



**AGRICULTURES
& TERRITOIRES**
CHAMBRE D'AGRICULTURE
BOUCHES-DU-RHÔNE

Guide des bonnes pratiques RH

12 fiches pour vous accompagner
dans l'encadrement de vos salariés



2014

INTRODUCTION

Ce guide a pour objectif de vous proposer des méthodes adaptées aux spécificités des entreprises agricoles. Ces 12 fiches se décomposent en deux parties : une décrivant les étapes d'un recrutement et la seconde regroupant des fiches outils concernant l'encadrement des salariés.

Le recrutement va déterminer le niveau de motivation d'un salarié à l'embauche. Si toutes les étapes se sont bien passées, la motivation du salarié est alors optimale. De la réussite du recrutement dépend la correspondance entre les besoins en compétences de l'entreprise et les capacités du salarié à y répondre. 6 fiches décrivent ces étapes :

1 LA FICHE DE POSTE - Page 3

2 LA DÉFINITION DE PROFIL - Page 4

3 LA RÉDACTION DE L'ANNONCE - Page 5

4 LES SOURCES DE RECRUTEMENT - Page 6

5 L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT - Pages 7 + 8

6 L'ACCUEIL - Page 9

Une fois le recrutement effectué, il s'agit de préserver la motivation du salarié et de développer ses compétences en fonction des besoins de l'entreprise. Les 6 fiches regroupées sous le thème de l'encadrement vous proposent des outils simples pour comprendre les logiques du processus d'encadrement.

7 L'ENCADREMENT - Pages 10 + 11

8 LA DÉLÉGATION - Pages 12 + 13

9 LA MOTIVATION - Pages 14 + 15

10 LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL - Page 16

11 L'ENTRETIEN DE RECADRAGE - Page 17

12 L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION - Pages 18 + 19

LA FICHE DE POSTE

LA FICHE DE POSTE EST UN OUTIL ESSENTIEL DE GESTION DU PERSONNEL CAR ELLE FORMALISE, SOUS LA FORME D'UN DOCUMENT ÉCRIT, LES ACTIVITÉS ET LES RESPONSABILITÉS DES SALARIÉS.

➤ Qu'est-ce que c'est ?

La fiche de poste est un outil **d'aide au recrutement** mais elle est aussi et surtout **un outil d'encadrement et de communication**.

Dans un premier temps, avant l'embauche, elle permet d'identifier **les activités et les responsabilités** du poste. Le profil du candidat, la rédaction de l'annonce, l'entretien de recrutement et la sélection des candidats s'appuient sur elle. Ainsi, elle facilite l'adéquation des attentes entre l'employeur et le nouveau salarié.

Dans un second temps, elle constitue **une base de dialogue** entre l'employeur et le salarié. Elle permet **d'évaluer et de reconnaître le travail** du salarié.

➤ Qui la rédige ?

La fiche de poste est **à l'initiative de l'employeur**, c'est lui qui fournit le support. Il peut la remplir lui-même notamment avant l'embauche. Dans ce cas, elle sera validée par le nouveau salarié. Si elle est créée après l'embauche, elle peut être **rédigée par le salarié** pour être ensuite confirmée par son responsable. Une **construction commune** est nécessaire pour qu'elle soit véritablement un outil de communication.

Si la rédaction, la validation et la mise à jour, sont un travail de collaboration entre le responsable et le salarié, alors le salarié se sentira valorisé (reconnaissance du travail et des compétences) et se situera mieux dans l'entreprise.

➤ Quel contenu ?

Le cœur de la fiche de poste est une description du poste comprenant :

- Son intitulé.
- Des renseignements sur le salarié : son nom, sa fonction, sa classification.
- Des renseignements sur le service et la place du poste dans la hiérarchie.
- Les missions principales : le résumé du poste.
- L'inventaire des activités.
- Le degré d'autonomie.
- Les principales compétences.
- Les spécificités du poste (conditions d'exercice) : localisation, astreintes, horaires...
- Les relations fonctionnelles en interne et en externe (en dehors de l'équipe).
- Les moyens techniques et financiers (pour les postes à responsabilité).

Dans le cadre d'un recrutement, des éléments sur l'entreprise, les conditions de travail, la rémunération et les avantages/attraits du poste peuvent être ajoutés à cette description.



LA DÉFINITION DE PROFIL

DÉFINIR PRÉCISÉMENT LE PROFIL DE LA PERSONNE À RECRUTER EST L'ÉTAPE ESSENTIELLE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT. ELLE VA DÉTERMINER L'ADÉQUATION ENTRE LES BESOINS DE L'ENTREPRISE ET LA PERSONNE RECRUTÉE.

» Qu'est-ce que c'est ?

À partir de l'analyse que vous avez faite du poste, il est maintenant nécessaire de déterminer **les critères indispensables** et ceux souhaitables, que le candidat devra posséder.

Vous allez orienter votre réflexion autour de trois éléments :

- Les **savoirs du candidat** : ses connaissances théoriques et sa formation.
- Les **savoir-faire** : ses compétences (techniques, organisationnelles...), son expérience dans le domaine,...
- Les **savoir-être** : ses qualités personnelles (bon relationnel, minutie,...).

» Quelles questions se poser pour définir le profil ?

- Quelle doit être la **formation** du candidat ?
- Quelle doit être son **expérience** ?
- Pour chaque activité demandée, doit-il être opérationnel immédiatement ou **peut-il être formé** ?
- Quelles **connaissances/compétences spécifiques** doit-il posséder (compétences techniques,...) ?
- Quelles **qualités personnelles** sont essentielles pour réussir dans ce poste ?

» Quelles sont vos valeurs ?

La satisfaction de votre choix d'un candidat ne dépend pas seulement de ses connaissances et compétences mais résultera de la **satisfaction ou non de vos valeurs** au travers de ce candidat.

Posez-vous les questions "quelles qualités attendez-vous de quelqu'un pour avoir envie de travailler avec lui ?", ou "qu'avez vous apprécié chez des personnes avec qui vous avez aimé travailler ?". À l'opposé, demandez-vous "quels défauts intolérables avez vous constatés chez des salariés ?".

