

Atelier n° 9

Les solutions les plus efficaces pour fidéliser et motiver les salariés

Animation

Céline Marec, FNAsavpa, c.marec@trame.org

Caroline Depoudent, Chambre d'agriculture de Bretagne,
caroline.depoudent@bretagne.chambagri.fr

Trouver un salarié compétent et l'embaucher, c'est bien. Entretenir sa motivation et lui donner envie de rester de nombreuses années, c'est encore mieux. Et cela ne repose pas seulement sur la rémunération. Apprendre à faire confiance, écouter, confier des responsabilités, former, toutes ces actions contribuent au bien-être de l'équipe et à sa pérennité. Donnons la parole à deux salariés d'élevage du Grand Ouest et à une chercheuse sur le thème des éleveurs-employeurs d'Auvergne.

Comment motiver et fidéliser les salariés ?

Témoignages de deux salariés

Dominique Boucherel, salarié de service de remplacement et membre du bureau de la FNAsavpa
Eric Passetemps, responsable d'élevage porcin et membre du bureau de la FNAsavpa
Contact : Céline Marec, FNAsavpa, c.marec@trame.org

Témoignage de Dominique Boucherel

Dominique Boucherel est salarié au service de remplacement dans des exploitations d'élevage. Il intervient la plupart du temps pour remplacer l'exploitant.

Quelle est votre formation initiale ?

J'ai fait uniquement un BEPA en formation initiale, mais j'ai également un certificat de capacité technique agricole et rurale (CCTAR, l'équivalent du BTA en formation adulte) et un BTS ACSE. J'ai travaillé entre chaque formation sur des exploitations bovine, ovine ou caprine dans différents départements.

Quel a été votre parcours ?

Entre 1982 et 1985, je suis allé à l'armée. Je suis ensuite parti huit mois au Canada dans différents élevages. Après cela, je suis revenu et j'ai enchaîné deux périodes d'agnelage dans l'Indre et dans les Vosges. Puis j'ai travaillé quelques mois dans une exploitation ovin lait, dans l'Aveyron. C'est après que j'ai démarré la formation CCTAR.

Après la formation, je suis retourné un an et demi au Canada dans une exploitation bovin viande et six mois en Suisse dans une ferme de vaches laitières en tant que responsable du troupeau. J'ai complété ma formation avec un BTS ACSE, puis j'ai travaillé trois ans comme technico-commercial en aliment du bétail.

Je suis ensuite allé dans l'Oise pour être responsable d'élevage ovin et bovin viande sur une ferme principalement céréalière, et j'ai poursuivi dans un élevage ovin lait tarnais pendant trois ans.

J'ai changé encore une fois de département pour travailler dans une exploitation mayennaise bovin viande et bovin lait qui réalisait de la vente directe. En mai 2002, j'ai postulé au service de remplacement en Loire-Atlantique où je suis encore actuellement.

Pourquoi avoir autant bougé ?

J'avais envie de voir une grande diversité d'élevages et de pratiques pour continuer à me former et apprendre à travailler dans de bonnes conditions.

Pourquoi le service de remplacement ?

Cela me permettait de pouvoir travailler chez moi aussi, car j'ai un peu de terres, et de moduler le travail à ma convenance. J'aurais des difficultés à rester trop longtemps sur une même exploitation, donc le fait d'être remplaçant permet de changer très souvent et cela me plaît.

Quelles solutions ont mis en place vos employeurs pour fidéliser leurs salariés ?

Il y a un partenariat entre les services de remplacement et la MSA pour former les salariés sur la sécurité et le relationnel avec les employeurs. Un forfait téléphonique a été mis en place pour les salariés, ainsi qu'un repas annuel. Une charte sur les prises de consignes et la sécurité sur les exploitations a également été développée.

Quelles seraient celles à mettre en place ?

Par rapport à notre effectif, il pourrait y avoir plus de choses à mettre en place. Il serait intéressant d'avoir un peu plus de réunions par exemple pour nous connaître avant de nous croiser sur le terrain car il y a un turn-over important. Cela pourrait aussi être l'occasion d'échanger sur les pratiques et sur les points de vigilance à avoir avec certains exploitants. Cela peut éviter des conflits.

Témoignage d'Eric Passetemps

Eric Passetemps travaille actuellement en tant que responsable d'un atelier porcin dans le Morbihan. Cette exploitation est gérée par deux associées et il y a deux autres salariés.

Quelle est votre formation initiale ?

J'ai fait un BEPA à Mirecourt puis un BTA (brevet de technicien agricole) à Pixérécourt, en Lorraine.

