1.2. Définir le profil recherché	31

3.1.2.1. Définir le poste	31
3.1.2.2. Rédiger une fiche de synthèse	31
3.1.2.3. Cerner le profil nécessaire	32
3.1.3. Chercher le candidat	33
3.1.3.1. Choisir la méthode	33
3.1.3.2. Rechercher les candidatures internes	33
3.1.3.3. Rechercher les candidatures externes	33
3.1.3.4. Dans quel cas faire appel à un cabinet de recrutement/autres modes de recrutement ?	34
3.1.4. Sélectionner le candidat	35
3.1.4.1. Trier les candidatures	35
3.1.4.2. Convoquer les candidats	35
3.1.4.3. Réaliser un entretien de recrutement	36
3.1.5. Décider le recrutement	37
3.1.6. Conclure le contrat de travail	37
3.1.6.1. Conclusion et clauses du contrat de travail	37
3.1.6.2. Les différents types de contrats de travail	38
3.1.6.3. Cadre dirigeant : les délégations de pouvoirs et ses modalités de formalisation	40
3.1.7. Accueillir et confirmer l'embauche	41
3.1.7.1. Accueillir le nouvel embauché et organiser l'accueil du premier jour	41
3.1.7.2. Former et suivre le nouvel embauché	42
3.1.7.3. Évaluer à la fin de la période d'essai	42
3.2. Comment gérer la saisonnalité	42
3.2.1. Le recrutement des saisonniers	42
3.2.1.1. La prise en charge du recrutement	42
3.2.1.2. Les principales étapes	43
3.2.2. La formation et l'accueil des saisonniers	44
3.2.2.1. L'accueil	45
3.2.2.2. La formation	45
3.3. L'externalisation	45
3.3.1. L'intérim	45
3.3.2. La prestation de services	46
3.3.3. La mise à disposition	46
3.3.4. Les risques potentiels du recours à l'externalisation	47
3.3.5. Le groupement d'employeurs	47
3.3.6. Le travail par les coopérateurs	48
3.4. Les outils d'administration du personnel	49
3.4.1. Le dossier individuel	49
3.4.2. La paie	50
3.4.2.1. Le bulletin de paie	50
3.4.2.2. Les autres documents liés à la paie	50

ONT PARTICIPÉ

À LA RÉDACTION

DE CE DOCUMENT

- › Rose-Marie GOURDOU
Fédération régionale des
coopératives agricoles Midi-
Pyrénées
- › Julien GRANATA
Fédération régionale des
coopératives agricoles
Languedoc-Roussillon
- › Rachel GROSSIORD
Fédération régionale des
coopératives agricoles
Champagne-Ardenne
- › Béatrice IORDANOW
Coop de France
- › Olivier MARGAROT
Confédération des
coopératives viticoles de
France
- › Violaine PANABIÈRE
Coop de France Rhône-
Alpes-Auvergne
- › Patrick STEHLIN
Coop de France Alsace
- › Marie SUSINI
Fédération régionale des
coopératives agricoles
Provence-Alpes-Côte d'Azur

3.4.3. Les registres et les affichages obligatoires	51
3.4.4. L'absentéisme	51
3.4.4.1. Les indicateurs	51
3.4.4.2. Le coût	51
3.4.5. Le turnover	52
3.4.6. La rémunération et la masse salariale	52
3.4.6.1. Les classifications	52
3.4.6.2. Le suivi de la masse salariale	52
3.4.6.3. Les éléments de rémunération	53
3.4.6.4. Les outils d'intéressement et de participation	53
3.4.6.5. Les outils de rémunération indirecte	54
3.4.6.6. La construction de la politique salariale et l'utilisation des différents outils	55
3.5. Les outils de développement des ressources humaines	56
3.5.1. Établir une fiche de poste	56
3.5.1.1. Pourquoi établir une fiche de poste	56
3.5.1.2. Comment établir une fiche de poste	56
3.5.1.3. La fiche de description de poste	56
3.5.1.4. Quelle utilisation	56
3.5.2. Définir un poste cible	57
3.5.3. Mettre en place et faire vivre une démarche d'évaluation	57
3.5.3.1. Pourquoi mettre en place une démarche d'évaluation	58
3.5.3.2. La démarche d'évaluation	58
3.5.4. Mettre en place une politique de rémunération par objectif	58
3.5.5. Les entretiens annuels	59
3.6. Les conditions de travail	60
3.6.1. Prévention et sécurité	60
3.6.1.1. Les principes de prévention	60
3.6.1.2. La mise en œuvre	60
3.6.1.3. Formation à la sécurité : habilitation électrique, systèmes hydrauliques, chariots élévateurs, chauffeurs	62
3.6.1.4. Les vérifications et les contrôles obligatoires	64
3.6.2. La prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles	64
3.6.2.1. Les indicateurs principaux	64
3.6.2.2. Le contrôle de l'aptitude médicale	64
3.6.2.3. Les déclarations et registres	65
3.7. La formation	66
3.7.1. L'analyse des besoins de formation	66

3.7.1.1. La nécessité de procéder à l'analyse des besoins	67
3.7.1.2. Les outils de l'analyse des besoins	68
3.7.2. Le dispositif de formation et la réforme de la formation professionnelle	69
3.7.2.1. La réforme de la formation professionnelle	69
3.7.2.2. Les contributions versées par les coopératives pour leurs salariés	69
3.7.2.3. Les principaux dispositifs	70

4. LES ANNEXES

1. Méthodes et outils	76
1.1. Trame de fiche de poste (exemple)	76
1.2. Grille d'évaluation CV et lettre de motivation	77
1.3. L'entretien de recrutement	78
1.4. Grille d'évaluation pour l'entretien annuel (exemple 1)	79
1.5. Grille d'évaluation pour l'entretien annuel (exemple 2)	83
1.6. Fiche d'entretien annuel CCN Caves coopératives	88
1.7. Grille d'analyse du besoin de formation (exemple)	90
1.8. Fiche de recueil des besoins de formation	91
2. Les aides aux groupements d'employeurs	92
3. Le barème des avantages en nature	93
4. Les CQP de la coopération agricole	94
5. Les sites internet de référence	95
6. Les sigles utilisés	96
7. Les références bibliographiques utilisées	97
8. Les coordonnées de Coop de France, des fédérations de branches et des fédérations interrégionales et régionales adhérentes de Coop de France	98
9. L'index des mots clés	102

AVERTISSEMENT

AU LECTEUR

Ce guide comporte de nombreuses informations juridiques. Il a été fini de rédiger en février 2008 et il a été rédigé au travers de la législation en vigueur à cette date. Cette législation évolue. Le lecteur se reportera aux sources et sites, notamment juridiques, pour prendre en compte ces évolutions. Le texte ne prend notamment pas en compte la nouvelle codification du code du travail, en cours d'élaboration au moment de l'élaboration du guide.

Ce guide s'adresse prioritairement aux coopératives TPE et PME, ne disposant pas d'une personne spécialisée sur les questions de ressources humaines, avec ou sans directeur.

La nomenclature de l'Union européenne définit la PME comme une entreprise indépendante financièrement, employant moins de 250 salariés, dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan n'excède pas 43 millions d'euros. On reconnaît comme TPE les entreprises de moins de 10 salariés.

Ces entreprises sont largement représentées dans la coopération agricole. Celles de moins de 50 salariés représentent 80% du nombre de coopératives en France, et celles de moins de 10 salariés, 60%.

Les coopératives de moins de 10 salariés emploient 5% des salariés permanents et réalisent 8% du chiffre d'affaires de la coopération agricole en France. Elles sont principalement présentes dans le secteur de la vinification (487 entreprises), de la fabrication du fromage (177 entreprises) et du commerce de gros des produits laitiers (162 entreprises). Leur répartition sur le territoire s'étale le long d'un arc allant du Languedoc Roussillon (323 entreprises) à la Franche Comté (167 entreprises) en passant par Rhône Alpes (183) et Provence Alpes Côte d'Azur (167). On trouve aussi des coopératives TPE dans d'autres régions (de nombreuses coopératives viticoles en Champagne Ardenne...).

Ce guide a été conçu pour accompagner et aider les responsables (président, directeur) dans leurs décisions dans le domaine des ressources humaines, pour lesquelles ils n'ont pas, le plus souvent, la possibilité de s'appuyer sur une personne-ressource spécialisée en interne.

L'entreprise coopérative se distingue par le rôle assumé par le conseil d'administration dans la prise de décision stratégique. Dans des petites entreprises coopératives sans directeur, il n'est pas rare que le président exerce la fonction de dirigeant. Il impulse alors, de fait, la gestion des ressources humaines et se retrouve en charge du management des salariés.

Le contexte économique mondialisé, marqué par une internationalisation des échanges et l'hyper compétitivité, n'est pas sans conséquences sur les entreprises coopératives qui doivent faire face à de nouvelles problématiques de fusions, d'alliances, de développement de leur activité sur des nouveaux marchés et, de façon plus large, de redéfinition de leur stratégie. Parmi ces entreprises, les TPE et les PME, par nature plus vulnérables aux évolutions de l'environnement, doivent s'adapter à ces nouveaux enjeux.

En terme de gestion des ressources humaines, les dirigeants de coopératives doivent concilier :

- l'adéquation entre les ressources humaines et le projet stratégique ;
- la définition des compétences clés ;
- l'élaboration de la politique de formation pour optimiser la performance collective ;
- la définition d'une organisation cible ou la gestion de l'emploi partagé.

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines apparaît plus que jamais comme un facteur clé de succès pour permettre l'adaptation et l'évolution de l'entreprise dans les meilleures conditions.

Ce guide a donc été élaboré pour accompagner les personnes exerçant la fonction ressources humaines, dirigeants ou salariés, au sein des coopératives agricoles PME et TPE. ■

1. LA FONCTION "RESSOURCES HUMAINES"

1.1. Définition et principales composantes de la fonction	10
1.1.1. Le socle: la réglementation sociale de base	10
1.1.1.1. Les relations individuelles et collectives de travail	10
1.1.1.2. Seuils d'effectif en droit social	10
1.1.2. Les ressources humaines	15
1.2. Les particularités de la prise en charge des ressources humaines dans une TPE coopérative	16
1.2.1. Les acteurs internes et externes	16
1.2.2. Les modalités de cette prise en charge	17



1.1. Définition et principales composantes de la fonction

Selon Jean-Marc Le Gall⁽¹⁾, la gestion des ressources humaines est « une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient. La fonction "personnel" coûte à l'entreprise, mais elle est également une source et un outil de ren-

tabilité économique important pour l'entreprise ; à ce titre elle se doit d'être réactive et performante pour faire face aux différentes évolutions des organisations. »

Il s'agit de mettre en œuvre une politique des ressources humaines, cohérente avec la stratégie de l'entreprise, tout en respectant la législation.

(1) "La gestion des ressources humaines", collection *Que sais-je ?* éditions des Presses universitaires de France (PUF).

1.1.1. Le socle : la réglementation sociale de base

La gestion des ressources humaines exige que l'employeur, son représentant ou celui qu'il mandate pour ce faire, connaisse et agisse au quotidien en toute connaissance de cause dans le cadre de la réglementation du droit du travail.

Le champ de cette réglementation est extrêmement large. Les dispositions régissant les relations entre employeurs et salariés figurent principalement dans le code du travail, le code rural et le code de la sécurité sociale.

Le tableau ci-après, sans être exhaustif, distingue d'une part les relations individuelles de travail et plus particulièrement ce qui touche au contrat de travail et d'autre part les relations collectives de travail, c'est à dire ce qui régit les salariés d'une même entreprise.

1.1.1.1. Les relations individuelles et collectives de travail

(voir tableau, page suivante).

1.1.1.2. Seuils d'effectif en droit social

La législation sociale introduit fréquemment des seuils d'effectif pour définir le champ d'application d'une mesure et selon le domaine, ce seuil n'est pas le même. Par contre, le législateur a fait œuvre utile puisque depuis l'ordonnance du 24 juin 2004, le mode de décompte des effectifs a été harmonisé et la même règle s'applique. (voir tableau, page 12)

■ **RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL**

Conclusion et exécution du contrat de travail	Embauche et contrat de travail CDD et contrats liés à la politique de l'emploi Salaires et avantages Durée et horaire de travail Lieu et conditions de travail Qualification et formation professionnelles du salarié discipline Congés
Suspension du contrat de travail	Maternité Maladie, Accident de travail et maladie professionnelle
Rupture du contrat de travail	Démission Licenciement pour motif personnel Licenciement économique (individuel ou collectif) Rupture d'un commun accord, retraite et préretraite

■ **RELATIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL**

Statut collectif	Accords et conventions collectives Règlement intérieur Usages et engagements unilatéraux de l'employeur
Représentation du personnel	Délégués du personnel Comité d'entreprise ou d'établissement Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail ⁽¹⁾ Délégation unique du personnel Délégués syndicaux
Conflits et réorganisations d'entreprises	Grève Fusions, acquisitions et transfert d'entreprises

(1) En l'absence de CHSCT, c'est le délégué du personnel qui en assume les fonctions.

		SEUILS ⁽¹⁾	RÉFÉRENCE
REPRÉSENTATION DU PERSONNEL			
- délégué syndical	désignation	50 salariés ⁽²⁾	L412-11 C. trav
- délégué du personnel faisant fonction de délégué syndical	désignation	11 à 50 salariés	L412-11 C. trav
- délégué du personnel	élection	11 salariés ⁽²⁾	L.423-1 C. trav.
- comité d'entreprise	constitution	50 salariés	L.431-1 C. trav.
RÉGLEMENTATION DU TRAVAIL			
- comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	constitution	50 salariés	L.236-1 C. trav.
- règlement intérieur	établissement	20 salariés	L.122-33 C. trav.
DURÉE DU TRAVAIL			
- repos compensateur légal	déclenchement / heures supplémentaires	plus de 20 salariés	L.713-9 C. rur.
- heures supplémentaires imputation sur le contingent	au-delà de la 35 ^e h		L.212-6 C. trav.
LICENCIEMENT POUR MOTIF ÉCONOMIQUE			
- procédure	licenciement collectif	de moins de 50 salariés	L.321-2 C. trav.
- procédure	licenciement collectif	d'au moins 50 salariés	L.321-2-1 C. trav.
FORMATION PROFESSIONNELLE			
- obligations financières	CIF CDD Professionnalisation DIF Plan de formation	moins de 10 salariés	Loi du 4 mai 2004 et accord Coop de France 3 février 1997
- obligations financières	CIF commun et CIF CDD Professionnalisation DIF Plan de formation	10 salariés et plus	
PARTICIPATION			
- assujettissement		50 salariés	L.442-1 C. trav.
LOGEMENT			
- assujettissement	"1% logement agricole"	50 salariés	L.722-20 C. rur.

(1) La convention collective de branche ou un accord d'entreprise peut fixer un seuil inférieur. Il est prudent de s'y reporter

(2) L'effectif doit être atteint pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des 3 dernières années

■ Salariés pris en compte intégralement dans le calcul de l'effectif.

Les salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée travaillant à temps plein selon l'horaire légal ou conventionnel sont comptabilisés pour une unité. Peu importe l'âge, la date d'entrée ou le fait que ces salariés soient encore en période d'essai au moment où il est procédé au calcul de l'effectif.

Remarque : les cadres bénéficiant d'un forfait annuel en jours sont comptabilisés dans les effectifs comme des salariés à temps plein. En principe, les salariés dont le CDI est suspendu sont pris en compte intégralement, tant que la suspension du contrat n'est pas définitive.

Sont pris en compte intégralement les salariés en arrêt de travail pour maladie, maternité ou accident du travail ; absents pour congés payés, congé parental d'éducation, congé d'adoption, congé sabbatique, pour création d'entreprise, ou de formation ; en chômage technique avec rémunération, en période de mise à pied.

Les salariés en période de préavis, que celui-ci soit travaillé ou non, sont inclus dans l'effectif. Les salariés dispensés de toute activité mais continuant de percevoir une garantie de ressources financée par l'entreprise, dans le cadre d'un dispositif conventionnel de préretraite par exemple, doivent être pris en compte dans le calcul de l'effectif.

■ Salariés pris en compte au prorata de leur temps de présence

Certains salariés sont comptabilisés dans l'effectif de référence au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au cours des 12 mois précédents, c'est-à-dire pendant la période d'un an qui précède le mois pour lequel on calcule l'effectif.

Pour la détermination de l'effectif en mai 2007, la période de référence s'étend du 1^{er} mai 2006 au 30 avril 2007.

Sont ici visés, sauf s'ils remplacent un salarié absent ou dont le contrat est suspendu puisque dans ce cas ils sont totalement exclus de l'effectif :

- les salariés en contrat à durée déterminée ;

- les titulaires d'un contrat de travail intermittent ou les travailleurs saisonniers ;

- les intérimaires mis à disposition par une entreprise de travail temporaire ;

- les salariés mis à disposition par une entreprise extérieure. Il s'agit du personnel d'un prestataire de services auquel il est fait appel pour assurer diverses tâches : accueil, maintenance informatique, entretien des locaux, gardiennage, etc. Il s'agit également des salariés d'un sous-traitant auquel l'entreprise fait appel pour la réalisation de certains travaux. Ils sont toutefois pris en compte dans l'effectif que s'ils sont « intégrés de façon étroite et permanente à la communauté de travail » de l'entreprise utilisatrice.

Exemple : au cours des douze mois précédant le mois de septembre 2004, l'entreprise a eu recours à 6 CDD de six mois, 2 CDD de trois mois, 1 intérimaire pendant deux mois = $(6 \times 6) + (2 \times 3) + (1 \times 2) / 12 = 3,67$ unités.

Lorsque les intéressés n'ont pas travaillé un nombre de mois entier, le calcul peut être effectué à partir de la durée de présence dans l'entreprise, exprimée en jours ouvrables, la période de douze mois représentant 303 jours ouvrables (si l'on décompte une moyenne de 10 jours fériés).

Exemple : 6 intérimaires dont la durée de mission correspond au total à 846 jours ouvrables comptent pour $846 / 303 = 2,8$ unités.

■ Comptabilisation des salariés travaillant à temps partiel.

Les salariés à temps partiel, quelle que soit la nature de leur contrat de travail, sont pris en compte en divisant la somme totale des horaires inscrits dans leur contrat de travail par la durée légale ou conventionnelle du travail.

– Contrats à durée indéterminée

Les salariés travaillant sous CDI à temps partiel sont comptabilisés au prorata de leur temps de travail.

Exemple : dans une entreprise pratiquant la durée légale du travail, soit 35 heures par semaine, et qui emploie 4 salariés à 25 heures, 2 salariés à 30 heures, 1 salarié à 20 heures, le nombre de sala-

Règle de détermination de l'effectif (article L.620-10 du code du travail)

riés à retenir pour le calcul de l'effectif s'élève à :

$$(4 \times 25) + (2 \times 30) + (1 \times 20) = 180 / 35h = 5,14 \text{ unités.}$$

La durée du travail à prendre en considération est celle inscrite au contrat de travail des intéressés, déduction faite des heures complémentaires éventuellement effectuées ou prévues. En l'absence de contrat écrit ou si aucune mention de la durée du travail n'apparaît dans le contrat et que l'employeur n'apporte pas la preuve du temps partiel, les salariés concernés seront considérés comme employés à temps plein et compteront pour une unité dans le calcul de l'effectif.

– Contrats à durée déterminée

Lorsqu'un salarié sous CDD travaille à temps partiel, il y a lieu de cumuler les deux règles de prise en compte : prorata au temps de présence au cours des 12 mois précédents et prorata au temps de travail. La règle de calcul est alors la suivante :

$$(\text{mois de présence} / 12) \times (\text{heures de travail} / 35 \text{ heures ou la durée conventionnelle}).$$

A savoir : les salariés travaillant à temps partiel dans plusieurs entreprises sont pris en compte dans l'effectif de chacune d'elle. Par ailleurs, il est toujours possible de prévoir des dispositions conventionnelles plus favorables : ces salariés peuvent ainsi être pris en compte pour une unité dans l'effectif de l'entreprise.

■ Contrats entraînant l'exclusion de leurs titulaires du calcul de l'effectif

Bien que titulaires d'un contrat de travail, certains salariés sont exclus du décompte des effectifs pour toute la durée du contrat. Il s'agit :

- des apprentis
- des salariés titulaires d'un contrat de professionnalisation, pour toute la durée du contrat (s'il s'agit d'un CDD) ou jusqu'à la fin de l'action de professionnalisation
- des titulaires de contrats d'accompagnement dans l'emploi, de contrats d'avenir ou de CIRMA
- des salariés en contrat initiative-emploi
- des salariés en contrat d'accès à l'emploi dans les DOM.

Par ailleurs, les jeunes effectuant des stages en entreprise, avec convention de stage, n'ont pas à être comptabilisés dans l'effectif.

Les jeunes salariés sont inclus dans les effectifs.

■ Salarié remplaçant une personne absente

Les salariés embauchés sous CDD, ou par contrat de travail temporaire ou mis à disposition par une entreprise extérieure, pour le remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat a été suspendu notamment du fait d'un congé maternité, d'adoption, de paternité ou d'un congé parental d'éducation sont exclus de l'effectif. Les personnes remplacées étant déjà comptabilisées dans l'effectif, il n'y a pas lieu de compter deux salariés pour un même poste de travail.

■ Dirigeants de l'entreprise

Le chef d'entreprise ou d'établissement n'a pas à être pris en compte dans l'effectif, y compris lorsqu'il cumule son mandat avec un contrat de travail, sa qualité de chef d'entreprise primant.

■ Cadres

Les salariés cadres qui assurent la représentation de l'employeur auprès du personnel (un directeur du personnel par exemple) doivent être décomptés dans l'effectif de l'entreprise et ce même s'ils bénéficient d'une délégation particulière d'autorité établie par écrit leur permettant d'être assimilés au chef d'entreprise.

■ Représentants de commerce

Les VRP, y compris s'ils sont multicartes, doivent être pris en compte dans les effectifs dans les mêmes conditions que les autres salariés. S'agissant des VRP multicartes qui sont généralement assimilés à des salariés à temps partiel, si le contrat (comme cela est souvent le cas) ne mentionne pas la durée du travail et sa répartition sur la semaine ou le mois, le VRP ne peut être pris en compte comme salarié à temps partiel que s'il est démontré que son contrat n'était pas à temps plein. ■

1.1.2. Les ressources humaines

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la "vie" du salarié dans son entreprise : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail.

Lorsque la fonction a commencé à exister et à être perçue dans l'entreprise, elle concernait traditionnellement l'administration du personnel, c'est-à-dire :

- l'enregistrement, le suivi, et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel,
- l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise,
- la gestion et le contrôle du temps de travail.

Aujourd'hui la fonction des RH s'est considérablement élargie à des domaines tels que :

- la gestion des compétences : par la ges-

tion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières et promotion, analyse des postes et évaluation des personnes ;

- la gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, la grille des salaires, la politique de rémunération, l'intéressement et la participation ;
- la gestion de la formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats ;
- l'amélioration des conditions de travail : par l'hygiène et la sécurité au travail, l'aménagement du temps de travail, la gestion des activités sociales (cantine, vacances et loisirs) ;
- la communication et l'information : par la définition des publications et messages destinés à l'extérieur, la gestion des moyens de communication en interne (journal d'entreprise, affichage, supports NTIC, réunions).

Activités liées à la gestion des ressources humaines

Administration du personnel

- enregistrement, suivi, et contrôle des données individuelles et collectives du personnel
- application de la législation sociale
- gestion et contrôle du temps de travail

Recrutement

- analyse des besoins
- description et analyse des emplois et des postes
- sélection et recrutement
- adaptation qualitative et quantitative des compétences et des emplois
- gestion des effectifs
- évaluation des personnes

Rémunération et avantages sociaux

- régime de rémunération
- avantages sociaux
- gestion du coût du personnel
- régime de prévoyance et de retraite
- intéressement, participation, épargne retraite

Formation et perfectionnement

- formation professionnelle continue (plan de formation,

congrés de formation, droit individuel à la formation, périodes de professionnalisation)

– tutorat

Gestion des personnes et du milieu de travail

- entretiens individuels
- évolution des carrières
- gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- relations avec les instances représentatives du personnel
- organisation et aménagement du temps de travail (aménagement des horaires, flexibilité, heures supplémentaires, annualisation, temps partiel, etc.)
- résolution des conflits
- règlement intérieur et mesures disciplinaires
- conciliation travail/famille
- santé et sécurité au travail
- cessation du contrat de travail

Communication externe et interne

- communiqués
- information interne

Les pratiques en matière de gestion des ressources humaines doivent être adaptées à la taille de l'entreprise.

La bonne gestion des ressources humaines est importante, car elle permet des retombées qui profitent aussi bien à l'employeur qu'aux salariés :

- créer des emplois utiles qui découlent directement des missions et de la stratégie de l'entreprise ;
- disposer d'un effectif constitué de personnes possédant les bonnes connaissances, aptitudes et compétences en vue d'accompagner le projet de l'en-

treprise ;

- mettre en place une organisation qui favorise l'efficacité des salariés ;
- traiter de façon cohérente et équitable les salariés ;
- communiquer régulièrement aux salariés des informations sur leur performance ;
- instaurer une culture d'entreprise qui motive les salariés ;
- aménager un milieu de travail positif ;
- favoriser la fidélisation des salariés ;
- aider les salariés et l'entreprise à accompagner le changement.

1.2.

Les particularités de la prise en charge des ressources humaines dans une TPE coopérative

1.2.1. Les acteurs internes et externes

Dans une TPE, les ressources humaines ne sont généralement pas prises en charge par une personne ou un service spécifique, mais par différents acteurs, internes et externes.

donc principalement le directeur (lorsqu'il existe) qui assume la gestion des RH. Il se limite souvent à l'essentiel tout en s'appuyant sur son service comptabilité qui assure la gestion administrative.

■ Les acteurs internes

La taille de l'entreprise ne permet pas en général le recrutement d'un collaborateur chargé des ressources humaines. C'est

■ Les acteurs externes

Les fédérations de coopératives nationales ou régionales, inter-filières ou de branche, le cabinet comptable ou d'expertise comp-

table, les cabinets de recrutement, les entreprises de travail temporaire, les groupements d'employeurs, l'OPCA, l'inspection du travail, la MSA, les organismes de retraite et de prévoyance, sont

les principaux interlocuteurs. Ils interviennent soit ponctuellement, soit régulièrement. Ils informent, apportent des prestations et prodiguent principalement des conseils. ■

1.2.2. Les modalités de cette prise en charge

La gestion des ressources humaines est incontournable dans les TPE, même si ses modalités ne sont pas suffisamment formalisées.

On n'identifie pas de pratique unique, mais des pratiques liées à la taille, à l'activité de l'entreprise, à son organisation et à la personnalité de ses dirigeants. Les caractéristiques des dirigeants (directeur, mais aussi président et administrateurs), leurs objectifs, leur capacité à anticiper, à lancer et conduire des projets, leur formation sont des éléments clés de la prise en compte et de la gestion des ressources humaines dans les coopératives. Comme dans toutes les TPE, la fonction RH est le plus souvent prise en charge dans ses dimensions basiques : gestion du per-

sonnel et des rémunérations, recrutement, licenciement, formation d'adaptation au poste.

Cette prise en charge incombe le plus souvent, au moins dans les grandes orientations et parfois dans la pratique, à la personne qui assume la fonction de dirigeant. Aujourd'hui, les impératifs de compétitivité, les démarches de projet d'entreprise, de contrôle de gestion, conduisent, même dans les TPE, à professionnaliser la fonction, souvent en s'appuyant sur des conseils extérieurs. Cela passe par l'évolution des pratiques de recrutement, une définition des postes de travail, plus d'anticipation dans la gestion des âges et des compétences, une meilleure utilisation des dispositifs de formation. ■

2. LE CADRE LÉGAL ET CONVENTIONNEL

2.1. Le cadre légal	20
2.2. Les dispositifs conventionnels	20
2.2.1. Les conventions collectives	20
2.2.1.1. Un champ d'application déterminé	20
2.2.1.2. Le rôle et la portée d'une convention collective	21
2.2.2. Les accords négociés par Coop de France	22
2.2.2.1. L'APN	22
2.2.2.2. Les autres accords négociés par Coop de France	22
2.3. La négociation collective dans l'entreprise	23
2.3.1. Avec qui négocier ?	23
2.3.2. Quelles négociations sont obligatoires ?	24
2.4. Les interlocuteurs institutionnels	25



2.1.