Vous allez ainsi établir une liste de comportements ou qualités à rechercher chez votre candidat ainsi qu'une liste de défauts à éviter absolument.



LA RÉDACTION DE L'ANNONCE

L'OFFRE D'EMPLOI DÉTERMINE LA QUALITÉ ET LA QUANTITÉ DE PERSONNES QUI DÉPOSERONT LEUR CANDIDATURE.

» Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit de rédiger l'offre de façon à **retenir l'attention des meilleurs candidats**.

Elle doit être suffisamment **claire** et **précise** pour éviter que l'entreprise ne reçoive des offres ne correspondant pas à ses besoins.

Elle reste le moyen le plus souvent employé pour réunir des candidatures. L'efficacité d'une annonce dans la presse dépendra du support choisi, du contenu de l'annonce et de la période de parution. Les journaux gratuits ne sont pas à négliger. Ils tirent à un grand nombre d'exemplaires et sont largement diffusés chez les commerçants et dans les lieux publics.

Pour être attractifs, les employeurs feront valoir les **avantages de leur entreprise**, de manière à inciter les candidats à postuler.

» Le contenu de l'annonce

L'annonce doit comporter les indications suivantes :

- Intitulé du poste au masculin et féminin.
- Brève présentation de l'entreprise (produits, services, type de culture).
- Contexte du recrutement.
- Résumé des principales tâches et responsabilités.
- Profil recherché : qualifications, aptitudes ou expériences requises (formation, connaissances et compétences, expériences, qualités personnelles,...).
- Avantages liés à ce poste, au fait de travailler pour cette entreprise.
- Type de contrat (CDI, CDD, temps plein, temps partiel).
- Rémunération (facultatif mais conseillé).
- Aspects matériels (permis de conduire,...).
- Coordonnées de l'exploitation.
- Modalités pour postuler (lettre de motivation, CV, téléphone,...).
- Date limite de dépôt des candidatures.



» Des mentions interdites

- Termes étrangers.
- Allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur.
- Mentions discriminatoires (âge, sexe, nationalité, situation familiale...).

LES SOURCES DE RECRUTEMENT

IL EST CONSEILLÉ DE CHOISIR PLUSIEURS SOURCES DE RECRUTEMENT AFIN DE CIBLER UN PLUS GRAND ÉVENTAIL DE CANDIDATS POTENTIELS.



En interne

Peu coûteux, le recrutement en interne engendre des effets positifs car il **permet à des salariés d'évoluer**. Cependant, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes plus qualifiés ou expérimentés.

Faire connaître à vos salariés vos projets de recrutement peut également permettre à ces derniers d'en parler entre et autour d'eux.

Les candidatures spontanées

Même si vous n'avez pas encore cherché à recruter, vous avez peut être accueilli un jeune lors d'un stage, ou un candidat s'est présenté spontanément il y a quelques mois ou un autre vous a adressé un CV...

Lorsque les candidatures s'effectuent sur l'exploitation, vous pouvez utiliser une fiche de profil des candidatures (Cf. fiche "L'entretien de recrutement") à faire remplir sur place, afin d'**alimenter un fichier de "réserve"**.

Les relations

Une de vos relations peut vous **recommander** quelqu'un qui a toute sa confiance. Les relations constituent un moyen de recrutement important dans les petites entreprises. Mais attention, un tel candidat sera plus difficile à "éconduire". Prenez le temps d'évaluer son profil.

Les institutions d'enseignement

Les établissements d'enseignement agricole sont une bonne source pour trouver des candidats. Ceux-ci peuvent commencer à travailler sur votre exploitation dans le cadre d'un stage ou d'un apprentissage.

Pôle Emploi et l'APECITA *

Ils proposent aux employeurs de **déposer leurs offres d'emploi et de rechercher des candidats**. Par ailleurs, Pôle Emploi propose des conseils sur les aides au recrutement.

L'accompagnement au recrutement par Pôle Emploi est entièrement gratuit et aucune obligation n'est faite à l'employeur d'embaucher un candidat présenté.

Le service Emploi des mairies

Ce service accompagne les demandeurs d'emploi, les allocataires RSA, les jeunes, les personnes en difficulté d'insertion dans leur recherche d'emploi et de formation. Il recense les emplois de proximité proposés par les entreprises installées sur la commune.

Les forums à l'emploi

Plusieurs structures organisent des forums mettant en relation chercheurs d'emploi et employeurs (L'APEA ** 13, les maisons de l'emploi...).

* Association pour l'Emploi des Cadres, Ingénieurs et Techniciens de l'Agriculture de de l'Agroalimentaire.

** Association Pour l'Emploi en Agriculture.

L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

SANS EFFECTUER UN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT EN BONNE ET DUE FORME, VOUS RISQUEZ DE VOUS TROMPER SUR LES COMPÉTENCES ET/OU LA MOTIVATION DES SALARIÉS RECRUTÉS.

>> Qu'est-ce que c'est ?

C'est un entretien où le responsable rencontre un candidat afin de :

- **Inform**er celui-ci sur l'entreprise et les caractéristiques du poste à pourvoir.
- **Obtenir le maximum d'informations** sur son parcours et ses aspirations.
- **Cerner sa personnalité** et apprécier son comportement professionnel.
- **Valider ses compétences et sa motivation.**

↳ Les conditions de réussite

- Le futur employeur doit **réunir les informations utiles** aux candidats sur l'entreprise et le poste.
- Il doit **préparer la rencontre** et élaborer un guide d'entretien avec les questions à poser aux candidats sur leurs motivations, leurs compétences et leurs expériences.

- La rencontre doit se dérouler dans de **bonnes conditions** à la fois matérielles et psychologiques : choisir un moment de disponibilité et écarter les éventuels préjugés.

↳ Les phases de l'entretien

- Accueillir.
- Expliquer les objectifs de l'entretien.
- Présenter les personnes présentes, l'entreprise et le poste.
- Inviter le candidat à parler de ses connaissances, de ses expériences et ses motivations.
- Questionner le candidat pour approfondir.
- Conclure.

