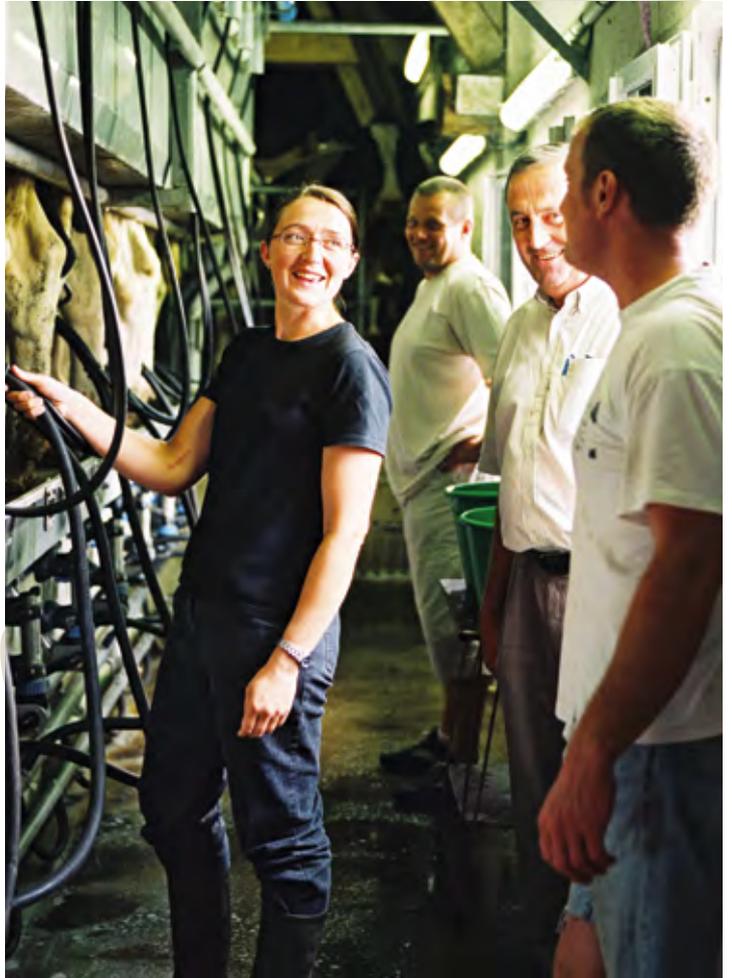


#07 Quel est le rôle de l'éleveur manager de salariés ?



La gestion des relations humaines améliore les conditions de travail, agit sur l'organisation de l'exploitation, motive les salariés et prévient les risques professionnels qui constituent des leviers clés pour améliorer la pérennité de l'entreprise.

Les défis du manager

Dans une exploitation individuelle, l'autorité est concentrée sur les épaules de l'agriculteur, avec le grand avantage de multiplier les contacts directs avec le ou les salariés et de faciliter ainsi la communication et la reconnaissance des salariés.

Dans les associations, il conviendra de bien définir qui sera « référent » du salarié pour éviter les confusions dans la transmission des consignes et des tâches à réaliser. Bien évidemment, la répartition du travail partagée au sein du collectif évitera les ordres contradictoires.

Partager le projet d'entreprise avec son salarié

Partager le projet de l'exploitation avec le salarié lui permet de trouver du sens à son travail, conforte son implication et sa motivation.

Il importe que le projet soit clair et bien défini de façon à ce qu'il soit bien compris.

Dans le cas contraire, naissent des malentendus et des différences de perception du travail à réaliser qui pourraient se transformer en conflits.



Communiquer avec son salarié

La capacité de décider, la qualité de la parole et l'écoute facilitent grandement les relations dans le collectif de travail.

Dans tous les cas, chacun des salariés réagit aux décisions selon sa personnalité, son expérience et ses attentes professionnelles.

Les échanges d'expériences et de points de vue facilitent le travail puisque chacun participe à la résolution des problèmes qui se posent.

Pour cela, ménager des temps de discussion au cours desquels des améliorations du travail seront construites en commun, est conseillé.