Le cadre légal

Les coopératives agricoles et leurs unions obéissent, comme les autres entreprises, aux dispositions générales du code du travail. Toutefois, le code rural conserve des dispositions spécifiques au secteur agricole, notamment la réglementation du travail salarié (cf. Livre VII Titre I art 711-1 à 719-9 TESA, durée du travail, repos hebdomadaire et

quotidien, dispositions relatives aux jeunes travailleurs, hébergement, médecine du travail, contrôle ainsi que le Titre II Organisation générale des régimes de protection sociale des salariés, Titre III Protection sociale des salariés et Titre V Accidents du travail, maladies professionnelles et accidents de la vie privée).

2.2.

Les dispositifs
conventionnels

Un contrat de travail peut contenir des dispositions plus favorables pour le salarié que l'accord ou la convention applicable à l'entreprise. Dans ce cas, le contrat de travail prime.

■ **La convention collective** traite de l'ensemble du droit du travail (contrat de travail, hygiène, congés, salaires, classification, licenciement...) adaptant ainsi le

code du travail à un secteur donné. Elle comporte généralement un texte de base, souvent complété par des avenants, des accords, des annexes.

■ **L'accord collectif** ne porte que sur certains thèmes : aménagement et réduction du temps de travail, formation professionnelle, salaires, égalité professionnelle, travail de nuit, travail intermittent...

2.2.1. Les conventions collectives

2.2.1.1. Un champ
d'application déterminé

Chaque convention ou accord indique clairement (cf. article 1, son champ d'application) :

- le niveau géographique : national, régional, départemental ;
- le niveau professionnel (interprofessionnel, branche, entreprise). Le plus souvent, les activités couvertes par la convention ou l'accord sont désignées par les codes APE correspondants : il suffit donc de les comparer avec celui attribué à l'entreprise pour savoir si celle-ci doit ou non appliquer la convention ou l'accord collectif.

Attention : le code APE n'est qu'un indice et non une preuve. L'activité effective et

principale exercée par l'entreprise demeure le vrai critère d'application de la convention ou de l'accord.

Lors de leur signature, les conventions ou accords ne s'appliquent qu'aux seuls employeurs :

- compris dans le champ d'application professionnel et territorial ;
- signataires ou membres d'une organisation signataire ou adhérente à la convention ou à l'accord.

Un employeur, dont l'entreprise ne se trouve dans le champ d'aucune convention étendue, peut aussi décider volontairement de l'appliquer.

Il peut y avoir ensuite extension par arrêté du ministère du travail, qui rend obligatoire l'application du texte à tous les em-

ployeurs entrant dans son champ d'application professionnel et territorial, sans considération d'appartenance aux organisations signataires ou adhérentes.

Cette extension est parfois accompagnée de réserves et même d'exclusions de tout ou partie du texte non conforme à la réglementation en vigueur. Il peut y avoir également élargissement par arrêté d'un texte pour rendre obligatoire dans une branche d'activité ou un secteur territorial non couverts par un texte conventionnel, l'application d'une convention ou d'un accord déjà étendus dans un autre secteur.

2.2.1.2. Le rôle et la portée d'une convention collective

Est concerné, tout salarié travaillant dans une entreprise couverte par une convention collective ou un accord collectif.

La convention collective est un accord écrit qui résulte de la négociation entre syndicats de salariés et d'employeurs. Elle peut être conclue :

- au niveau de l'entreprise (elle s'applique alors uniquement aux salariés de cette entreprise) ou au niveau d'une branche professionnelle (le commerce de détail, le textile, le bâtiment...);
- au niveau départemental, régional ou national.

Dans les négociations d'entreprise, les salariés sont représentés par le ou les délégués syndicaux et, pour certains accords, par les délégués du personnel ou un salarié mandaté par un syndicat. La possibilité de signer avec un partenaire autre que le délégué syndical nécessite un accord de branche étendu.

La convention collective comprend généralement un texte de base et des avenants, accords ou annexes issus de négociations ultérieures sur des points particuliers. Il faut distinguer la convention collective, qui traite de l'ensemble des conditions d'emploi et de travail, et l'accord collectif, qui ne porte que sur un sujet précis : par exemple, les salaires ou la formation professionnelle.

La convention collective complète en les

améliorant les dispositions du code de travail :

- elle met en place des avantages non prévus par le code du travail (salaires minimaux, régime de prévoyance, congés supplémentaires...);
- dans les domaines où le code de travail ne fixe pas de règles impératives, elle peut organiser des règles particulières au secteur d'activité ou à l'entreprise.

Plusieurs repères permettent d'identifier, de consulter et d'acquérir la convention collective applicable à l'entreprise. La convention collective applicable à l'entreprise est normalement mentionnée sur le bulletin de paie et un avis, affiché sur les lieux de travail, doit comporter l'intitulé de la convention et l'endroit où un exemplaire à jour peut être consulté. Le salarié peut également s'adresser aux représentants du personnel, qui disposent d'un exemplaire de la convention collective. L'employeur est tenu de mettre à disposition pour consultation sur place un exemplaire de la convention collective à jour.

À signaler cependant qu'il est possible qu'aucune convention collective ne s'applique à l'entreprise. Cela peut être vérifié auprès de l'inspecteur du travail.

Parmi les conventions négociées au plan national par les différentes branches de la coopération agricole, on relève (le numéro correspond à la brochure éditée par le Journal officiel, la liste n'est pas exhaustive) :

- 3604 : caves coopératives viticoles et leurs unions ;
- 3607 : conserveries coopératives et Sica ;
- 3616 : coopératives agricoles de céréales, de meunerie, d'approvisionnement, d'alimentation du bétail et d'oléagineux ;
- 3612 : coopératives et sociétés d'intérêt collectif agricole (Sica) bétail et viande ;
- 3614 : fleurs, fruits et légumes, pommes de terre (coopératives et Sica) ;
- 3608 : lait ;
- 3264 : lin, rouissage et teillage ;
- 3026 : sucreries, sucreries-distilleries et raffineries de sucre.

À noter que les Cuma relèvent des ac -

cords négociés par la FNSEA et les FDSEA au titre des salariés d'exploitations agricoles.

Il existe aussi une convention collective nationale pour les distilleries coopératives vinicoles, leurs unions et Sica de distillation (non étendue).

Les coopératives d'insémination artificielle relèvent d'une convention collective natio-

nale (non étendue) du 6 juillet 1989.

Les conventions collectives peuvent être obtenues auprès de chaque fédération nationale signataire ou commandées au Journal officiel. Les conventions collectives étendues et nationales peuvent être consultées sur le site de Légifrance (www.legifrance.gouv.fr) ou directement sur www.juricoop.coop. ■

2.2.2. Les accords négociés par Coop de France

2.2.2.1. L'APN (Accord Paritaire National)

L'accord paritaire national du 21 octobre 1975, négocié entre Coop de France et le Dirca (Mouvement des cadres dirigeants de la coopération agricole) règle les conditions de travail et de rémunération des cadres dirigeants des coopératives agricoles, de leurs unions, des Sica ainsi que des filiales des organismes précités. Ce texte n'a pas la nature juridique d'une convention collective mais celle d'un modèle de contrat de travail. L'affiliation du cadre dirigeant à l'APN est facultative et relève de la décision du conseil d'administration de la coopérative. Pour être applicables, les dispositions de l'APN doivent donner lieu à l'établissement d'un contrat écrit de travail approuvé par le conseil d'administration.

- 2005 sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans la coopération agricole ;
- accord du 20 février 2006 portant création d'un observatoire paritaire prospectif interbranches des métiers, des qualifications et de l'emploi dans la coopération agricole ;
- accord collectif national du 20 février 2006 sur le financement de la formation professionnelle tout au long de la vie dans la coopération agricole ;
- accord du 20 février 2006 portant création d'une commission paritaire nationale interbranches de l'emploi et de la formation professionnelle dans la coopération agricole.

Il faut également citer :

- la convention collective nationale du 30 juillet 1969 sur la sécurité de l'emploi dans la coopération agricole ;
- l'accord national du 11 décembre 1986 sur l'emploi dans la coopération agricole ;
- l'accord du 4 juillet 1989 sur le congé individuel de formation dans la coopération agricole. ■

2.2.2.2. Les autres accords négociés par Coop de France

Ils concernent surtout la formation professionnelle. Ces accords s'appliquent en principe dans toutes les branches de la coopération agricole (il y a toutefois des exceptions et il convient de vérifier le champ d'application) :

- accord national interprofessionnel du 19 juin 1985 sur l'indemnisation complémentaire du chômage partiel dans la coopération agricole ;
- accord collectif national du 25 mars

La négociation d'une convention ou d'un accord d'entreprise permet d'adapter les règles du code du travail aux spécificités et besoins de l'entreprise. Ce sont, en principe, les délégués syndicaux qui négocient avec l'employeur. Mais pour favoriser la négociation dans les petites entreprises dépourvues de délégués syndicaux, un accord atypique peut être conclu, avec les représentants élus du personnel. Par ailleurs, un accord d'entreprise peut être signé par ces mêmes délégués du personnel ou par un salarié mandaté en cas d'accord étendu au niveau de la branche. La négociation peut être obligatoire (avec des thèmes et un rythme imposés) ou libre. Dans tous les cas, les accords d'entreprise sont soumis à certaines conditions de validité et au respect de formalités

spécifiques.

À savoir : un accord collectif ne peut qu'améliorer la situation des salariés par rapport aux dispositions de la loi, sauf si cette dernière en dispose autrement. Mais un accord d'entreprise peut comporter des dispositions moins favorables qu'un accord couvrant un champ territorial ou professionnel plus large (accord de branche par exemple) sauf dans deux cas :

- lorsque l'accord de branche lui-même l'interdit ;
- lorsque l'accord d'entreprise porte sur les domaines suivants : salaires minima, classification, garanties collectives de protection sociale complémentaire, mutualisation des fonds de la formation professionnelle.

2.3.1. Avec qui négocier ?

En principe, les délégués syndicaux – désignés par les organisations syndicales représentatives dans les entreprises de 50 salariés et plus – prennent part aux négociations menées avec l'employeur. La délégation de chacune des organisations représentatives appelées à participer à des négociations dans l'entreprise comprend obligatoirement le délégué syndical de l'organisation dans l'entreprise ou, en cas de pluralité de délégués, au moins deux délégués syndicaux.

Sous peine d'encourir des sanctions pour discrimination syndicale, l'employeur doit inviter à la négociation toutes les organisations syndicales représentatives présentes dans l'entreprise (et non certaines d'entre elles). Chaque organisation syndicale peut compléter sa délégation avec des salariés de l'entreprise. À défaut d'accord avec l'employeur, le nombre de salariés, par délégation, ne peut excéder celui des délégués syndicaux. Sauf dans les entreprises n'ayant qu'un seul délégué syndical : dans ce cas, deux salariés peuvent participer à la négociation.

Dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux, une convention de branche ou un accord professionnel étendu peut prévoir qu'un accord peut être conclu par le comité d'entreprise (ou, à défaut, par les délégués du personnel). Pour être valable, il doit être approuvé par une commission paritaire nationale de branche. Si l'entreprise n'a pas de représentant élu, l'accord peut être signé par un salarié mandaté par une organisation syndicale. Il ne sera valide que s'il est approuvé par les salariés, lors d'un vote à la majorité des suffrages exprimés. La convention de branche ou l'accord professionnel étendu fixe alors les thèmes ouverts à ce mode de négociation dérogatoire.

Le temps passé à la négociation est payé comme temps de travail et, si l'employeur est à l'initiative des discussions, n'est pas décompté du crédit d'heures dont les délégués syndicaux disposent. ■

2.3.

La négociation collective dans l'entreprise

2.3.2. Quelles négociations sont obligatoires ?

■ La négociation annuelle.

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales représentatives, l'employeur doit, tous les ans, convoquer les délégués syndicaux pour négocier sur :

- les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel à la demande des salariés. C'est également l'occasion d'examiner l'évolution de la situation de l'emploi dans l'entreprise ;
- les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés : conditions d'accès à l'emploi, formation et promotion professionnelles, conditions de travail...

■ Les négociations libres.

En dehors de la négociation annuelle obligatoire, employeurs et syndicats ont toute liberté pour négocier sur des thèmes qu'ils choisissent : formation professionnelle, congés...

■ Les conditions de validité des accords.

Pour qu'un accord d'entreprise soit valide, il ne suffit plus qu'il soit signé par une organisation syndicale de salariés reconnue représentative sur le plan national ou ayant fait preuve de sa représentativité dans le champ de l'accord. Il doit, en plus, répondre « au principe majoritaire ». C'est aux partenaires sociaux, dans un accord de branche étendu, d'en préciser les modalités. Ils ont le choix entre deux formules, l'accord d'entreprise devant, pour être valide :

- Soit être signé par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections au comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Si aucune organisation syndicale ne recueille cette majorité de suffrages, l'accord pourra être soumis à l'ap-

probation de la majorité des salariés de l'entreprise, si les organisations signataires en font la demande à l'employeur. À défaut, l'accord n'est pas applicable.

- Soit ne pas faire l'objet d'une opposition de la part d'un ou plusieurs syndicats ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés aux dernières élections du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. L'opposition doit être formulée dans les huit jours à compter de la notification de l'accord à toutes les organisations syndicales.

En l'absence d'accord de branche étendu, c'est le droit d'opposition, tel qu'il vient d'être défini, qui s'applique.

Sur l'ensemble de cette question, on peut se reporter à la brochure réalisée par le ministère du Travail.

Dans une entreprise où aucune élection professionnelle n'a pu être organisée du fait de l'absence de candidat, la représentativité exacte des délégués syndicaux concluant l'accord ne peut être connue. Dans cette hypothèse, un accord pourra être valablement signé, sans qu'aucune organisation ne puisse s'y opposer, faute de résultats à une élection. Mais cet accord devra être soumis à l'approbation de la majorité des suffrages exprimés des salariés de l'entreprise. ■

Au niveau national, les interlocuteurs, tant du côté des employeurs que de celui des organisations représentatives des salariés, sont pour l'essentiel au niveau du ministère de l'Agriculture, quelques services de la direction générale de la Forêt et des Affaires rurales (DGFAR), mais aussi la Caisse centrale de Mutualité sociale agricole (CCMSA), le groupe Agricola pour tout ce qui touche aux régimes de prévoyance et de retraite complémentaires ainsi que l'Organisme paritaire collecteur agréé des organismes profes-

sionnels et des coopératives agricoles (OPCA2).

Au niveau local, les entreprises sont davantage en contact avec la DDTEFP, l'ITEPSA, le SRFD et la MSA ainsi que la délégation de l'inter-région d'OPCA2.

Les organismes les plus couramment concernés ont été cités. Certaines coopératives ou filiales de coopératives peuvent relever d'autres interlocuteurs. ■

2.4.

Les interlocuteurs institutionnels

3. LES OUTILS DE GESTION

3.1. Le recrutement	29
3.1.1. Le cadre juridique	29
3.1.2. Définir le profil recherché	31
3.1.2.1. Définir le poste	31
3.1.2.2. Rédiger une fiche de synthèse	31
3.1.2.3. Cerner le profil nécessaire	32
3.1.3. Chercher le candidat	33
3.1.3.1. Choisir la méthode	33
3.1.3.2. Rechercher les candidatures internes	33
3.1.3.3. Rechercher les candidatures externes	33
3.1.3.4. Dans quel cas faire appel à un cabinet de recrutement/autres modes de recrutement?	34
3.1.4. Sélectionner le candidat	35
3.1.4.1. Trier les candidatures	35
3.1.4.2. Convoquer les candidats	35
3.1.4.3. Réaliser un entretien de recrutement	36
3.1.5. Décider le recrutement	37
3.1.6. Conclure le contrat de travail	37
3.1.6.1. Conclusion et clauses du contrat de travail	37
3.1.6.2. Les différents types de contrats de travail	38
3.1.6.3. Cadre dirigeant: les délégations de pouvoirs et ses modalités de formalisation	40
3.1.7. Accueillir et confirmer l'embauche	41
3.1.7.1. Accueillir le nouvel embauché et organiser l'accueil du premier jour	41
3.1.7.2. Former et suivre le nouvel embauché	42
3.1.7.3. Évaluer à la fin de la période d'essai	42
3.2. Comment gérer la saisonnalité	42
3.2.1. Le recrutement des saisonniers	42
3.2.1.1. La prise en charge du recrutement	42
3.2.1.2. Les principales étapes	43
3.2.2. La formation et l'accueil des saisonniers	44
3.2.2.1. L'accueil	45
3.2.2.2. La formation	45
3.3. L'externalisation	45
3.3.1. L'intérim	45
3.3.2. La prestation de services	46
3.3.3. La mise à disposition	46
3.3.4. Les risques potentiels du recours à l'externalisation	47
3.3.5. Le groupement d'employeurs	47
3.3.6. Le travail par les coopérateurs	48
3.4. Les outils d'administration du personnel	49
3.4.1. Le dossier individuel	49

3.4.2. La paie	50
3.4.2.1. Le bulletin de paie	50
3.4.2.2. Les autres documents liés à la paie	50
3.4.3. Les registres et les affichages obligatoires	51
3.4.4. L'absentéisme	51
3.4.4.1. Les indicateurs	51
3.4.4.2. Le coût	51
3.4.5. Le turnover	52
3.4.6. La rémunération et la masse salariale	52
3.4.6.1. Les classifications	52
3.4.6.2. Le suivi de la masse salariale	52
3.4.6.3. Les éléments de rémunération	53
3.4.6.4. Les outils d'intéressement et de participation	53
3.4.6.5. Les outils de rémunération indirecte	54
3.4.6.6. La construction de la politique salariale et l'utilisation des différents outils	55
3.5. Les outils de développement des ressources humaines	56
3.5.1. Établir une fiche de poste	56
3.5.1.1. Pourquoi établir une fiche de poste	56
3.5.1.2. Comment établir une fiche de poste	56
3.5.1.3. La fiche de description de poste	56
3.5.1.4. Quelle utilisation	56
3.5.2. Définir un poste cible	57
3.5.3. Mettre en place et faire vivre une démarche d'évaluation	57
3.5.3.1. Pourquoi mettre en place une démarche d'évaluation	58
3.5.3.2. La démarche d'évaluation	58
3.5.4. Mettre en place une politique de rémunération par objectif	58
3.5.5. Les entretiens annuels	59
3.6. Les conditions de travail	60
3.6.1. Prévention et sécurité	60
3.6.1.1. Les principes de prévention	60
3.6.1.2. La mise en œuvre	60
3.6.1.3. Formation à la sécurité : habilitation électrique, systèmes hydrauliques, chariots élévateurs, chauffeurs	62
3.6.1.4. Les vérifications et les contrôles obligatoires	64
3.6.2. La prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles	64
3.6.2.1. Les indicateurs principaux	64
3.6.2.2. Le contrôle de l'aptitude médicale	64
3.6.2.3. Les déclarations et registres	65
3.7. La formation	66
3.7.1. L'analyse des besoins de formation	66
3.7.1.1. La nécessité de procéder à l'analyse des besoins	67
3.7.1.2. Les outils de l'analyse des besoins	68
3.7.2. Le dispositif de formation et la réforme de la formation professionnelle	69
3.7.2.1. La réforme de la formation professionnelle	69
3.7.2.2. Les contributions versées par les coopératives pour leurs salariés	69
3.7.2.3. Les principaux dispositifs	70

Les méthodes sont à adapter en fonction de la nature du poste à pourvoir : salariés saisonniers, ouvriers et employés, techniciens et agents de maîtrise, cadres, directeur.

On distingue :

- la prise en charge directe par la coopérative de la démarche de recrutement ;
- le recours à un prestataire extérieur.

Par ailleurs, la recherche de compétences ne s'effectue pas uniquement par le recrutement. D'autres approches peuvent être envisagées : externalisation, emploi partagé, mobilité interne, formation.

Si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes en interne ou transférables aux collaborateurs actuels de la coopérative, celle-ci doit procéder à un recrutement externe avec tout ce que cela comporte comme démarches : définition du besoin, recherche de candidats, gestion des candidatures, sélection et intégration du salarié.

Un recrutement implique deux axes d'investigation. :

3.1.1. Le cadre juridique

Le recrutement doit respecter certaines règles de base, figurant dans le code du travail. Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.

Règles relatives à l'information, méthodes et techniques de recrutement : articles L.121-7, L.121-8, L.432-2-1.

Règles relatives à la discrimination : articles L.122-25, L.122-45, L.122-45-3, et articles 225-1 et 225-2 du code pénal

Règles relatives à la diffusion et la publicité des offres d'emploi : L.311-4.

■ La loi.

L'article L.120-2 du code du travail pose

– l'un, centré sur l'entreprise, est l'analyse du poste comprenant la description des fonctions et des activités ;

– l'autre, centré sur la personne recherchée, vise à définir le profil idéal du candidat souhaité.

L'analyse du poste et la définition du profil du candidat permettent de choisir des critères de sélection conformes aux attentes et de rédiger une annonce d'offre d'emploi pertinente. Cette étape pourra être déléguée au responsable hiérarchique ou être prise en charge par le conseil d'administration s'il s'agit d'un poste de direction.

Le recrutement d'un directeur est un moment important de la vie de la coopérative. C'est le conseil d'administration qui nomme le directeur et arrête sa rémunération. L'article 29 des statuts précise qu'il exerce ses fonctions sous la direction, le contrôle et la surveillance du conseil d'administration, qu'il représente vis-à-vis des tiers dans la limite des pouvoirs qui lui sont confiés par délibération du conseil d'administration (*Guide de l'administrateur*, p. 58).

un principe général sur le recrutement et les libertés individuelles : « *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.* »

L'article L.122-35 du code du travail reprend ce principe en ce qui concerne le contenu du règlement intérieur. Cet article donne une grille de lecture du pouvoir de l'employeur et des libertés des salariés.

L'employeur ne peut pas supprimer les libertés, mais uniquement les restreindre. Il peut limiter, mais pas interdire.

■ La liberté d'embauche.

En 1988, le Conseil constitutionnel a reconnu à l'employeur la liberté d'entre-

3.1.

Le recrutement

prendre et le libre choix de ses collaborateurs. Ce principe est assorti de limites conventionnelles et de lois et règlements étatiques.

■ Les règles sur la non-discrimination.

Il n'existe pas de principe général. Il existe de nombreux textes au niveau international (OIT) et en droit européen : discrimination fondée sur la nationalité et le principe d'égalité et de non-discrimination entre homme et femme. Il s'y ajoute un ensemble de directives (élargissement au niveau européen).

Au niveau français, le préambule de la Constitution assure l'égalité devant la loi, sans distinction en fonction de l'origine, de la race, des opinions et des croyances.

Pour le reste, les éléments figurent dans le code pénal : les articles 225-1 et 225-2 sont les deux textes les plus importants.

L'article 225-1 :

« Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

« Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les personnes morales à raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales. »

L'article 225-2 :

« La discrimination définie à l'article 225-1, commise à l'égard d'une personne phy-

sique ou morale, est punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende lorsqu'elle consiste :

1. à refuser la fourniture d'un bien ou d'un service ;
2. à entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque ;
3. à refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;
4. à subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;
5. à subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;
6. à refuser d'accepter une personne à l'un des stages visés par le 2° de l'article L. 412-8 du code de la sécurité sociale.

« Lorsque le refus discriminatoire prévu au 1. est commis dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès, les peines sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 75 000 € d'amende. »

Dans le code du travail figure une panoplie de textes spécifiques pour certaines discriminations concernant les femmes enceintes (article L.122-25), l'égalité des sexes (article L.123-1), l'appartenance syndicale (article L.412-2).

Il existe un texte plus large, élaboré sous l'article L.122-45 et suivants du code du travail, qui stipule qu'« aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 140-2, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son

appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap.

« Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire visée à l'alinéa précédent en raison de l'exercice normal du droit de grève.

« Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements définis aux alinéas précédents ou pour les avoir relatés.

« En cas de litige relatif à l'application des alinéas précédents, le salarié concerné ou le candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse

de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

« Toute disposition ou tout acte contraire à l'égard d'un salarié est nul de plein droit. »

Ce texte interdit la discrimination en matière de recrutement, sanction, licenciement et, depuis la loi du 16 novembre 2001, il s'applique à tous les aspects liés à la relation de travail.

Cet article s'est constitué par ajouts successifs de critères, au fil du temps. Le texte interdit toute discrimination liée à :

- l'origine, l'appartenance à une ethnie nationale ou race ;
- le sexe, les mœurs, la situation de famille, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'orientation sexuelle, l'apparence physique, le patronyme, l'âge, les caractéristiques génétiques, l'état de santé ou le handicap ;
- l'exercice du droit de grève. ■

3.1.2. Définir le profil recherché

3.1.2.1. Définir le poste

Avant de se lancer dans un recrutement, et pour éviter des erreurs, il est important de prendre du temps pour définir ses besoins. Analyser et formaliser les différentes composantes du futur poste est indispensable : les missions, les synergies avec les postes de l'entreprise, les tâches, les connaissances techniques en jeu, l'évolution du poste à moyen et long terme.

Il s'agit de :

- définir les besoins réels de l'entreprise ou du service ainsi que la finalité du poste, en prenant en compte les évolutions prévisibles ;
- recenser, analyser et hiérarchiser ces besoins et ces finalités. La réflexion peut se mener en interne avec l'ensemble des personnes concernées. Cette démarche s'impose particulièrement dans le cas d'une création de poste, car il ne sera

- pas possible de se référer à l'existant ;
- envisager l'évolution du poste et sa place dans l'organisation dans le cas d'un recrutement sur un poste existant.

Il est conseillé de définir aussi les moyens affectés au poste (locaux, équipement, budget).

3.1.2.2. Rédiger une fiche de synthèse

Après ce travail de réflexion, il est conseillé de rédiger une fiche de poste ou de se référer à celle déjà existante. Elle constitue une référence qui favorise les relations entre les partenaires du recrutement. Elle facilite notamment la rédaction de l'annonce, les échanges au moment de l'entretien et l'intégration du nouvel arrivant.

FICHE DE POSTE

À titre d'exemple, il convient de préciser les informations suivantes :

– Intitulé du poste	titre qui désigne le mieux le poste à pourvoir
– Statut du poste, classification	cadre, technicien, agent de maîtrise, employé, ouvrier qualifié, ouvrier hautement qualifié (en faisant référence à la convention collective)
– Missions, finalités du poste	en précisant leur importance.
– Activités courantes, ponctuelles	description détaillée, exprimée par des verbes d'action.
– Responsabilités	hiérarchiques, techniques, économiques...
– Environnement, moyens	situation du poste dans la coopérative. effectif du service, taille de l'atelier. équipements, budget.
– Objectifs à atteindre	qualitatifs et/ou quantitatifs.
– Autonomie	lien avec l'organigramme.
– Position dans la hiérarchie	amont et aval du poste.
– Compétences requises	connaissances, compétences techniques, organisationnelles.
– Conditions de travail	situation géographique, mobilité, horaires, astreintes.
– Type de contrat	Contrat à durée indéterminée (CDI), à durée déterminée (CDD), à temps complet ou à temps partiel, etc.
– Évolution possible	fonctions accessibles, passerelles entre métiers.

En annexe 1.1, la trame d'une fiche de poste.

3.1.2.3. Cerner le profil nécessaire

Après avoir analysé ce que sera le futur collaborateur, dans quelles conditions et dans quel environnement il exercera ses activités, il convient d'en spécifier l'ensemble des caractéristiques. L'objectif : décrire le candidat idéal par rapport à une référence, qui peut être le poste à pourvoir ou le prédécesseur.

Conseil : il est impératif de vérifier la cohérence entre la description du poste et le profil du candidat. Cela permet d'éviter de recruter un candidat "sur ou sous dimensionné" par rapport aux besoins.

Cette validation du profil recherché limite les risques de difficultés ultérieures.

Le profil de poste est un outil de travail interne. Les éléments essentiels de ce document :

- formation (diplômes ou niveau, type de spécialisation, école...);
- compétences techniques et domaines d'expertises si besoin;
- aptitudes (organisation, communication, adaptabilité...);
- caractéristiques particulières (utiles à préciser si la nature du poste l'exige : aptitudes physiques...);
- mobilité;
- rémunération. ■

3.1.3. Chercher le candidat

Quels que soient les réseaux utilisés pour chercher un candidat, il convient de rédiger une annonce au message précis et attractif. Le contenu de l'annonce est guidé en partie par les critères de sélection qui ont été déterminés auparavant. Lors de la rédaction de l'annonce, il faut toujours se souvenir du but à atteindre : recevoir des candidatures correspondant au profil recherché.

