

#10 *Comment motiver et fidéliser mes salariés ?*



Comment « retenir » un bon salarié ?

De nombreux éleveurs vous le diront : il est difficile de trouver un bon salarié. C'est pourquoi il est important, lorsqu'on a trouvé la perle rare, de savoir la garder ! **Perdre un salarié, c'est aussi perdre un investissement en temps**, qui est consacré au moment du recrutement pour le former au fonctionnement de l'exploitation.

Par ailleurs, un salarié qui prend du plaisir dans son métier est un salarié motivé, qui s'impliquera plus dans son travail et donc qui sera amené à rester à plus long terme sur l'exploitation.

Un éleveur employeur doit apprendre à fidéliser, mais également à motiver son équipe. Il existe différents leviers de motivation, et les personnes y sont plus ou moins sensibles.

Règle numéro 1 : COM-MU-NI-QUER !

« J'écoute ce que mon salarié a à me dire. »

« Je reformule pour m'assurer d'avoir compris. »

« Nous cherchons ensemble une solution . »

Lorsque la relation entre le patron et le salarié est de qualité, le travail est plus efficace, mais surtout plus agréable !

Autant que possible, le patron doit être attentif à ses salariés et capable de les écouter, et il va chercher avec eux des solutions lorsqu'ils rencontrent des difficultés d'ordre professionnel (ou personnel). Pour cela il est important de **faire le point régulièrement** sur ce qui va bien ou pas.

Pour une communication positive, pensez également à ne pas parler uniquement de ce qui est mal fait, mais aussi à **féliciter et montrer de la reconnaissance** quand le travail est bien fait. On l'oublie souvent, mais une façon simple de motiver les salariés est de montrer de la gratitude et de le féliciter lorsque le travail est bien fait.

Une façon simple de motiver les salariés est de montrer de la gratitude et féliciter lorsque le travail est bien fait.

Exemple de pratique :

L'entretien de motivation : écouter ce que le salarié a à dire, lui porter attention, puis reformuler pour vérifier que vous avez bien compris, et enfin élaborer une solution avec le salarié.

Rémunérer correctement son salarié, c'est le fidéliser pour éviter qu'il n'aille chercher mieux ailleurs

Le salaire

Un salaire trop bas est l'une des principales raisons qui peut pousser un salarié à partir ailleurs.

Si c'est un salarié compétent, d'autres exploitations peuvent lui proposer un salaire plus avantageux.

C'est pourquoi, il faut se poser la question dès l'embauche du **salaire le plus adapté à proposer au salarié**, et de le revoir régulièrement au cours de la carrière de ce dernier, si ses compétences ont évolué.

Le salaire n'est néanmoins pas le principal facteur de motivation !



Conseils :

Chercher du conseil sur les salaires pratiqués selon le niveau de compétence du salarié.

S'assurer que la gestion des fiches de paie et du temps de travail soit faite correctement (*peut être déléguée*).

Qui peut me conseiller ? Rapprochez-vous de votre centre de gestion.

« On savait que si on le payait à coup de lance-pierre, on ne le garderait pas. Le juriste de la chambre qui nous a aidé à monter le groupement nous a conseillé, par rapport à ce qu'on attendait de lui, du niveau de compétences recherché, il nous a orienté sur le niveau de salaire qu'il fallait qu'on se prépare à verser. »

Les primes : pour motiver, pensez à reconnaître et à récompenser le travail bien fait

Il est possible de monter un **plan d'épargne entreprise**, permettant au salarié d'augmenter son épargne avec l'aide de l'entreprise. Une prime d'intéressement dépendant des résultats de votre entreprise peut y être, par exemple, versée.

Pour plus de renseignements sur ce dispositif, rapprochez-vous de votre banque.

Des **primes** peuvent également être versées selon les résultats obtenus par le salarié, avec néanmoins des précautions à prendre sur leurs conditions de versement.



Etre attentif aux tâches confiées

Connaître les goûts du salarié vis-à-vis des tâches de l'élevage permet de lui confier, quand c'est possible, plutôt celles qui lui plaisent (*cela demande bien sûr de communiquer avec lui pour les identifier !*).

Mais bien sûr, dans l'élevage il n'y a pas que des tâches agréables. En revanche, il faut essayer d'**éviter de leur confier toutes les corvées**, et quand corvée il y a, la réaliser avec eux si possible (*il ne faut pas qu'ils la vivent comme une sanction*).

Les salariés qui sont chargés de réaliser des tâches pénibles à longueur de journée ne seront pas motivés et auront tendance à partir plus vite.



Conseils :

Toujours faire le lien entre la récompense et les efforts réalisés quotidiennement.

Expliquer la raison de la récompense en mettant en perspective le travail fourni auparavant et pas seulement le résultat.

« Quand on avait repris le salarié qui était vacher chez un voisin, il avait une prime à la qualité du lait : c'était lui qui trayait, il était responsable du troupeau. Quand on l'a embauché, on l'a fait sur la même base de salaire, mais cette prime je ne voulais pas lui donner, car il ne faisait même pas une traite sur deux, donc si la qualité du lait baissait ce ne serait pas forcément de sa faute. Nous avons décidé de lui mettre une prime sur les rendements culture. Ça avait un côté pervers : il passait son temps sur le tracteur. »

« Si tu embauches un salarié pour lui faire faire que les tâches ingrates, c'est sûr il part. On a tous été stagiaire ou apprenti, si tu ne fais que des choses inintéressantes, tu n'as qu'une seule hâte c'est que ça se termine. S'il y a une corvée, je préfère que personne ne soit là, ou qu'on soit là tous ensemble pour la faire. »

Développer la confiance pour déléguer et responsabiliser

La délégation est une **marque de reconnaissance** et de confiance envers le salarié. "Déléguer n'est pas abandonner, c'est avoir le courage de permettre au salarié de réussir là où l'éleveur est sûr de son propre succès."