Il est recommandé de préparer au moins **une dizaine de questions types** à poser à tous les candidats afin de comparer les réactions et les réponses sur les mêmes bases. Ces questions doivent, de préférence, être des questions ouvertes. Les questions fermées permettant, quant à elles, de confirmer une information.

Laissez-vous le temps de la réflexion, ainsi qu'au candidat, et ne donnez pas de réponse dès la fin de l'entretien.

Cependant, indiquez quand vous donnerez une réponse au candidat.



↳ Les questions à ne pas poser :

Lors de l'entretien d'embauche, l'employeur ne peut poser au candidat des **questions qui n'ont pas de lien direct avec le poste à pourvoir**. Il n'a pas à lui demander : quelle est sa situation de famille ou quelles professions exercent ses parents... par exemple.

Aucune question relative à son appartenance ou non à un mouvement syndical, politique ou religieux ne peut lui être posée. Il ne peut pas non plus lui demander de lui communiquer son dossier scolaire parce que celui-ci constitue un document personnel dans lequel on trouve des appréciations et des renseignements confidentiels.

Il ne peut être interrogé sur le nombre de points de permis de conduire qu'il lui reste parce que seules les autorités administratives peuvent avoir accès à ces informations. Face à une femme, il n'a pas à lui demander si elle est enceinte ou si elle souhaite avoir des enfants à court ou à moyen terme. Enfin, l'employeur n'a pas à connaître le passé judiciaire du candidat (Cour de cassation du 25 avril 1990).

Seules les informations liées à l'appréciation de la capacité du candidat à occuper un emploi donné et ses aptitudes professionnelles peuvent être demandées (loi du 31 décembre 1992).



L'ENTRETIEN CV POUR LES SAISONNIERS

L'ENTRETIEN CV PERMET DE RECRUTER PLUS SIMPLEMENT LES SAISONNIERS ET DE GARDER LA TRACE DES CANDIDATURES SPONTANÉES.



Qu'est ce que c'est ?

Au lieu de demander des CV, il est possible (surtout pour les saisonniers peu qualifiés) de faire un **entretien-CV téléphonique ou en direct** au cours duquel l'employeur remplira une **fiche de profil**.

Si vous devez embaucher plusieurs saisonniers peu qualifiés, vous pouvez diffuser une annonce et proposer, par exemple, une demi-journée destinée à rencontrer les candidats avec remplissage de la fiche profil durant un "mini-entretien".

L'intérêt de cet outil est de **recueillir**, en une dizaine de minutes, les **principales informations** concernant les connaissances et compétences des candidats et **d'évaluer rapidement leur motivation**.

Pour vous permettre d'évaluer et de comparer les candidats, vous pouvez **préparer une dizaine de questions** que vous poserez systématiquement à tous.

FICHE DE PROFIL DES CANDIDATURES

Date :

Nom : Prénom :

Adresse :

Tél. fixe : Portable :

Date de disponibilité :

Situation actuelle :

Formations :

Expériences :

Motivations :

Critères spécifiques :

Observations :

L'ACCUEIL

L'ACCUEIL FAIT PARTIE INTÉGRANTE DU PROCESSUS D'EMBAUCHE :
LA MANIÈRE DONT SONT VÉCUS LES PREMIERS JOURS DANS L'ENTREPRISE
VA DÉTERMINER LE NIVEAU DE MOTIVATION À VENIR DU SALARIÉ.

» Qu'est ce que c'est ?

L'accueil a pour but **d'intégrer une nouvelle personne** dans la structure. En effet, une personne qui a les qualités requises pour un poste sera **performante** si :

- Elle a bien compris le travail qu'on lui demande.
- Elle a rencontré les personnes avec lesquelles elle doit travailler.
- Elle a conscience des enjeux de son travail.

» Préparer l'arrivée du salarié

- Où vais-je l'accueillir ?
- Ai-je prévu le matériel dont il aura besoin ?
- Ai-je informé le personnel de son arrivée ?
- Que doit-il savoir sur l'entreprise et son poste ? Y a-t-il des documents à lui remettre ?
- Ai-je prévu les activités à lui confier dans la semaine, le mois ; quelles seront les périodes de formation, le suivi ?

» Le jour de l'arrivée

- Accueillir de manière conviviale.
- Présenter l'entreprise, les règles de fonctionnement, le programme de la journée et la période d'accompagnement...
- Présenter la fiche de poste, les consignes, les procédures à respecter, l'environnement de travail.
- Organiser une visite de l'exploitation, présenter les différents ateliers, les produits...
- Effectuer une présentation au personnel.
- Accompagner tout au long de la journée.
- Être disponible pour répondre aux questions.

» L'accompagnement

L'accueil ne suffit pas à permettre une bonne intégration. **Une formation et un suivi sont nécessaires** pour que le salarié soit opérationnel le plus vite possible et pour préserver sa motivation.

Pour chaque activité, il s'agit d'identifier les connaissances et les compétences à acquérir et d'évaluer le temps nécessaire à leur acquisition. Le suivi servira à confirmer l'acquisition des compétences, à identifier les difficultés et à évaluer la motivation et l'intérêt du salarié pour l'activité.

Sachant que nous retenons en moyenne 20% de ce que nous entendons, des documents écrits sont vivement conseillés (fiche de poste, livret d'accueil, règles de fonctionnement...).



L'ENCADREMENT

LA MANIÈRE D'ENCADRER VA VARIER EN FONCTION DU NIVEAU D'AUTONOMIE DES SALARIÉS. MOINS LE SALARIÉ EST AUTONOME ET PLUS L'ENCADREMENT SERA DE PROXIMITÉ, C'EST LA MANIÈRE D'ENCADRER QUI VA PERMETTRE UNE ÉVOLUTION DU NIVEAU D'AUTONOMIE.

» Qu'est ce que c'est ?

L'encadrement est la manière dont un responsable s'y prend pour que le salarié réalise son travail. Selon le degré d'autonomie du salarié, le chef d'entreprise opétera pour un style d'encadrement différent.

