

Déterminants de la fidélisation d'une équipe de salariés en élevage porcin

Caroline DEPOUDENT (1) et Laëtitia LE MOAN (2)

(1) Chambres d'agriculture de Bretagne, 5 allée Sully, 29 322 Quimper Cedex

(2) Chambres d'agriculture de Bretagne, Kergadalen, 29 590 Saint Segal

caroline.depoudent@bretagne.chambagri.fr

Factors that influence the stability and loyalty of salaried worker teams on pig farms

In the last decade, the number of pig farms employing salaried workers has increased considerably. Since the turnover in teams is often due to deliberate resignations, employers must find new ways to stabilize their teams and engender loyalty. The aim of this study was to determine factors used to stabilize teams and engender loyalty in salaried worker teams in Breton pig farms. Ten farms, in which all salaried workers had more than three years seniority, were selected. On each farm, one employer and one salaried worker were interviewed. During the one and a half hour semi-directive interviews, each was asked separately about their career, the organization and working conditions.

Discourse analysis showed that salaried workers expect their employers to respect them, to offer good working conditions and to promote the team atmosphere. Employers with a stable team offered normal working conditions but paid a great deal of attention to human relationships. Most notably, they took the time to talk with their team, used salaried workers' skills to everyone's best advantage, worked on team cohesion, created friendly times, and adapted their management style to each person. To stabilize and engender loyalty in their team, the employers interviewed were deliberate in their approach and strategy, which was based on good working conditions and quality relationships among team members.

INTRODUCTION

Dans le domaine agricole, la dernière décennie a été marquée par le désengagement de la main-d'œuvre familiale au profit de salariés. En Bretagne, fin 2008, 1472 élevages porcins employaient un ou plusieurs salariés (Obs. éco des IAA de Bretagne, 2009), la plupart du temps en CDI (Bertagnolio, 2010). Le turn-over des exploitations porcines est réputé plus élevé que celui des autres filières (Briche, 2002). Il repose principalement sur des départs volontaires de salariés (Le Moan *et al.*, 2007). Le rapport offres d'emploi / salariés disponibles, très favorable aux salariés, facilite les changements d'exploitation. Pour les exploitants, cette rotation des salariés est coûteuse en temps, en argent, mais aussi en efficacité. Ils ont donc tout intérêt à établir une équipe la plus stable possible.

1. MATERIEL ET METHODES

L'objectif de cette étude est d'identifier les éléments qui favorisent la fidélisation des salariés non familiaux dans les élevages porcins. Des entretiens semi-directifs individuels d'une heure et demie ont été conduits auprès de dix éleveurs de porcs et de dix salariés (chaque salarié étant employé par un des employeurs enquêtés). Les enquêtes ont été réalisées dans dix exploitations bretonnes employant plusieurs salariés ayant tous une ancienneté supérieure à trois ans.

Les exploitations étudiées sont des élevages naisseurs-engraisseurs de 300 à 1100 truies, où un binôme ou trinôme d'employeurs encadre trois à sept salariés.

Dans neuf cas sur dix, le premier salarié a été embauché il y a plus de vingt ans ou avant l'installation de l'employeur actuel. Les salariés rencontrés ont entre trois et 28 ans d'ancienneté. Tous sont responsables d'un secteur (maternité, verraterie-gestante, etc.) ou d'un site.

L'intervention de l'enquêteur a été limitée à l'annonce de grandes thématiques, puis à la relance et à la reformulation (Kling-Eveillard, 2001).

L'enquêteur a été le même pour l'ensemble des entretiens.

Trois thématiques ont été abordées avec les employeurs :

- la trajectoire de l'exploitation et de l'exploitant,
- l'organisation du travail,
- les conditions de travail.

Les entretiens avec les salariés ont traité :

- du parcours professionnel du salarié,
- de l'organisation du travail,
- des conditions de travail.

Tous les entretiens ont été enregistrés, puis intégralement retranscrits. Ils ont été analysés de façon à mettre en évidence la diversité des réponses apportées sur chaque point, et l'existence éventuelle de profils d'employeurs.