3.1.3.1. Choisir la méthode

La diffusion de l'annonce peut se faire en interne et/ou en externe. Dans les deux cas il s'agit d'une opération de communication de la part de l'entreprise.

3.1.3.2. Rechercher les candidatures internes

Avant de se lancer dans un recrutement externe, il est important de rechercher au préalable si les compétences ne se trouvent pas déjà dans l'entreprise et, ainsi, favoriser la mobilité interne. La mobilité interne est un fort levier de motivation pour les salariés qui constatent qu'ils peuvent ainsi évoluer dans leur structure. Il est donc important de communiquer en interne sur les postes à pourvoir. Certaines conventions collectives prévoient une obligation de communication interne sur les postes à pourvoir.

La mobilité en interne peut être la voie de recours alternative à celle du recrutement externe et ainsi un gain de temps et d'argent. Le gain de temps s'apprécie également par une plus grande rapidité d'intégration. Cela permet aussi l'exploitation et le renouvellement des talents et des compétences internes.

La mobilité interne se décline sous différents modes :

- verticale, la mobilité investit le salarié d'une plus grande part de responsabilité ;
- horizontale, la mobilité intègre la notion

de transversalité en accueillant le salarié dans un nouveau service ;

- géographique, la mobilité s'opère par la gestion de flux.

3.1.3.3. Rechercher les candidatures externes

■ La cooptation.

Cela revient à informer son réseau de sa recherche et envoyer l'annonce à toutes les connaissances des membres de l'entreprise pour approcher des candidats "recommandés".

La cooptation peut être une sécurité pour la coopérative, car les candidats proviennent d'une source connue et le coût du recrutement est réduit. L'inconvénient majeur est de se priver d'une diversité extérieure (si le candidat provient d'un même secteur d'activité) et de faire naître dans l'entreprise des réseaux d'influence parfois difficiles à manager.

■ Les annonces.

Passer des annonces issues de la description de poste est le moyen le plus répandu pour trouver des candidats.

- Presse : le recrutement par voie de presse (nationale, régionale, professionnelle...) a l'avantage de renvoyer une image positive car une entreprise qui embauche paraît être dynamique et en bonne santé. L'inconvénient est le coût assez élevé et la portée variable selon la diffusion. Par ailleurs, la durée de parution est courte, même si l'annonce presse est souvent couplée avec une parution sur Internet.

- Écoles : établissements d'enseignement

- Internet : depuis quelques années, le recrutement à travers les sites Internet, spécialisés ou non, se répand. Gratuits ou payants, le nombre de visites par jour sur ces sites peut dépasser largement le nombre de lecteurs potentiels d'une revue. Cela permet d'être très rapide dans la diffusion et l'entreprise reçoit un grand nombre de réponses immédiate-

ment. L'inconvénient réside dans la pertinence plus ou moins grande de ces réponses et le risque que l'annonce soit noyée dans la masse.

■ Les partenaires.

Proposent un service aux recruteurs :

- l'Apécita (Association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens de l'agriculture et de l'agroalimentaire) : spécialiste de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de l'environnement ;
- l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) : établissement public qui intervient sur le marché du travail, pour faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande ;
- l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) : pour le recrutement des cadres
- l'Anefa (Association nationale emploi formation en agriculture) : structure créée par les partenaires sociaux de l'agriculture en 1992 pour développer l'emploi et la formation. Propose des offres d'emploi dans le secteur de la production agricole.

3.1.3.4. Dans quel cas faire appel à un cabinet de recrutement ou à d'autres modes de recrutement ?

■ Le cabinet de recrutement.

Par manque de temps ou de compétence pour mener à bien certaines phases du recrutement, l'externalisation du recrutement peut être la solution. Avant de choisir un cabinet, il est recommandé de s'informer sur le type de prestations fournies, leurs références (Syntec : Syndicat du conseil en recrutement).

En règle générale, les cabinets proposent une large gamme de services ; d'où la nécessité de bien évaluer ses propres besoins. Dans tous les cas, ils établissent un cahier des charges précisant le projet, les moyens à mettre en œuvre, le budget et les garanties proposées. Le cabinet de recrutement peut prendre en charge le recrutement de l'expression du besoin à la décision finale (qui reste, quoi qu'il en soit, du ressort de la coopérative), en passant

par la diffusion de l'offre, le tri des candidatures, les entretiens.

Le cabinet peut aussi n'intervenir qu'en phase finale. Il aidera à choisir le meilleur candidat parmi les sélectionnés en procédant à des entretiens complémentaires, à des analyses graphologiques ou à des tests. Un recrutement complet peut coûter 15 à 20% de la rémunération annuelle du candidat retenu.

■ Approche directe dite la "chasse".

Certains postes de direction ou associés à des secteurs d'activité très pointus sont difficiles à pourvoir. Les profils sont rares et, par conséquent, très courtisés. Une recherche classique n'est alors pas suffisante ; il est donc possible d'engager des moyens plus importants afin de cibler les candidats potentiels, les contacter et leur présenter l'opportunité du poste à pourvoir. Nécessitant une connaissance approfondie du marché et des compétences, l'approche directe, ou "chasse de têtes", garantit à l'entreprise les meilleurs candidats dans des délais néanmoins longs, puisque les candidats présentés sont très souvent en poste. Il faut aussi être prêt à payer les honoraires d'un cabinet de recrutement (le montant est généralement de 20 à 25% de la rémunération brute annuelle du candidat).

■ Agences d'intérim.

Opter pour l'intérim permet d'obtenir rapidement une sélection de profils ciblés ainsi qu'une assurance du respect de la réglementation en matière de gestion administrative (contrat, déclaration, suivi).

Les agences d'intérim peuvent offrir toute une panoplie de services. Le coût est calculé en fonction d'un coefficient multiplicateur du salaire dépendant du type de fonction à pourvoir, de sa durée, de la difficulté de la sélection et de l'éventuelle formation à assurer. En moyenne pour des PME et TPE, ce coefficient multiplicateur varie entre 2 et 2,5 fois le salaire, majoré de frais de déplacement.

Un conseil : se renseigner préalablement auprès de l'agence d'intérim sur la difficulté de sélection et sur le coefficient multiplicateur qui pourrait en résulter. ■

3.1.4. Sélectionner le candidat

3.1.4.1. Trier les candidatures

Les candidats qui postulent par mail attendent en retour un accusé de réception. Celui-ci a pour objectif de rassurer le candidat quant à la réception de son mail et d'éviter l'envoi de réponses négatives en fin de recrutement. En effet, le délai de réponse est spécifié dans l'accusé de réception. Idéalement, un candidat doit être appelé dans les trois semaines suivant l'envoi de sa candidature. Ce délai permet de ne pas perdre les candidats intéressants qui pourraient avoir d'autres pistes.

Il est préférable que deux personnes participent ensemble ou séparément au premier tri. Ce tri, effectué selon des critères préalablement fixés, doit aboutir à une sélection caractérisée par l'objectivité des critères retenus. Cela permet d'exclure les dossiers incomplets ou les candidatures inadéquates par rapport aux critères de premier niveau. Il est courtois d'informer les candidats non retenus.

Les candidatures sont examinées à travers la lettre de motivation et le CV.

La lettre doit apporter un plus par rapport au CV, en suscitant l'intérêt du lecteur. Le candidat doit démontrer ce qu'il peut apporter en compétences, en expériences et en qualités personnelles. Elle doit comporter la formulation claire d'une proposition de demande d'entretien.

Si la lettre est le premier document à l'ouverture du dossier, c'est bien souvent sur le CV que le tri s'opère. À ce stade, le tri s'effectue sur des critères simples considérés comme incontournables. Ces critères peuvent être la formation, les expériences. Les réalisations concrètes et précises renseignent sur la capacité du candidat à assumer les responsabilités du poste. Les activités extraprofessionnelles ne sont pas à négliger. Elles apportent un complément d'information sur la personnalité du candidat et sur des aptitudes que le candidat n'a pas pu révéler dans le cadre de son activité professionnelle. Il est très important de s'aider d'une grille d'évaluation

pour décrypter le CV en fonction du profil recherché. (Voir en annexe 1.2 la grille d'analyse et de tri des candidatures à partir de la lettre et des CV.)

Ces deux documents ne permettent pas d'émettre un jugement définitif sur la personnalité du candidat. Ce sera l'un des buts de l'entretien.

Il est souvent judicieux de réaliser un pré-entretien téléphonique avant de convoquer les candidats en entretien pour valider avec eux un certain nombre de points importants (disponibilité, rémunération actuelle, prétentions salariales, motivations, parcours professionnel, niveau en langues si nécessaire...) et s'assurer que le candidat a bien compris le besoin de l'entreprise et l'objectif de la mission proposée.

3.1.4.2. Convoquer les candidats

Le moyen le plus rapide pour convoquer les candidats est le téléphone. De plus, une conversation téléphonique est toujours très instructive. Elle permet de percevoir immédiatement certaines caractéristiques du candidat : dynamisme, sens de l'à-propos, capacité à communiquer oralement, motivation...

Par courrier, il faut tenir compte du délai d'acheminement pour fixer une date qui puisse être respectée.

L'opération de recrutement fait en général l'objet d'un planning. Toutefois, le choix des dates de recrutement suppose certains préalables et obéit à des règles précises :

- il faut permettre aux personnes chargées de recevoir les candidats de se libérer de toute autre obligation et d'être disponibles pour écouter, observer, évaluer. Il faut aussi laisser une certaine souplesse pour recevoir des candidats en dehors des jours et heures programmés ;
- les candidats convoqués doivent bénéficier d'un délai convenable pour s'organiser ;

- la première rencontre avec l'ensemble des candidats retenus doit se dérouler sur une période assez courte (un à trois jours) sans rupture si possible et sans changer les membres chargés du recrutement, afin de préserver une certaine homogénéité des conditions d'entretien et de garder en mémoire les premières candidatures.
- il faut prévoir 1 heure à 1 heure 30 par candidat pour un premier entretien classique.

3.1.4.3. Réaliser un entretien de recrutement

Le premier entretien sert à faire connaissance. Le ou les suivants permettent d'aller plus dans le détail et de vérifier l'adéquation du candidat avec le poste et l'entreprise. Le mieux est de préparer l'entretien et d'avoir une trame à suivre pour valider certains points importants. Avant l'entretien, prendre quelques minutes pour revoir le CV du candidat et noter les points importants à valider ou à éclaircir au cours de l'entretien.

L'entretien intervenant dans le prolongement direct du tri des candidatures, il est important que ce soient les personnes qui ont étudié les dossiers qui rencontrent les candidats. Il convient également de veiller à ce que tous les recruteurs aient une connaissance précise du poste à pourvoir et de ses exigences.

Le déroulement d'un entretien comprend généralement sept phases :

- accueil : il est très important, c'est la première image que le candidat aura de l'entreprise ; il vaut mieux ne pas le faire trop attendre ;
- présentation et déroulement de l'entretien : se présenter, le renseigner sur la procédure de recrutement, la durée et les différentes étapes de l'entretien ;
- présentation de l'entreprise : création, produits, organisation, services...
- présentation détaillée du poste et de ce que l'on attend de la personne.
- phase d'écoute où il faut laisser le candidat parler de lui : il présente son parcours professionnel et les liens entre ses

différentes expériences et le poste proposé, la logique de son parcours, sa motivation pour le poste, ses aspirations futures...

- questions posées au candidat pour avoir des précisions sur ce qu'il vient de dire, sur son CV et réponses aux questions que le candidat pose pour obtenir des éclaircissements. Il est intéressant de demander au candidat s'il a d'autres pistes et de l'interroger sur sa rémunération actuelle, ses prétentions salariales, ses disponibilités ;
- conclusion : cette dernière phase n'est pas négligeable ; il est préférable de le prévenir des délais de prise de décision et de réponse.

Le but des questions d'un entretien de sélection ne pourra être que la meilleure connaissance des qualités personnelles au regard de l'emploi offert et non l'ingérence dans la vie privée et la psychologie personnelle du candidat...

Idéalement, la totalité des entretiens se déroule sur deux à trois semaines afin de ne pas perdre les "bons candidats". Des outils complémentaires aux entretiens peuvent confirmer ou infirmer des doutes : tests de logiques, de personnalité...

Après chaque entretien, il est important de faire un débriefing écrit sur le candidat. Cela permet de valider au prochain entretien les points relevés.

Avant la décision finale, il est possible de contacter les personnes citées dans les références professionnelles des candidats. Il existe plusieurs types d'entretiens : en groupe, successifs, jury, mise en situation.

Pour les petites coopératives employant un effectif restreint ou ne disposant pas d'un directeur en place, il est souhaitable de sélectionner les candidats en procédant aux entretiens d'embauches en binôme (directeur + président ou président + un administrateur). Cette solution oblige ces derniers à étudier préalablement les CV des candidats. ■

En annexe 1.3 : fiche d'entretien de recrutement.

3.1.5. Décider le recrutement

Le moment de la décision est le plus important du processus de recrutement. Mais chaque élément du processus contribue à la qualité de la décision. Avant de faire le choix final, il est important de vérifier qu'il y a unanimité entre tous les partenaires impliqués.

Pour sélectionner le finaliste, il est nécessaire de revenir sur la définition du poste et du profil du candidat recherché. En cas de difficulté importante pour effectuer le choix, un entretien supplémentaire peut être envisagé.

Il est également indispensable de s'assurer que tout est clair entre le candidat et les recruteurs. L'entretien décisif a aussi pour objet de trouver un accord sur les aspects opérationnels du poste et les conditions matérielles. Rien ne doit rester dans l'om-

bre. Les conditions particulières lui sont précisées (date d'embauche, avantages particuliers liés au poste, plan d'intégration, contrat de travail, liens hiérarchiques, rémunération avec toutes ses composantes, période d'essai...)

La décision doit intervenir rapidement après les entretiens et l'information doit être communiquée rapidement au candidat choisi. Trop de décisions tardives contraignent les employeurs à renouveler totalement l'opération de recrutement. Les candidats ont souvent plusieurs pistes ; il est donc préférable d'avoir une liste de candidats potentiels afin de ne pas recruter par dépit, si l'unique candidat se désiste. La réponse négative sera donnée au candidat n° 2 uniquement après avoir finalisé le contrat avec le candidat n° 1. ■

3.1.6. Conclure le contrat de travail

3.1.6.1. Conclusion et clauses du contrat de travail

Selon le droit communautaire (directive n° 91-533 du 14 octobre 1991), le salarié doit être informé de l'ensemble des éléments essentiels du contrat de travail, c'est-à-dire :

- l'identité des parties ;
- le lieu de travail ;
- le titre du salarié ou la description sommaire du travail ;
- la date de début du contrat ;
- la durée du congé payé ou, si cette indication est impossible au moment de la délivrance de l'information, les modalités d'attribution et de détermination de ce congé ;
- la durée des délais de préavis à observer en cas de cessation du contrat ;
- les divers éléments du salaire et la périodicité de versement de la rémunération ;
- la durée de travail journalière ou hebdomadaire ;
- le cas échéant, la mention de la convention collective et de l'accord régissant les

conditions de travail.

Cette énumération n'est pas limitative. Selon l'administration, les dispositions du code du travail prévoyant la délivrance d'un bulletin de paie et d'une copie de la déclaration préalable à l'embauche suffisent à garantir cette information. Il n'est donc pas obligatoire de rédiger un contrat de travail, hormis dans les cas où la loi ou la convention collective le prévoit expressément.

■ Faut-il rédiger un contrat de travail écrit ?

Pas obligatoirement. Le contrat de travail existe dès l'instant où le salarié travaille, moyennant rémunération, pour le compte et sous la direction d'un employeur. L'écrit n'est qu'un moyen de preuve de ce qui a été convenu entre les parties. S'il n'est pas obligatoire, l'écrit est cependant vivement conseillé.

Par exception, la loi impose un écrit dans les cas suivants :

- le contrat est à durée déterminée (CDD) ;

- faute d'écrit, le contrat sera automatiquement requalifié en contrat à durée indéterminée (CDI) sans recours possible ;
- le contrat de travail est à temps partiel : à défaut d'écrit, le salarié sera présumé travailler à temps plein mais la preuve contraire peut être rapportée ;
 - tous les contrats liés à une politique de l'emploi doivent être écrits, notamment le contrat de professionnalisation ;
 - les contrats conclus par des groupements d'employeurs.

Lorsque l'écrit est obligatoire et qu'il n'en a pas été réalisé, le salarié peut néanmoins se prévaloir de l'existence d'un contrat par le simple fait qu'il travaille ; son contrat sera alors un contrat de travail à durée indéterminée de droit commun.

Certaines conventions collectives rendent obligatoire un contrat de travail écrit.

3.1.6.2. Les différents types de contrats de travail

■ Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI).

C'est la forme normale du contrat de travail. Par définition, il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin. Il peut être rompu sur décision unilatérale, soit de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou pour motif économique, mise à la retraite), soit du salarié (démission, départ à la retraite), ou encore pour une cause extérieure aux parties (par exemple, un cas de force majeure). Sa rupture peut aussi être négociée. S'il est conclu pour un temps plein, il peut ne pas faire l'objet d'un écrit.

■ Le contrat à durée déterminée (CDD).

Sa conclusion n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi. Il doit obligatoirement faire l'objet d'un écrit. Quel que soit le motif pour lequel il est conclu, un tel contrat ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet, de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Conclu en dehors du cadre légal, il peut être considéré comme un contrat à durée indéterminée (voir tableau page suivante). Dans certains cas, il convient d'utiliser des

formulaires spécifiques (contrat de travail ou convention) disponibles sur le site www.travail.gouv.fr. Les formulaires peuvent aussi être retirés auprès de la direction départementale du travail, de l'OPCA ou de l'ANPE (cas du contrat de professionnalisation, contrat initiative-emploi, contrat CI-RMA, contrat d'avenir, contrat d'accompagnement dans l'emploi, contrat-jeune en entreprise).

■ Le contrat de travail à temps partiel.

Il est conclu avec un salarié dont la durée du travail est inférieure à la durée – légale ou conventionnelle – pratiquée dans l'entreprise. Obligatoirement écrit, ce contrat comporte certaines clauses afin, notamment, de garantir les droits du salarié concerné. Ce dernier est comptabilisé dans l'effectif de l'entreprise selon des règles particulières. Un salarié à temps partiel peut avoir plusieurs employeurs, mais la somme des durées du travail effectuées ne doit pas dépasser les durées maximales légales. Des dispositions spécifiques s'appliquent lorsque le salarié demande à bénéficier d'un temps partiel dans le cadre d'un congé parental d'éducation, d'un congé de présence parentale ou d'une création ou reprise d'entreprise.

■ Le contrat de travail intermittent.

Possible dans les entreprises ayant négocié un accord de branche étendu, le travail intermittent se caractérise par l'alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées. Il doit faire l'objet d'un contrat à durée indéterminée comportant un certain nombre de clauses obligatoires. Le salarié en contrat de travail intermittent bénéficie des mêmes droits que les autres salariés. Le contrat de travail intermittent ne peut être conclu que pour des emplois permanents qui, par nature, comportent une alternance de périodes travaillées et non travaillées.

■ Le contrat saisonnier.

Le contrat saisonnier suit le mode de fonctionnement du contrat à durée déterminée. Cependant, il comprend quelques particularités. Il concerne la réalisation de travaux que l'on doit normalement reproduire chaque année à la même période. Ces tra-

Le contrat à durée déterminée

DURÉE MAXIMALE	
contrat de date à date ⁽¹⁾	contrat sans terme certain

CAS DE RECOURS

– Remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu ⁽²⁾	18 mois	fin de l'absence
– Remplacement d'une des personnes visées aux 4° et 5° de l'article L. 122-1-1 du code du travail (chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, profession libérale, chef d'exploitation agricole, aide familial...)	18 mois	fin de l'absence
– Attente de l'entrée en service d'un salarié sous contrat à durée indéterminée ⁽²⁾	9 mois	9 mois
– Remplacement d'un salarié dont le départ définitif précède la suppression de son poste	24 mois	impossible
– Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise	18 mois	impossible
– Survenance dans l'entreprise (entrepreneur principal ou sous-traitant) d'une commande exceptionnelle à l'exportation ⁽³⁾	24 mois	impossible

CONTRATS DE TYPE PARTICULIER

(liste non exhaustive)

– Travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité	9 mois	impossible
– Emplois à caractère saisonnier ⁽²⁾	–	fin de la saison
– Emplois pour lesquels il n'est pas d'usage de recourir au contrat à durée indéterminée ⁽²⁾	18 mois	réalisation de l'objet du contrat
– Mission effectuée à l'étranger ⁽²⁾	24 mois	réalisation de l'objet du contrat
– Contrat en vue de favoriser l'embauche de personnes sans emploi (CI-RMA, CIE...)	durée fixée par la loi ou le règlement pour chaque type de contrat	impossible
– Contrat en vue d'assurer un complément de formation professionnelle (contrat de professionnalisation...)	durée fixée par la loi ou le règlement pour chaque type de contrat	impossible

(1) Le contrat de date à date peut être renouvelé une fois pour une durée qui peut être inférieure, égale ou supérieure à la durée initiale du contrat.

(2) Le contrat doit comporter une durée minimale s'il est à terme incertain.

(3) Le contrat doit être conclu pour une durée qui ne peut être inférieure à six mois.

vaux sont relatifs au rythme des saisons (récolte de luzerne, moisson, vendanges...). Par conséquent, un surcroît d'activité ou des travaux indépendants de la saison ne peuvent faire l'objet d'un contrat "saisonnier".

Le contrat de travail saisonnier est écrit ; un exemplaire doit être remis au salarié dans les 48 heures qui suivent son embauche. Les informations suivantes doivent être contenues dans le contrat de travail saisonnier (article L. 122-3-1 du code du travail) :

- la durée minimale de l'activité ;
- la date de début et, lorsque c'est possible, la date précise de fin du contrat ;
- la désignation du poste ;
- le salaire ;
- la durée de la période d'essai, soit un jour par semaine de travail prévue (article L. 122-3-2 du code du travail).

La durée du contrat correspond à la durée de la saison. Les contrats saisonniers peuvent aussi bien avoir un terme imprécis qu'un terme précis. Ils doivent comporter une durée minimale lorsqu'ils ne comportent pas de terme précis.

Enfin, le travailleur saisonnier n'a pas droit à la prime de précarité de 10% à la fin de son contrat.

3.1.6.3. Cadre dirigeant : les délégations de pouvoirs et ses modalités de formalisation

■ Le cadre dirigeant.

La mission du directeur consiste à mettre en œuvre la politique, les objectifs et la stratégie définis par l'entreprise et d'assurer la pérennité de celle-ci dans l'intérêt des associés coopérateurs et dans celui des salariés. Elle consiste aussi à assurer la bonne marche de l'entreprise. De ce fait, le directeur participe à l'élaboration de la politique générale de celle-ci et fait toute proposition dans ce sens.

Ses fonctions s'exercent sous l'autorité, le contrôle et la surveillance du conseil d'administration, qu'il représente vis-à-vis des tiers, dans le cadre des pouvoirs et responsabilités qui lui sont confiés par délégation écrite du conseil d'administration.

L'entreprise peut comporter des collaborateurs qui ont aussi le statut de cadre dirigeant.

Les cadres dirigeants au sens de l'article L.215-5-1 du code du travail, sont les cadres auxquels sont conférées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise.

Les salariés relevant de l'APN sont des cadres dirigeants et, à ce titre, doivent recevoir une délégation de pouvoirs suffisamment étendue pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, compte tenu des fonctions assurées en matière économique, financière, administrative et technique. Le texte de l'APN énumère les pouvoirs délégués au directeur. La délibération du conseil d'administration comporte des résolutions relatives à la nomination du directeur et à la délégation de pouvoirs et de signature. Il convient de veiller à leur correcte rédaction.

Par ailleurs, en matière pénale, le chef d'entreprise (président ou directeur) qui aura établi une délégation de pouvoirs échappera à la mise en œuvre de sa responsabilité. Il s'agit d'un transfert de responsabilité sur la tête du délégué. La délégation n'est admise que si la taille ou la structure de l'entreprise le nécessite.

■ Les conditions de validité de la délégation.

C'est le chef d'entreprise qui doit déléguer. La subdélégation n'est admise que s'il a été autorisé à le faire et que le subdélégué a les qualités requises : autorité, compétence et moyens nécessaires pour accomplir sa subdélégation.

La délégation doit être certaine, exempte d'ambiguïté et entraîner un transfert effectif des pouvoirs. C'est ainsi que le cumul de délégation pour une même tâche est exclu.

Les personnes qui peuvent être déléguées :

- une personne dépendant directement de l'entreprise et sur laquelle le chef d'en-

treprise a une autorité suffisante ;
– une personne pourvue de la compétence et de l'autorité nécessaire pour pouvoir se substituer au chef d'entreprise dans le domaine couvert par la délégation.

La délégation doit s'inscrire dans la durée et être stable, mais doit être limitée et ne peut être générale. La preuve de la délégation n'est pas soumise à un formalisme particulier et peut résulter de l'organigramme de l'entreprise. C'est au chef d'entreprise qui l'invoque d'en apporter la preuve, par tous moyens. L'écrit est une condi-

tion utile et souhaitable, mais non obligatoire ni suffisante.

Au niveau des effets, la délégation exonère le chef d'entreprise de sa responsabilité pénale en la transférant sur le délégué. Il y a déplacement de l'imputabilité du comportement délictueux. Cet effet exonératoire s'efface dans deux cas :

- si une faute intentionnelle peut être reprochée au chef d'entreprise (la délégation ne produit pas effet) ;
- lorsque l'infraction peut être rattachée à une faute, une imprudence, une négligence du chef d'entreprise. ■

3.1.7. Accueillir et confirmer l'embauche

La dernière étape du processus de recrutement, mais non la moindre, réside dans l'accueil du collaborateur et dans la gestion de sa période d'essai. Quelques dispositions faciliteront cette intégration.

3.1.7.1. Accueillir le nouvel embauché et organiser l'accueil du premier jour

Cet accueil, dans la mesure du possible, ne se délègue pas. Il appartient donc au responsable du recrutement ou au responsable hiérarchique d'être présent le jour de la prise de poste. Le nouveau collaborateur doit être présenté à l'ensemble des personnes avec lesquelles il sera en relation. Son poste de travail et tout ce dont il a besoin doivent être prêts quand il arrive pour lui montrer qu'il est attendu et le mettre en confiance. Il s'agit ici de faciliter les contacts, d'organiser les premières relations de travail et d'amener progressivement la nouvelle personne à découvrir son nouveau milieu et les habitudes de fonctionnement.

Au préalable, il est judicieux d'avertir par courriel interne, note de service... de l'arrivée du nouveau collaborateur en précisant son identité, sa fonction, son ratta-

chement hiérarchique. Ses coordonnées seront insérées rapidement dans la liste téléphonique ; attendre la confirmation dans le poste pour faire ces mises à jour reviendrait à douter de son intégration et de sa réussite.

La présentation du site et des personnes doit être associée à une présentation approfondie de l'entreprise et de ses spécificités. Toutes les informations utiles seront communiquées.

Elles porteront sur :

- l'histoire de l'entreprise, sa culture ;
- son organisation (groupe, filiales...) ;
- son organigramme ;
- ses produits, marchés, projets...

Mais aussi sur :

- les règles qui régissent son fonctionnement (horaires, règles de sécurité et d'hygiène), le règlement intérieur ;
- les obligations des salariés et leurs droits.

Rien ne remplace la communication personnelle. Toutefois, un dossier peut être constitué, où l'ensemble de ces éléments est notifié.

Lorsque les circonstances le permettent, il est important de prévoir un temps d'adaptation avec le prédécesseur. Ce dernier peut informer sur le poste, l'environnement, les collaborateurs. Ses conseils et recommandations favorisent une adaptation plus rapide du nouveau salarié.

3.1.7.2. Former et suivre le nouvel embauché

Une intégration mal organisée peut être une cause de départ en fin de période d'essai. Le suivi consiste donc à guider le nouveau salarié dans la période d'apprentissage de ses tâches, des procédures en vigueur et des relations internes et externes qu'il doit entretenir. Il est important de dégager du temps pour écouter, répondre aux attentes et questions, observer le nouveau recruté afin de prendre toute mesure favorisant son adaptation tant professionnelle que personnelle.