» Un type d'encadrement pour chaque catégorie de salarié

L'autonomie des salariés dépend de leur niveau de compétence et de leur motivation au travail. Si nous combinons ces deux critères, nous obtenons quatre "catégories" de salariés :

- Celui qui manque de compétence et qui est peu motivé : autonomie très faible,
- Celui qui manque de compétence mais qui est motivé : autonomie faible,
- Celui qui est compétent et motivé sous conditions : autonomie forte,
- Celui qui est compétent et motivé : autonomie très forte.

Bien sûr, cette approche se fait pour une tâche. Un salarié peut être autonome pour réaliser un type de travail et l'être beaucoup moins pour une autre tâche.

Face à ces différentes catégories de salariés, il existe quatre manières d'encadrer :

- Le style directif,
- Le style participatif,
- Le style incitatif,
- Le style délégatif,

Niveau d'autonomie des salariés	Style de management
Peu compétents et peu motivés : autonomie très faible	Directif
Peu compétents et motivés : autonomie faible	Incitatif
Compétents et motivés sous conditions : autonomie forte	Participatif
Compétents et motivés : autonomie très forte	Délégatif

Chacun des styles d'encadrement est plus adapté à un type de salariés.

L'encadrement situationnel est la capacité du responsable à naviguer entre les 4 types d'encadrement en fonction du niveau d'autonomie des salariés. Il n'y a donc pas un type d'encadrement à privilégier ou meilleur qu'un autre. La difficulté est de réussir à les combiner et à jongler de l'un à l'autre.

En effet, nous avons souvent un style dans lequel nous sommes plus à l'aise, parfois au détriment des salariés pour qui ce type d'encadrement ne correspond pas. Par exemple, le style directif ne conviendra pas du tout à un salarié autonome et motivé.

» Encadrer pour aller vers une autonomie de plus en plus forte

Cette approche n'est pas figée. Tout d'abord, comme nous l'avons dit, un salarié peut être autonome pour une tâche et moins pour une autre. Donc, un salarié sera encadré de différentes manières en fonction de son degré d'autonomie pour chaque tâche.

Ensuite, le responsable cherchera à faire évoluer le niveau d'autonomie des salariés. Par exemple, pour un salarié très peu autonome pour une tâche, l'objectif est de lui donner envie d'apprendre (de travailler sa motivation) pour l'amener vers un niveau d'autonomie un peu plus important avec un type d'encadrement incitatif. Une fois la motivation présente, le responsable lui transmettra la compétence jusqu'à une autonomie forte.

Quel style est le vôtre ?

Style d'encadrement directif

Vous apparaissez comme le **maître d'œuvre** de votre structure. Vous semblez chercher à tout **maîtriser** et à connaître les faits et les positions de chacun, de façon à vous assurer qu'ils ne font pas de fautes.

Il est très important pour vous de prendre vos décisions et vous êtes **rarement influencé** par les autres.

Vous exigez beaucoup de vous même et des autres. Vous souhaitez "des résultats".

Votre style d'encadrement peut entraîner des réactions positives chez votre personnel car **tout est clair et précis**.

En revanche, votre personnel prendra **peu d'initiatives** ou de responsabilités et pourra avoir l'impression d'être considéré comme un outil. Il ralentira alors peut-être son travail de façon à montrer son opposition.

Ce style de management est peu adapté aux attentes des générations montantes.

Style d'encadrement incitatif

Vous considérez que **production et personnel sont liés**. Il vous paraît tout à fait possible de faire participer les salariés aux exigences de la production à partir du moment où vous les **associez à l'élaboration du travail**.

Vous motivez vos salariés et laissez une **large place à la communication**.



En cas de conflits, vous faites preuve d'attention, de diplomatie et de mesure. Vos **contrôles sont rigoureux** mais vous êtes modéré dans vos sanctions et n'hésitez pas "à redonner une chance".

Ce type d'encadrement a tendance à dynamiser les salariés et à les impliquer mais il peut frustrer les plus autonomes.

Style d'encadrement participatif

Les attitudes et les sentiments de vos salariés ont pour vous une **grande importance**. Vous avez tendance à favoriser les aspirations collectives et individuelles de vos salariés, parfois même au détriment de la production et du rendement.

Vous cherchez à **éviter les conflits** et vous prenez des décisions qui maintiennent de bonnes relations entre les individus.

Pour **développer leur autonomie**, vous confiez des activités aux salariés en leur montrant que vous leur faites confiance et en restant présent pour les féliciter ou les encourager si besoin.

Ce style **stimule** toute idée de développement, mais peut déranger les moins autonomes.

Style d'encadrement délégitif

Vous n'hésitez pas à **déléguer des activités** à votre personnel. Vous avez tendance à laisser les gens **libres d'organiser le travail** à leur guise. Vous prenez rarement l'initiative des contacts et vous cherchez à rester **en dehors des conflits**.

Ce management est en général bien adapté à **des salariés autonomes** (compétents, responsables, capables de prendre des initiatives et de se donner des objectifs). Cependant, il peut être démotivant pour les salariés qui ont besoin d'être d'avantage encadrés.

Vous devez rester vigilant à ce que votre style d'encadrement ne soit pas perçu par votre personnel comme du "laisser faire" du fait d'un manque de suivi.