Même si la décision finale appartient à l'éleveur, les solutions prises collectivement sont souvent mieux acceptées par le salarié.

Son avis est ainsi pris en considération, enrichit celui du chef d'exploitation et accentue son sentiment de reconnaissance.

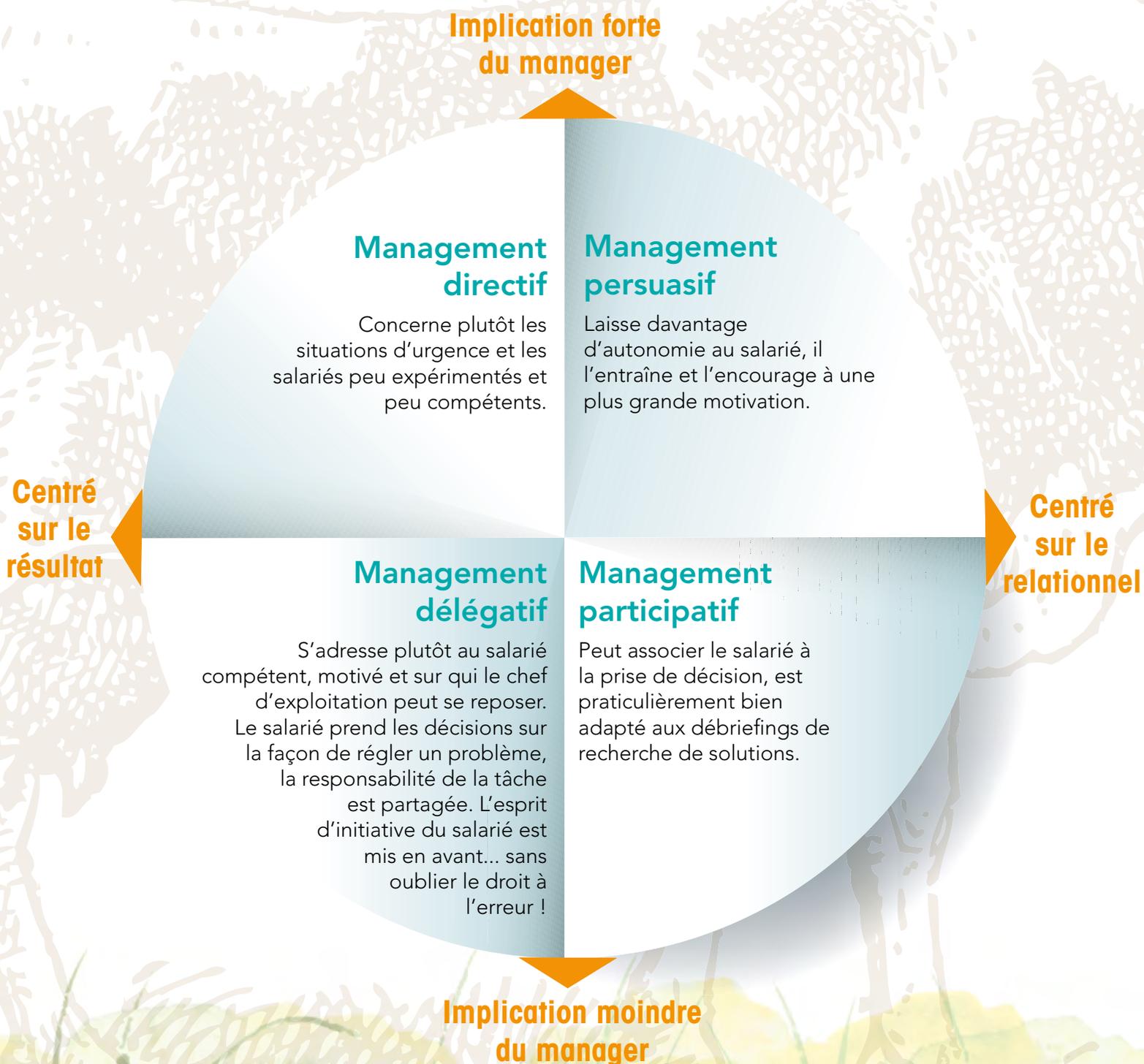
« Il faut que le salarié prenne part aux échanges décisionnels, qu'il ait un intéressement professionnel. Il faut l'intéresser au projet de l'exploitation pour qu'il ait une satisfaction personnelle à travailler sur la ferme. »

