

L'intégration d'un nouveau salarié est une période importante dans une exploitation, car elle influe sur la pérennité et l'efficacité du travail en commun. Une enquête réalisée dans 11 élevages porcins ayant récemment recruté montre que même si peu d'éléments sont formalisés, l'adaptation du parcours au profil du salarié est un facteur de réussite.

1. Introduction et bibliographie

Dans le domaine agricole, la dernière décennie a été marquée par le remplacement progressif d'une partie de la main-d'œuvre familiale par des 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.

Lorsqu'un nouveau salarié arrive sur une exploitation, il doit acquérir des connaissances techniques, en quantité variable selon son expérience et les postes occupés précédemment. Il lui faut également comprendre les manières de travailler en vigueur dans l'élevage, et trouver son positionnement par rapport aux autres personnes de l'équipe. Ces trois points demandent un investissement important en termes d'apprentissage et d'adaptation. La facilité avec laquelle le salarié s'intègre dans une équipe peut conditionner sa vision du poste et de l'exploitation. Elle influera également sur sa motivation à travailler dans cette exploitation, et en élevage porcin en général.

Du point de vue de l'éleveur, une bonne intégration est essentielle. Elle permet que le salarié soit rapidement autonome, et que l'équipe en place sur l'exploitation travaille dans de bonnes conditions, ce qui contribue à la fidélisation de l'équipe (Depoudent et Le Moan, 2011). Il est donc important que la période d'intégration d'un nouveau salarié dans un élevage se passe le mieux possible.

2. Matériel et méthodes

2.1. Objectif de l'étude

Cette étude avait pour objectif d'identifier des pratiques permettant de faciliter l'intégration, en analysant les pratiques d'employeurs et de salariés, et les difficultés qu'ils rencontrent.

2.2. Méthode

2.2.1. Choix des exploitations

Afin d'analyser comment se déroule la période d'intégration, il a été décidé de réaliser des enquêtes dans des élevages ayant recruté au moins un salarié au cours des 12 derniers mois. Pour cela, les AEF (Association Emploi Formation) ont été sollicitées afin de fournir des coordonnées d'élevages ayant récemment recruté. Parmi les listes fournies, les exploitations enquêtées ont été choisies de façon à ce que l'échantillon présente une certaine diversité de taille d'exploitation, et donc de collectif de travail.

Les enquêtes ont été réalisées dans les départements 22, 35 et 56.

2.2.2. Déroulement des enquêtes

Les enquêtes ont été réalisées par entretiens individuels (un avec l'employeur, un avec le nouveau salarié). Ceux-ci étaient conduits de manière semi-directive. Les informations à obtenir portaient sur les sujets suivants :

- présentation et parcours professionnel (salariés),
- présentation et historique en termes de gestion du personnel (employeurs),
- déroulement du recrutement,
- modalités de prise de poste,
- évaluation de l'intégration,
- perspectives professionnelles.

Les questions étaient posées de manière ouverte, puis codées a posteriori.

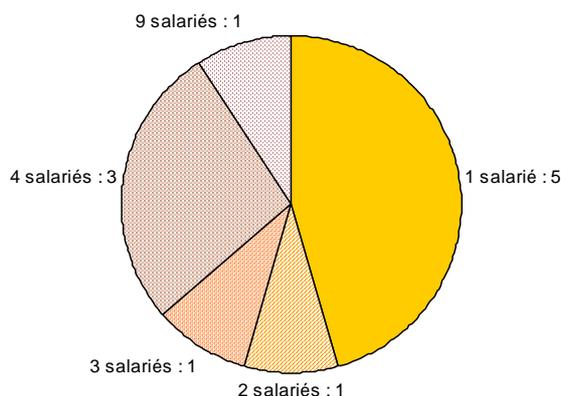
3. Résultats

3.1. Caractéristiques de l'échantillon

3.1.1. Elevages enquêtés

11 élevages bretons (10 naisseurs-engraisseurs et 1 maternité collective) ont été étudiés dans le cadre de l'enquête. Ces exploitations comptent 100 à 800 truies, et emploient un à neuf salariés (figure 1).

Figure 1 : répartition des exploitations de l'échantillon par effectif salarié



3.1.2. Profil des salariés

Au sein de ces onze exploitations, treize salariés avaient été embauchés depuis moins d'un an. Ils interviennent sur différents stades : la maternité (6), la verraterie-gestante (5), l'engraissement (3), et les cultures (1). Ils sont plutôt jeunes (7 d'entre eux ont moins de 23 ans), et formés (12 ont une formation agricole de niveau bac à bac+3). L'échantillon compte cinq femmes, qui travaillent toutes en maternité. Trois salariés seulement ont plus de cinq ans d'ancienneté dans leur métier. La plupart (9/13) n'ont pas d'expérience de leur nouveau poste (maternité, naisseur, engraissement).