Quel a été votre parcours ?

Après les études, je suis allé à l'armée. Suite à cela, j'ai trouvé une place dans une exploitation de polyculture-élevage en tant que responsable des cultures. Cette exploitation faisait des céréales et il y avait des bovins viande et des vaches allaitantes. Je suis resté sept ans dans ce poste. Je suis parti suite à un licenciement économique. J'ai retrouvé en 1995, une place dans un élevage de porcs, toujours en Lorraine. J'y suis resté cinq ans, jusqu'à ce que je rentre en conflit avec l'exploitant, et que je parte par manque de reconnaissance du travail effectué. J'ai rapidement trouvé le poste suivant, en Bretagne, toujours en tant que responsable d'élevage dans un élevage porcin.

Comment êtes-vous devenu responsable d'un atelier ?

Quand je suis sorti de l'école, je voulais m'installer en tant qu'agriculteur. J'avais monté un projet d'élevage de porcs mais je n'ai pas été suivi par la banque. Celle-ci a trouvé ce projet ambitieux pour la Lorraine où il y a très peu d'élevages de porcs. Je retrouve un peu de ces aspects du métier d'agriculteur en étant responsable d'élevage car je manage des salariés, je gère les emplois du temps...

Quelles solutions ont mis en place vos employeurs pour fidéliser leurs salariés ?

Tout d'abord l'écoute. J'ai failli partir en 2012 suite à un conflit lié à une difficulté survenue dans l'élevage avec la mise aux normes. Nous avons pris le temps de discuter avec les patrons sur ce que chacun reprochait aux autres, et nous avons trouvé un terrain d'entente. La preuve c'est que j'y suis toujours depuis 2000. La part laissée à l'autonomie est également très importante. Je gère l'élevage et les salariés, donc j'ai beaucoup de responsabilités et je suis fortement impliqué dans les prises de décisions. La durée de travail et les congés sont satisfaisants et me permettent de gérer les responsabilités professionnelles que j'ai en dehors de l'exploitation. Il y a une prime annuelle et un intéressement, cela permet de s'impliquer dans les résultats de l'entreprise et un sentiment de fierté quand cela se passe bien.

Quelles seraient celles à mettre en place ?

Dans mon exploitation, je ne vois pas. Par contre ailleurs, la première chose à faire c'est de respecter la vie des personnes : aujourd'hui, un salarié demande à vivre comme tout le monde. Il a également besoin de garder ses enfants s'ils sont malades, d'aller les chercher à l'école...

Les salariés permanents en élevage bovin laitier auvergnat : quelle autonomie dans le travail ?

Priscila Duarte Malanski, Inra, pdmalanski@clermont.inra.fr

Nathalie Hostiou, Inra, nhostiou@clermont.inra.fr

Jean-Yves Pailleux, Inra, jean-yves.pailleux@clermont.inra.fr

Stéphane Ingrand, Inra, ingrand@clermont.inra.fr

Le développement du salariat permanent en élevage bovin laitier pose certes aux éleveurs le défi d'un recrutement réussi, mais aussi celui de maintenir le salarié sur son poste de travail. Des études réalisées en entreprise montrent que la prise d'autonomie dans la réalisation des tâches est un moyen puissant de motivation pour que les salariés restent sur leur poste de travail (Alexandre-Bailly, 2001). Les modalités d'accès à l'autonomie des salariés dans le domaine de l'élevage restent encore largement à analyser, afin de trouver des solutions au turn-over souvent constaté des salariés permanents. Nos objectifs sont d'identifier 1) le point de vue des éleveurs sur l'autonomie ; 2) les indicateurs de l'autonomie ou non des salariés ; 3) les actions mises en place par les éleveurs pour rendre les salariés autonomes ; 4) le type d'autonomie des salariés en élevage bovin laitier.

Matériel et méthode

Des entretiens approfondis ont été conduits auprès de huit éleveurs laitiers en Auvergne employant au total 14 salariés permanents. Les exploitations ont été choisies pour représenter différents rythmes de travail des salariés permanents et des situations variées de composition des collectifs de travail. Les huit exploitations sont de grande taille : SAU moyenne de 150 ha, vs. 77 ha en Auvergne ; 83 vaches laitières, vs. 36 en Auvergne. Les quotas varient de 300 000 l à 1 000 000 l. Les exploitations sont spécialisées en lait (vente de lait et/ou de fromages) ou diversifiées (bovins allaitants et/ou chèvres laitières). Les 14 salariés (neuf hommes et cinq femmes) sont âgés de 20 à 48 ans, avec différents niveaux de diplômes (Bac pro, BTA production animale ou machinisme). Ils ont été recrutés entre 1998 et 2014 et travaillent à temps plein (9), à mi-temps (3) ou dans un groupement d'employeurs (2). Les entretiens ont porté sur la trajectoire de l'exploitation, le collectif de travail, le moment du recrutement du salarié, la répartition des tâches entre la famille et le(s) salarié(s), et la gestion du travail du(des) salarié(s).