Il est conseillé de faire un point régulier avec le recruté afin d'adapter si besoin, le processus d'intégration.

riode d'essai est le dernier outil du recruteur. Elle consiste dans la mise en œuvre de deux entretiens, l'un à mi-période d'essai, l'autre en fin de période, afin d'établir un premier bilan. Ces entretiens doivent être programmés et peuvent faire, une fois réalisés, l'objet d'un document écrit.

À l'issue de la période prévue pour l'intégration la personne recrutée peut exposer ses réalisations, les difficultés qu'il a rencontrées et les points qui restent à améliorer. De son côté, le responsable fait part de ses observations. Si l'écart entre l'objectif du recrutement et la réalisation est important, il faut, d'une part, en déterminer les raisons ; d'autre part, prévoir de nouveaux moyens pour parfaire l'adaptation. Ces entretiens permettent le cas échéant un *recadrage* du salarié par rapport aux exigences du poste.

Mais si le décalage est tel qu'il ne permet pas d'espérer une adéquation au poste dans un délai raisonnable, le collaborateur est, au mieux, orienté vers une autre fonction ou un terme est mis à son contrat et, dans ce cas, il convient de procéder à un nouveau recrutement. ■

3.1.7.3. Évaluer à la fin de la période d'essai

La période d'essai permet à l'employeur de s'assurer des capacités professionnelles du salarié et au salarié de vérifier que l'emploi lui convient. La gestion de la pé-

3.2.

Comment gérer la saisonnalité

3.2.1. Le recrutement des saisonniers

La démarche et les outils de recrutement sont traités dans la partie 3.1. Seuls les aspects spécifiques au recrutement de la main-d'œuvre saisonnière sont abordés dans cette partie.

3.2.1.1. La prise en charge du recrutement

En fonction de la taille et de l'organisation de la coopérative, le recrutement des saisonniers est pris en charge par le directeur, si la coopérative en a un, par le président ou un administrateur dans les coopératives sans directeur, ou par le cadre responsa-

ble du service dans des unités de taille plus importante. Dans tous les cas, il est recommandé d'associer le responsable du service auquel sera affecté le saisonnier à ce recrutement : par exemple chef de silo, responsable de dépôt en coopérative d'approvisionnement, caviste, responsable de station en coopérative de fruits et légumes.

La main-d'œuvre saisonnière de qualité est, dans certaines zones, difficile à trouver. Mettre en place le processus de recrutement suffisamment tôt, en le démarrant trois mois avant le début de la campagne est un gage de meilleure réussite.

3.2.1.2. Les principales étapes

■ S'appuyer sur le bilan de la campagne précédente.

La préparation de la saison peut commencer dès la fin de la saison précédente, par un bilan de fin de campagne, pour identifier les points positifs et les points négatifs et définir les améliorations à apporter.

Cette évaluation de la campagne peut porter notamment sur :

- le turnover et les départs en cours de campagne ;
- la sécurité : les accidents du travail, leur gravité, leurs causes et les mesures à mettre en place ;
- l'absentéisme, les retards ;
- l'encadrement : nombre de personnes de l'encadrement par rapport au personnel saisonnier, respect des consignes.

Dans la mesure du possible, ce bilan est enrichi par un point fait avec chaque saisonnier avant son départ. On note dans le dossier individuel de chacun d'eux s'il a donné satisfaction et s'il souhaite revenir l'année suivante.

■ Définir les besoins.

C'est une étape à réaliser le plus tôt possible. Il est conseillé de s'appuyer sur le responsable technique faisant partie du personnel permanent (chef de silo, responsable de dépôt en coopérative d'approvisionnement, caviste, responsable de station en coopérative de fruits et légumes) pour évaluer les besoins.

■ Rechercher des saisonniers qualifiés.

C'est une étape à réaliser dans les deux mois précédant le début de la campagne. Outre les dossiers des saisonniers de l'année précédente, on s'appuie sur diverses sources de recrutement :

- candidatures spontanées, qui peuvent arriver tout au long de l'année et qu'il est recommandé de classer et de conserver ;
- ANPE ;
- missions locales ;
- agences d'intérim ;
- établissements d'enseignement agricole ;
- annonces des demandeurs d'emplois passées dans les journaux locaux ;

– réseau relationnel : salariés de la coopérative, liens familiaux, amicaux, de voisinage ;

– petites annonces.

On prend contact, en priorité, avec les saisonniers préidentifiés à la fin de la précédente campagne.

■ Sélectionner les candidats.

Les critères d'évaluation sont définis à partir du descriptif des activités que le salarié est amené à prendre en charge, ce qui permet de définir les exigences du poste et les compétences requises. Les fiches de poste, descriptifs de poste et référentiels métier sont utiles pour définir le profil et les critères d'évaluation (voir 3.1. Le recrutement)

■ Décider le recrutement et effectuer les formalités légales.

Voir le chapitre 3.1.6.1. "Conclusion du contrat de travail et clauses du contrat de travail" et 3.1.6.2. "Les différents types de contrats de travail".

Le contrat de travail est obligatoirement établi par écrit, sauf si la coopérative fait usage du Tesa (titre d'emploi simplifié agricole).

Les conditions d'emploi des travailleurs étrangers répondent à des règles spécifiques. Des informations sont disponibles sur deux sites : www.anaem.social.fr et www.service-public.fr.

■ L'embauche de travailleurs saisonniers étrangers.

Bases légales :

- circulaire du 26 mars 2007, "travailleurs saisonniers étrangers dans le secteur agricole" ;
- décret n° 2007-801 du 11 mai 2007, "autorisations de travail délivrées à des étrangers" ;
- article R 341-2 du Code du travail.

La liberté d'accès au travail est fonction de l'appartenance ou non à l'Union européenne et du type de travail. En ce qui concerne les travailleurs saisonniers, exclusivement, trois cas de figure existent :

1. Travailleurs provenant d'un pays appartenant à l'Union Européenne ou à l'espace économique européen avant le

1^{er} mai 2004 (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse): le principe de liberté de circulation des travailleurs s'applique. Une autorisation de travail n'est pas nécessaire.

2. Travailleurs provenant d'un pays appartenant à l'Union européenne après le 1^{er} mai 2004 (Chypre, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, Slovaquie, Slovénie, République tchèque, Bulgarie, Roumanie): le principe de liberté de circulation des travailleurs s'applique.

Toutefois, un régime dérogatoire s'applique jusqu'au 30 avril 2009 pour l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie, la Slovénie, la République tchèque et, jusqu'au 31 décembre 2013, pour la Bulgarie et la Roumanie. Au cours de cette période dérogatoire, une autorisation de travail est nécessaire. Aucune autorisation n'est requise pour Chypre et Malte.

3. Travailleur ressortissant d'un pays n'appartenant pas à l'Union européenne: un certificat médical et une autorisation de travail sont requis. L'autorisation de travail peut être constituée par les documents suivants:

- une carte de résident;
- une carte de séjour temporaire portant la mention "travailleur saisonnier";
- une carte de séjour temporaire portant la mention "étudiant";
- autres autorisations possibles.

L'employeur doit faire une demande d'au-

torisation auprès du préfet pour obtenir une carte de séjour temporaire portant la mention "travailleur saisonnier" (art. R 341-3-1). En cas d'accord, le préfet adresse les autorisations de travail portant sur les contrats de travail saisonnier à l'Agence nationale de l'accueil des étrangers et des migrations Anaem (www.anaem.social.fr). Chaque employeur est redevable d'une taxe auprès de l'Anaem.

Des règles spécifiques sont définies concernant les ressortissants de la Pologne, de la Tunisie et du Maroc.

Des éléments très précis peuvent être trouvés dans le code du travail (Article R 341-1 et Plus), auprès de la direction départementale du travail.

Pour s'assurer de l'existence de l'autorisation de travail d'un étranger, tout employeur adresse au préfet du département du lieu d'embauche, une lettre datée, signée et recommandée avec demande d'avis de réception comportant la transmission d'une copie du document produit par l'étranger. Cette démarche doit être effectuée au moins deux jours ouvrables avant la date d'effet de l'embauche.

Le préfet notifie sa réponse à l'employeur dans un délai de deux jours ouvrables à compter de la réception de la demande. À défaut de réponse dans ce délai, l'obligation est réputée accomplie (code du travail, article R 341-6).

Dans le cas de recours à des entreprises prestataires de services françaises ou étrangères, l'employeur doit vérifier que celles-ci réalisent un véritable contrat de sous-traitance. Des justificatifs doivent être présentés, traduits en français quand le prestataire est établi à l'étranger. ■

3.2.2. La formation et l'accueil des saisonniers

Améliorer la qualité du travail du personnel saisonnier et sa sécurité passe par l'accueil et la formation. Le personnel saisonnier est particulièrement concerné par le risque d'accidents du travail. C'est un

personnel moins expérimenté et moins familier avec l'environnement de travail que les salariés permanents. Il intervient le plus souvent en période de récolte où les apports sont importants, ce qui implique

une certaine pression. Il intervient souvent sur des travaux dangereux. Une attention particulière doit être apportée à la prévention des accidents du travail de ces personnels. Par ailleurs, une bonne intégration du personnel saisonnier dans l'entreprise fait partie des conditions nécessaires à la productivité du travail et au respect des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire.

3.2.2.1. L'accueil

Pour mettre en place une procédure d'accueil, l'employeur peut s'appuyer, par exemple, sur les livrets d'accueil mis au point par certaines branches au niveau national ou régional, ou par les services de prévention de la MSA, ou dans le document unique d'analyse des risques. Il est conseillé de prévoir une présentation générale de la coopérative, des règles de circulation, des principaux risques, et des locaux destinés au personnel. Le salarié reçoit, s'il y a lieu, les vêtements de travail, les équipements de protection

individuelle, les notices sur les risques liés à l'utilisation des produits dangereux, le livret d'accueil des saisonniers s'il existe. Les lieux d'affichage des consignes de sécurité, des numéros d'urgence et des autres informations faisant l'objet d'un affichage obligatoire lui sont indiqués.

3.2.2.2. La formation

Former à la sécurité constitue une obligation légale du chef d'entreprise. La formation des saisonniers ne doit pas se limiter à la formation au poste de travail, mais prévoir aussi une présentation générale de la coopérative.

En fonction du poste et de l'activité de la coopérative, elle peut aussi aborder les thèmes suivants :

- l'hygiène et la sécurité alimentaire (méthodes, règles à respecter, procédures de contrôle) ;
- la sécurité et la santé au travail (principes de sécurité, principaux risques de l'entreprise, règles de prévention et de protection, consignes de sécurité). ■

Pour des raisons d'accroissement momentané d'activité, répondre à une mission nouvelle, ou par économie d'échelle, les entreprises ont de plus en plus recours à

l'externalisation. Cela consiste à confier à un tiers la réalisation des fonctions auxiliaires au cœur de métier. Cette solution présente des avantages et des risques.

3.3.1. L'intérim

Le recours à l'intérim allie souplesse, légèreté administrative et réactivité. Il permet de pallier les absences de personnel et de mener à bien des travaux qui n'entrent pas

dans le cadre de l'activité habituelle de l'entreprise. Le recours aux travailleurs temporaires est strictement réglementé, afin d'éviter les abus. ■

3.3.

L'externalisation

3.3.2. La prestation de services

Également connue sous les vocables anglais d'*outsourcing* ou de *facility management*, l'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'opération d'une ou plusieurs activités nécessaires à son fonctionnement. Ces activités sont décrites en termes de résultats attendus, et la caractéristique essentielle d'une opération d'externalisation est que le tiers est le seul responsable des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

À titre d'exemple, les secteurs fréquemment externalisés sont la paye, les centres d'appel, la logistique, la gestion des commandes, la facturation, la gestion adminis-

trative du personnel, la gestion du parc bureautique, la messagerie électronique, la mise en œuvre d'un site web, etc.

Les avantages attendus des opérations d'externalisation sont nombreux, mais le coût est de loin l'avantage le plus souvent cité par les entreprises. En deuxième lieu, sont citées la qualité et les compétences qui renvoient au prestataire dont les compétences, au-delà des économies, pourront contribuer à améliorer l'organisation de l'entreprise dans son ensemble, en optimisant les interfaces entre les fonctions supports et les fonctions principales.

Ensuite, la souplesse et la simplicité sont une conséquence quasi logique du processus d'externalisation, pourvu qu'il se passe dans de bonnes conditions. ■

3.3.3. La mise à disposition

Cette expression recouvre plusieurs notions qu'il convient de distinguer, en particulier le prêt de main-d'œuvre et le recours au travail temporaire.

■ Le prêt de main-d'œuvre.

Il est interdit par la loi, sauf dans le cas du travail temporaire (lui-même très réglementé) et dans le cas des groupements d'employeurs.

■ La sous-traitance.

Le prêt de main d'œuvre est à distinguer de la sous-traitance, qui est licite et est caractérisée par les critères suivants. L'entreprise sous-traitante conserve la responsabilité de l'exécution des travaux et assure l'encadrement des salariés. La prestation fait l'objet d'une facturation, calculée de manière forfaitaire et non en fonction des heures de travail. La prestation fournie est distincte de l'activité de l'entreprise utilisatrice et elle met en œuvre des compétences, voire du matériel, spécifiques.

■ Le travail temporaire.

Le recours au travail temporaire est étroite-

ment encadré par la loi.

Il ne peut y être fait appel que pour une tâche précise et limitée dans le temps. Les cas possibles sont définis :

- le remplacement d'un salarié pour absence, suspension de son contrat de travail, départ définitif précédant la suppression de son poste, attente de l'arrivée d'un salarié en CDI ;
- l'accroissement temporaire d'activité ;
- les travaux temporaires par nature.

Il est interdit de recourir au travail temporaire pour remplacer un gréviste, pour des travaux particulièrement dangereux ou faisant l'objet d'une surveillance médicale spéciale, pour les postes ayant fait l'objet d'un licenciement économique dans les six mois qui suivent ce licenciement.

La durée de la mise à disposition, par une entreprise de travail temporaire, est limitée dans le temps et des règles définissent sa durée maximale et les conditions de son renouvellement. Elle doit faire l'objet d'un écrit, établi pour chaque salarié, mentionnant notamment le cas de recours, les caractéristiques du poste, la qualification, le lieu de travail, la rémunération. ■

3.3.4. Les risques potentiels du recours à l'externalisation

■ Risque stratégique.

L'externalisation peut s'accompagner de transferts de technologies parfois irrévocables et de pertes de savoir-faire.

■ Risque financier.

Le changement de partenaire peut se révéler très coûteux pour l'entreprise et, à l'échéance du contrat, le prestataire de services peut être tenté de valoriser au mieux son emprise. En outre, les activités externalisées ne sont pas toujours exercées avec le niveau de qualité requis, surtout si elles concernent des tâches peu qualifiées (cas du nettoyage).

Bien que l'externalisation génère une réduction des coûts *visibles*, elle provoque quand même un accroissement des coûts induits – coûts *cachés* –, qui sont souvent sous-estimés par les entreprises. Ces coûts sont inhérents à la nécessité de mettre en place un dispositif de surveillance et de contrôle des activités sous-traitées (coordination des équipes, actualisation périodique des contrats, définition du cahier des charges, suivi des activités du prestataire). Par ailleurs, il n'est pas toujours facile pour le donneur d'ordres de maîtriser les éléments

de la facturation, ce qui a pour conséquence de limiter, à terme, les gains escomptés.

■ Risque juridique.

La prestation d'externalisation peut impliquer une mise à disposition par le prestataire de certains salariés qui interviennent directement sur le site de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue. Ces salariés sont donc soumis aux mêmes règles que les salariés de l'entreprise, desquels il est difficile de les distinguer. Lorsque l'activité d'une personne devient régulière pour la même entreprise, que des liens de subordination peuvent être mis en évidence, la prudence s'impose, car, quel que soit le contrat signé, une requalification en CDI est possible. De même, un contrat non écrit est forcément considéré comme un CDI.

Il est imprudent d'imposer une externalisation par la force : il faut nécessairement communiquer avec les différentes entités de l'entreprise. La communication doit viser à rassurer les dirigeants comme les salariés, ces derniers pouvant se sentir menacés par un tel projet. ■

3.3.5. Le groupement d'employeurs

Les entreprises sont confrontées à des variations d'activités prévisibles (activités saisonnières) ou aléatoires (surcroît ponctuel d'activité) qui leur imposent une certaine flexibilité. Cependant, les moyens actuels (CDD, intérim...) ne satisfont pas totalement les employeurs, d'où l'intérêt du groupement d'employeurs. C'est une solution efficace en partage de l'emploi.

■ Les besoins auxquels il répond :

- Partager à temps partiel un salarié qualifié bénéficiant d'un contrat à temps plein par le groupement ;
- Utiliser successivement, suivant les pé-

riodes de l'année, un ou plusieurs salariés pour effectuer des travaux saisonniers à des époques différentes de l'année ;

- Transformer des emplois précaires en emplois permanents, en mettant à la disposition des adhérents les services d'un salarié expérimenté.

■ Les avantages pour l'entreprise :

- Elle est déchargée des formalités administratives ;
- Elle dispose de salariés qui connaissent les "habitudes de la maison" ;
- Elle peut recourir à du personnel qualifié

- quand elle en a besoin ;
- Elle embauche en fonction de ses moyens ;
- Elle n'a pas besoin de former chaque année la main-d'œuvre ;
- Elle dispose de salariés polyvalents ;
- Elle ne paie que la main-d'œuvre qu'elle emploie effectivement.

La FFGE (Fédération française des groupements d'employeurs) formule ces avantages de la manière suivante :

- améliorer la productivité grâce à un personnel non permanent opérationnel et fidélisé ;
- disposer de compétences fidélisées et à temps partiel ;
- disposer de cadres ou de techniciens qualifiés en proportion de ses besoins ;
- accroître la motivation et la polyvalence des salariés non permanents ;
- maîtriser les coûts des personnels non permanents (le groupement d'employeurs n'ayant pas vocation à faire des bénéfices, les coûts de mise à disposition sont inférieurs de 10 à 30 % à ceux de l'intérim) ;

■ Les avantages pour le salarié :

- une stabilité de l'emploi ;
- une meilleure reconnaissance sociale ;
- une couverture sociale unique ;
- un plan de formation élaboré par les différentes entreprises utilisatrices ;

- un seul contrat de travail.

■ Les aides possibles.

La loi d'orientation agricole, n° 2006-11 du 5 janvier 2006, prévoit des réductions ou des exonérations de charges sociales pour les salariés des groupements d'employeurs.

Les objectifs sont de :

- favoriser la constitution de groupements d'employeurs multisectoriels et soutenir leur développement ;
- encourager les recrutements en CDI dans les groupements d'employeurs agricoles ;
- inciter la transformation de CDD longs en emplois permanents.

Ces réductions ou exonérations sont accordées dans certaines conditions, liées à la composition du groupement d'employeurs, à la date d'embauche et au type de contrat. On trouvera en annexe 2 la fiche élaborée par la MSA qui décrit ces mesures et leurs conditions d'application à la date de rédaction du guide. Les informations sur ces mesures et les formulaires de demande d'exonération peuvent être consultées sur le site de la MSA d'Île-de-France (www.msa-idf.fr).

Les groupements d'employeurs peuvent bénéficier d'aides à la constitution et au fonctionnement. Ces aides sont variables selon les départements et les régions. ■

3.3.6. Le travail par les coopérateurs

Le guide de l'administrateur, "L'Administrateur en questions", 2^e édition, 2007, aborde cette question sous deux angles.

■ L'adhérent salarié.

Aucun texte ne régit cette situation et, en droit strict, rien n'interdit à un administrateur ou à un coopérateur d'être salarié de sa coopérative, à condition, toutefois, qu'il occupe un poste strictement technique permettant d'être sous l'autorité et le contrôle d'un supérieur hiérarchique.

■ L'adhérent non salarié.

En cas de prestations effectuées gratuite-

ment, et dans la mesure où les travaux s'effectuent sous l'autorité et la subordination de la coopérative, le caractère bénévole des prestations peut être facilement contesté. Dans ce cas, le directeur ou le président et la coopérative sont, non seulement tenus pour responsables en cas d'accident, mais peuvent aussi être condamnés pour travail dissimulé (travail *au noir*).

Les prestations effectuées à titre onéreux doivent être effectuées en toute indépendance et être rémunérées sous forme de prestations de services facturées par le coopérateur à la coopérative, faute de

quoi elles seraient aussi considérées comme travail dissimulé.

Des sanctions pénales sont applicables en cas de dissimulation d'activité ou de dissi-

mulation d'emploi salarié.

Quoi qu'il en soit, il convient d'effectuer les démarches nécessaires en matière de couverture sociale et d'assurance. ■

3.4.1. Le dossier individuel

Le dossier individuel permet d'accéder, dans un délai très bref, à un maximum d'informations concernant les salariés de la coopérative. L'utilisation de ce dossier est utile pour l'évaluation, la promotion interne, l'élaboration du plan de formation, le suivi des droits individuels à la formation (Dif), des congés et des absences et de tous les sujets relatifs au salarié. Il constitue un dossier de base pour les entretiens dans le cadre de la mise en place d'une démarche d'évaluation.

Il permet un gain de temps et une meilleure efficacité dans la gestion du personnel et dans l'organisation de l'activité de production.

■ **Recenser dans une fiche individuelle** toutes les informations concernant le salarié :

- état civil ;
- formation scolaire ;
- formation post-scolaire et professionnelle, avant l'entrée dans la coopérative et depuis l'entrée dans la coopérative ;
- expérience professionnelle, avant l'entrée dans la coopérative et depuis l'entrée dans la coopérative.

■ **Consigner au dossier :**

- la déclaration unique d'embauche ;

- le contrat de travail ;
- les différents courriers et rapports concernant les entretiens avec le salarié ;
- les mesures disciplinaires ;
- les documents relatifs aux formations suivies ;
- les fiches d'entretien individuel annuel ;
- tous documents le concernant.

Dans la mesure où le fichier est géré sous forme informatique, il convient de respecter les règles de déclaration à la Cnil (Commission nationale informatique et libertés).

Certains fichiers sont dispensés de déclaration : les fichiers liés à la paie, les fichiers des déclarations sociales et le registre unique du personnel, dans la mesure où leur utilisation est exclusivement dédiée à la gestion du personnel telle qu'elle est définie par la Cnil.

Les autres fichiers de gestion des ressources humaines peuvent être déclarés sous forme simplifiée à condition de correspondre strictement à la norme simplifiée n° 46 de la Cnil.

Toutes ces informations peuvent être consultées sur le site de la Cnil (www.cnil.fr) ■

3.4.

Les outils d'administration du personnel

3.4.2. La paie

Les éléments constitutifs de la rémunération et de la masse salariales sont présentés au chapitre 3.4.6. Cette partie traite des aspects administratifs de la paie.

3.4.2.1. Le bulletin de paie

Le bulletin de salaire et les différentes rubriques devant obligatoirement y figurer sont définis par le code du travail :

- les nom et adresse de l'employeur et la désignation de l'établissement dont dépend le salarié ;
- la référence de l'organisme de versement des cotisations sociales et le numéro sous lequel ces cotisations sont versées ;
- le code APE ou NAF ;
- l'intitulé de la convention collective applicable ;
- les nom et emploi du salarié, et sa position dans la classification conventionnelle (niveau et coefficient hiérarchique) ;
- la période et le nombre d'heures de travail, en distinguant les heures normales et les heures supplémentaires, taux horaires ;
- nature et volume du forfait, si le salaire est déterminé sur cette base ;
- montant du complément différentiel prévu par la législation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ;
- nature et le montant des accessoires du salaire soumis à cotisations ;
- le montant de la rémunération brute, des retenues et des ajouts. Le regroupement des retenues relatives aux cotisations et aux contributions salariales est autorisé si ces prélèvements sont appliqués à une même assiette et destinés à un même organisme collecteur, à condition de préciser l'objet de ces prélèvements. Le taux, le montant et l'objet de ces prélèvements sont communiqués au salarié au moins une fois par an ou lorsque le contrat de travail prend fin, soit sur le bulletin de paie, soit sur un document pouvant lui être annexé ;
- le montant de la somme effectivement

- reçue par le salarié ;
- la date de paiement du salaire ;
- les dates de congé et le montant de l'indemnité correspondante, lorsqu'une période de congé annuel est comprise dans la période de paie considérée ;
- la nature, le montant et le taux des cotisations et contributions patronales d'origine législative, réglementaire ou conventionnelle assises sur la rémunération brute, cette information pouvant également être réalisée au moyen d'un récapitulatif annuel ;
- une mention incitant le salarié à conserver le bulletin de salaire sans limitation de durée.

Il ne doit être fait mention, ni de l'exercice du droit de grève, ni de l'activité de représentation des salariés. La nature et le montant de la rémunération de l'activité de représentation figurent sur une fiche annexée au bulletin de paie qui a le même régime juridique que celui-ci et que l'employeur est tenu d'établir et de fournir au salarié.

L'acceptation sans protestation ni réserve d'un bulletin de paie par le travailleur ne peut valoir de sa part renonciation au paiement de tout ou partie du salaire et des indemnités ou accessoires de salaire qui lui sont dus en application de la loi, du règlement, d'une convention ou d'un accord collectif de travail ou d'un contrat. Les dispositions conventionnelles applicables à l'entreprise peuvent prévoir des mentions complémentaires à la seule application du code du travail.

3.4.2.2. Les autres documents liés à la paie

La tenue du livre de paie n'est plus obligatoire. Les employeurs doivent conserver un double des bulletins de paie de leurs salariés pendant cinq ans.

Lorsque des garanties de contrôle équivalentes sont maintenues, les entreprises peuvent, dans les conditions et limites détermi-

nées par décret, satisfaire à cette obligation par d'autres moyens, notamment informatiques.

L'entreprise a l'obligation d'établir chaque

année la déclaration annuelle des données sociales (DADS). Elle est communiquée à l'administration sur support papier ou informatique. ■

3.4.3. Les registres et les affichages obligatoires

Les informations en matière sociale, de sécurité, d'hygiène et de conditions de travail doivent être portées à la connaissance du personnel de l'entreprise.

Tous documents et notes de services affichés doivent être datés et signés par le chef d'entreprise ou le chef de service.

Les renseignements suivants sont obligatoirement affichés (principaux documents) :

- l'inspecteur du travail compétent pour l'établissement (son nom, son adresse, son numéro de téléphone) ;
- le médecin du travail (son nom, son adresse, son numéro de téléphone) ;
- les services de secours d'urgence (pompiers, Samu, ambulances) ;
- l'interdiction de fumer ;
- les membres du CHSCT (obligatoire dans les entreprises de plus de cinquante salariés) ;

- l'avis mentionnant l'existence d'une convention collective, son intitulé et l'endroit où elle peut être consultée ;
- le règlement intérieur (obligatoire dans les entreprises de plus de vingt salariés) ;
- les horaires de travail, les durées de repos et de pause ;
- l'ordre et les dates de départ en congés
- les dispositions légales et réglementaires relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- les consignes d'incendie, les plans d'évacuation, les consignes relatives au risque d'accidents électriques ;
- les textes relatifs à la déclaration préalable à laquelle sont soumis certains chantiers extérieurs ;
- les affichages électoraux (organisation des élections, la cas échéant procès verbal de carence, listes électorales, date, heure et lieu du scrutin). ■

3.4.4. L'absentéisme

L'absentéisme, c'est la non-présence au travail, une diminution du temps de travail du salarié.

apporter des informations utiles.

■ Fréquence des absences.

$$\frac{\text{nombre d'absences sur une période P}}{\text{nombre de salariés absents sur la période}}$$

3.4.4.1. Les indicateurs

■ Taux d'absentéisme.

C'est l'indicateur général d'absentéisme. Il est calculé de la manière suivante :

$$\frac{\text{heures d'absence pendant une période P}}{\text{heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$

Des analyses par âge, sexe, classification, ancienneté, établissement ou secteur géographique, niveau de responsabilité, atelier ou service peuvent, le cas échéant,

3.4.4.2. Le coût

Le calcul doit inclure l'indemnisation du salarié absent, quand elle intervient, et de son éventuel remplacement.

Le recensement doit également porter sur les coûts "cachés" de l'absentéisme, par exemple :

- la formation du personnel remplaçant ;
- la baisse de productivité ;

– la baisse de la qualité.
La détermination des coûts conduit à s'interroger sur les modes de régulation de

l'absentéisme et sur la façon dont sont traités les remplacements. ■

3.4.5. Le turnover

Mesurer le taux de turnover et en comprendre les conséquences, en termes de perte financière et de perte de compétences, c'est s'interroger sur les raisons le favorisant.