2. RESULTATS ET DISCUSSION

2.1. Des conditions de travail jugées satisfaisantes

Dans les dix exploitations, les postes et les responsabilités sont clairement définis. Les salariés ont des niveaux de responsabilité élevés, correspondant majoritairement à un profil « autonome sur toutes les tâches d'un atelier et pour les week-ends, congés et responsabilités » (Hostiou *et al.*, 2007). Ils disposent de sanitaires et de locaux pour les repas.

Les horaires sont fixes, avec des possibilités d'ajustement en fonction des pointes de travail, mais aussi des contraintes des salariés (rendez-vous, enfants malades, etc.). Quatre salariés se disent satisfaits de leur rémunération.

D'autres considèrent qu'ils pourraient gagner plus ailleurs, en ajoutant que ce n'est pas leur priorité.

2.2. Une attention forte portée aux relations humaines

L'analyse du discours des employeurs montre que ceux-ci portent une attention forte aux aspects relationnels du travail. Celle-ci prend différentes formes :

- instauration de **temps d'échanges** réguliers : pauses, réunions (« *Je me bloque pour prendre le café avec eux.* »),
- **reconnaissance** du travail fourni par les salariés, en interne mais également les positionnant comme interlocuteurs techniques des intervenants extérieurs (« *Quand il y a des visites, je pense que c'est indispensable qu'il prenne sa place de salarié qui a des responsabilités, qu'il puisse montrer ce qu'il fait.* »),
- volonté de développer la **cohésion d'équipe**, en réglant rapidement les tensions, ou en ne titularisant pas des salariés qui ne s'intègrent pas (« *S'il n'y a pas une bonne ambiance dans l'équipe, la personne je ne la garde pas.* »),

- mise en place de temps de **convivialité** (anniversaires, repas au restaurant) consacrés à des échanges non-professionnels,
- **personnalisation** du mode de management (« *J'ai quatre personnes différentes devant moi. Je vais pas leur parler de la même manière parce que j'ai essayé de les comprendre avant.* »).

Les discours des salariés confirment que, si ceux-ci attendent de bonnes conditions matérielles de travail et de la rigueur dans la gestion des temps de travail et des salaires, ils considèrent que l'employeur doit être prêt à échanger et à donner des responsabilités (« *Un bon employeur, c'est une personne qui est reconnaissante du travail qu'on fait, qui est à l'écoute de ses salariés.* »). Ils lui confèrent également un rôle important dans le maintien d'une bonne ambiance de travail (« *Un bon employeur, c'est quelqu'un qui met une bonne ambiance de travail, pas une ambiance de contraintes.* »).

CONCLUSION

Dans les élevages étudiés, une stratégie de fidélisation des salariés est clairement mise en œuvre par les employeurs. Elle s'appuie sur des conditions matérielles satisfaisantes (salaires, locaux, organisation claire du travail). Le développement de bonnes relations humaines individuelles et d'une dynamique d'équipe renforce le confort des salariés, et leur attachement à la structure.

REMERCIEMENTS

Merci aux éleveurs et salariés ayant participé à l'enquête.

Cette étude a été réalisée avec la contribution financière du Compte d'Affectation Spéciale pour le Développement Agricole et Rural, du Conseil Régional de Bretagne et du Comité Régional Porcin breton.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bertagnolio A., 2010. Emploi et compétences : 6% d'actifs agricoles en Bretagne, soit deux fois plus qu'au niveau national. In : Chambres d'agriculture de Bretagne, 2010. Economie agricole bretonne – analyse et perspectives – Edition 2010, 12-15.
- Briche I., 2002. Côtes-d'Armor, mieux vivre son métier de salarié agricole. Travaux et Innovations 93, 31-34.
- Hostiou N., Dedieu B., Pailleux J.Y., 2007. Le salariat en élevage porcin et les régulations du travail. Journées Rech. Porcine, 39, 193-198.
- Kling-Eveillard F., 2001. L'étude de motivation. 71p.
- Le Moan L., Pineau C., Grimaud P., 2007. Conséquences techniques, économiques et sociales de l'embauche du premier salarié en élevage porcin. 84p.
- Observatoire économique des IAA de Bretagne, 2009. Analyse de la compétitivité de la filière porcine bretonne. 202p.