L'autonomie vue par les éleveurs

Tous les éleveurs enquêtés ont distingué deux composantes pour qualifier l'autonomie au travail : 1) **une composante d'aptitude ou de capacité du salarié** : *"Lui [le salarié] il était très compétent pour la traite parce que c'est quelqu'un qui avait vraiment un très bon contact avec les animaux. Il y a des gens qui sont plus aptes que d'autres quoi pour faire ce travail-là"* ; 2) **le savoir-faire**, l'expérience acquise, les connaissances pour réaliser la tâche : *"Il [le salarié] savait conduire un tracteur, il savait tout faire donc voilà... il savait donner la ration aux animaux... ça n'a pas été compliqué de ce côté-là, c'est pour ça que je vous ai dit je suis quand même tombé sur quelqu'un de valable quoi"*.

Un des huit éleveur rajoute à ces deux composantes la prise d'initiative du salarié au travail pour faire (ou initier) d'autres tâches en plus de celles que lui sont déléguées : *"je veux dire c'est pas une personne qui est autonome à 100 % voilà, je veux dire si on lui affiche un planning de travail à la semaine, chaque jour tu fais ci, tu fais ça, il va le faire, le boulot est bien fait hein mais c'est plus [du côté] force de propositions, il ne s'écarte pas de ce qu'on lui dit quoi... pas assez à mon goût"*. On peut ainsi voir apparaître la notion d'autonomie pour la réalisation des tâches et, à un stade supplémentaire, la notion d'autonomie décisionnelle.

Les profils d'autonomie des salariés

Les conditions pour que le salarié soit rapidement autonome sur la réalisation des tâches dépendent du degré de compatibilité entre : 1) la trajectoire personnelle, professionnelle et de formation du salarié avant le recrutement ; et 2) les tâches que lui sont déléguées après son recrutement.

Des 14 salariés de notre échantillon, sept étaient considérés comme autonomes sur l'ensemble de tâches déléguées au bout d'une ou deux semaines après leur recrutement. Pour rendre les sept autres salariés opérationnels et qu'ils gagnent en autonomie, les éleveurs ont mis en place différentes actions pour former les salariés sur leurs postes : 1) démonstration, observation et répétition, sous forme de formations de courte durée (quelques jours) durant lesquelles l'éleveur montre comment s'exécute la tâche tandis que le salarié observe. Puis le salarié réalise la tâche et l'éleveur l'observe ; 2) démonstration, observation et accompagnement, qui est une formation de plusieurs semaines, durant laquelle l'éleveur montre comment exécuter la tâche, le salarié observe, puis l'éleveur exécute la tâche avec le salarié.

Salariés autonomes mais contrôlés

Dans toutes les exploitations, les salariés sont soumis à des actions de contrôle par les éleveurs. L'objectif de ces actions est d'accompagner et de vérifier la qualité du travail par rapport aux attentes de l'éleveur. Les actions de contrôle peuvent être faites soit en présence du salarié pendant la réalisation de la tâche, soit après la réalisation de la tâche et en l'absence du salarié. Le rythme de surveillance change selon les tâches. Pour la production de fromage et la traite, c'est très fréquent, voire quotidien ; pour l'entretien du matériel agricole, c'est moins fréquent et le rythme dépend de la disponibilité de l'éleveur.

Discussion

Etre autonome ou non sur une tâche dépend de l'aptitude et du savoir-faire du salarié, qui est jugé par l'éleveur lors de la réalisation des tâches. Le manque de compétences et de connaissances au moment du recrutement ne sont pas forcément limitants, le salarié pouvant acquérir de l'autonomie grâce à une formation. Dans notre cas, les éleveurs ont eux-mêmes réalisé des formations sur la ferme avec différentes procédures de différentes durées. Au cours du temps, les éleveurs surveillent la qualité du travail réalisé par leur(s) salarié(s), ce qui caractérise l'autonomie contrôlée. La suite de cette étude est de rendre compte du point de vue des salariés sur leur autonomie pour les confronter à celui des éleveurs dans la perspective de comprendre le développement de l'autonomie des salariés.

Bibliographie

Alexandre-Bailly F., 2001. *L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques*. Thèse de doctorat, HEC Paris.