« Si l'on veut avoir un salarié et qu'on s'en sert juste comme mécanique, c'est comme avoir un tracteur au milieu de la cour. Je ne pense pas que ça puisse durer longtemps ni pour l'un ni pour l'autre. C'est le côté humain qui est important. »

Identifier et adapter son style de management à la situation et au salarié

Le comportement de l'éleveur doit être adapté à la situation, à l'équipe et à chaque salarié¹.

Quatre types de management peuvent être identifiés pour caractériser ses pratiques relationnelles vis-à-vis de ses salariés.



En pratique et selon la situation, on rencontre l'un ou l'autre type de management.

¹ Likert R., 1967. *Human organization: its management and value*. McGraw-Hill Book. 258 pages.

Evaluer régulièrement le travail réalisé avec le salarié

Faire le point avec le salarié sur le travail réalisé et les résultats obtenus met en lumière ce qui a été bien fait. Les difficultés rencontrées sont analysées ce qui contribue à rectifier le tir pour les prochaines fois.



Cette pratique est essentielle car elle permet aux deux parties de comprendre ce qui pourrait être amélioré plutôt que de laisser un non-dit qui peut se transformer en frustration, voire en conflit.



Assurer les transmissions des savoirs et une formation continue

- La **formation continue** peut être réalisée par des organismes spécialisés qui réactualisent et enrichissent les connaissances et la pratique du métier.
- La **transmission des savoir-faire et des savoirs tacites** par l'exploitant est quelque fois ardue, elle est réalisée automatiquement par l'éleveur et difficilement observable par le salarié.

« Il faut toujours penser à l'impensable parce qu'il y a plein de choses qu'on fait par habitude. Tout ce qu'on fait instinctivement, c'est tout ça qu'il faut bien penser à lui dire. Parce que c'est tout ce qu'on fait instinctivement qui évite la casse, qui évite le problème. Et nous, ça nous paraît tellement évident ! »

Former son salarié

c'est mettre l'accent sur le développement du potentiel humain de l'exploitation.

Le FAFSEA est le fonds d'assurance formation des salariés agricoles

(http://www.fafsea.com/fafsea/faf_essentiel.php),

il peut accompagner votre projet de formation pour vos salariés.

Besoin d'accompagnement ou de formation

Les compétences requises pour gérer les ressources humaines dans une exploitation ne vont pas de soi et sont rarement enseignées dans les cursus de formation agricole initiaux.

Or, la réussite managériale ne relève pas seulement de qualités intrinsèques personnelles mais aussi de connaissances et savoir-faire objectivables.

Le tableau ci-dessous amène à réfléchir aux domaines pour lesquels une formation ou un accompagnement seraient profitables :

| | Je sais faire | Je n'ai jamais fait, j'ai des difficultés à faire |
|--|--------------------------|---|
| Administrer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bulletin de paie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestion et respect du contrat de travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Garantie de la sécurité et de la santé du salarié | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Développer et gérer l'emploi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recruter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Former le salarié | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mobiliser, communiquer, organiser | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organiser le travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Communiquer efficacement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gérer les relations humaines | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Motiver les salariés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Besoin de formation ou d'accompagnement

Publications pour aller plus loin

Dossier VIVEA Bretagne 2015 :

<http://www.vivea.fr/wp-content/uploads/2013/07/Argumentaire-Mon-metier-cest-aussi-employeur-Bretagne-2015.pdf>

En savoir plus sur le Fonds pour la formation des entrepreneurs du Vivant (VIVEA) : <http://www.vivea.fr/>



Fiche rédigée par Sophie Chauvat, Institut de l'Élevage

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

