

EMPLOYEUR



Infos agriculteurs

La délégation à un salarié sur une exploitation agricole

(07-2021 – Simone Ansquer,
Conseillère Ressources Humaines)

Déléguer, c'est laisser la responsabilité d'une activité à un autre. Celui auquel il a été délégué une tâche, aura pour mission d'agir à la place de l'autre. C'est lui donner la possibilité de choisir et de décider pour agir. Quand un individu reçoit un pouvoir de choix pour agir, il bénéficie d'une délégation. La délégation est un transfert, limité dans le temps, du pouvoir de prise de décision sur une action majeure, une partie de celle-ci ou un projet, entrant normalement dans le champ d'action du chef d'entreprise (ou d'un supérieur hiérarchique) à un salarié, collaborateur direct faisant preuve d'autonomie. Dans les petites entreprises que sont généralement les exploitations agricoles, on a moins l'habitude de déléguer. Déléguer, c'est faire confiance. Quelques explications pratiques.

Que peut-on déléguer et à qui ?

Le chef d'entreprise ou le supérieur hiérarchique, va confier à un salarié la responsabilité d'agir et de décider à sa place sur une action importante entrant normalement dans son champ de compétences. Toute activité peut être déléguée à condition de le vouloir, d'avoir une personne compétente prête à recevoir une délégation. On peut aussi bien déléguer le suivi de l'atelier laitier que la responsabilité de tout un élevage ou d'un chantier en espaces verts.

Pourquoi déléguer ?

Pour pouvoir s'absenter, prendre des vacances,
Pour motiver, responsabiliser,
Pour former (cela va de l'apprenti au futur repreneur de l'exploitation ou futur associé)

Pourquoi ne pas déléguer ?

- "**Je ne peux pas**" : certaines tâches ne peuvent être déléguées à un salarié pour plusieurs raisons : la responsabilité juridique de l'exploitant, le salarié auquel l'employeur souhaiterait déléguer n'est pas suffisamment autonome ou n'a pas les compétences sur le sujet. Le salarié peut déjà avoir une charge de travail suffisante et incompressible ou encore le salarié peut ne pas accepter la délégation.
- "**Je ne veux pas** " : parce que j'ai vécu une mauvaise expérience, je n'ai pas confiance.
- "**Je ne pense pas à déléguer, je ne vois pas quoi déléguer, je ne sais pas déléguer** " : par crainte du changement, de ne pas savoir manager.

Attention aux incidences de la délégation sur les coefficients d'embauche en lien avec un salaire (Voir votre convention collective de travail – Ex : Convention collective nationale agriculture et CUMA et sa classification des emplois).



Quelles sont les étapes de la délégation ?

1. **Avant** de déléguer : expliquer, faire comprendre les enjeux et l'action,
2. **Pendant** la délégation : laisser la réalisation se faire
C'est un temps de distance entre celui qui délègue et celui qui reçoit la délégation,
3. **Après** avoir délégué : évaluer, apprécier, communiquer, commenter, ajuster.

Pour déléguer, les étapes suivantes de déroulement peuvent être préconisées :

- **Définir** ce qui est à déléguer
- Définir à **quel collaborateur** confier la délégation
- Déterminer l'**objectif**
- Déterminer le **contexte** de l'activité déléguée
- S'assurer que celui à qui l'on délègue veut **accepter** le challenge
- Donner les **moyens** d'assurer le travail délégué
- Donner des critères d'**évaluation**
- Donner de l'**autonomie**
- Fixer des points de **contrôle et d'ajustement**
- Faire ensemble le **bilan** de la délégation.

A SAVOIR : la délégation de pouvoir

La délégation de pouvoir permet à un dirigeant de transférer une partie de ses pouvoirs à l'un de ses employés qui devra ainsi assumer des responsabilités et pourra être poursuivi pénalement s'il commet une faute. C'est pour cette raison que le délégataire doit être parfaitement en mesure d'exécuter les missions qui lui ont été confiées.

EXEMPLE PRATIQUE :

Loïc est producteur de porcs. Il a décidé de prendre trois semaines de vacances. Il délègue à Marc, salarié, la responsabilité du site d'élevage pendant son absence.

Loïc explique : *"J'ai une exploitation porcine, de type Naisseur-Engraisseur. Je travaille avec 2 salariés, Gérard qui a un poste polyvalent depuis 3 ans et Marc qui a été recruté l'an dernier comme responsable de l'atelier maternité-gestante. J'ai programmé de partir en vacances trois semaines en juillet. Je vais déléguer la responsabilité de ce site à l'un des deux salariés. Je choisis à quel collaborateur confier la délégation. Je m'assure que celui à qui j'ai délégué, veut accepter le challenge, j'ai pensé à Marc aussi je m'assure de l'adhésion de Marc et de sa capacité à gérer le site. J'ai été clair sur ses missions lors du recrutement, nous avons aussi envisagé mon remplacement. De plus sa classification dans la grille (Convention collective) prévoit qu'il peut encadrer du personnel. Il aura avec lui Gérard pour l'assister. Je détermine l'objectif : Marc doit s'occuper de « faire tourner l'élevage ». Depuis quelques mois, je l'ai préparé à cette mission. Je lui donne les moyens d'assurer le travail délégué. Je lui laisse un numéro où il puisse me joindre pendant mes vacances, tout en lui indiquant que je l'appellerai chaque vendredi."*

Loïc fera le point avec Marc avant son départ en vacances et lui donnera des missions claires (du type recevoir les techniciens, bénéficier d'une marge de manœuvre et de négociation claires, encadrer l'autre salarié).

Loïc explique *"Je donne à Marc des critères d'évaluation : des tableaux de suivi technique de l'élevage, comme la G3T (Gestion Technique des Troupeaux de Truies). Je lui laisse de l'autonomie : un collaborateur comme Marc est responsable, néanmoins l'erreur est toujours possible. Je fixe des points de contrôle et d'ajustement et lui indique que nous ferons ensemble le bilan de la délégation à mon retour de vacances."*