Synthèse : Les solutions les plus efficaces pour fidéliser et motiver les salariés

Interventions

- Eric Passetemps, responsable d'un atelier porc dans une exploitation en Bretagne,
- Dominique Boucherel, salarié au service de remplacement en Loire-Atlantique,
- Priscilla Malanski, Inra : Les salariés permanents en élevage bovin laitier auvergnat : quelle autonomie dans le travail ?

Citations

Dominique Boucherel : "Aujourd'hui ça ne me conviendrait pas de travailler sur une seule exploitation, je suis plus attiré par la liberté et la marge de progrès".

Eric Passetemps : "Ce n'est pas parce que l'on va apprendre les relations humaines que l'on va savoir. Le relationnel a une part d'inné".

Les points les plus importants retenus par les participants

- Les agriculteurs aujourd'hui ont conscience qu'ils doivent faire appel à de la main-d'œuvre extérieure.
- Les agriculteurs forment de plus en plus leurs salariés.
- Il y a une progression possible dans la formation professionnelle, pas uniquement en formation initiale.
- Le salarié agricole peut aimer le changement (au regard de l'intervention de Dominique Boucherel).
- Le salarié agricole semble très adaptable (au regard des deux interventions).
- Le responsable d'élevage est à l'intermédiaire entre le salarié et l'employeur.
- Le profil de responsable d'élevage demande une grande gamme de compétences.

Les points les plus surprenants

- Est-ce que les éleveurs souhaitent l'autonomie des salariés ?
- Les éleveurs n'utilisent pas le mot autonomie dans le travail des salariés.
- A aucun moment l'éleveur ne se remet en cause dans cet apprentissage d'autonomie.
- L'autonomie n'exclut pas le contrôle.
- Impression d'instabilité du fait que le salarié agricole aime bien le changement en travaillant en service de remplacement → Pourquoi ne pas s'être installé ?
- Dans un poste de responsable d'élevage, les patrons n'interviennent que sur des décisions financières.
- Il y a un certain isolement avec les employeurs dans ces deux profils

Autres points abordés

Comment aborder le respect mutuel dans les petites entreprises ?

- Les formations : initiales, continue, stages.
- Favoriser l'écoute.
- Communication interne avec du temps prévu et dédié à cela. Expliquer à tous que la pause est utile.
- Formaliser les responsabilités et le fonctionnement, notamment au moment du recrutement.

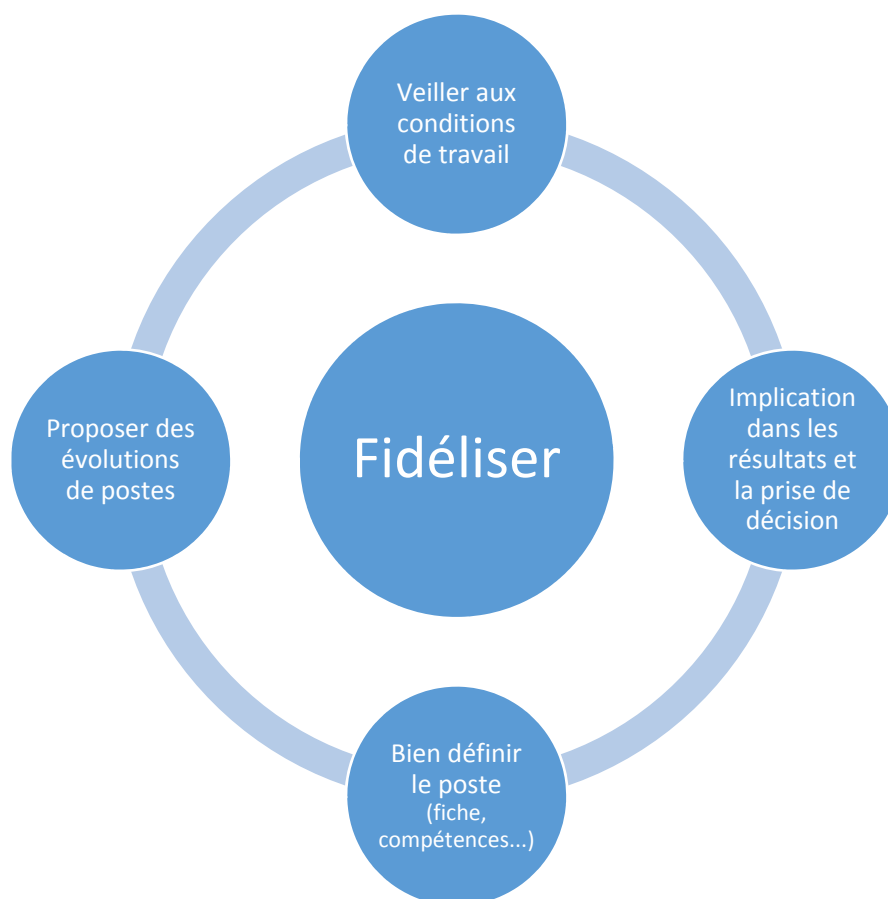
La fiche de poste est une nécessité pour l'employeur et le salarié. Elle doit exister dès le départ et être mise à jour. Il est important de savoir accueillir un nouveau salarié.