LA DÉLÉGATION

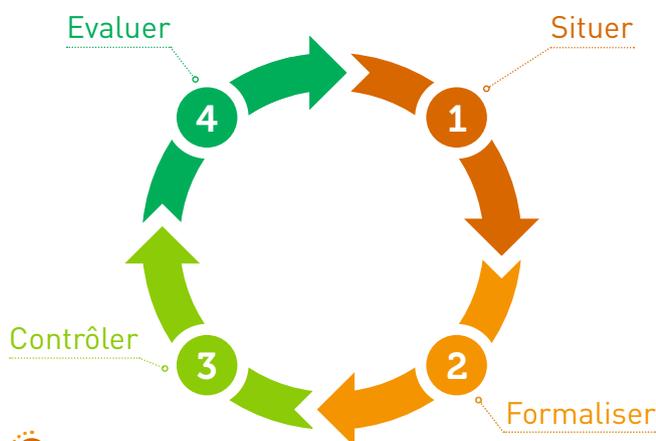
DANS TOUTES LES ENTREPRISES, ON S'ACCORDE SUR L'IDÉE QU' "IL FAUT DÉLÉGUER".
TOUT LE MONDE LE SAIT, TOUT LE MONDE LE DIT, ET POURTANT... !
SI LE PRINCIPE DE LA DÉLÉGATION S'IMPOSE À TOUS CEUX QUI VEULENT MIEUX GÉRER
LEUR TEMPS, À TOUS CEUX QUI VEULENT ÉLARGIR LE CHAMP DES RESPONSABILITÉS
DE LEURS SALARIÉS, CE N'EST POURTANT PAS FACILE...

» Qu'est-ce que c'est ?

Déléguer, c'est confier des tâches, des objectifs ou des missions à un salarié. Un responsable se doit d'obtenir des résultats, d'atteindre des objectifs. Pour y parvenir, il fait faire à d'autres des activités, confie des responsabilités. Il existe deux manières de faire faire par autrui : l'ordre (imposé) et la délégation (partagée).

» Les quatre étapes de la délégation

Elles sont successives et incontournables.



1 Situer :

En amont et en posant un certain nombre de questions :

- **Quoi ?** Quel est l'objet de la délégation ? S'en tenir à un objectif à la fois (si plusieurs sont donnés, raisonner chacun séparément). L'objectif doit rester réaliste.
- **Qui vais-je choisir ?** Cette personne est-elle disponible et attirée par ce travail ? Possède-t-elle les compétences nécessaires ? De quelles formations aura-t-elle besoin ?
- **Pourquoi ?** Quelles sont les raisons pour lesquelles je délègue ? Pour mieux gérer mon temps ? Pour utiliser les compétences de mes salariés ? Pour motiver ? Pour développer l'autonomie ? Pour atteindre une plus grande efficacité ?...

- **Quand** vais-je déléguer ? Déléguer prend du temps, il faut choisir une période de disponibilité.
- **Comment ?** À quelle condition la délégation se fera-t-elle avec confiance ?
- **Combien ?** Evaluer le coût en temps pour moi (expliquer, former, contrôler), pour le délégataire, pour l'équipe (surcharge éventuelle de travail).

2 Formaliser :

- **Prévoir un premier entretien** avec le salarié pour présenter la situation et définir l'objectif à atteindre, les indicateurs de réussite, les principales étapes, les ressources à rendre accessibles, le niveau d'autonomie, les modalités de contrôle... Puis, fixer un second entretien pour laisser un temps de réflexion et préciser les engagements.
- **Former** en interne ou en externe.
- **Inform**er les personnes travaillant avec le salarié concerné par la délégation.

3 Contrôler :

Le contrôle est souvent mal perçu. Cependant, c'est un acte essentiel. **Ne pas contrôler équivaut à ne plus piloter son entreprise.** Sans contrôle, le salarié ne sait pas à quoi s'en tenir et se retrouve en **situation d'insécurité.**

La nature et la fréquence du contrôle sont variables et dépendent :

- De l'**autonomie du salarié** : plus il est compétent, plus la fréquence du contrôle sera faible.
- Du **niveau de décision** : doit-il décider sans me consulter ou doit-il me consulter ?
- De l'**importance des risques** liés à l'activité déléguée.

Le **contrôle impromptu est à proscrire**, le salarié le concevant comme un manque de confiance. Il est déconseillé d'intervenir sur la réalisation de la tâche et sur la façon de faire. Il est préférable de **contrôler des indicateurs** : délais, normes, état d'avancement... La finalité du contrôle est de garantir l'atteinte de l'objectif de façon quasi certaine : dans cet esprit, le contrôle permet un échange de vues et d'informations pour éventuellement décider de corrections à effectuer.

4 Evaluer :

- **Définir les faits concrets** qui montreront que l'objectif a été atteint et exprimer sa satisfaction.
- **Recueillir le point de vue du salarié.**
- **Intégrer la mission** au poste.

Déléguer instaure un climat de confiance et d'estime. Un échec doit être analysé et commenté pour ne pas détériorer les relations humaines.

Les règles du jeu

- **Le droit de dire "non"** : une délégation n'est pas imposée mais proposée. Elle peut être acceptée ou refusée.
- **Le droit à l'erreur** : si un tel droit n'existe pas, le collaborateur est réticent vis-à-vis de la prise de risque. Il cherche à se protéger, par exemple, en sollicitant trop souvent l'accord du hiérarchique avant d'agir, ce qui fait perdre du temps.

- **L'irréversibilité de la délégation** : la mission n'est retirée avant son terme qu'en cas de faute grave.
- **Le droit à l'information des deux parties** : pour le salarié le droit et le devoir de dire "je ne sais pas" et pour le responsable le devoir de fournir toutes les informations nécessaires.
- **Accepter de ne plus tout maîtriser** : ne pas craindre la "rivalité" du salarié dont la compétence est reconnue.
- **Accepter les différences** : quant aux méthodes employées, à la vision des problèmes...
- **Accepter que le travail puisse être moins bien fait que par vous** : seule solution pour gagner du temps et pour que le subordonné apprenne à le faire.
- **Estimer le salarié** : le travail est mieux accepté quand celui qui doit le réaliser se sent respecté.



LA MOTIVATION

TOUS LES OUTILS PROPOSÉS DANS CE GUIDE PARTICIPENT À DÉTERMINER LA MOTIVATION DES SALARIÉS. POUR APPROFONDIR, NOUS VOUS PROPOSONS QUELQUES RÉFLEXIONS AUTOUR DE LA MOTIVATION.

» Qu'est-ce que cela sous entend ?