Il est impossible de calculer le coût du turnover au centime près, mais on peut cependant en approcher le coût réel en prenant en compte l'ensemble des coûts indirects *cachés* et plus difficiles à identifier, tels que, par exemple, l'impact du départ d'un collègue apprécié sur le moral de ses collaborateurs ou le coût de la perte d'efficacité du démissionnaire durant les mois qui ont précédé son départ.

Un départ est d'autant plus cher qu'il est très rarement prévu et anticipé. Pourtant, que le départ soit prévu ou non, il faudra tout de même passer du temps à recruter et à former le remplaçant. Sur un plan financier, un départ soudain vaut mieux qu'un salarié qui se désengage et laisse sa performance se dégrader doucement ou qu'un collaborateur désimpliqué qui démotivera ses collaborateurs.

Un exemple de formule de calcul du turnover :

$$\frac{\text{nombre de départs de salariés année N}}{\text{nombre de salariés au 1^{er} janvier de l'année N}} \times 100$$

3.4.6. La rémunération et la masse salariale

Il est important, pour les entreprises, d'avoir un système de rémunération bien maîtrisée, parce que les déséquilibres sont source de conflit et parce que les mesures prises actuellement auront une incidence dans les années à venir.

La masse salariale est la somme des rémunérations perçues par les salariés (CDI et CDD). La masse salariale budgétaire prend en compte les rémunérations des salariés et les charges sociales et parafiscales (formation, apprentissage...)

voient des grilles de classification, qui permettent d'affecter un coefficient et, ainsi, de définir un niveau de rémunération. Cette démarche, pour être effectuée correctement, suppose de bien définir, à l'embauche, l'emploi tenu. En revanche, la classification ne prend pas en compte la performance.

3.4.6.2. Le suivi de la masse salariale

Le système de rémunération est un équilibre subtil, propre à chaque entreprise entre :

- les ressources financières de l'entreprise ;
- le niveau des salaires pour un poste donné dans les autres entreprises d'un territoire donné ;
- l'équilibre interne qui permet de préserver la paix sociale.

3.4.6.1. Les classifications

Les classifications, à travers les grilles de rémunération, déterminent une rémunération minimale par coefficient ou par poste. Elles constituent un niveau de référence pour le secteur concerné.

L'évolution des coefficients est normalement transparente et lisible pour tous. Certaines conventions collectives pré-

REPÈRES

Décisions de gestion qui font évoluer la masse salariale	Éléments à mesurer en + ou en -
- Modification du temps de travail	- nombre d'heures supplémentaires effectuées (+) - temps partiel (+ ou -)
- Mouvements externes	- embauche (+) - départ (- à terme)
- Mouvements internes	- promotions (+)
- Rémunérations	- ancienneté (+) - augmentations de salaires générales (+) - augmentations de salaires individuelles (+) - évolution des taux de cotisations, des plafonds de charges sociales (+ ou -)

3.4.6.3. Les éléments de rémunération

On identifie les composantes suivantes de la rémunération :

- Rémunération du poste (exemple : salaire de base) ;
- Rémunération de la performance (ex : prime individuelle et prime collective) ;
- Rémunération différée (ex : participation, intéressement, plan d'épargne entreprise) ;
- Avantages en nature (voiture de société, logement de fonction...);
- Rémunération indirecte (ex : retraite complémentaire, mutuelle, prévoyance...)

3.4.6.4. Les outils d'intéressement et de participation

■ La participation.

Bases légales : ordonnance du 21 octobre 1986, loi du 7 novembre 1990, loi du 19 février 2001, article R. 523 -9 du code rural.

Description : la participation est une obligation à partir de cinquante salariés ; elle est facultative en dessous de ce seuil.

Un accord est nécessaire qui précise les bénéficiaires, les modalités de répartition...

Une réserve spéciale de participation (RSP) est constituée selon la formule suivante (art R. 523 -9 du code rural) :

$RSP = \frac{1}{2} (\text{bénéfice net} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times \text{salaires bruts} / \text{valeur ajoutée}$.

Cette formule de droit commun s'applique à la coopération, avec des définitions spécifiques pour le bénéfice net et les capitaux propres :

$RSP = \frac{1}{2} (B - 5/100 C) \times S/VA$

B est égal à l'excédent net répartissable défini comme l'excédent net de l'exercice diminué :

- du report à nouveau débiteur opérations avec les associés coopérateurs ;
- des sommes affectées aux réserves indisponibles (réserve opérations tiers non associés, réserve pour subventions reçues de l'État, des collectivités ou établissements publics, réserves de dévolution) ;
- du prélèvement affecté à la réserve

- légale (R 524-21 du code rural) ;
- de la réserve obligatoirement constituée pour compenser le remboursement des parts annulées (R 523-5 du code rural) ;
- du montant des sommes correspondant aux plus-values réalisées sur les cessions d'actifs immobilisés portées en réserve.

C est égal aux capitaux propres, soit, pour la coopération, à la somme :

- du capital social ;
- des droits d'entrée ;
- des écarts de réévaluation ;
- des réserves, à l'exclusion de la réserve spéciale de participation des salariés ;
- des provisions pour ristournes et intérêts aux parts ;
- du résultat de l'exercice (excédent ou déficit),
- des subventions d'investissement autres que celles de l'État, des collectivités publiques et des établissements publics,
- des provisions réglementées.

La RSP constitue la partie du bénéfice net revenant aux salariés, qui doivent tous pouvoir bénéficier de la participation. La RSP est répartie entre les bénéficiaires de façon uniforme ou proportionnellement aux salaires.

Elle est exonérée de charges sociales (sauf de la CSG et de la CRDS).

Les sommes sont bloquées : cinq ans en principe, huit ans ou plus (Perco)

Les affectations possibles : actions de l'entreprise, titres, plan d'épargne, etc.

Commentaire : on peut s'interroger sur l'impact de la participation sur la motivation.

■ L'intéressement.

Bases légales : ordonnance du 21 octobre 1986, loi du 7 novembre 1990, loi du 19 février 2001.

Description : l'intéressement est un dispositif facultatif, instauré par un accord négocié, qui permet d'associer financièrement les salariés aux performances de l'entreprise. Son montant est variable et aléatoire, puisque son mode de calcul est lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise.

Il est exonéré de charges sociales (sauf de

la CSG et de la CRDS).

Tous les salariés peuvent bénéficier de l'intéressement.

À la différence de la participation, les sommes versées au titre de l'intéressement sont immédiatement disponibles (soumis à l'impôt) ou versées sur un plan d'épargne.

Commentaire : les critères doivent être aisément compréhensibles, être facilement et rapidement calculés et bien traduire la performance.

■ Le plan d'épargne entreprise (PEE) et le plan d'épargne interentreprises (PEI).

Bases légales : ordonnance du 21 octobre 1986, loi du 19 février 2001.

Description : il s'agit d'un système d'épargne collectif, ouvrant aux salariés de l'entreprise ou de plusieurs entreprises (PEI) la faculté de participer, avec l'aide de leur entreprise, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Ce régime est facultatif. Un accord peut être établi pour définir la (ou les) entreprise(s) signataire(s), la nature des sommes versées, les possibilités d'affectation...

Le PEE et PEI peuvent recueillir les sommes provenant de :

- l'intéressement ;
- la participation ;
- les versements volontaires des personnes appartenant aux entreprises entrant dans le champ de l'accord ;
- les versements volontaires de ces entreprises ;
- les revenus du plan.

3.4.6.5. Les outils de rémunération indirecte

■ Le compte épargne-temps.

Il permet au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises.

Le compte épargne-temps a pour vocation de permettre au salarié de :

- financer des congés non rémunérés ;
- se constituer une épargne monétaire en contrepartie des périodes de repos ou de congés non pris.

Il est alimenté principalement par des jours de congés ou de repos et des éléments de rémunérations convertis en temps.

La mise en œuvre du compte épargne-temps nécessite la signature d'un accord de branche, d'entreprise ou d'établissement.

■ Les avantages en nature.

Ils consistent dans la fourniture ou la mise à disposition d'un bien ou d'un service permettant au salarié de faire l'économie de frais qu'il aurait dû normalement supporter.

Ces avantages, au même titre que le salaire, sont soumis à cotisations sociales, CSG et CRDS.

Ils sont évalués d'après leur valeur réelle ou, le cas échéant, forfaitairement. Ces valeurs forfaitaires constituent des évaluations minimales en l'absence de montants supérieurs prévus par convention ou par accord collectif.

Les barèmes en vigueur au moment de la rédaction du guide sont présentés en annexe 3. Ils sont réévalués chaque année et sont consultables sur le site de l'Urssaf.fr (barèmes, avantages en nature) et de la MSA.

Évaluation des avantages en nature.

– Nourriture :

lorsque l'employeur fournit la nourriture, quel que soit le montant de la rémunération du salarié, chaque repas est évalué forfaitairement.

– Logement :

Lorsque l'employeur fournit le logement à son salarié, cet avantage est fixé sur la base d'une évaluation forfaitaire mensuelle, selon le barème qui intègre les avantages accessoires (eau, gaz, électricité, chauffage, garage).

L'employeur peut estimer l'avantage d'après la valeur locative servant à l'établissement de la taxe d'habitation ou d'après la valeur locative réelle.

– Véhicule :

L'avantage constitué par l'utilisation privée d'un véhicu-

le mis à disposition gratuite et permanente du salarié est évalué sur la base d'un forfait annuel ou des dépenses réelles calculées annuellement.

– Outils de communication :

L'avantage constitué par l'usage en partie privé d'outils (téléphones mobiles, Internet, ordinateurs portables...) mis à disposition permanente du salarié est évalué sur la base des dépenses réellement engagées ou d'un forfait annuel estimé à 10% de son coût d'achat ou de l'abonnement TTC.

3.4.6.6. La construction de la politique salariale et l'utilisation des différents outils

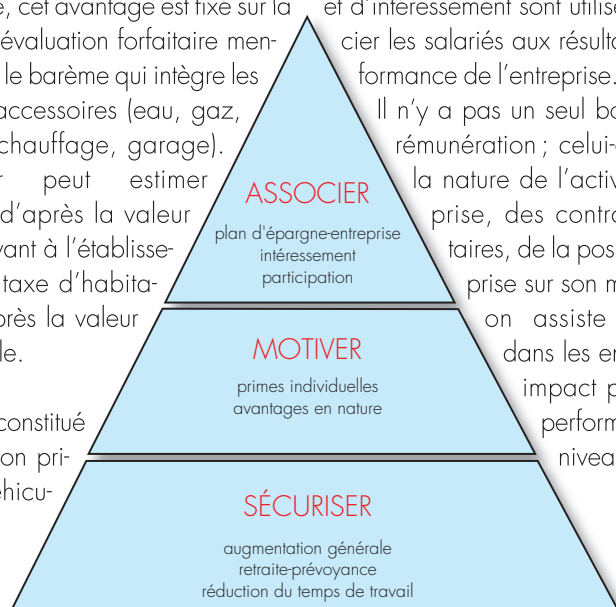
La composition de la rémunération d'un salarié et son évolution dans le temps peuvent être analysées à travers la pyramide ci-dessous.

Le salaire de base ainsi que d'autres composantes (RTT...) sont dans le contrat de travail initial. Le salaire de base correspond à la rémunération conventionnelle du poste occupé. Les augmentations générales s'appliquent à tous les salariés.

Un salarié peut être rémunéré sur la façon d'occuper le poste, avoir des avantages salariaux liés à la performance individuelle (primes...). Ils servent à motiver les salariés.

Enfin, les formes diverses de participation et d'intéressement sont utilisées pour associer les salariés aux résultats et à la performance de l'entreprise.

Il n'y a pas un seul bon système de rémunération ; celui-ci dépend de la nature de l'activité de l'entreprise, des contraintes budgétaires, de la position de l'entreprise sur son marché... mais on assiste globalement à un impact plus élevé des performances dans le niveau de salaire. ■



3.5. Les outils de développement des ressources humaines

3.5.1. Établir une fiche de poste

3.5.1.1. Pourquoi établir une fiche de poste

La description de poste, appuyée sur une analyse des postes, est une base pour une démarche d'organisation d'entreprise.

Un poste de travail est un ensemble de tâches et de responsabilités définies dans le mode d'organisation propre à l'entreprise. La fiche de poste est le document où sont formalisées ces caractéristiques. Elle peut être descriptive (poste existant) ou définir un objectif (poste-cible ou définition de poste).

- préparation : définir les objectifs et les responsabilités, informer les salariés ;
- identification des emplois ;
- choix de la méthode ;
- recueil des informations ;
- description des postes.

On peut s'appuyer, pour établir une fiche de poste, sur des référentiels, qui décrivent un poste type, et sur le descriptif des emplois- types qui figurent dans la convention collective.

Des référentiels d'activité et des fiches métier ont été établis dans la coopération agricole, notamment pour les emplois qui font l'objet d'un certificat de qualification professionnelle (CQP). La liste de ces CQP figure en annexe 4.

On peut également consulter les fiches "métiers" du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (Rome) auprès de l'ANPE ou sur le site www.anpe.fr. Ceci vaut plus particulièrement pour des métiers transversaux (contrôleur de gestion, comptable, secrétaire).

3.5.1.2. Comment établir une fiche de poste

Différentes méthodes sont utilisées pour établir une fiche de poste : l'observation au poste de travail, l'analyse de documents (juridiques, techniques, organisationnels), l'entretien avec le salarié (ou un échantillon de salariés) titulaire du poste, le questionnaire renseigné par le titulaire du poste, l'analyse des incidents critiques, la conférence technique (réunion d'experts et/ou de titulaires du poste).

La méthode la plus fréquente est l'entretien, qui peut être réalisé par un expert extérieur ou par le supérieur hiérarchique. Généralement, la description de poste est réalisée avec l'aide du responsable des ressources humaines, avec, éventuellement, l'appui d'un consultant extérieur.

L'analyse de poste doit s'attacher à décrire ce qui est fait dans la réalité (le poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être). Pour cela, elle doit s'intéresser aux tâches et non au titulaire du poste.

La mise en place d'une démarche d'analyse des postes, dans une entreprise, se déroule en cinq étapes :

3.5.1.3. La fiche de description de poste

C'est un document interne à l'entreprise. Voir le chapitre 3.1.2.2, où sont définies les informations à y faire figurer.

3.5.1.4. Quelle utilisation

C'est la première étape d'une démarche d'organisation. Elle permet à la direction d'une part, à chaque salarié d'autre part, d'identifier le rôle, les missions et les activités afférentes aux différents postes, dans un contexte donné.

L'analyse des postes présente une large

gamme d'utilisations possibles :

- recrutement et sélection (décrits dans le chapitre 3.1) ;
- démarche d'évaluation (décrite dans le chapitre 3.5.3) ;
- élaboration du plan de formation ;
- élaboration des plans de carrière ;
- détermination des grilles de rémunérations ;
- organisation de l'entreprise ;

- amélioration des conditions de travail.

La fiche de poste est un document évolutif. Elle est appelée à être modifiée en fonction des objectifs et de l'organisation de l'entreprise. Elle évolue aussi avec les compétences et les projets du salarié qui occupe le poste. Pour éviter toute contestation, il convient d'être aussi proche que possible de la réalité des tâches et des responsabilités effectivement exercées. ■

3.5.2. Définir un poste cible

La mise en œuvre d'un projet dans une entreprise, qu'il s'agisse d'une démarche globale d'élaboration du projet d'entreprise ou de changements ponctuels (mise en place d'un nouveau service, investissement, développement de nouveaux débouchés par exemple) entraîne généralement des changements dans l'organisation interne et dans les fonctions et missions des salariés. La démarche de réorganisation qui permet de faire évoluer les ressources humaines de l'entreprise pour développer le projet comporte les étapes suivantes :

- définir les postes de travail tels qu'ils devront être (postes cibles) ;
- analyser les écarts entre les postes actuels et les postes cibles ;
- définir les actions à mettre en œuvre pour réduire les écarts : plan d'actions.

L'analyse des écarts identifie, poste par poste, les nouvelles activités à prendre en charge (ou celles à abandonner) et les nouvelles compétences requises pour les prendre en charge.

Le plan d'action définit les moyens à mettre en œuvre pour arriver à la nouvelle organisation souhaitée. Dans le domaine des ressources humaines, les actions relèvent de trois domaines :

- formation, pour permettre aux salariés

en place d'acquérir les nouvelles compétences nécessaires à la tenue de leur poste ;

- recrutement, pour faire entrer dans l'entreprise des compétences nouvelles ;
- organisation, pour prendre en compte les modifications dans les contenus des postes et les évolutions nécessaires en matière d'autonomie et de responsabilité.

Les trois types d'actions ne sont pas nécessairement présents dans le plan d'action.

Cette démarche s'accompagne de la description des éventuelles modifications des relations de travail entre les salariés (organigramme fonctionnel) et des relations hiérarchiques (organigramme hiérarchique).

Le poste cible sera défini avec le directeur ou le président et le responsable hiérarchique direct dans des entreprises plus importantes. Pour l'établir, s'il s'agit d'un nouveau poste, on procède à un recensement des missions, des tâches et des compétences requises. On peut s'appuyer, pour cela, sur le descriptif des postes existants et sur des emplois types ou des référentiels. Le plan type est le même que celui présenté plus haut pour établir une fiche de poste, en développant particulièrement la partie "compétences".

3.5.3. Mettre en place une démarche d'évaluation

Un système d'évaluation ou d'appréciation permet de réunir les informations né-

cessaires pour construire les dispositifs de promotion, rémunération, formation et de

prendre les décisions concernant la gestion des carrières.

3.5.3.1. Pourquoi mettre en place une démarche d'évaluation

Une démarche d'évaluation est l'un des outils permettant de faire évoluer les ressources humaines pour les adapter aux projets et aux objectifs de l'entreprise.

Elle concourt, si elle est menée dans de bonnes conditions, à la réalisation des objectifs suivants :

- améliorer la communication entre la direction et le personnel, et créer un climat de travail plus favorable ;
- optimiser la gestion des ressources humaines ;
- identifier les besoins de formation et définir les actions de formation ;
- apporter une aide à la décision à la direction pour la gestion des parcours : évolution dans les postes, formation, ajustement des rémunérations.

Sa mise en place nécessite, cependant, pour être réussie et ne pas créer de blocages ou dégrader le climat social, un certain nombre de conditions préalables :

- un engagement de la direction, ce terme de direction étant entendu au sens large et recouvrant, dans les coopératives, le président, le conseil d'administration et le directeur ;
- une vision claire, de la part de la direction, des objectifs et des projets de la coopérative, et la volonté et la capacité de les faire partager.

3.5.3.2. La démarche d'évaluation

Il s'agit de mettre en place un système qui permet d'évaluer les performances des salariés et de détecter et de valoriser leur potentiel. Ce sont les performances et les résultats qui sont évalués et non les personnes.

L'évaluation n'a pas pour objectif unique d'évaluer les résultats des personnes, mais aussi de permettre au chef d'entreprise de définir des objectifs et de l'aider à évaluer les résultats.

Initialement mises en place le plus souvent pour l'encadrement, ces démarches peuvent concerner tous les salariés, à condition de définir des critères et d'avoir la possibilité de valoriser les résultats. L'évaluation est réalisée par le supérieur hiérarchique direct. Dans les petites coopératives, c'est le directeur, ou le président dans les coopératives sans directeur.

Le cœur de la démarche est l'entretien d'évaluation, qui doit être préparé par les deux parties, formalisé (dossier, bilan, compte rendu) et faire l'objet d'un retour de résultats au salarié évalué.

La mise en œuvre de la démarche passe par des étapes préalables :

- l'implication des dirigeants ;
- la clarification des objectifs de la coopérative et des résultats attendus ;
- l'information du personnel, aussitôt que possible, sur la démarche, le déroulement, ce qui sera soumis à appréciation, l'entretien et sa préparation, les conséquences et les recours ;
- la définition des procédures et le choix des méthodes ;
- la formation du ou des évaluateur(s). ■

3.5.4. Mettre en place une politique de rémunération par objectif

Actuellement, la tendance est à une plus forte personnalisation des rémunérations dans les entreprises, avec un impact plus élevé des performances dans le niveau de salaire.

Dans ce cadre, il faut définir quel est le

niveau d'appréciation de la performance, lequel présente des avantages et des inconvénients :

- performance individuelle : mobilisant pour les salariés ;
- performance d'un groupe, d'une unité :

intéressant par rapport à la cohésion d'équipe ;

- performance de l'organisation : pas toujours facile de distinguer ce qui relève de la performance créée par l'organisation et ce qui relève de l'environnement extérieur.

La rémunération par objectif doit se mettre en place à partir de la définition d'indicateurs objectivement mesurables (à partir d'éléments quantitatifs ou qualitatifs), en phase avec l'axe stratégique de l'entreprise et compréhensible par tous. Les indicateurs sont appliqués à l'ensemble du personnel, services de production et services fonctionnels. Ils sont à adapter et à moduler poste par poste.

■ Exemple de mise en place de la rémunération par objectif :

- Présentation du projet ;
- Proposition par les salariés d'indicateurs de performance ;
- Sélection par la direction des critères pour chaque salarié ou unité ;
- Définition de la rémunération de cette performance : une prime sur objectif indi-

viduelle ou par unité... ;

- Mesure et obtention de la rémunération en fonction des résultats obtenus, au regard des objectifs fixés pour une période donnée.

■ Exemples d'indicateurs :

- Un commercial
 - sa part de marché ;
 - son taux de réalisation par rapport aux propositions ;
 - le taux de marge.
- Un conducteur de machine
 - nombre de produit/heure ;
 - taux d'utilisation de la machine ;
 - nombre de rebuts par rapport au nombre de produits fabriqués.
- Un assistant paie
 - nombre d'erreur paie par rapport au nombre de bulletins réalisés.

Commentaire :

Il est difficile de mettre en place et de maintenir un système de rémunération basé sur la performance lorsque les finances de l'entreprise sont très fluctuantes. ■

3.5.5. Les entretiens annuels

■ Les objectifs de l'entretien annuel :

- Sur le plan stratégique : on revoit les objectifs de l'entreprise et, plus particulièrement, ceux du service concerné ;
- Sur le plan managérial : on renforce le rôle du manager de proximité pour permettre le développement des collaborateurs ;
- Sur le plan des ressources humaines : l'exploitation de l'entretien permet d'affiner l'adéquation entre les besoins et les ressources, de piloter la gestion de carrières, les rémunérations et les actions de formation.

■ Les conditions de réussite :

- L'entretien se déroule dans une approche positive ;
- Les salariés sont informés, avant les entretiens, des objectifs, des délais et de

- l'utilisation des éléments recueillis ;
- Le responsable et le collaborateur préparent l'entretien, avec, en main, les différents documents (document d'entretien, mode d'emploi...);
- Tous les salariés sont concernés, y compris la direction.

■ Le contenu de l'entretien.

L'entretien est mené par le supérieur hiérarchique. Des grilles d'entretien peuvent lui permettre de le préparer et lui servir de guide de conduite de l'entretien. Des exemples de grilles d'entretien figurent en annexe 1.5 de ce guide. Ils ne constituent pas des modèles à utiliser en l'état, mais une base pour se construire sa propre grille d'entretien.

Voir, en annexes 1.4, 1.5 et 1.6, des exemples de grilles d'entreprises et le

modèle de la convention collective nationale des caves coopératives et leurs unions.

■ **Le suivi de l'entretien.**

Les évaluations sont validées par le supérieur hiérarchique et leurs résultats sont exploités au niveau des dirigeants (avec présence du responsable des ressources humaines quand l'entreprise en a un) pour

échanger et décider des changements, évolutions, formations, rémunérations.

Les demandes des salariés, les demandes des responsables sont comparées avec les besoins et contraintes de l'entreprise. Les actions prioritaires font ensuite l'objet d'un arbitrage (formation, évolution...) Chaque salarié est informé, en retour, sur les décisions prises. ■

3.6.

Les conditions de travail

3.6.1. La prévention et la sécurité

3.6.1.1. Les principes de prévention

Les informations figurant dans cette partie et la suivante ne concernent pas les entreprises accueillant du public, qui sont soumises à des règles spécifiques.

La prévention des accidents du travail consiste à réduire le nombre et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles.

■ **Les principes généraux de prévention.**

Ils sont définis dans le code du travail (articles L. 230-1 à L. 230-5). Le chef d'entreprise met en œuvre des mesures, pour assurer la sécurité des salariés, sur la base des principes généraux suivants :

- éviter les risques ;
- évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
- combattre les risques à la source ;
- adapter le travail à l'homme ;
- tenir compte de l'évolution technique ;
- remplacer le dangereux par le moins ou le pas dangereux ;

- planifier la prévention ;
- informer les travailleurs ;
- donner la priorité à la protection collective sur la protection individuelle.

3.6.1.2. La mise en œuvre

■ **Informer les salariés.**

Le chef d'entreprise doit informer les salariés sur les risques liés à leur activité et sur les mesures prises pour y remédier.

■ **Mettre en place les mesures de prévention.**

Le chef d'entreprise est tenu de mettre en place des mesures de prévention des accidents du travail pour prévenir les risques :

- de chute, de heurts, d'asphyxie ;
- liés au fonctionnement des machines ;
- liés à l'utilisation des produits dangereux ;
- liés aux différents chantiers effectués par les entreprises extérieures.

Il est tenu de mettre en place toutes les dispositions particulières à prendre, en raison

de la nature des travaux effectués.

■ Mettre à disposition du personnel les équipements de protection individuelle.

Il s'agit notamment des masques, bouchons, lunettes, casques antibruit, chaussures de sécurité.

■ Prévenir contre les incendies.

Dans tous les locaux doit exister une série de prescriptions concernant le chauffage, les issues et dégagements, les moyens d'extinction.

■ Prévention en matière de santé.

L'employeur est tenu de :

- faire procéder aux visites médicales périodiques par le service de santé au travail ;
- faire procéder à un examen médical pour déterminer si la personne présente des prédispositions aux maladies professionnelles les plus graves. Ceci doit être fait avant toute embauche ;
- déclarer à la caisse de la Mutualité sociale agricole, et à l'inspection du travail agricole, si l'entreprise utilise des procédés pouvant provoquer des maladies professionnelles ;
- afficher les risques de maladie professionnelle connus dans l'entreprise, ainsi que les précautions à prendre ;
- assurer une bonne ambiance et le confort des locaux, en respectant la réglementation en matière d'aération, d'assainissement, de chauffage, d'éclairage, de bruit ;
- respecter la réglementation en matière de protection contre le tabac.

■ Former à la sécurité.

Le code du travail stipule que « *tout chef d'établissement est tenu d'organiser une formation pratique et appropriée en matière de sécurité, au bénéfice des travailleurs qu'il embauche, de ceux qui changent de poste de travail ou de technique* » (art L. 231-3-1 du code du travail). Cette obligation s'applique quel que soit le type de contrat de travail (CDD et CDI).

L'employeur a l'obligation d'organiser une formation pratique à la sécurité du poste de travail pour :

- les nouveaux embauchés, notamment les saisonniers ;
- les salariés qui changent de poste de travail ou de technique ;
- les salariés ayant eu un arrêt de travail d'au moins vingt et un jours, lorsque le médecin du travail en fait la demande ;
- les salariés victimes d'accidents du travail, de maladies professionnelles ou à caractère professionnel ;
- les salariés intérimaires ;
- les salariés d'une entreprise extérieure effectuant des travaux dans l'entreprise ;
- les travailleurs temporaires, sauf ceux qui sont appelés pour des travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité ;
- les non-salariés intervenant dans une entreprise utilisatrice pour y effectuer des travaux dont la nature est susceptible de provoquer des risques pour les personnes présentes.

La formation vise à initier aux précautions à prendre pour assurer sa propre sécurité et celle des autres.

L'employeur organise les actions de formation à la sécurité avec l'aide du médecin du travail et de l'agent de sécurité, s'il en existe un dans l'entreprise. Les formations se déroulent pendant le temps de travail.

Ces formations concernent les conditions de circulation dans l'entreprise, les conditions d'exercice du travail, les dispositions à prendre en cas d'accident du travail ou d'intoxication.

La formation doit être adaptée aux risques auxquels le travailleur est exposé, ainsi qu'aux risques liés au fonctionnement de l'entreprise ou du chantier.

Exemples :

- mise en marche et arrêt d'une machine ;
- circulation d'engins sur chantier ;
- manipulation de produits dangereux ;
- moyens de protection (EPI) ;
- conduite à tenir en cas d'accident ;
- mesure d'hygiène individuelle, etc.