Quand le niveau du salarié le permet, et s'il semble être demandeur, pourquoi ne pas lui déléguer progressivement certaines tâches ?

La délégation permet de soulager l'éleveur de certaines tâches et au salarié de prendre confiance et de s'impliquer dans la gestion de l'élevage.

Déléguer ne veut pas dire perdre le contrôle !



Conseils :

Ne pas déléguer trop tôt ... ou trop tard (comportements "d'assistés").

Ne pas déléguer sans préparation, sans objectifs, pour se débarrasser d'une tâche.

Leur permettre de se former

C'est un **signe de confiance** car c'est un investissement de temps et d'argent, et c'est aussi un **facteur de motivation** pour le salarié.

De nombreux salariés et employeurs ne connaissent pas les dispositifs de formation, c'est pourquoi il est important de faire circuler l'information sur ce qu'il est possible de faire.



Conseils :

Discuter avec le salarié de ses souhaits et ses besoins en termes de formation.

Choisir la formation et discuter de sa pertinence avec le salarié, valider avec lui les aspects pratiques de la formation, faire un bilan suite au stage.

Pour creuser le sujet : Rapprochez-vous de la FAFSEA (Fonds d'Assurance Formation des Salariés Agricoles).

Des conditions de travail agréables

Travailler dans de bonnes conditions fait partie des éléments de **motivation des équipes**.

Les installations techniques et le matériel doivent permettre **un travail en sécurité et avec confort**.

La présence de sanitaires et locaux de repos (*toilettes, vestiaires, douches, coin repas ...*) est largement appréciée par les salariés. Idéalement, il faut que ce soit un espace qui soit dédié à l'équipe, sur la ferme et pas chez un des patrons (à la maison).

Une souplesse dans l'organisation du travail pour s'adapter aux contraintes est importante pour beaucoup (*pouvoir partir plus tôt certains jours pour aller chercher les enfants, pallier un imprévu, ...*).

Attention, la souplesse dans l'organisation doit aller dans les deux sens.

Une ambiance conviviale est un plus !

(repas en commun, moments de partage, pourquoi pas organiser des journées de "sortie d'équipe" ?).



Conseils :

Ne pas confondre convivialité avec "copinage".

Pour creuser le sujet : Rapprochez-vous de votre conseiller MSA.

Un employeur rigoureux et manager

Un salarié attend d'un employeur qu'il soit rigoureux dans l'encadrement et dans la gestion des équipes. En effet **un travail bien organisé se fait de façon plus sereine**.

Pour creuser le sujet : Rapprochez-vous de la FAFSEA.

« Il faut avoir un peu d'empathie et se mettre à la place du salarié : ce n'est pas un associé. Il faut lui demander ce qui est à sa portée et il faut connaître ses limites. Ce n'est pas encore acquis dans les exploitations : on n'est pas formé pour ça. »

L'entretien de remotivation

Laisser aller sur les horaires, travail bâclé, problèmes relationnels, contestations, conflits ... sont autant de signes que le salarié se démotive de son travail.

Lorsque l'éleveur identifie ce problème, il peut procéder à un entretien de remotivation. L'objectif est de remotiver son collaborateur en lui montrant qu'il a vu sa démotivation et qu'il souhaite l'aider dans son travail. Cela permet également de maintenir la relation avec le salarié.

Gardez en tête que le collaborateur n'est **pas toujours conscient de sa propre démotivation**, et de l'impact qu'elle peut avoir dans son travail.

Le plan d'action :

Les faits constatés : "J'ai remarqué depuis quelques jours que ..."

- Lui demander ce qui va bien dans son travail (écouter sans l'interrompre)
- Ce qui va moins bien (écouter sans l'interrompre)
- Admettre systématiquement sa difficulté comme réelle

Ensuite trois cas possibles :

1^{er} cas :

Problème personnel

- Comprendre ;
- Dire que l'on n'a pas forcément la compétence pour l'aider dans sa difficulté ;
- Lui proposer, à sa demande, un entretien avec une personne plus compétente ;
- Lui dire que l'on reste à sa disposition et "faciliter" son travail (par ex : en aménageant provisoirement ses horaires).

ERREURS À ÉVITER

Faire des reproches sans en avoir parlé avec le salarié

Attendre que cela s'arrange tout seul

2^{ème} cas :

Problème professionnel

- Lui faire préciser sa plus grosse difficulté.
- Lui demander des suggestions de solution.
- S'il en a une, la valider ensemble et construire un plan d'action.
- Sinon, chercher ensemble une solution, et la valider en commun.
- Prévoir un rendez-vous de contrôle pour voir si le problème est réglé.

3^{ème} cas :

Refus de communiquer (« Ça ne te regarde pas ! »)

- « Ok, mais je te demande dans ce cas de bien vouloir changer de comportement par rapport à ce que je t'ai dit. Est-ce bien clair ? ».
- « Par contre, je reste à ton écoute ».
- « Je te remercie ».
- Une semaine plus tard, si les problèmes persistent, organiser un nouvel entretien.

Si jamais suite à cet entretien, les problèmes persistent, l'éleveur pourra être amené à échanger à nouveau avec son salarié pour un rappel à l'ordre ou un entretien de reprise d'autorité.



Fiche rédigée par Sophie Bidet, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations financé par le Cniel



en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE,
MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France,
RMT Travail, VIVEA, ANACT