- **En principe**, si le recrutement s'est bien déroulé, **vos salariés sont motivés**. La difficulté consiste à ne pas les démotiver.
- La motivation ne constitue pas un état mais un **processus dynamique** que le responsable seul doit animer.
- Les responsables qui pensent que certains de leurs salariés ne sont pas motivés se **déchargent** de toute responsabilité dans cette démotivation.
- Dans bien des cas, motiver revient à trouver un **compromis** réaliste entre les attentes du salarié et les contraintes de l'entreprise.

↳ Comment motiver ?

Une réflexion sur la motivation dans une entreprise se fait en deux étapes :

1 Supprimer les facteurs d'insatisfaction :

La suppression des insatisfactions existantes permet de travailler sur les facteurs de motivation. Il faut un retour à la normale avant toute chose.

2 Travailler sur les facteurs de motivation :

Quelques possibilités à envisager pour favoriser la motivation :

- **Donner de l'intérêt au travail** : varier le travail, responsabiliser, donner la possibilité de devenir expert dans un domaine.
- **Donner de la visibilité** : informer et décloisonner.
- **Donner des signes de reconnaissance** : intérêt pour la personne et intérêt pour son travail, encourager, récompenser, promouvoir...
- Remplacer une part des contrôles par de l'**autocontrôle**.
- **Augmenter l'initiative**, donner de la liberté dans la façon de faire.
- **Créer un climat agréable** : locaux et climat de travail (efficacité sans stress).



Le besoin de visibilité

Un salarié a besoin de visibilité sans quoi il n'a pas de motivation pour "avancer".

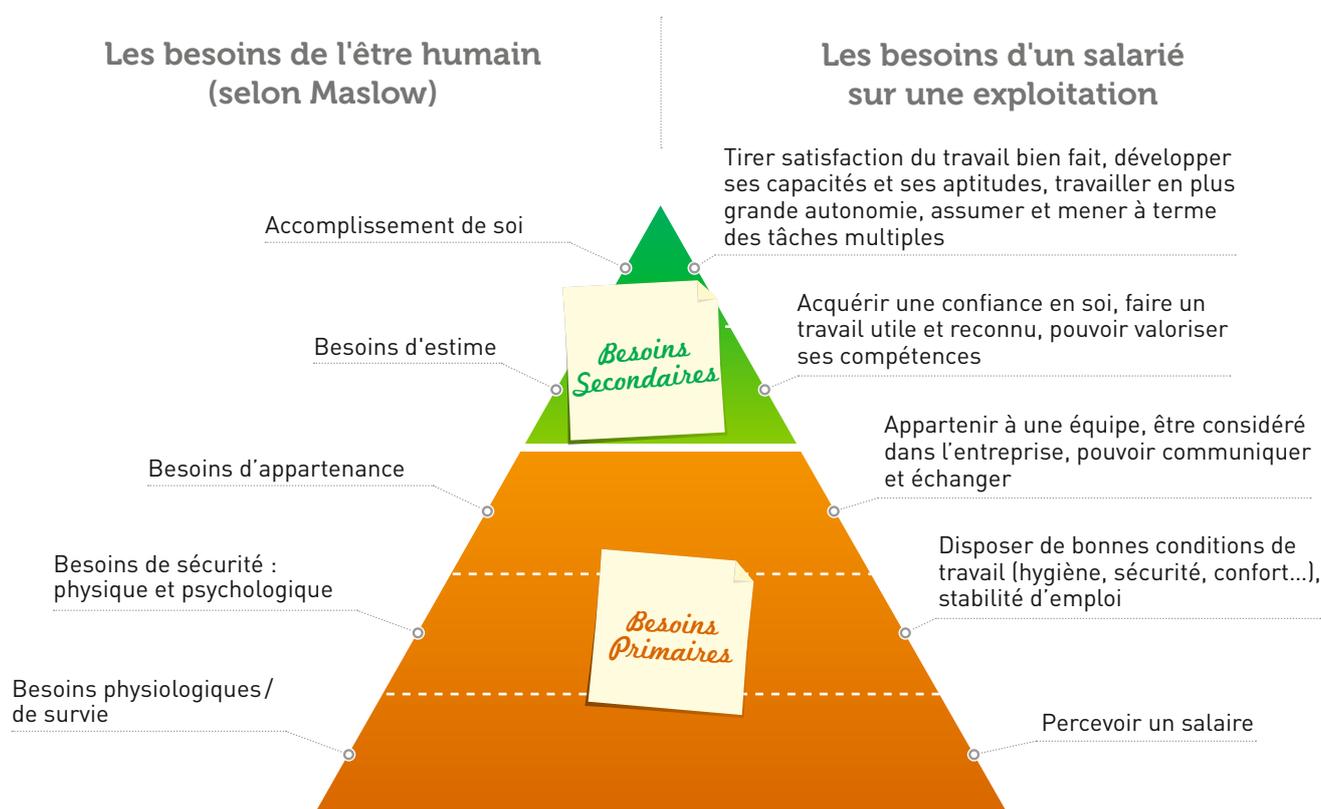
Ce besoin de visibilité peut prendre 2 aspects :

- Avoir de la **visibilité dans les tâches** : quels sont les tâches, les responsabilités et les objectifs y correspondant. Les outils pour répondre à ce besoin sont la fiche de poste et l'entretien annuel.
- Avoir de la **visibilité dans le temps** : à la journée, à la semaine, au mois, à l'année. L'entretien d'évaluation est un moyen de répondre à ce besoin sur l'année. À la journée ou à la semaine, les plannings d'organisation du travail peuvent aider. La communication est également importante pour expliquer ce que l'on va faire, notamment pour présenter les projets de l'exploitation, mais aussi l'organisation quotidienne ou hebdomadaire du travail.

Les besoins au travail

Il existe une **hiérarchie des besoins** humains (Maslow). Ces besoins apparaissent comme des **leviers de la motivation**. Il est nécessaire que les besoins d'une couche inférieure soient satisfaits pour que les besoins de la couche du dessus puissent être envisagés.

L'importance de ces besoins peut se répartir de manière différente selon les individus et leurs phases de vie. Les besoins d'estime, de reconnaissance ou d'accomplissement de soi peuvent prendre le pas sur les besoins plus primaires de sécurité et de survie, assurés en partie par la société (indemnités du chômage, aide au logement, sécurité sociale, prestations familiales,...).



