

Déléguer une partie de son travail ? Pas si Facile !

L'une des difficultés couramment rencontrées par les employeurs agricoles réside dans la délégation du travail. Même si la charge de travail a nécessité une embauche, déléguer une partie de ses tâches ne va pas de soi.

Un employeur a toujours plein "d'excellentes raisons" de ne pas déléguer une activité : le manque de temps pour expliquer au salarié ce qu'il faut faire, le sentiment de ne pas faire son travail s'il délègue, la peur que le salarié ne soit pas capable de faire aussi bien ou aussi rapidement ou tout simplement un besoin de tout contrôler... Comment passer en mode délégation ? Et surtout comment déléguer efficacement ?

La première des règles : on ne délègue pas pour de mauvaises raisons. La délégation ne signifie pas se décharger d'une tâche dont on ne veut plus entendre parler ou d'une tâche ingrate. A l'opposé, il ne s'agit pas non plus de déléguer au salarié tout ce qu'on aime bien faire. Le travail doit rester motivant y

compris pour l'employeur ! Il est par ailleurs indispensable de vérifier les compétences du salarié avant de lui déléguer de nouvelles attributions : ce serait un piège que de lui déléguer des responsabilités au-delà de ses aptitudes.

Un manager qui délègue doit donc avoir une vision claire des forces et faiblesses de son équipe et de ce qui motive chacun de ses collaborateurs.

Lâcher prise

Surtout, déléguer peut exiger un certain travail sur soi-même : Il faut apprendre à accepter que quelqu'un va faire plus lentement et moins bien quelque chose qu'on ferait mieux et plus vite. Le travail pourra aussi être fait différemment... ou mieux ! Un lâcher prise est donc essentiel. En réalité, la délégation ne va pas sans une certaine prise de risque. Il s'agit d'admettre que le salarié a droit à l'erreur et d'accepter de ne plus savoir tout sur tout. Déterminer le niveau d'autonomie du salarié est donc une nécessité. Mais si vous êtes persuadé que ça ne marchera pas, que vous

aurez à intervenir en cours de travail pour reprendre les choses en main, ne cherchez pas à déléguer, vous n'êtes pas prêt.

La délégation est indissociable du compte rendu et du soutien. Posez des questions sur l'état d'avancement du travail, les conditions d'exécution, la part du travail déjà faite. Encouragez si nécessaire, redéfinissez les objectifs si la réalisation se heurte à des obstacles imprévus. Le responsable se met à la disposition du salarié s'il a besoin de conseils. Enfin, vient le temps où l'employeur doit constater les résultats par rapport aux objectifs fixés. Peu importe la méthode que le salarié mettra en œuvre, c'est le résultat qui importe avant tout. Lorsque l'employeur et le salarié n'auront plus rendez-vous que sur le résultat : la délégation sera complète. Pour tous renseignements, contactez le service emploi de la FDSEA.



Nicolas Le Houérou
FDSEA 35

Le PPP et le comité de présentation : un regard extérieur bienveillant et nécessaire

Les porteurs de projet qui intègrent un plan de professionnalisation personnalisé en agriculture se voient préconiser, en amont de leur installation, un plan d'action qui leur permet d'optimiser les compétences requises afin de mener à bien leur projet. Ces préconisations sont l'aboutissement des entretiens projet et entretiens compétences menés par les conseillers agricoles.

À ce titre, et en aboutissement de la majorité des formations, un tiers des porteurs de projet bretons a eu l'opportunité de présenter leur projet d'installation en 2019 devant un comité de professionnels composé d'agricul-

teurs issus de différents réseaux (chambre d'agriculture, JA, banque, confédération paysanne, groupes de développement...) Au-delà de la présentation du projet, il s'agit pour chacun d'échanger et d'identifier d'éventuels leviers d'amélioration.

Après une présentation de la structure et du projet par le futur exploitant, les membres du comité sollicitent à son encontre des éléments complémentaires afin de mieux appréhender les contours du projet. Ceci permet d'aboutir à des échanges riches et fructueux, qui amènent également le porteur de projet à préciser parfois certains éléments du projet ou à se questionner à nouveau.

Les points d'échanges sont multiples mais des sujets récurrents apparaissent régulièrement. Ceux-ci concernent les points de vigilance relatifs à l'aspect main d'œuvre (93 % des cas), puis des éléments économiques, finan-

ciers et liés aux investissements dans la moitié des situations présentées et enfin l'aspect relations humaines, souvent pour les porteurs de projets en société, pour 59 % des cas.

Une enquête récemment menée a permis de relever les retours d'expérience des participants à ces journées : ils sont unanimes à identifier les atouts du comité de présentation.

Les membres du comité estiment aider les porteurs de projet à prendre du recul et valorisent ainsi des échanges constructifs qui peuvent aboutir à une sécurisation ou bien une révision à la marge du projet. Les conseillers quant à eux observent que la présentation en comité de suivi est l'occasion de davantage de partage et d'échanges plus soutenus avec les porteurs de projet et qu'occasionnellement, ces échanges permettent au projet d'avancer plus rapidement.

Le retour des porteurs de projet est tout autant positif : le premier sentiment est la satisfaction d'obtenir des conseils de personnes neutres, qui adoptent un regard neuf sur le projet. Cette vue globale dotée d'un nouveau regard amènent, pour 65 % des porteurs de projets bretons, de nouvelles pistes de réflexion ou d'évolution de leur projet d'installation. Le troisième élément concerne l'exercice en lui-même ; en effet, les porteurs de projet estiment que "c'est un bon exercice de présentation, pour ensuite aller voir les banques et autres partenaires". La réussite de ces comités démontre ainsi les bénéfiques à retirer des échanges et la plus-value engendrée par la prise de hauteur sur son projet.



Laurence Le Guenn
Chambres d'agriculture de Bretagne