Le CHSCT, quand il existe dans l'entreprise, est consulté sur les programmes de formation à la sécurité et leur modification

■ Évaluation des risques.

L'article L. 230-2 du code du travail énonce le principe d'une obligation générale, pour le chef d'entreprise, d'évaluer les

risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Le décret du 5 novembre 2001 exige la transcription de cette évaluation par la rédaction d'un document unique, dans chaque entreprise, d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Cette évaluation doit être réalisée par unité de travail.

Ce document doit être mis à jour au moins chaque année, lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et lorsqu'une information supplémentaire concernant l'évaluation d'un risque d'une unité de travail est recueillie.

Ce document doit être tenu à la disposition, en accès direct, des membres du CHSCT, des délégués du personnel (à défaut, de tous les salariés), du médecin du travail, et, sur leur demande, de l'inspecteur du travail et des agents des services de prévention.

3.6.1.3. Formation à la sécurité : habilitation électrique, systèmes hydrauliques, chariots élévateurs, chauffeurs

Ci-après, quelques exemples de formations obligatoires, fréquemment organisées dans nos secteurs d'activité. Cette liste n'est pas exhaustive, des obligations de formation spécifiques existant selon l'activité de la coopérative. Des informations complètes sont disponibles sur le site de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS, www.inrs.fr).

■ L'habilitation électrique.

L'employeur doit confier des travaux ou des opérations sur des installations électriques ou à proximité de conducteurs nus sous tension à des personnes qualifiées et possédant la formation requise et l'habilitation pour effectuer ces travaux. Différents niveaux d'habilitation existent en fonction du risque.

■ La formation à la conduite de chariots élévateurs et d'engins de levage.

La conduite des chariots élévateurs et des

engins de levage est réservée aux travailleurs qui ont reçu une formation adéquate. Cette obligation de formation est inscrite à l'article R.233-13-19 du code du travail. Le chef d'entreprise doit s'assurer que le salarié dispose de la compétence et de l'aptitude nécessaires pour assumer, en toute sécurité, la fonction de conducteur.

La formation a pour objectif de donner au conducteur les connaissances et le savoir-faire nécessaires à la conduite de l'équipement. Sa durée et son contenu doivent être adaptés à l'équipement de travail concerné. Elle peut être dispensée au sein de l'établissement ou être assurée par un organisme de formation spécialisé. Le certificat d'aptitude à la conduite des engins en sécurité (CACES) permet de répondre à cette obligation.

Le code du travail prévoit que la conduite de certains équipements présentant des risques particuliers est subordonnée à l'obtention d'une autorisation de conduite délivrée par le chef d'entreprise. Elle est obligatoire, notamment pour la conduite des grues à tour, des grues mobiles, des grues auxiliaires de chargement de véhicules, des chariots automoteurs de manutention à conducteur porté. Elle doit être établie et délivrée par le chef d'établissement sur la base d'une évaluation qui comprend :

- un examen d'aptitude réalisé par le médecin du travail ;
- un contrôle des connaissances ;
- une connaissance des lieux et des instructions à respecter sur le ou les sites d'utilisation.

■ Le sauveteur secouriste du travail.

Dans chaque atelier où sont effectués des travaux dangereux, dans chaque chantier occupant vingt personnes au moins pendant quinze jours et où sont effectués des travaux dangereux, un membre du personnel doit avoir reçu l'instruction nécessaire pour donner les premiers secours en cas d'urgence.

Cette formation aux premiers secours a pour objet l'acquisition des savoirs et savoir-faire nécessaires à la bonne exécution des gestes destinés à préserver l'intégrité physique d'une victime avant sa prise en charge par les services de secours.

■ La formation des chauffeurs.

La loi du 6 février 1988, dite "loi Gaysot", instaure une obligation de formation des chauffeurs des entreprises effectuant du transport pour compte propre. Deux formations sont rendues obligatoires pour certaines catégories de chauffeurs :

- la Fimo (formation initiale minimale obligatoire) doit être suivie par les conducteurs de véhicules d'un poids total autorisé en charge de plus de 7,5 t. Un décret définit des équivalences, dont les bénéficiaires « sont réputés avoir satisfait à l'obligation de Fimo ».
- la FCOS (formation continue obligatoire de sécurité) doit être suivie par les conducteurs de véhicules d'un poids total autorisé en charge de plus de 3,5 t et aux titulaires de la FIMO. Elle est à renouveler tous les 5 ans.

Les titulaires de certains titres, diplômes ou attestations sont dispensés de FCOS, sous réserve que le diplôme, l'attestation ou le titre ait été obtenu depuis moins de cinq ans.

Pour les entreprises dépendant de la convention collective "cinq branches" et de la convention "coopératives et Sica fleurs, fruits légumes et pommes de terre", les modalités d'application de la loi sont précisées dans un avenant à la convention collective. Pour les autres branches, il faut se reporter au décret n° 2004-1186 du 8 novembre 2004.

■ Le transport de matières dangereuses.

Le chapitre 8.2 de l'ADR (accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route) et, en France, l'article 40 de l'arrêté du 1^{er} juin 2001 relatif au transport des marchandises dangereuses par route (dit "arrêté ADR") et ses arrêtés modificatifs imposent, à tout conducteur de véhicule dont le chargement exige la signalisation par des panneaux orange, de suivre une formation réglementaire. Elle est validée par la réussite à un examen et la délivrance d'un certificat. Cette formation est renouvelable tous les cinq ans.

La formation initiale de base est obligatoire pour tout conducteur transportant des matières dangereuses (au-dessus des

seuils définis par l'ADR). Elle permet de transporter des produits dangereux en colis, en vrac benne, en véhicules-citernes et véhicules-batterie de moins de 1 m³ ou conteneurs-citernes de moins de 3 m³.

L'obtention préalable de la formation initiale de base est indispensable pour permettre l'acquisition d'une spécialisation : citernes, citernes gaz, produits pétroliers, GPL et classe 1 (explosifs).

Depuis le 1^{er} janvier 2007, les conducteurs transportant des marchandises dangereuses dans des véhicules de moins de 3,5 tonnes soumis à signalisation par des panneaux orange doivent avoir suivi une formation initiale de base, avec un recyclage tous les cinq ans.

■ Le transport d'animaux.

Tout transport d'animaux vivants doit être effectué par un convoyeur qualifié. Cette qualification peut être acquise par la détention d'un diplôme (dont la liste est fixée par arrêté), par la formation dans un centre agréé ou par la validation d'une expérience de cinq ans.

À partir du 5 janvier 2008, pour le transport des bovins, ovins, porcins, caprins, volailles et équidés, le convoyeur doit être titulaire d'un certificat d'aptitude pour le transport d'animaux vivants (Captav).

Le Captav peut être attribué, par la direction départementale des services vétérinaires (DDSV), aux personnes exerçant au 5 janvier 2008 la fonction de convoyeur dans une entreprise titulaire d'une autorisation de transport d'animaux vivants, sur demande écrite sur formulaire spécifique, accompagnée des justificatifs de formation et de qualification.

■ Le certificat de qualification pour les applicateurs et distributeurs et de produits antiparasitaires à usage agricole.

La loi du 17 juin 1992 prévoit que les entreprises de distribution et d'application de produits phytosanitaires doivent détenir un agrément. Cet agrément est délivré à la condition d'employer du personnel certifié. Trois voies sont possibles pour l'obtention de ce certificat :

- être titulaire d'un diplôme, dont la liste est fixée par décret ;
- justifier de cinq ans d'expérience profes-

sionnelle, dont la validation est appréciée par un jury à partir de la constitution d'un dossier ;

- si aucune des deux conditions précédentes n'est remplie, suivre une formation dans un centre habilité et satisfaire à une évaluation des connaissances.

Le certificat doit être renouvelé tous les cinq ans.

La révision de ce dispositif est en cours de négociation.

3.6.1.4. Les vérifications et les contrôles obligatoires

Certains équipements, appareils et installations doivent être vérifiés et contrôlés en respectant une périodicité définie par la loi. Ces contrôles et vérifications doivent être consignés sur un procès-verbal et/ou un registre spécifique. Ils peuvent être confiés à une personne compétente de

l'entreprise, à une personne compétente du constructeur ou à un organisme agréé.

Liste non exhaustive des équipements et matériels à vérifier :

- appareils à pression : tous les trois ans (si pression supérieure à 4 bars) ; épreuves tous les cinq ou dix ans en fonction de l'appareil par le service de l'industrie et des mines ;
- ascenseurs et monte-charge : tous les six mois ;
- chariots de manutention, chargeurs, matériels de levage des personnes et accessoires : tous les six mois ;
- cuves et bassins : tous les cinq ans ;
- équipements de protection individuelle (harnais, appareils respiratoires, etc.) : tous les ans ;
- extincteurs : tous les ans ;
- installations électriques : tous les ans ;
- portes et portails motorisés : tous les ans.

3.6.2. La prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

3.6.2.1. Les indicateurs principaux

Des indicateurs permettent d'évaluer la situation de l'entreprise à l'égard des accidents du travail.

■ Le taux de fréquence des accidents avec arrêt.

Il indique la fréquence des accidents de travail par rapport au temps de travail. C'est le nombre d'accidents avec arrêt pour 1 000 heures travaillées.

La formule de calcul :

$$\frac{\text{nombre d'accidents avec arrêt} \times 1\,000}{\text{nombre d'heures travaillées}}$$

■ Le taux de gravité des incapacités temporaires.

Il exprime le nombre de journées perdues par 1 000 heures de travail.

$$\frac{\text{nombre de journées perdues par incapacité temporaire} \times 1\,000}{\text{nombre d'heures travaillées}}$$

■ L'impact du poste tenu.

Le taux de fréquence de certains emplois

exposés dépasse largement le taux moyen.

3.6.2.2. Le contrôle de l'aptitude médicale

Le suivi médical concerne tous les salariés employés dans l'entreprise. Il consiste à effectuer des examens médicaux périodiques et à prévoir une surveillance spéciale pour des salariés exposés à des risques particuliers.

■ Les examens médicaux périodiques.

Ils sont effectués à l'embauche et au moins une fois tous les deux ans. Ils peuvent être effectués à la demande du salarié.

■ La surveillance médicale spéciale concerne :

- les salariés affectés à certains travaux comportant des risques particuliers ;
- les salariés venant de changer d'activité ;

- les handicapés ;
- les femmes enceintes ;
- les mères dans les six mois qui suivent leur accouchement et pendant leur allaitement ;
- les travailleurs de moins de dix-huit ans.

■ **La visite de reprise** est obligatoire après une absence pour cause :

- de maladie professionnelle ;
- de congé de maternité ;
- d'accident du travail (d'au moins huit jours) ;
- de maladie (de plus de trois semaines) ;
- d'absences répétées pour raison de santé.

■ **Les examens complémentaires.**

Le médecin peut demander des examens complémentaires en vue de déterminer :

- l'aptitude médicale ;
- le dépistage des affections comportant une contre-indication au poste de travail considéré ;
- le dépistage des maladies à caractère professionnel.
- le dépistage des maladies dangereuses pour l'entourage.

Dans tous les cas, le médecin du travail convoque le salarié. Il établit un dossier médical. Il établit une fiche d'aptitude en double exemplaire lors de chaque visite : l'une est remise au salarié, l'autre est consignée dans le dossier médical du salarié concerné.

Les infractions relatives à la médecine du travail sont passibles d'une amende prévue par les contraventions de 5^e classe.

3.6.2.3. Les déclarations et registres

■ **Les maladies professionnelles.**

Une maladie peut être reconnue d'origine professionnelle :

- si elle figure sur la liste des maladies professionnelles (sur la base des tableaux annexés au livre VII du code rural) ;
- si elle est reconnue comme maladie professionnelle après avis d'un comité régional médical.

La maladie doit être clairement identifiée par un médecin. Elle doit résulter d'une ex-

position suffisante ou d'une occupation habituelle aux travaux susceptibles d'entraîner cette maladie. Elle doit être apparue et constatée médicalement avant l'expiration du délai de prise en charge figurant dans les tableaux mentionnés ci-dessus.

Le certificat initial est rédigé par le médecin qui constate la maladie professionnelle. Le praticien indique la nature de la maladie, ses manifestations et ses suites probables.

La déclaration de la maladie professionnelle est faite par la victime à la MSA ou à la CAAA (Alsace et Moselle) dans les quinze jours qui suivent la cessation de travail. Le certificat médical doit être joint à cette déclaration. La MSA, dès réception de l'imprimé, informe l'employeur de la demande du salarié. Si celui-ci, suite à cette maladie, est en arrêt de travail, l'employeur doit établir une attestation de salaire dès le début de l'arrêt et une attestation de reprise dès la reprise effective de son travail.

■ **Les accidents du travail.**

Est considéré comme un accident de travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chef d'exploitation ou d'entreprise agricole.

Le salarié a vingt-quatre heures pour avertir son employeur. Le médecin qui constate les lésions remet au salarié un certificat médical initial dont le volet 4 intitulé "certificat d'arrêt de travail" peut être adressé à l'employeur.

Les obligations de l'employeur :

- remettre à la victime une feuille d'accident du travail (formulaire 103 ATA), dûment remplie, qui lui permettra le remboursement à 100 % des frais médicaux liés à cet accident du travail, sans avance de frais ;
- déclarer cet accident (formulaire 100 ATA) à la caisse de Mutualité sociale agricole (ou CAA pour les salariés d'Alsace-Moselle). Les trois premiers volets de ce formulaire sont à adresser à la caisse de Mutualité sociale agricole, par lettre recommandée avec demande d'a-

vis de réception, quarante-huit heures au plus tard (soixante-douze heures pour l'Alsace-Moselle) après avoir eu connaissance de l'accident, l'employeur conservant le 4^e volet. Ce document est à renseigner avec soin, en fournissant toutes les informations requises : date et heure de l'accident, circonstances de l'accident, siège et nature des lésions, lieu où a été transportée la victime, quand et par qui l'accident a été constaté, les témoins éventuels etc.

- dans le cas d'un accident avec arrêt de travail, remplir l'attestation de salaire (formulaire 102 ATA) et l'envoyer à la caisse de Mutualité sociale agricole (ou CAA pour les salariés d'Alsace-Moselle). en même temps que la déclaration d'accident.
- à la reprise du travail, adresser à la MSA (ou CAA pour les salariés d'Alsace-Moselle) une attestation de reprise de travail.

Les déclarations peuvent être effectuées en

ligne, sur le site de la MSA ou sur Net-Entreprise, cette option étant variable selon les caisses de MSA.

La déclaration est une obligation légale. L'employeur doit prouver qu'il a fait sa déclaration dans le délai prescrit sous peine de sanctions pénales :

- amendes prévues pour les contraventions de 4^e classe ;
- remboursement à la Mutualité sociale agricole de tout ou partie des dépenses occasionnées par l'accident ;
- versement de dommages et intérêts à la victime.

■ Le registre des accidents bénins.

Pour les accidents n'entraînant ni arrêt de travail ni soins médicaux donnant lieu à prise en charge, l'employeur peut remplacer la déclaration d'accident par l'inscription sur un registre spécial ouvert à cet effet. Cette inscription sur le registre doit être effectuée quarante-huit heures après l'accident. ■

3.7.

La formation

L'entreprise est tenue de former ses salariés. Cette obligation se concrétise par un budget, dont le montant minimal est défini par la loi ou par un accord de branche. Si l'entreprise ne remplit pas cette obligation par la mise en œuvre d'actions de formation, les sommes qu'elle doit verser sont mutualisées ou versées au trésor public et ne bénéficient pas à l'entreprise.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, le plan de formation de ses salariés et, pour

une coopérative, de ses administrateurs, est un investissement. C'est un outil de développement, dont l'élaboration s'appuie sur les besoins de l'entreprise :

- à court terme, en permettant l'adaptation des salariés à leur poste de travail ;
- à moyen terme, en intégrant les projets de l'entreprise, de manière à adapter les compétences des salariés aux évolutions techniques, commerciales, réglementaires.

3.7.1. L'analyse des besoins de formation

La première opération, avant la mise en place d'un programme de formation, consiste à analyser les besoins de l'organi-

sation et des individus qui la composent. La raison fondamentale qui justifie cette analyse est de mettre en évidence les diffé-

rences entre les compétences disponibles dans l'entreprise et les compétences souhaitées (cible).

Elle comporte trois étapes à mener séparément et successivement :

- Identifier les compétences requises : explorer les évolutions prévisibles des métiers, de l'organisation de l'entreprise, des postes de travail ;
- évaluer la situation actuelle ;
- apprécier la différence entre la situation actuelle et la situation souhaitée.

3.7.1.1. La nécessité de procéder à l'analyse des besoins

Le résultat de cette analyse permet de concevoir un programme de formation. L'analyse des besoins peut être réalisée à trois niveaux, de manière simultanée ou indépendante, en fonction des objectifs de l'entreprise.

■ Au niveau individuel.

Cette étape consiste à évaluer les forces et les pistes d'amélioration du personnel en place et à déterminer qui doit suivre une formation et laquelle.

Le salarié peut lui-même évaluer ses propres besoins et les exprimer. Une évaluation peut également être organisée une fois par an, par le biais d'un questionnaire ou d'une enquête, sur les besoins en formation ou encore par entretien individuel avec la hiérarchie ou la personne qui gère la formation dans l'entreprise. Cette personne dresse alors un plan de formation pour chaque salarié. Pour cette étape, l'entreprise peut se faire accompagner par son OPCA.

Ce plan de formation est particulièrement important lorsque le niveau de formation doit être renforcé ou lorsque les compétences des salariés doivent être renforcées pour satisfaire les objectifs de progression d'un service ou de l'entreprise.

Les personnes concernées, qu'il s'agisse d'agents, de techniciens ou de gestionnaires, doivent prendre part à l'analyse des besoins. Plus ils sont acteurs, plus le plan de formation est efficace.

Malgré ses limites, l'analyse des besoins

réalisée par les salariés est indispensable pour l'élaboration du plan de formation du personnel.

■ Au niveau de l'entreprise.

L'analyse peut se dérouler sur l'ensemble de l'entreprise ou sur un service. Deux démarches sont possibles :

- Première démarche : étudier un type d'emploi en détail (description de tâches, habiletés et connaissances, compétences nécessaires, etc.), pour savoir si les programmes de formation actuels répondent au besoin ou si d'autres formations doivent être proposées.

Les étapes sont les suivantes :

- analyse systématique de l'inventaire de toutes les tâches. Cette étape consiste à identifier les capacités qui doivent être renforcées, celles qui font défaut, etc.
- évaluation, pour chaque poste, des aptitudes et des connaissances actuelles des salariés au regard de celles qu'il leur faudrait maîtriser pour améliorer la qualité des résultats.

Pour évaluer, des questionnaires ou des guides d'entretien peuvent être utilisés. On peut également s'appuyer sur les fiches de poste, quand elles existent dans l'entreprise (voir méthode d'élaboration aux chapitres 3.1.2.2. et 4.5.1.).

- Deuxième démarche : partir des problèmes identifiés par l'entreprise, puis déceler si une des formes de réponses d'amélioration peut être la formation.

- analyse des problèmes (faible productivité ; difficultés d'organisation ; problèmes liés à l'utilisation de nouvelles technologies ; clients insatisfaits...)
- rassembler de l'information sur les problèmes

■ Au niveau stratégique.

Le but : analyser les besoins en formation pour anticiper les compétences à venir. À ce niveau, l'analyse s'intéresse au développement de l'organisation et aux besoins de formation à satisfaire afin que l'organisation puisse faire face aux défis de l'avenir.

On s'interroge sur le profil des salariés de demain et sur la formation à mettre en pla-

ce pour assurer leur développement. Il s'agit d'anticiper sur de nouvelles compétences à acquérir dans un monde en mouvement.

Plusieurs raisons peuvent motiver les changements de priorités : les nouvelles technologies, les contraintes budgétaires, ou encore l'arrivée de nouveaux acteurs. La formation ne doit pas seulement se concentrer sur les besoins actuels et sur la livraison de services basée sur les habitudes du passé. Elle doit être "visionnaire", être déterminée par les besoins futurs de l'entreprise et être planifiée immédiatement, même si les besoins peuvent être différents des besoins actuels.

En raison de l'incidence des effectifs sur les budgets, la prévision en cette matière est primordiale :

- l'entreprise s'interroge sur ses besoins futurs en effectifs et sur les qualifications requises des futurs salariés ;
- l'entreprise s'interroge sur les ressources humaines disponibles et leurs compétences.

Avec ces informations, les gestionnaires disposent des moyens pour planifier l'embauche de nouveaux employés et la formation qui leur sera nécessaire.

Le succès de tout programme de formation dépend de cette phase de diagnostic, d'autant plus que les résultats de l'analyse des besoins de formation peuvent servir

d'autres fonctions de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières, promotion,...) et de façon plus générale d'autres fonctions de gestion (planification, design organisationnel, organisation du travail).

3.7.1.2. Les outils de l'analyse des besoins

Une analyse des besoins bien conçue et bien exécutée peut servir plusieurs utilisateurs. Cet aspect est d'autant plus important que cette analyse peut consommer beaucoup de temps et de ressources financières.

L'analyse de besoins permet, pour l'essentiel, de :

- décrire et documenter le problème, le besoin, la situation à améliorer ;
- établir les liens avec les enjeux de l'organisation ;
- préciser les profils des salariés visés, le contexte de travail, les contenus, les compétences attendues ;
- définir les objectifs de formation, les indicateurs de mesure ;
- envisager les conditions optimales de transfert en milieu de travail.

Des outils (grille d'analyse, fiche de recueil des besoins) facilitent cette analyse. On trouvera un exemple de ces outils dans les annexes 1.7 et 1.8. ■

LES SIX ÉTAPES DE L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

- | | |
|--|---|
| 1. Clarifier la demande | pour orienter le projet |
| 2. Planifier la collecte de données | pour être organisé, efficace |
| 3. Préparer ses rencontres, concevoir des outils | pour obtenir un maximum de résultats |
| 4. Réaliser l'analyse | pour argumenter |
| 5. Analyser les résultats | pour en tirer des conclusions et pour proposer des solutions |
| 6. Présenter le plan de formation | pour partager et valider les résultats pour prendre des décisions pour obtenir les ressources nécessaires |

3.7.2. Le dispositif de formation et la réforme de la formation professionnelle

3.7.2.1. La réforme de la formation professionnelle

L'accord national interprofessionnel (ANI), signé le 5 décembre 2003 par toutes les organisations syndicales, a conduit au vote de la loi sur la formation professionnelle tout le long de la vie, le 4 mai 2004. Les dispositions de l'ANI ne s'appliquent pas aux coopératives. Les dispositions applicables aux coopératives, au-delà du cadre légal, sont les accords spécifiques à la coopération agricole.

Initiée par l'ANI et mise en œuvre par la loi de 2004, la réforme s'appuie sur quatre principaux dispositifs :

- Le DIF (droit individuel à la formation) ;
- le plan de formation ;
- la période de professionnalisation ;
- le contrat de professionnalisation.

Ce qui est nouveau :

- le DIF ;
- la période de professionnalisation ;
- l'allocation de formation que le salarié perçoit en cas d'accord de formation en dehors du temps de travail.

Ce qui évolue :

- le plan de formation, s'organisant autour de trois catégories d'actions distinctes définies par l'entreprise ;
- pour les formations en alternance, les contrats existants (qualification, orientation et adaptation) sont regroupés sous le seul contrat de professionnalisation ;
- le contrat de professionnalisation est ouvert aux 16-25 ans, ainsi qu'aux demandeurs d'emploi de 26 ans et plus, pouvant s'organiser dans le cadre d'un CDD ou d'un CDI ;
- les contributions légales des entreprises.

■ L'accord coopération agricole.

L'accord du 25 mars 2005 sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans la coopération agricole, dispose de modalités particulières pour les coopératives, les Sica et leurs filiales. Il a été signé par Coop de France et quatre organisa-

tions de salariés (FGA-CFDT, FSCOPA-CFTC, SNCA-CFE-CGC et UNSA-AA).

Cet accord est applicable au 1^{er} mai 2005. Sa durée est de trois ans avec tacite reconduction. Il est normatif : aucun accord de branche, de groupe ou d'entreprise ne peut contenir des dispositions moins favorables.

Son champ est celui des coopératives, unions de coopératives, Sica et filiales de droit commun détenues majoritairement par ces dernières et relevant de la MSA. Les secteurs suivants n'y ont pas adhéré et ont adopté des dispositifs spécifiques : Cuma, coopératives et Sica adhérentes à la FCB (Fédération nationale des coopératives et Sica de transformation de la betterave), coopératives adhérentes à la FNCL et leurs filiales, coopératives adhérentes à la FNCBV et leurs filiales.

Les coopératives laitières et les coopératives de bétail et viande ont adopté des dispositifs conventionnels spécifiques, pour développer leurs orientations particulières en matière de formation professionnelle (accords collectifs du 12 janvier 1999 et du 24 novembre 2005 pour les coopératives laitières ; accord formation du 6 février 2006 pour les coopératives bétail et viande).

3.7.2.2. Les contributions versées par les coopératives pour leurs salariés

La contribution des entreprises au financement de la formation de leurs salariés varie selon le nombre de salariés. Cette contribution est calculée en pourcentage de la masse salariale brute, le taux étant différent pour les entreprises de moins de dix salariés, celles dont l'effectif est compris entre dix et vingt salariés et celles de plus de vingt salariés. La base de calcul est le nombre d'équivalents temps pleins (ETP, voir le tableau sur les seuils d'effectifs au chapitre 1.1.1.2.).

Cette contribution est le plus souvent versée à un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), qui aide l'entreprise dans la mise en œuvre de son plan de formation et prend en charge le coût des actions, dans la limite des fonds collectés. Le versement à un OPCA est une obligation pour les entreprises de moins de dix salariés.

La coopération agricole s'est dotée d'un OPCA spécifique : l'OPCA2. Son champ professionnel est composé des coopératives agricoles et Sica, de leurs unions et filiales et des organismes professionnels, techniques et de service en milieu rural (dont les centres de gestion).

Il est agréé pour le plan de formation pour les entreprises de moins de dix salariés et de plus de dix salariés, le contrat et la période de professionnalisation, le DIF et le CIF CDD et CDI.

Il met en œuvre plusieurs dispositifs sectoriels de la coopération agricole (conserveries coopératives, transformation laitière, insémination animale, céréales-approvisionnement, bétail-viande).

La coopération agricole a fait le choix, par la signature d'un accord de branche, de consacrer à la formation professionnelle un budget supérieur à l'obligation légale (cf. tableau page suivante).

Les modalités pratiques du calcul de ces contributions et une fiche de calcul sont disponibles sur le site de l'OPCA2 : www.opca2.com.

3.7.2.3. Les principaux dispositifs

Les dispositions décrites dans cette partie sont celles de l'accord général de la coopération agricole. Des dispositions spécifiques ont été définies pour les coopératives laitières et bétail-viande. Une description détaillée des dispositifs de la formation professionnelle concernant les coopératives agricoles, avec les mesures spécifiques par branches, sont consultables sur le site www.opca2.com.

■ Le plan de formation.

Les actions constituant le plan de formation

sont réparties en trois catégories. Ce classement est effectué par l'employeur, sous sa responsabilité.

- Type I : les actions d'adaptation au poste de travail visent à améliorer les compétences directement utilisables dans le poste. Le temps passé en formation est du temps de travail effectif avec maintien de la rémunération ;
- Type II : les actions liées à l'évolution des emplois ou participant au maintien dans l'emploi, anticipent sur les évolutions du poste ou des fonctions du salarié. Elles sont réalisées pendant le temps de travail avec maintien de la rémunération. Un dépassement de la durée légale du travail est possible, dans le cadre d'un accord d'entreprise ou avec l'accord écrit du salarié, sans imputation sur le contingent d'heures supplémentaires, ni repos compensateur, ni majoration (50 heures par salarié et par année civile).
- Type III : les actions qui participent au développement des compétences des salariés et préparent son évolution professionnelle. Elles peuvent être réalisées en dehors du temps de travail si accord écrit salarié/employeur dans la limite de 80 heures par année civile et par salarié.

Elles donnent lieu, pour la partie réalisée hors du temps de travail, au versement par l'entreprise d'une allocation de formation de 50% de la rémunération nette, imputable sur le budget formation.

■ Le droit individuel à la formation.