À propos du salaire

Le salaire doit être ajusté à la fonction et au mérite de l'individu. Il peut tout autant provoquer satisfaction ou insatisfaction. Le salaire est nécessaire à la motivation mais ce n'est pas le facteur essentiel de motivation.

LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL

LES SIGNES DE RECONNAISSANCE SONT UN MOYEN POUR FAIRE DES REMARQUES SUR LE TRAVAIL ET POUR MOTIVER UN SALARIÉ.

➤ Qu'est-ce que c'est ?

Les signes de reconnaissance obéissent à une règle humaine fondamentale : celle d'être reconnu. Comme nous avons des besoins physiques, nous avons de véritables **besoins psychiques** : le besoin de reconnaissance en fait partie. **Il vaut mieux un signe de reconnaissance négatif que pas de signe de reconnaissance du tout.**

Un salarié a besoin de voir son travail reconnu que ce soit de façon négative ou positive. L'indifférence altère considérablement la motivation.

➤ Les différentes formes de signes de reconnaissance

Ils peuvent être : positif, négatif, conditionnel (concerne un fait précis) ou inconditionnel (relatif à une "globalité"). Ce qui nous donne quatre formes de signes de reconnaissance :

- **Les signes positifs-conditionnels** entraînent la dépendance car ils se concentrent sur un fait, un geste et non sur l'ensemble du travail. Le salarié est alors demandeur pour avoir un avis sur le reste de son travail.
- **Les signes positifs-inconditionnels** permettent le développement dans le sens où ils stimulent la motivation.
- **Les signes négatifs-conditionnels** favorisent la progression car ils concernent des faits et permettent à la personne de se corriger.
- **Les signes négatifs-inconditionnels** sont à éviter : ils entraînent la régression car la personne ne sait pas précisément sur quoi elle doit s'améliorer.

➤ Quelques règles :

- **L'effet psychique** d'un signe de reconnaissance positif vaut dix signes de reconnaissance négatifs.



- Un signe de reconnaissance positif sera d'autant plus intense qu'il sera **approprié**, dosé, personnalisé, argumenté et **sincère**.
- Chaque personne a un **canal préférentiel** pour recevoir ou donner des signes d'attention : le regard, le toucher, l'écrit ou la parole.
- Certains ont besoin d'une **dose quotidienne** importante de stimulation, d'autres moins.
- Le signe de reconnaissance positif est une **richesse inépuisable**, gratuite et accessible à tous.
- Les "bêtises", les tensions, les erreurs, l'absentéisme, voire même les accidents de travail sont souvent des signes révélateurs d'un manque de stimulation : faute de nous nourrir de positif, nous recherchons du **négatif pour faire réagir l'autre**.

➤ Comment donner des signes de reconnaissance ?

- **Décrire** avec précision ce que nous trouvons de positif ou de négatif chez l'autre.
- **Exprimer** les sentiments correspondants.
- **Suggérer** de poursuivre dans le même sens en élargissant ce qui a été commencé ou donner de nouveaux objectifs.
- **Préciser** les conséquences heureuses de cette façon de faire.

L'ENTRETIEN DE RECADRAGE

DANS DE RARES CAS, POUR MAINTENIR L'EFFICACITÉ DE LA PRODUCTION, LE RESPONSABLE EST AMENÉ À RECADRER UN SALARIÉ.



Qu'est-ce que c'est ?

L'entretien de recadrage est mis en place pour un salarié qui :

- **Ne respecte pas les règles** ou les directives malgré les rappels.
- **Ne montre pas une contribution suffisante**, malgré l'appui qui lui est apporté.

L'entretien de recadrage est toujours difficile à mener car le responsable ne doit être ni trop laxiste, ni trop dur, sur le fond comme sur la forme.



Le processus de recadrage

- **Exposer les faits** justifiant le recadrage. Le salarié doit comprendre qu'il s'agit d'une phase décisive et savoir quel en est l'enjeu : la poursuite de sa mission ou non.
- **Définir l'objectif de performance.** Des indicateurs de performance précis, mesurables et datés permettent de situer le respect du plan d'action très rapidement.
- **Vérifier la compréhension des objectifs.** Une bonne assimilation de l'enjeu et une bonne compréhension de la proposition permettent d'aller vers un constat objectivement partagé avec le salarié. C'est aussi le moyen d'éviter de repartir sur un nouvel entretien de recadrage.
- **Suivre le salarié pendant la période de recadrage.** Il est important d'assurer un suivi de très près afin d'avoir, en fin de période définie, suffisamment d'éléments pour prendre une décision sans "état d'âme".

Ce type d'entretien est un point de non retour qui ne peut se terminer que par deux issues :

- **Le retour** à une situation de collaboration.
- **L'arrêt** de la mission avec un dossier indiscutable pour en prendre la décision et l'assumer.



Quelques conseils

- Aborder ce type d'entretien en étant fermement résolu.
- Mettre le message clef de l'entretien sur un papier et s'obliger à l'énoncer, le plus tôt possible, tel qu'il est écrit.
- Face à toute objection, s'accrocher au message clef avec une force tranquille.
- Définir clairement les indicateurs de performances et les échéances (ils ne pourront être sujets à interprétation).
- N'exposer que des faits afin d'assurer le respect de la personne.
- Séparer ce qui est de l'ordre des idées et ce qui est de l'ordre de la relation. Il n'est pas nécessaire d'être dur ou agressif avec les personnes pour rester ferme sur les idées.
- Ne pas chercher à avoir l'adhésion du collaborateur.
- Fuir le sentiment de devoir se défendre.
- Conclure avec netteté.



L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION EST UN OUTIL DE COMMUNICATION ET D'AIDE À LA GESTION DES COMPÉTENCES.



Qu'est-ce que c'est ?

L'entretien annuel d'évaluation est un rendez-vous entre un salarié et son responsable. **C'est un échange** portant sur les activités, les missions, les projets du salarié ainsi que sur la vie de l'entreprise.