Eleveur-employeur et salariés peuvent être touchés par un sentiment d'isolement. Pour l'éleveur, ce peut être le cas s'il gère seul un ou plusieurs salariés et n'a pas l'occasion d'échanger avec d'autres "petits" employeurs. Pour les salariés, ce peut être le cas s'ils sont seuls sur un site, via la définition de leur poste ou une fonction de remplaçant. Les formations ou les Asavpa (associations de salariés agricoles) aident à rompre cet isolement. Il faudrait les rendre plus attractives.

Axes à travailler au sein du RMT

- Développer un programme de formation au management des petites structures.
- Identifier les conséquences économiques, pratiques des mauvaises relations, d'un équilibre qui "tourne mal".
- Réaliser des passerelles avec les TPE d'autres secteurs professionnels.
- Avoir des données sur la durée des contrats, l'ampleur du turn-over.
- Travailler sur l'image du salarié agricole.

Synthèse



Embaucher un ou plusieurs salariés dans une exploitation d'élevage est de plus en plus fréquent. La fonction d'employeur entre dans les normes professionnelles des éleveurs, et ceux qui gèrent une équipe ne font plus figure d'exception. De leur côté, les salariés sont de plus en plus formés, via la formation initiale ou continue, au sein de l'exploitation ou à l'extérieur. Être salarié en élevage est une carrière possible, pas seulement une étape avant l'installation.

La fidélisation des salariés est entendue ici comme le maintien, sur plusieurs années (mais pas nécessairement une décennie), d'une équipe stable. Cette stabilité de l'équipe est importante pour des raisons techniques et humaines. En effet, lorsqu'il arrive dans une exploitation, un salarié, même expérimenté, doit se former aux spécificités de l'exploitation : son parcellaire, son troupeau, et toutes les manières de travailler de cette exploitation. Il faut un peu de temps pour que le nouveau salarié soit totalement autonome et à l'aise dans son poste. Un départ précoce nécessiterait de consacrer du temps à la recherche d'un nouveau candidat et à son intégration, temps qui pourrait être utilisé pour l'élevage ou les loisirs. En outre, un esprit d'équipe met du temps à se construire. Des mouvements de personnel trop fréquents peuvent générer du stress pour les salariés en place, et compromettent l'instauration de relations de confiance.

La fidélisation des salariés nécessite de réfléchir au poste proposé et de travailler sur les relations humaines au sein de l'exploitation.

La fiche de poste formalise la définition des tâches, et le degré d'autonomie accordé au salarié. Sa rédaction permet de réfléchir au mode de contrôle du travail du salarié : l'éleveur envisage-t-il de travailler avec lui, de passer à la fin de la traite, de faire un point toutes les semaines, etc. Les conditions de travail sont également importantes. Elles recouvrent notamment les locaux d'accueil (vestiaires, sanitaires, salle de pause, etc.), le matériel proposé (état, confort d'utilisation) et la rémunération. Enfin, proposer des évolutions, dans la hiérarchie de l'élevage ou en changeant de secteur peut aider à motiver son équipe.

La qualité des relations humaines est essentielle dans une démarche de fidélisation. Le respect de l'autre est fondamental. Pour l'éleveur, il n'est pas toujours simple de trouver et conserver la distance qui lui convient avec son ou ses salariés. En effet, ceux-ci ne sont ni des associés ni des "copains", même si la relation de travail amène à passer beaucoup de temps avec eux. Pour toute la communication sur la vie de l'élevage, il est important de prendre du temps pour échanger. Au quotidien, cela permet de régler les détails pratiques. Sur une perspective à moyen terme, les réunions permettent également d'échanger sur les résultats de l'élevage, ainsi que sur ses projets. La capacité à gérer des salariés est souvent perçue comme une qualité innée, difficile à acquérir. Cependant, des formations existent. Il semble important de se former avant l'embauche du premier salarié, afin de ne pas s'improviser employeur.