Le DIF s'applique à tous les salariés de l'entreprise, quel que soit leur statut (CDI, CDD, temps partiel), à l'exception des salariés en contrat d'apprentissage et en contrat de professionnalisation. Les salariés bénéficient de 20 heures de formation par an, cumulables sur six ans et plafonnées à 120 heures.

Modalités de capitalisation et calcul des droits au DIF :

- Salariés en CDI :
20 heures acquises chaque année à terme échu, dès lors que la condition d'ancienneté d'un an dans l'entreprise est satisfaite. Le crédit d'heures légal est

LES OBLIGATIONS FINANCIÈRES

	ASSIETTE	TAUX	VERSEMENT
n entreprises de moins de dix salariés			
– CIF-CDD	salaires des CDD	1 %	obligatoirement à un OPCA (OPCA2)
– Professionnalisation DIF	tous les salaires	0,15 %	obligatoirement à un OPCA (OPCA2)
– Plan de formation			
- hors CCN 5 branches, Coop IA	tous les salaires	0,50 %	obligatoirement à un OPCA (OPCA2)
- CCN 5 branches, Coop IA	tous les salaires	0,60 %	obligatoirement à un OPCA (OPCA2)
n entreprises de plus de dix salariés			
– CIF-CDD	salaires des CDD	1 %	obligatoirement à un OPCA (OPCA2)
– CIF	tous les salaires	0,20 %	obligatoirement à un OPCA (OPCA2)
– Professionnalisation DIF	tous les salaires	0,50 %	obligatoirement à un OPCA (OPCA2)
– Plan de formation obligatoire	tous les salaires	0,05 %	obligatoirement à un OPCA (OPCA2)
		(sauf dispositions conventionnelles)	
		0,10 % (coop conserves)	
		0,20 % (coop laitières)	
		0,10 % (CCN 5 branches)	
		0,10 % (coop d'insémination)	
		0,10 % (coop bétail et viande)	
– Plan de formation (dépense mini)	tous les salaires	0,95 %	Dépenses plan géré par l'entreprise
		0,90 % (coop conserves)	ou par un OPCA (OPCA2)
		0,80 % (coop laitières)	
		1 % (CCN 5 branches)	
		1 % (coop insémination)	
		0,90 % (coop bétail et viande)	

L'éventuelle obligation relative à la taxe d'apprentissage n'est pas prise en compte dans le tableau ci-dessus.

[source : OPCA2]

de 20 heures par an et plafonné à 120 heures sur six ans. Chaque salarié en CDI doit être individuellement informé par écrit, au 31 mars de chaque année, des droits qu'il a capitalisés (accord coopération agricole) ;

– Salariés en CDD :

Pour bénéficier du DIF, le salarié en CDD doit justifier d'avoir travaillé minimum 4 mois, au cours des 12 derniers mois, dans n'importe quelle entreprise (y compris contrats saisonniers mais hors contrats spéciaux).

Le DIF est calculé *pro rata temporis* en fonction de la durée du contrat soit : $(20 \text{ heures} / 12) \times \text{durée en mois CDD}$

Chaque salarié en CDD doit être individuellement informé, à la signature du contrat, sur le dispositif DIF et, en fin de CDD, des droits qu'il a capitalisés (accord coopération agricole).

– Salariés à temps partiel :

Les droits sont proratisés, avec plafonnement à 120 heures mais sans tenir compte de la limite des six ans. Les salariés à temps partiel à 4/5^e et plus sont assimi-

lés à des temps pleins (accord coopération agricole).

La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative du salarié, sous réserve de l'accord de l'employeur concernant la nature de la formation. Le DIF peut être mobilisé pour suivre une formation, réaliser un bilan de compétences ou valider les acquis de l'expérience (VAE).

Le salarié doit formuler sa demande, dans un délai de deux ou trois mois avant la formation selon la durée de l'action, par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise en main propre, précisant les caractéristiques, modalités, coût, prestataire de l'action.

L'employeur doit répondre dans un délai d'un mois calendaire, à réception de la demande conforme, par une réponse écrite et étayée. L'absence de réponse vaut acceptation du choix de l'action.

Le DIF se réalise hors du temps de travail, sauf accord individuel. L'accord coopération agricole prévoit qu'après accord entre l'employeur et le salarié, il peut s'exercer en partie pendant le temps de travail.

La transférabilité est partielle au sein de la branche d'activité, en cas de licenciement ou de démission si l'embauche intervient sous moins de six mois. Sous réserve de l'information du nouvel employeur avant la signature du contrat sur la base d'une attestation fournie par l'ancien employeur, les droits à DIF sont transférés à hauteur de 50%. Ils sont utilisables au bout de douze mois et exclusivement hors du temps de travail, sauf accord individuel. Le DIF reste plafonné à 120 heures, y compris les droits transférés. Le coût éventuel de la transférabilité reste à la charge exclusive de l'entreprise d'accueil.

Les dépenses relatives à la mise en place du DIF sont à la charge de l'employeur pour les salariés en CDI. L'OPCA2 participe au financement des coûts pédagogiques, de transport et d'hébergement selon les priorités définies par ses instances paritaires sur des bases horaires forfaitaires.

Pour les salariés en CDD, les dépenses pédagogiques, les frais annexes et l'al-

location de formation ne sont pas à la charge de l'employeur. L'OPCA2 peut participer au financement en fonction des priorités définies par ses instances paritaires.

■ Le contrat de professionnalisation.

Le contrat de professionnalisation est destiné aux jeunes de 16 à 26 ans et aux demandeurs d'emploi de plus de 26 ans, pour une formation en alternance. Il a pour objectif l'acquisition d'une qualification prévue dans la liste établie par la commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) de la coopération agricole ou celle de l'une des branches.

Il s'agit d'un contrat de type particulier, qui peut être conclu en CDD, ou en CDI débutant par une période de professionnalisation.

Le contrat en CDD, ou l'action de professionnalisation qui se situe au début du contrat si le contrat est en CDI, a une durée légale comprise entre 6 et 12 mois. Le contrat de professionnalisation peut être renouvelé une fois pour cause d'échec à l'évaluation, de maternité, de maladie, d'accident du travail ou de défaillance de l'organisme de formation. Dans des cas limités, l'accord de branche de la coopération agricole prévoit que la durée de l'action de professionnalisation peut être portée jusqu'à 24 mois.

Le contrat est établi sur un document Cerfa spécifique, qui doit être déposé pour enregistrement auprès de la DRTEFP par l'intermédiaire de l'OPCA2.

Formation et tutorat.

La formation peut être dispensée par un organisme de formation ou par l'entreprise lorsqu'elle dispose d'un service formation. Les actions de formation, d'évaluation et d'accompagnement représentent 15 à 25% du contrat ou de la période de professionnalisation, avec un minimum de 150 heures. L'accord coopération agricole prévoit que leur durée peut être portée au-delà de la limite légale de 25% de la durée totale du contrat, et dans la limite de 40% de la durée annuelle du travail (base 1 607 h/an).

Le financement des actions de formation, d'évaluation et d'accompagnement du

contrat de professionnalisation est assuré par l'OPCA2 sur la base d'un forfait horaire.

La désignation d'un tuteur est obligatoire (accord de branche coopération). Il participe à l'évaluation qui se déroule dans les deux mois qui suivent le début du contrat. La formation du tuteur et l'exercice du tuteur sont pris en charge par l'OPCA2, sur des bases forfaitaires assorties de plafonds.

La loi et l'accord de branche de la coopération agricole fixent un niveau minimal pour la rémunération du bénéficiaire. Elle est fixée de la manière suivante, selon l'âge (tableau ci-dessous).

Des exonérations de charges existent, pour les jeunes de moins de 26 ans et les demandeurs d'emploi de 45 ans et plus. Elles concernent la partie du salaire qui n'excède pas le Smic et ne sont pas cumulables avec d'autres exonérations.

■ Période de professionnalisation.

Ouverte aux salariés en CDI, la période de professionnalisation a pour objectif, grâce à une formation en alternance, d'acquérir une qualification, par la VAE, ou de participer à une action de professionnalisation. Elle associe une ou plusieurs activités professionnelles en entreprise et des enseignements.

La formation peut être dispensée par un organisme de formation public ou privé, ou par l'entreprise lorsqu'elle dispose d'un service de formation.

Sont concernés les salariés en CDI :

- ayant 20 ans d'activité professionnelle ou âgés de plus de 45 ans justifiant d'une année d'ancienneté ;
- envisageant la reprise ou la création

d'une entreprise ;

- reprenant leur activité après un congé maternité ou parental ;
- handicapés ;
- dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail.

Sont également concernés (accord coopération agricole) :

- les salariés revenant d'une absence, dans le cadre d'un compte épargne temps, d'une durée au moins égale à 6 mois ;
- tous les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail, notamment en cas de mutation.

La période de professionnalisation peut se dérouler pendant le temps de travail : la rémunération habituelle est maintenue. Elle peut aussi se dérouler hors du temps de travail, pour tout ou partie : une allocation de formation égale à 50 % de la rémunération nette est alors versée ; elle est exonérée de charges sociales et s'ajoute au salaire. Son mode de calcul : 50 % du salaire horaire de référence net (total des salaires nets des 12 mois précédant la formation, divisé par le total des heures rémunérées au cours des 12 derniers mois) multiplié par le nombre d'heures de formation effectué hors temps du travail.

L'entreprise définit avec le salarié avant la formation la nature des engagements auxquels elle souscrit.

Ce dispositif peut être mis en œuvre à l'initiative de salarié ou de l'employeur.

La désignation d'un tuteur reste facultative pour la période de professionnalisation, mais elle est conseillée. ■

RÉMUNÉRATION MINIMALE : CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

	12 premiers mois	Au-delà des 12 premiers mois
Moins de 21 ans	65 % du Smic	70 % du Smic
21 à 25 ans révolus	80 % du Smic	85 % du Smic
26 à moins de 45 ans	85 % de la rémunération minimale conventionnelle du poste occupé	
45 ans et plus	100 % de la rémunération minimale conventionnelle du poste occupé	

4 • LES ANNEXES

1. Méthodes et outils	76
1.1. Trame de fiche de poste (exemple)	76
1.2. Grille d'évaluation CV et lettre de motivation	77
1.3. L'entretien de recrutement	78
1.4. Grille d'évaluation pour l'entretien annuel (exemple 1)	79
1.5. Grille d'évaluation pour l'entretien annuel (exemple 2)	83
1.6. Fiche d'entretien annuel CCN Caves coopératives	88
1.7. Grille d'analyse du besoin de formation (exemple)	90
1.8. Fiche de recueil des besoins de formation	91
2. Les aides aux groupements d'employeurs	92
3. Le barème des avantages en nature	93
4. Les CQP de la coopération agricole	94
5. Les sites internet de référence	95
6. Les sigles utilisés	96
7. Les références bibliographiques utilisées	97
8. Les coordonnées de Coop de France, des fédérations de branches et des fédérations interrégionales et régionales adhérentes de Coop de France	98
9. L'index des mots clés	102



1.

Méthodes et outils

1.1. Trame de fiche de poste (exemple)

Cet exemple identifie les principales rubriques. Il est à adapter en fonction de l'activité de chaque entreprise. La description peut être plus ou moins précise et détaillée. Les commentaires en italiques sont des indications pour faciliter la collecte des informations.

Le responsable des ressources humaines ou un consultant extérieur peut être associé à la réalisation de cette description de poste.

Une fiche de poste ne prétend pas à l'exhaustivité. C'est un outil de ressources humaines et non un document contractuel. Il est, destiné à évoluer, avec l'évolution de l'organisation de l'entreprise et l'évolution des compétences du titulaire du poste.

1. Intitulé du poste
2. Statut du poste, classification
3. Missions et finalités du poste
4. Description des activités
 - Description détaillée exprimée par des verbes d'actions*
 - *Activité principale (en terme de tâches)*
 - *Activités secondaires*
5. Relations internes et externes
 - Liaisons principales et nature des relations*
 - Postes placés sous sa responsabilité
 - Travaille en liaison avec :
 - Relations internes
 - Relations externes
6. Autonomie et responsabilités
 - Responsabilités hiérarchiques, techniques, économiques...*
 - Marge d'autonomie
 - Tâches et opérations dont il peut décider seul, niveau de délégation*
 - Lien avec l'organigramme*
 - Contrôle par le supérieur
 - Qui contrôle et comment*
 - Position dans la hiérarchie
 - Amont et aval du poste*
 - Place dans l'organigramme*
7. Environnement et moyens du poste
 - Situation du poste dans la coopérative
 - Effectif du service/taille de l'atelier
 - Équipements/budget
 - Objectifs à atteindre : *qualitatifs et/ou quantitatifs*
8. Compétences requises
 - Savoirs, savoir-faire théorique, techniques, organisationnels, relationnels
9. Conditions de travail
 - Situation géographique, mobilité, horaires, astreintes ■

1.2. Grille d'évaluation CV et lettre de motivation

POSITIF			CRITERES	NEGATIF		
CV Appréciations sur la forme						
+	++	+++	Présentation générale	-	--	---
+	++	+++	Originalité	-	--	---
+	++	+++	Organisation des pages	-	--	---
+	++	+++	Orthographe	-	--	---
+	++	+++	Cohérence	-	--	---
+	++	+++	Clarté des informations	-	--	---
+	++	+++	Omissions	-	--	---
CV Appréciations sur le fond						
+	++	+++	Formation	-	--	---
+	++	+++	Spécialisations	-	--	---
+	++	+++	Stages	-	--	---
+	++	+++	Expériences	-	--	---
+	++	+++	Activités hors professionnelles	-	--	---
LETTRE Appréciations sur la forme						
+	++	+++	Présentation générale	-	--	---
+	++	+++	Organisation de la page	-	--	---
+	++	+++	Écriture (lisibilité)	-	--	---
+	++	+++	Orthographe	-	--	---
+	++	+++	Compréhension/facilité de lecture	-	--	---
+	++	+++	Longueur	-	--	---
LETTRE Appréciations sur le fond						
+	++	+++	Motivation	-	--	---
+	++	+++	Argumentation	-	--	---
+	++	+++	Cohérence avec le CV	-	--	---
+	++	+++	Demande d'entretien	-	--	---
+	++	+++	Prétentions	-	--	---
LETTRE + CV – appréciation au regard de la définition du poste						
Domaines de compétences						
+	++	+++	Gestion de projet <i>Rédaction/argumentaires/compte rendu – négociation – suivi administratif</i>	-	--	---
+	++	+++	Animation <i>Prise de parole – travail en équipe – construction d'outils pédagogiques</i>	-	--	---
+	++	+++	Connaissance milieu agro alimentaire	-	--	---

Les domaines de compétence cités le sont à titre d'exemple ; se reporter à la définition du poste à pourvoir pour adapter cette partie de la grille. ■

1.3. L'entretien de recrutement

Déroulement

1. Accueil

C'est la première image que le candidat aura de l'entreprise.

2. Présentation et déroulement de l'entretien

Se présenter, le renseigner sur la procédure de recrutement, la durée et les différentes étapes de l'entretien.

3. Présentation de l'entreprise

Création, produits, organisation, services ...

4. Présentation détaillée du poste et de ce que l'on attend de la personne.

5. Phase d'écoute

Laisser le candidat parler de lui : il présente son parcours professionnel et les liens entre ses différentes expériences et le poste proposé, la logique de son parcours, sa motivation pour le poste, ses aspirations futures ...

6. Questions posées au candidat

Pour avoir des précisions sur ce qu'il vient de dire, sur son CV et réponses aux questions que le candidat pose pour obtenir des éclaircissements.

Demander au candidat s'il a d'autres pistes, l'interroger sur sa rémunération actuelle, ses prétentions salariales, ses disponibilités.

7. Conclusion :

Informé des délais de prise de décision et de réponse.

Conseils pratiques

Le but des questions d'un entretien de sélection ne pourra être que la meilleure connaissance des qualités personnelles au regard de l'emploi offert et non de l'ingérence dans la vie privée et la psychologie personnelle du candidat ...

Idéalement, la totalité des entretiens se déroule sur 2 à 3 semaines afin de ne pas perdre les « bons candidats ». Des outils complémentaires aux entretiens peuvent confirmer ou infirmer des doutes : tests de logiques, de personnalité ...

Après chaque entretien : faire un debriefing écrit sur le candidat. Cela permet de valider au prochain entretien les points relevés.

Avant la décision finale, il est possible de contacter les personnes citées dans les références professionnelles des candidats.

Pour les petites coopératives n'employant qu'un effectif restreint ou ne disposant pas d'un directeur en place, il est souhaitable de sélectionner les candidats en procédant aux entretiens d'embauches en binôme (directeur + président ou président + 1 administrateur). Cette solution oblige ces derniers d'étudier préalablement les CV des candidats. ■

1.4. Grille d'évaluation pour l'entretien annuel (exemple 1)

ENTRETIEN ANNUEL		ANNÉE :
ENTRE		
Nom : Prénom : Qualification : Société : Années dans le poste : Date du dernier entretien :	ET	Nom : Prénom : Qualification : Société : Années dans le poste : Date du dernier entretien :
DESCRIPTION DE L'EMPLOI DANS SON ENVIRONNEMENT		
<p><u>REFERENTIEL :</u> <i>Description du poste dans la convention collective.</i></p>		
<p><u>DEFINITION DE L'EMPLOI :</u> <i>Élaboration conjointe d'une définition des activités, projets, délégations confiés à l'intéressé durant la période écoulée en rapport avec la définition commune de l'emploi pour l'entreprise.</i></p>		
<p><u>COMPETENCES CORRESPONDANTES :</u> <i>Définir les principales compétences correspondant à cet emploi en termes de connaissances, savoir-faire et savoir être...</i></p>		

ANALYSE DES RESULTATS DE LA PERIODE ECOULEE

Il s'agit d'analyser conjointement les résultats et/ou réalisations liés aux objectifs (techniques, qualité, commerciaux, gestion, comportementaux, productivité, encadrement...) de la période écoulée en examinant le contexte, les difficultés rencontrées, le comment et le grâce à quoi les objectifs ont été atteints ou non, la quantité, les bénéfices liés à ces résultats... Un moment de réflexion devant aboutir sur un plan de progrès individuel.

OBJECTIFS DE LA PERIODE ECOULEE

RESULTATS ET COMMENTAIRES

APPRECIATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Acquis positifs de l'année :

Facteurs déterminants de la performance à améliorer et actions à engager :

Commentaires du responsable hiérarchique par rapport à l'année écoulée sur le contexte, sur les résultats, sur les points forts, sur les compétences, sur la motivation... :

Commentaires de l'intéressé par rapport à l'année écoulée sur sa maîtrise des missions et des objectifs, résultats, compétences mises en œuvre ou non, difficultés rencontrées ou améliorations proposées, aides demandées :

FORMULATION DES OBJECTIFS POUR LA PERIODE A VENIR

Quels sont les résultats attendus pour la période à venir ? Préciser les indicateurs de mesure (qualité, coût, délais, quantité,...). Quels sont les moyens pour réaliser ces objectifs (hommes, matériel, budget, formation, tutorat,...).

OBJECTIFS	INDICATEURS	PLAN D' ACTIONS

EVOLUTION DANS L'EMPLOI

*Souhaits et remarques en matière d'évolution professionnelle et en termes de compétences à acquérir :
Élargissement du poste – missions ou activités spécifiques – projets – actions de développement des
compétences – mobilité fonctionnelle ou géographique.*

Délais : court terme (1 à 2 ans), long terme (3 à 5 ans)

Une formation doit-elle être envisagée ou un autre moyen pour accompagner cette évolution ?

Souhaits de l'intéressé :

Avis du responsable hiérarchique :

Signature évalué :

Signature évaluateur :

Visa N + 2 :

Après visa du N + 2, une copie du dossier est conservée par le N + 1 et l'intéressé.

1.5. Grille d'évaluation pour l'entretien annuel (exemple 2)

ENTRETIEN DE PROGRES

NOM, PRENOM DU COLLABORATEUR :

Ancienneté dans la société :

Département :
Ancienneté :

Fonction actuelle :
Ancienneté dans la fonction :

BILAN DE LA PERIODE ECOULEE

RAPPEL DES OBJECTIFS	RESULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES (formation reçue, faits significatifs, moyens)
Objectifs quantitatifs		
Objectifs qualitatifs		
Objectifs liés à la délégation		

APPRECIATION GLOBALE

--	-	+	++
----	---	---	----

OBJECTIFS POUR LA PERIODE A VENIR

OBJECTIF	UNITE DE MESURE	RESULTAT ATTENDU	DELAI	MOYENS (humains, matériels, formation...)

PLAN D'ACTION ET FORMATION POUR LA PERIODE A VENIR

(par ordre de priorité)

ACTION	DELAI	COMMENTAIRES

Evolution souhaitée par le collaborateur

Avis de la hiérarchie sur les possibilités d'évolution

COMMENTAIRES du collaborateur

COMMENTAIRES du hiérarchique

SIGNATURE COLLABORATEUR
Date

SIGNATURE HIERARCHIQUE
Date

SIGNATURE N + 2
Date

1.6. Fiche d'entretien annuel CCN Caves coopératives

(extrait de la CCN Caves coopératives et leurs Unions - avenant n° 62, du 5 juin 2007)

EIA – Fiche d'entretien annuel Volet n°3 Modèle simplifié

Extrait de CCN Caves Coopératives et leurs Unions – Avenant n°62 du 5 juin 2007

Fiche d'entretien individuel annuel

Nom :			Prénom :		
Catégorie :		Niveau :		Echelon :	
Date d'entrée dans l'entreprise :					
Poste occupé au/...../..... :					

Echelle de niveaux					
A	Niveau : Insuffisant		B	Niveau : Correct	
	Ne répond pas aux exigences du poste			Conforme aux exigences du poste	
			C	Niveau : Elevé	
				Résultats aux attentes du poste	

1 - Exécution des tâches par rapport aux exigences et aux conditions générales requises définies dans la classification des emplois pour la catégorie et le cas échéant le niveau	A		B		C	

2 – Exécution des tâches par rapport à l'exercice du métier pour le poste						
Type d'activité exercée						
• Complexité du travail	A		B		C	
• Difficultés des tâches	A		B		C	
• Polyvalence	A		B		C	
• Spécificités	A		B		C	
Compétences requises						
	A		B		C	
Niveau d'autonomie éventuellement exigé						
	A		B		C	
Responsabilité assumée en terme d'objectifs et de contrôles, le cas échéant						
	A		B		C	

3 – Exercice des conditions de travail						
• Respect des horaires	A		B		C	
• Respect des conditions d'hygiène	A		B		C	
• Respect des règles de sécurité	A		B		C	
• Respect du règlement intérieur	A		B		C	
• Compréhension et respect des consignes	A		B		C	
• Organisation du travail	A		B		C	
• Transmission de l'information	A		B		C	
• Motivation au travail	A		B		C	
• Entretien du matériel	A		B		C	
• Transmission des compétences et partage du savoir-faire	A		B		C	
• Degré d'initiative	A		B		C	
• Adaptation aux méthodes de travail, nouvelles technologies, polycompétence	A		B		C	

EIA – Fiche d’entretien annuel Volet n°3 Modèle simplifié

4 – Environnement dans le travail					
• Communication avec les autres salariés	A		B		C
• Relations avec la hiérarchie	A		B		C

5 – Encadrement (à compléter si le salarié a une activité d’encadrement)					
• Management d’une équipe	A		B		C
• Capacité à donner des directives et à s’imposer	A		B		C
• Répartition du travail	A		B		C
• Moteur de performance dans l’équipe	A		B		C

Evaluation générale						
Insuffisant		Progression nécessaire		Opérationnel		Très performant

Axe(s) de progrès souhaité(s)	
Attentes de l’employeur	
Objectifs pour l’année à venir	
Formation envisagée	
Observations	



Fait àle.....

L’employeur.....Le Salarié

1.7. Grille d'analyse du besoin de formation (exemple)

- Identification de l'entreprise ou de l'organisation
 - nom de l'entreprise/organisation
 - adresse, téléphone, fax, e-mail
 - nom du responsable
 - nom du contact (qui formule la demande ? est-ce quelqu'un qui a un vrai poids dans la structure ?)
 - descriptif général de l'activité
- Contexte de la demande
 - historique de la structure
 - évolution récente
- Situation actuelle
 - descriptif de la situation actuelle :
quel est le projet à développer ?
quelle est la difficulté rencontrée ?
 - qui est concerné par ce projet ?
par cette difficulté ?
 - comment se caractérise cette situation ?
 - quelles activités sont en jeu ?
 - a-t-on déjà tenté quelque chose pour développer ce projet ? pour résoudre cette difficulté ?
- Situation visée
 - quelle est la situation visée ?
 - qui est concerné par cette situation nouvelle ?
 - quelles sont les activités et compétences visées ?
 - dans quelle mesure la formation pourra-t-elle permettre l'atteinte de la situation visée ?
 - comment pourra-t-on définir que la nouvelle situation a été atteinte ?
- Objectifs de la formation
 - quels sont les objectifs de la formation ?
 - objectifs globaux
 - objectifs spécifiques
- Objectifs pédagogiques
 - objectifs généraux
 - objectifs spécifiques
- Éléments de contenu
 - quels sont les éléments de contenu de la formation ?
 - quelles sont les méthodes pédagogiques retenues/souhaitées ?
- Population visée
 - quelle est la population visée ?
 - combien sont-ils ?
 - quelle est leur qualification ?
 - quelle est la position de ces personnes vis-à-vis de ce problème ou de ce projet ?
- Les dispositifs d'évaluation
 - quels seront les dispositifs d'évaluation mis en place ?
 - évaluation de la satisfaction
 - évaluation des connaissances
 - évaluation de l'impact de la formation sur les performances des professionnels
- Les contraintes
 - temporelles
 - budgétaires
 - autres... ■

2. Les aides aux groupements d'employeurs

 santé famille retraite services				NOUVELLES EXONÉRATIONS DE COTISATIONS SOCIALES <i>Loi n°2006-11 du 5 janvier 2006 d'orientation agricole</i>		
Vous êtes un groupement d'employeurs						
EXONÉRATIONS	TRAVAILLEURS OCCASIONNELS Art. L.741-16 II du code rural	EMBAUCHES SOUS CDI Art. L.741-15-1 du code rural	TRANSFORMATION DE CDD EN CDI Art. L.741-15-2 du code rural			
OBJECTIFS	Favoriser la constitution de groupements d'employeurs multisectoriels et soutenir leur développement	Encourager les recrutements en CDI dans les groupements d'employeurs agricoles	Inciter la transformation de CDD longs en emplois permanents			
EMPLOYEUR	Groupements d'employeurs composés pour partie de personnes physiques et/ou de sociétés civiles agricoles du secteur de la production agricole, si la condition suivante est réunie : <ul style="list-style-type: none"> ▶ avoir réalisé, au cours de l'année N-1, plus de 50 % de son chiffre d'affaires avec des adhérents personnes physiques et/ou sociétés civiles agricoles exerçant une ou plusieurs activités de production agricole ▶ Pour les groupements d'employeurs composés exclusivement de personnes physiques et/ou sociétés civiles agricoles, veuillez vous reporter au recto de la plaquette, colonne "travailleurs occasionnels" 	Groupements d'employeurs composés exclusivement de personnes physiques et/ou de sociétés civiles agricoles du secteur de la production agricole, si la condition suivante est réunie : <ul style="list-style-type: none"> ▶ ne pas bénéficier d'une exonération totale de cotisations patronales (taux réduits de 100 %) dans le cadre de la mesure "travailleurs occasionnels" 	Groupements d'employeurs composés en majorité d'adhérents exerçant majoritairement une ou plusieurs des activités du secteur de la production agricole (activités visées aux 1° ou 4° de l'article L.722-1 du code rural) à la date de transformation du CDD en CDI			
SALARIÉS VISÉS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Salariés exerçant les activités de production agricole et embauchés entre le 01/01/2006 et le 31/12/2007 ▶ S'il s'agit d'un demandeur d'emploi, il doit être inscrit à l'ANPE depuis au moins 4 mois ou depuis 1 mois si l'inscription est consécutive à un licenciement économique 	Salariés exerçant les activités de production agricole et embauchés sous CDI entre le 01/01/2006 et le 31/12/2008	Salariés dont le CDD est transformé en CDI entre le 01/01/2006 et le 31/12/2008			
TYPE DE CONTRAT	CDD sans limitation de durée annuelle, CDI ou CTI (Contrat de travail intermittent)	CDI	CDI			
DURÉE D'EXONÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduction* du taux des cotisations patronales ASA et AT pendant 119 jours** par année civile et pendant 2 ans *Pourcentage de réduction de taux selon la catégorie de production et sous condition de chiffre d'affaires **Décompte des 119 jours au niveau des adhérents du groupement ▶ Exonération ou réduction de la cotisation AF dans la limite de 1,6 Smic ▶ Possibilité de renonciation à la mesure "travailleurs occasionnels" en faveur de la réduction dégressive "Fillon", par écrit, avant le 31 décembre de chaque année 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exonération totale des cotisations patronales ASA, AT et AF pendant 119 jours de travail effectif par période de 12 mois et dans la limite de deux ans à compter de l'embauche. *Décompte des 119 jours au niveau du groupement lui-même ▶ Possibilité de bénéficier de la réduction dégressive "Fillon" en dehors de la période d'exonération de 119 jours 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exonération totale des cotisations patronales ASA, AT et AF pendant 100 jours* de travail effectif par période de 12 mois et dans la limite de 2 ans à compter de la transformation du CDD *Décompte des 100 jours au niveau du groupement lui-même ▶ Possibilité de bénéficier de la réduction dégressive "Fillon" au cours de la même année, en dehors de la période d'exonération de 100 jours 			
LIMITE D'EXONÉRATION	Réduction de taux dans une limite = 150 % Smic x nombre journalier moyen d'heures où le salarié a été mis à disposition pendant l'année civile considérée	Exonération dans une limite = 150 % Smic x nombre journalier moyen d'heures pendant la période annuelle d'exonération	Exonération dans une limite = 150 % Smic x nombre journalier moyen d'heures rémunérées pendant les 100 jours d'exonération			
FORMALITÉ D'ACCÈS	Demande à formuler auprès de votre MSA dans le délai de la Déclaration préalable à l'embauche (DPE)	Demande à formuler lors de la Déclaration préalable à l'embauche (DPE) Un imprimé spécifique est à votre disposition auprès de votre MSA ou sur www.msa.fr	Demande par écrit pouvant être jointe à la déclaration trimestrielle des salaires qui suit la transformation du contrat de travail Un imprimé spécifique est à votre disposition auprès de votre MSA ou sur www.msa.fr			
<p>  Jeunes de moins de 26 ans Si vous embauchez des travailleurs occasionnels ou demandeurs d'emploi de moins de 26 ans, ils peuvent aussi bénéficier de l'exonération de la part salariale des cotisations ASA Pour plus d'informations, veuillez vous reporter au recto de la plaquette </p>						

3. Barème des avantages en nature

Nourriture

Lorsque l'employeur fournit la nourriture, quel que soit le montant de la rémunération du salarié, chaque repas est évalué forfaitairement.