Il sert à :

- **Prendre des décisions** concernant le salarié.
- **Echanger des informations** sur l'entreprise, ses objectifs, l'organisation du travail et éventuellement sur les dysfonctionnements.
- **Responsabiliser des personnes**, aussi bien des salariés que des responsables.
- **Renforcer la communication** entre l'encadrement et le personnel.

Il concerne tous les salariés de l'entreprise et a lieu une fois par an (parfois deux). **C'est le responsable direct qui conduit l'entretien.** Pendant le rendez-vous, il est souhaitable de **donner la parole en premier au salarié.** Puis, le responsable complétera, validera ou corrigera les propos du salarié.

Pour être crédible, l'entretien annuel d'évaluation doit être suivi d'effets.



Pourquoi évaluer ?

Evaluer pour accroître l'efficacité des salariés et de l'entreprise en s'assurant que les salariés :

- **Maîtrisent leurs postes** et leurs fonctions et ne rencontrent pas de difficultés majeures.
- Restent dans un **fonctionnement acceptable** en termes d'efficacité et de comportement.
- **Progressent** grâce à une évaluation des résultats et à la définition de nouveaux objectifs.

Evaluer pour accroître la motivation des salariés car l'entretien permet de :

- Augmenter le **sentiment de sécurité** "j'ai un contrat clair" et diminuer les zones d'incertitude "je sais ce que l'on attend de moi".
- Accroître le **sentiment d'appartenance** : "je peux situer mes objectifs personnels et mon travail dans un processus général".
- Développer **reconnaissance et valorisation** "je peux faire le point sur mes réussites et mes difficultés".

- Donner de la **visibilité** "je connais les priorités pour l'avenir et j'ai évoqué mes attentes".





Les étapes de l'entretien d'évaluation

1 Préparer l'entretien

- **Choisir le moment** : fin d'année/de saison, disponibilité d'esprit, de temps,...
- Noter les **évolutions essentielles** de la fiche de poste.
- Répertorier les **événements significatifs** de l'année écoulée.
- Noter les **progrès effectués** et souhaitables en faisant attention de bien isoler les messages essentiels à faire passer.
- Prévoir les **objectifs à venir** et les conséquences pour l'intéressé.
- **Informé** à l'avance les personnes concernées (fixer le rendez-vous) et demander au salarié de se préparer sur les points ci-dessus (fiche de poste, année écoulée, progrès effectués et souhaitables, objectifs, attentes,...).
- Être au clair avec son propre rôle de responsable à l'égard du processus d'évaluation.

2 Accueillir le salarié

- Accueillir le salarié et le mettre à l'aise.
- Rappeler les objectifs de l'entretien afin que chacun soit d'accord sur les sujets qui seront abordés : fiche de poste, bilan de l'année écoulée, atteinte des objectifs, définition des nouveaux objectifs, recueil des attentes,...

3 Etablir un bilan de l'année écoulée

- Mettre à jour la fiche de poste permet de mettre à l'aise et de prendre en compte les évolutions éventuelles.

- Effectuer le bilan des résultats attendus : degré d'atteinte des objectifs, faits marquants, difficultés rencontrées, évaluation du savoir être,...

- Etablir un constat partagé : recherche de solutions, moyens à mettre en œuvre, prise en compte de nouvelles contraintes.
- Effectuer un bilan du présent : points forts, points à améliorer.

Comment parler des mauvais résultats ?

- garder une attitude constructive en questionnant sur le "pourquoi en est-on arrivé là ?", "comment s'en est-on sorti ?", "comment éviter que cela ne recommence ?"
- Transformer le "ça ne va pas" en "ce serait bien si...".

4 Définir de nouveaux objectifs

- Etablir les améliorations opérationnelles, comportementales ou des évolutions de fonction.
- Fixer ensemble les nouveaux objectifs, pour être certains qu'ils soient compris et acceptés, et déterminer les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

5 Prendre en compte les perspectives d'évolution

- Repérer les besoins de formation.
- Recueillir les souhaits d'évolution professionnelle.

6 Conclure

- Faire une synthèse orale et reformuler les points essentiels.
- Évaluer la qualité de l'entretien : "comment avez-vous trouvé l'entretien ?".

7 Synthétiser dans un document

- Les propos échangés sur la fiche de poste.
- Le bilan de l'année, l'atteinte des objectifs.
- Les objectifs définis pour l'avenir.
- Les attentes.



La gestion du personnel est souvent vue avec fatalisme. Même si elle dépend de l'humain et n'est pas une science exacte, les problèmes relationnels et de motivation sont souvent issus d'un manque d'identification des besoins en personnel, de définition du rôle de chacun, de communication, de visibilité, d'organisation du travail... Autant de domaines concrets qu'il est possible de travailler.

Vous pouvez retrouver ces fiches et des modèles outils
sur le site de la Chambre d'agriculture :
www.agri13.fr > AU SERVICE DES AGRICULTEURS > VOTRE ENTREPRISE...

Si vous souhaitez aller plus loin, nous vous proposons un diagnostic
en GRH, des rendez-vous de conseil et des formations.

Pour tout renseignement, vous pouvez contacter :

Hélène Chéret ☎ 04 42 23 86 06
h.cheret@bouches-du-rhone.chambagri.fr



Avec la contribution financière
du compte d'affectation spéciale
«développement agricole et rural»



**AGRICULTURES
& TERRITOIRES**
CHAMBRE D'AGRICULTURE
BOUCHES-DU-RHÔNE

Maison des Agriculteurs
22, avenue Henri Pontier
13626 Aix-en-Provence cedex 1
Tél. : 04 42 23 06 11
www.agri13.fr

RÉDACTION : Hélène CHÉRET (Conseillère d'Entreprise Chambre d'agriculture des Bouches-du-Rhône)

CRÉDIT PHOTO : Chambre d'agriculture des Bouches-du-Rhône - Fotolia

CRÉATION GRAPHIQUE : www.studiob-design.fr

IMPRESSION : Pure Impression (sur papier certifié PEFC 70% - FCBA-08-008892)