Date d'effet : 1^{er} janvier 2008

- 1 repas : 4,25 euros
- 2 repas : 8,50 euros

Logement

Lorsque l'employeur fournit le logement à son salarié, cet avantage est fixé sur la base d'une évaluation forfaitaire mensuelle selon le barème ci-dessous, qui intègre les avantages accessoires (eau, gaz, électricité, chauffage, garage). L'employeur peut estimer l'avantage d'après la valeur locative servant à l'établissement de la taxe d'habitation ou d'après la valeur locative réelle.

- 1 -	- 2 -	- 3 -
inférieure à 1 386,50	61	32,50
1 386,50 à 1 663,79	71,10	47,50
1 663,80 à 1 941,09	81,30	61
1 941,10 à 2 495,69	91,40	76,20
2 495,70 à 3 050,29	111,80	96,50
3 050,30 à 3 604,89	132,10	116,80
3 604,90 à 4 159,49	152,40	142,20
à partir de 4 159,50	172,70	162,60

1. Rémunération brute mensuelle en euros

2. Avantage en nature pour une pièce

3. Si plusieurs pièces, avantage en nature par pièce principale [Au 1^{er} janvier 2008]

Véhicule

L'avantage constitué par l'utilisation privée d'un véhicule mis à disposition gratuite et permanente du salarié est évalué sur la base d'un forfait annuel ou des dépenses réelles calculées annuellement :

■ Forfait annuel sans prise en charge du carburant

- véhicule acheté, de moins de cinq ans : 9 % du coût d'achat ;
- véhicule acheté, de plus de cinq ans :

6 % du coût d'achat ;

- véhicule en location ou en location avec option d'achat : 30 % du coût global annuel comprenant la location, l'entretien, l'assurance.

■ Forfait annuel avec prise en charge du carburant

- véhicule acheté, de moins de cinq ans : 12 % du coût d'achat ;
- véhicule acheté, de plus de cinq ans : 9 % du coût d'achat ;
- véhicule en location ou en location avec option d'achat : 40 % du coût global annuel comprenant la location, l'entretien, l'assurance.

■ Dépenses réelles

- véhicule acheté, de moins de cinq ans : 20 % du coût d'achat + assurance + frais d'entretien + le cas échéant, frais de carburant ;
- véhicule acheté, de plus de cinq ans : 10 % du coût d'achat + assurance + frais d'entretien + le cas échéant, frais de carburant ;
- véhicule en location ou en location avec option d'achat : Coût global annuel comprenant la location, l'entretien, l'assurance et, le cas échéant, les frais de carburant.

L'évaluation de l'avantage en nature selon les dépenses réelles est égale :
(Résultat obtenu x nombre de km parcourus annuellement à titre privé / (nombre total de km parcourus par le véhicule annuellement)).

Outils de communication

L'avantage constitué par l'usage en partie privé d'outils (téléphones mobiles, Internet, ordinateurs portables...) mis à disposition permanente du salarié est évalué sur la base des dépenses réellement engagées ou d'un forfait annuel estimé à 10 % de son coût d'achat ou de l'abonnement TTC.

4. Les CQP de la coopération agricole

COOPÉRATIVES AGRICOLES	CQP Technicien conseil aux adhérents de coopératives
CINQ BRANCHES	<p>CQP Agent relation culture</p> <p>CQP Agent de Collecte / approvisionnement</p> <p>CQP Responsable de magasin LISA</p> <p>CQP Vendeur conseil magasin LISA</p> <p>CQP Conducteur poids lourds en coopérative agricole</p> <p>CQP Technicien conseil aux adhérents de coopératives</p> <p>CQP Agent silo</p>
CAVES COOPÉRATIVES	CQP Caviste
CONSERVE	CQP Conducteur de machine de type 1 et de type 2
BÉTAIL ET VIANDE	<p>CQP Responsable d'atelier</p> <p>CQP Opérateur en traitement des cuirs et peaux d'animaux de boucherie</p> <p>CQP animateur d'équipe</p> <p>CQP Conducteur de machine de fabrication et / ou de conditionnement</p> <p>CQP Opérateur en 1^e transformation des viandes</p> <p>CQP Opérateur en nettoyage industriel</p> <p>CQP Opérateur en préparation de commandes</p> <p>CQP Opérateur chargé de la stabulation des animaux de boucherie</p> <p>CQP Opérateur en réception des matières premières</p> <p>CQP Agent de centre de tri</p> <p>CQP Chauffeur collecte et livraison d'animaux de boucherie</p> <p>CQP Opérateur en 2^e transformation des viandes</p> <p>CQP Technicien de production en groupements de producteurs</p> <p>CQP Opérateur en piéçage des viandes</p>
LAIT	<p>CQP Opérateur de production dans l'industrie laitière</p> <p>CQP Conducteur de machine dans l'industrie laitière</p> <p>CQP Conducteur de ligne dans l'industrie laitière</p> <p>CQP Pilote d'installation automatisée dans l'industrie laitière</p> <p>CQP Chauffeur – ramasseur dans l'industrie laitière</p> <p>CQP Gestionnaire de l'administration du personnel et la paie</p> <p>CQP Encadrant opérationnel laitier</p>

5. Les sites internet de référence

www.anaem.social.fr	Agence nationale de l'accueil des étrangers et des migrations
www.anpe.fr	ANPE
www.cnil.fr	Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
www.inrs.fr	Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
www.juricoop.coop	Base documentaire du droit coopératif agricole
www.legifrance.gouv.fr	Service public de la diffusion du droit
www.msa.fr	Mutualité Sociale Agricole
www.msa-idf.fr	Mutualité Sociale Agricole Ile de France
www.opca2.com	OPCA des coopératives agricoles
www.service-public.fr	Portail de l'administration française
www.travail.gouv.fr	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité ■

6. Les sigles utilisés

AGRICA	Groupe de retraite, prévoyance et épargne salariale	DDSV	Direction départementale des services vétérinaires
ANAEM	Agence nationale de l'accueil des étrangers et des migrations	DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
ANEFA	Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture	DGFAR	Direction générale de la forêt et des affaires rurales
ANI	Accord national interprofessionnel	DIF	Droit individuel à la formation
APE	Activité principale exercée – Code APE : code attribué à toute entreprise et à chacun de ses établissements par l'Insee, lors de son inscription au répertoire Sirene, et caractérisant son activité principale par référence à la nomenclature d'activités française (Naf)	DP	Délégué du personnel
APECITA	Association pour l'emploi des cadres, techniciens et ingénieurs en agriculture	DRTEFP	Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle
APN	Accord paritaire national des directeurs de coopératives	DS	Délégué syndical
CAPTAV	Certificat d'aptitude pour le transport d'animaux vivants	EPI	Équipement de protection individuelle
CCMSA	Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole	ETP	Équivalent temps plein
CDD	Contrat à durée indéterminée	FCOS	Formation continue obligatoire de sécurité
CDI	Contrat à durée déterminée	FIMO	Formation initiale minimale obligatoire
CE	Comité d'entreprise	ITEPSA	Inspection du travail et de la protection sociale en agriculture
CET	Compte épargne-temps	MSA	Mutualité sociale agricole
CCN	Convention collective nationale	NAF	Nomenclature d'activités française
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
CIF	Congé individuel de formation	OIT	Organisation internationale du travail
CMSA	Caisse de Mutualité sociale agricole	OPCA	Organisme collecteur paritaire agréé
CNE	Contrat nouvelle embauche	OPCA2	Organisme paritaire collecteur agréé des organismes professionnels et des coopératives agricoles
CNIL	Commission nationale informatique et liberté	PEE	Plan d'épargne entreprise
CRDS	Contribution de remboursement de la dette sociale	PEI	Plan d'épargne interentreprises
CSG	Contribution sociale généralisée	PERCO	Plan d'épargne pour la retraite collectif
DADS	Déclaration annuelle des données sociales	PME	Petite et moyenne entreprise
		RTT	Réduction du temps de travail
		SRFD	Service régional de la formation et du développement
		TESA	Titre d'emploi simplifié agricole
		TPE	Très petite entreprise
		VAE	Validation des acquis de l'expérience ■

7. Les références bibliographiques utilisées

- *La gestion des ressources humaines*
Que sais-je – Collection PUF
- *Mémento pratique Francis Lefebvre Social*
- *Droit du travail au quotidien*
Collection Vivre le droit – Liaisons Sociales
- *Ressources humaines*
Jean Marie Peretti – Éditions Vuibert
- *Gestion des ressources humaines dans les PME*
Henri Mahé de Boislandelle – Éditions Economica
- *L'administrateur en questions*
2e édition 2007 – Coop de France
- *Fiches pratiques* du Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité : Site Internet Fiches pratiques Informations pratiques www.travail-solidarite.gouv.fr
- *Les tableaux de bord sociaux*
Bernard Martory – Nathan

8. Coordonnées de Coop de France, des Fédérations de branches et des Fédérations interrégionales et régionales adhérentes de Coop de France

8.1. Les sections de Coop de France et les Fédérations nationales adhérentes à Coop de France

COOP DE FRANCE

Bétail et viande

49, Avenue de la Grande-Armée
75116 PARIS
Tel. 01.44.17.57.70
Fax. 01.44.17.57.71
betaitleviande@coopdefrance.coop
Jean-Michel FRITSCH
Jacques POULET

COOP DE FRANCE

Déshydratation

49, avenue de la Grande-Armée
75116 PARIS
Tel. 01.44.17.57.60
Fax. 01.44.17.57.51
deshydratation@coopdefrance.coop
Site web: www.luzernes.org
Jean-Pol VERZEAUX
Eric GUILLEMOT

COOP DE FRANCE

Métiers du grain

11, rue des Halles
75039 PARIS CEDEX 01
Tel. 01.53.00.90.00
Fax. 01.40.26.64.64
metiersdugrain@coopdefrance.coop
www.metiersdugrain.coopdefrance.coop
Hubert GRALLET
Vincent MAGDELAINE

COOP DE FRANCE

Nutrition animale

49, avenue de la Grande-Armée
75116 PARIS
Tel. 01.43.29.87.02
Fax. 01.43.29.13.22
nutritionanimale@coopdefrance.coop
Jean-Luc CADE
Pierre MERLOT

CCVF

Confédération des Coopératives Viticoles de France

53 rue de Rome
75008 PARIS
Tel. 01.45.22.37.00
Fax. 01.45.22.86.21
ccvf.paris@wanadoo.fr
www.vignerons-cooperateurs.coop
Denis VERDIER
Hubert ACHARD DE LA VENTE

FCB

Fédération nationale des coopératives de collecte et de transformation de la betterave

29, rue du Général Foy
75008 PARIS
Tel. 01.44.69.41.28
Fax. 01.42.93.42.07
E-mail : fdelaplace@fcb-ucb.com
Daniel COLLARD
Jérôme BIGNON

FEDAPI

Fédération des coopératives apicoles de France

Zone artisanale Bel-Air
39600 PORT LESNEY
Tel. 03.84.37.89.20
Fax. 03.84.37.88.95
E-mail : fedapi@orange.fr
Claude NOEL
Alexis DUCLOZ

FELCOOP

Fédération française de la coopération fruitière, légumière et horticole

129, Bd Saint-Germain
75279 PARIS CEDEX 06
Tel. 01.43.26.09.89
Fax. 01.43.26.35.20
E-mail : contact@felcoop.fr
Jean-Michel DELANNOY
Bernard CARDINAUD

FESTAL

Fédération syndicale du teillage agricole du lin

104, Chemin de Clères
76230 BOIS GUILLAUME
Tel. 02.35.71.06.44
Fax. 02.35.71.50.16
festalinfo@festal.coop
www.festal.coop
Jean-Baptiste VOISIN
Régis de MURAT

FNCL

Fédération nationale des coopératives laitières

42, rue de Châteaudun
75314 PARIS CEDEX 09
Tel. 01.49.70.72.90
Fax. 01.42.80.63.98
fncl@atla.asso.fr
www.maison-du-lait.com/quifait/Fede/
FNCL/fncl.html
Gérard BUDIN
Bertrand de KERMEZ

FNCUMA

Fédération nationale des coopératives d'utilisation de Matériel Agricole

49 avenue de la Grande Armée
75116 PARIS
Tel. 01.44.17.58.00
Fax. 01.44.17.58.01
fncuma@cuma.fr
www.cuma.fr
Jean-Pierre CARNET
Pierre-François VAQUIE

FNDCV

Fédération nationale des distilleries coopératives vinicoles

53, rue de Rome
75008 PARIS
Tel. 01.42.94.25.92
Fax. 01.45.22.86.21
fnrcv@club-internet.fr
Hubert BURNEREAU
Frédéric PELENC

FNHD

Fédération nationale habitat & développement rural

27, rue de la Rochefoucauld
75009 PARIS

Tel. 01.45.26.69.66
Fax. 01.40.82.90.77
mpelenc@habitat-developpement.lm.fr
www.habitatdeveloppement.fr
Pierre HELIER
Michel PELENC

FNPAPAM

Fédération nationale des plantes à parfum, aromatiques et médicinales

Chemin des Eissouvets
04300 MANE
Laurent DEPIEDS

FNSICAE

Fédération nationale des Sica d'électricité

129, Bd Saint-Germain
75279 PARIS CEDEX 06
Tel. 01.43.26.02.70
Fax. 01.43.26.89.34
lucgatin@fnsicae.asso.fr
www.fnsicae.asso.fr
Pierre BOULINOIS
Luc GATIN (Sec. Gal)

UCAPTF

Union des coopératives agricoles des producteurs de tabac de France

19, rue Ballu
75009 PARIS
Tel. 01.44.53.48.00
Fax. 01.42.81.16.86
paris@france-tabac.com
Jacques BEAUDOIN
Pierre HAEIN

UCFF

Union de la coopération forestière française

49, avenue de la Grande-Armée
75116 PARIS
Tel. 01.44.17.57.00
Fax. 01.44.17.57.31
info@ucff.asso.fr
www.ucff.asso.fr
Marie de l'ESTOILE
Pierre DUCRAY

UNCEIA

Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale

149, rue de Bercy
75595 PARIS CEDEX 12

Tel. 01.40.04.53.90
Fax. 01.40.04.53.79
maurice.barbezant@unceia.fr
www.unceia.fr
Serge PARAN
Maurice BARBEZANT

8.2 Les Fédérations interrégionales et régionales adhérentes de Coop de France

COOP DE FRANCE OUEST

104, rue Eugène Pottier
CS 14342
35043 RENNES Cedex
Tel. 02.99.65.03.12
Fax. 02.99.65.31.50
contact@coopouest.coop
www.coopouest.coop
Jean-Marie GABILLAUD (P)
Virginie ALLAIRE-ARRIVE (D)

COOP DE FRANCE RHONE-ALPES- AUVERGNE

Agrapôle, 23 rue Jean Baldassini
69364 LYON CEDEX 07
Tel. 04.72.69.91.91
Fax. 04.72.69.92.00
E-mail : federation@cdf-raa.coop
Site web: www.frcara.coop
Jean-Luc FLAUGERE (P)
Henri BATTIE (D)
› Bureau Auvergne
Cité régionale de l'agriculture
9 allée Pierre de Fermat
Zac des Sauzes
63170 AUBIERE
Tel. 04.73.28.95.20
Fax. 04.73.28.95.21
ppelloux@cdf-raa.coop
Michel DELSUC (P)
Pierre PELLOUX (D)

COOP DE FRANCE NORD-EST

5, rue de la Vologne
54524 LAXOU
Tel. 03.83.96.68.04
Fax. 03.83.96.31.40
claire.urgpal@laposte.net
Philippe MANGIN (P)
Jean-Luc CLAIRE (D)

COOP DE FRANCE ALSACE

route des Vins
68980 BEBLEHEIM
Tél. 03.89.47.91.33
Fax. 03.89.47.99.44
fcva@eac-alsace.com
P BERGER (P)
P STEHLIN (D)

COOP DE FRANCE NORD BASSIN PARISIEN

39, rue Roger Salengro, B.P. 126
02005 LAON CEDEX
Tel. 03.23.79.22.38
Fax. 03.23.79.45.55
frca.picardie@waika9.com
Didier PIOT (P)
François STOLTZ (D)
› Bureau Ile de France
42, rue du Louvre
75001 PARIS
Tel. 01.42.36.88.22
Fax. 01.42.36.78.10
fedecoopagri-idf@wanadoo.fr
Jean-François ISAMBERT (P)
François STOLTZ (D)
› Bureau Nord
140, Bd de la Liberté, B.P. 1177
59013 LILLE Cedex
Tel. 03.20.88.67.00
Fax. 03.20.88.67.09
luc.desbuquois@wanadoo.fr
michel.leroy@nord.chambagri.fr
Luc DESBUQUOIS (P)
Michel LEROY (D)

COOPAME

5, avenue du Maréchal Sébastiani
20200 BASTIA
Tél. : 04 .95.32.17.75
Fax : 04.95.31.23.36
frca-corse@wanadoo.fr
www.frca-corse.com
Simon-Pierre FAZI (P)
Nathalie COLETTE (D)
› Bureau Languedoc-Roussillon
Maison des Agriculteurs
Mas de Saporta, CS 10028
34875 LATTES CEDEX
Tel. 04.67.06.23.10
Fax. 04.67.06.23.09
administration@frcalr.coop

Jean HUILLET (P)
Olivier RIVES (D)

> Bureau PACA

Vieille Route de Salon, BP 5
13330 PELISSANNE
Tel. 04.90.55.45.45
Fax. 04.90.55.00.70
georges.moneger@frca-paca.fr
Max COQ (P)
Georges MONEGER (D)

FRCA AQUITAINE

Europarc, 3, avenue Léonard de Vinci
33608 PESSAC CEDEX
Tel. 05.56.00.78.60
Fax. 05.56.00.78.69
frcaa@frcaa.com
www.frcaa.com
Jean-Pierre RAYNAUD (P)
Jacques WEILL (D)

FRCA BOURGOGNE

Résidence Les Jardins d'Octobre
4, rue Davout
21000 DIJON
Tel. 03.80.69.42.02
Fax. 03.80.67.69.04
frcab@wanadoo.fr
Roger RAILLARD (P)

FRCA CENTRE

1, avenue de Vendôme, BP 1306
41013 BLOIS Cedex
Tel. 02.54.78.71.83
Fax. 02.54.78.82.43
frca-centre@wanadoo.fr
Gilles GOUSSEAU (P)
Alain STEVENS (D)

FRCA CHAMPAGNE ARDENNE

2, rue Léon Patoux
51664 REIMS Cedex 2
Tel. 03.26.04.75.04
Fax. 03.26.04.74.92
rgrossiord@fdsea.51.fr
Christian ROUSSEAU (P)
Rachel GROSSIORD (D)

FRCA FRANCHE COMTE

19, rue des Bruyères
25220 THISE
Tel. 03.81.61.35.00
Fax. 03.81.61.32.33

frecafc@wanadoo.fr
René MOREL (P)

FRCA LIMOUSIN

Maison régionale de l'agriculture du
Limousin
Boulevard des Arcades
87060 LIMOGES CEDEX 2
Tel. 05.55.79.65.73
Fax. 05.55.77.45.32
frcal@fr.oleane.com
Jean-Pierre BOULESTEIX (P)
François POIRSON (D)

FRC2A

Avenue de l'Agrobiopole
BP 82256 – Auzeville Tolosane
31322 CASTANET TOLOSAN
Tel. 05.61.75.42.82
Fax. 05.61.75.42.80
frca.mp@free.fr
Claude LABORDE (P)
Catherine BACQUIE (D)
Claude FLOCH (D)

FRCA POITOU-CHARENTES

99, avenue de la Libération
86035 POITIERS Cedex
Tel. 05.49.37.88.88
Fax. 05.49.37.86.61
frca@frca-pc.fr
www.frcapc.fr
Yvette THOMAS (P)
François POIRSON (D)

FRCA ILE DE LA REUNION

8 bis, rue de la ZI n° 2
97410 SAINT-PIERRE
Tel. 0262.96.24.40
Fax. 0262.96.24.41
frca.run@wanadoo.fr
www.frca-reunion.coop
Jean-Pierre AVRIL (P)
Patrick HOAREAU (D)

COOP DE MARTINIQUE

Site Fermiers des Antilles
Quartier Vapeur Est 2
97240 LE FRANCOIS
Tel. 05 96.51.77.33
Fax. 05 96.57.10.01
federation@coopdemartinique.coop
Guy OVIDE-ETIENNE (P) ■

9. Index des mots clés

A

Absentéisme	43, 51, 52
Accident du travail	13, 61, 65, 72
Accord d'entreprise	12, 23, 24, 70
Administrateur	17, 36, 42, 48, 66, 78
Agent de maîtrise	32
Analyse de poste	56
APN	22, 40, 96
Apprenti - Apprentissage	14, 52, 70, 71
Avantages en nature	5, 53, 55, 75, 93

B

Bulletin de paie	21, 28, 37, 50
------------------	----------------

C

Cadre – Encadrement	13, 14, 22, 29, 32, 34, 40, 42, 43, 58, 96
Cadre dirigeant	22, 40
CDD	11, 12, 13, 14, 32, 37, 38, 48, 52, 61, 69, 70, 71, 72, 96
CDI	13, 32, 38, 46, 47, 52, 61, 69, 70, 71, 72, 73, 96
CHSCT	11, 51, 61, 62, 96
CIF	12, 70, 71, 96
Classification	20, 23, 30, 32, 50, 51, 52, 76, 88
Comité d'entreprise	12, 23, 24, 96
Commission Paritaire Nationale de Branche	23
Compte épargne temps	54, 73, 96
Conditions de travail	11, 12, 15, 22, 24, 32, 37, 51, 57, 60, 62, 76, 88, 96
Congés payés	13, 37
Conseil d'administration	7, 22, 29, 40, 58
Contrat de professionnalisation	14, 38, 39, 69, 70, 72, 73
Contrat de travail	10, 11, 13, 14, 16, 20, 22, 37, 38 39, 40, 43, 46, 48, 49, 55, 61
Contrat de travail intermittent	13, 38
Convention collective	12, 20, 21, 22, 32, 37, 50, 56, 60, 63, 96
CUMA	21, 69, 99

D

DADS	51, 96
Déclaration unique d'embauche	49
Délégation	11, 14, 23, 40, 41, 76, 84
Délégation unique du personnel	11
Délégué du personnel	11, 12, 96
Délégué syndical	12, 21, 23, 96
Démision	11, 38, 72
DIF – Droit individuel à la formation	12, 16, 49, 69, 70, 71, 72, 96

Directeur	14, 16, 17, 29, 36, 40, 42, 48, 57, 58, 78, 96
Dirigeant	17, 22, 40, 47, 58
Discrimination	23, 29, 30, 31
Document unique d'évaluation des risques	45, 62
Droit d'opposition	24

E

Embauche	11, 14, 29, 30, 36, 37, 40, 41, 42 43, 44, 48, 49, 53, 61, 64, 72, 78
Entretien de recrutement	36, 78
Entretien annuel	59, 79, 83, 88
Entretien d'évaluation	58
Équipement de protection individuelle (EPI)	45, 61, 64, 96

F

Fiche de poste	31, 32, 56, 57, 76
----------------	--------------------

G

Gestion des carrières	15, 58, 68
Gestion des ressources humaines	7, 10, 15, 16, 17, 49, 68
Groupement d'employeurs	47

H

Habilitation électrique	62
Heures supplémentaires	12, 16, 50, 53, 70
Inspecteur (inspection) du travail	17, 21, 51, 61, 96

I

Intéressement	15, 53, 54
Intérim	13, 34, 43, 45, 47, 48, 61

L

Licenciement	11, 12, 17, 20, 31, 46, 72
--------------	----------------------------

M

Maladie	11, 13, 20, 60, 61, 64, 65, 72, 95
Maladie professionnelle	11, 61, 65
Masse salariale	50, 52, 53, 69
Médecin du travail	51, 61, 62, 65
Mise à disposition	46, 47, 48

MSA 17, 25, 45, 48, 55, 65, 66, 69, 96

O

OPCA 17, 38, 67, 70, 71, 95, 96
OPCA2 25, 70, 71, 72, 73, 96
Organigramme 32, 41, 57, 76
Organisation syndicale 23, 24

P

Participation 15, 53, 54, 55
Période d'essai 13, 37, 40, 41, 42
Période de professionnalisation 69, 70, 72, 73
Poste 14, 15, 17, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36
37, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 48, 52, 53, 55, 56
57, 58, 59, 61, 65, 66, 67, 70, 76, 77, 78, 88
Président 17, 36, 40, 42, 48, 57, 58, 78
Prestation de service 46
Prévention 45, 60, 61, 62, 64, 95
Prime 40, 53, 55, 59
Profil de poste 32

R

Recrutement 15, 16, 17, 29, 30, 31, 33, 34, 35
36, 37, 41, 42, 43, 48, 57, 68, 78
Règlement intérieur 11, 12, 16, 29, 41, 51, 88
Rémunération 13, 15, 17, 22, 29, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 40
46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 70, 73, 78
Retraite 11, 13, 15, 17, 25, 38, 53, 55, 96

S

Saisonnier 13, 29, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 47, 61, 71
Salaire 11, 15, 20, 21, 23, 24, 34, 37, 40, 50,
52, 53, 54, 55, 58, 65, 66, 71, 73
Salarié mandaté 21, 23
Sécurité 11, 12, 15, 16, 22, 39, 41, 43, 44, 45, 60, 61, 62, 63, 88, 95, 96
Seuil d'effectif 10, 12, 60
Sous-traitance 44, 46

T

Temps partiel 13, 14, 16, 24, 32, 38, 53, 70, 71
Travailleurs handicapés 24, 65, 73
Turn-over 43, 52
Tutorat 16, 72, 73

Édition

COOP DE FRANCE
49, av. de la Grande Armée
75116 Paris

Maquette, mise en page

ANDRÉ GUILLOUX
63540 Romagnat