3.1.3. Profil des employeurs

Les entretiens ont été réalisés avec les dix employeurs et un chef d'élevage. Pour sept d'entre eux, la gestion de salariés est une activité relativement récente, qui date de moins de cinq ans. Pour l'un d'entre eux, ce recrutement étudié dans le cadre de l'enquête était le premier qu'il réalisait.

3.2. Le recrutement

3.2.1. Diffusion de l'offre

Dans cet échantillon, le recrutement était réalisé pour remplacement d'un départ dans neuf cas, et pour création de poste dans deux cas. Dans trois élevages, les employeurs avaient fixé par

écrit le profil qu'ils recherchaient. Dans deux autres, les employeurs avaient une idée précise du profil recherché, mais ne l'avaient pas écrit. Dans les trois autres élevages, le profil recherché n'était pas défini précisément. Dans tous les cas, les employeurs disent adapter le contenu du poste au profil du salarié, les candidats étant rarement nombreux.

Les offres sont diffusées par le biais des AEF, mais aussi par biais du réseau professionnel (9 employeurs /11), et le bouche à oreille (6 employeurs /11). La presse, internet et les centres de formations sont utilisés dans une moindre mesure.

Les salariés ont majoritairement répondu aux annonces par téléphone (11/13). Deux d'entre eux ont fourni un CV.

3.2.2. Entretien

Les entretiens ont majoritairement eu lieu dans le bureau de l'élevage. Parmi les dix salariés qui ne connaissaient pas l'élevage dans lequel ils postulaient, huit ont pu le visiter.

Les salariés enquêtés disent principalement avoir choisi l'élevage sur des critères de proximité géographique (8/13), de conditions de travail (7/13), et de renommée technique (4/13).

3.3. Accueil et intégration

La prise de poste a globalement été accompagnée. Ainsi, trois salariés ont pu travailler en binôme avec la personnes qu'ils remplaçaient. Dans les autres cas, l'employeur ou le chef d'élevage ont joué un rôle de tuteur. Lorsqu'ils ont des questions à poser, les nouveaux salariés s'adressent principalement à l'employeur (7/13) et le chef d'élevage (4/13), de visu ou par téléphone. Neuf salariés disent avoir rencontré une forte disponibilité de leur employeur pour des moments d'information ou d'échange. Trois autres disent au contraire avoir été gênés par un manque de disponibilité et de directives. Dans deux cas, l'expression de cette gêne a permis d'améliorer la situation.

Les salariés sans expérience sur leur poste (9/13) ont été formés en interne. Neuf salariés ont en outre reçu une formation externe, dispensée par un technicien du groupement ou par un vétérinaire.

La durée accordée pour la prise de poste varie entre les élevages (de un à huit mois), mais également entre les réponses des employeurs et des salariés. Si dans six cas les valeurs annoncées sont cohérentes, dans deux cas l'écart se monte à six mois. La moitié des salariés (7/13) ont bénéficié d'un bilan de prise de poste. Dans dix exploitations, l'intégration est considérée par l'employeur et le salarié comme terminée et réussie. Elle est considérée comme en cours dans la dernière exploitation.

4. Discussion

Ces enquêtes n'ont pas vocation à offrir une vision représentative du déroulement des intégrations de nouveaux salariés dans les élevages porcins bretons. Toutefois, elles mettent en évidence quelques tendances.

4.1. L'employeur s'adapte au salarié

Dans la plupart des cas étudiés ici, l'intégration est jugée réussie par les employeurs et par les salariés. On peut donc supposer qu'au terme d'un délai jugé satisfaisant, les employeurs bénéficient d'une main-d'œuvre correspondant à leurs besoins. Cette réussite repose toutefois sur une adaptation de l'employeur au profil du salarié qu'il recrute. En effet, les candidats étant peu nombreux, et les employeurs ayant rarement défini un profil très précis, il semble que le poste est dans une certaine mesure adapté à la personne, quitte à réorganiser quelques tâches. Lorsque le niveau d'expérience est limité, les employeurs organisent la formation des nouveaux salariés (en interne et en externe), et essaient d'être disponibles pour répondre à leurs questions.

4.2. Une prédominance de l'oral

A toutes les étapes du recrutement et de l'intégration, l'oral prédomine sur l'écrit. Ainsi, l'usage du CV et de la fiche de poste sont limités. De même, la durée de la période de prise de poste et les compétences à acquérir sont rarement formalisés, ce qui conduit parfois à des appréciations différentes. L'écriture des principales compétences requises et de leur mode d'acquisition pourraient sans doute clarifier le processus d'intégration.

5. Applications pratiques

Pour être réussie, l'intégration d'un salarié doit être réfléchie dès le recrutement. Le schéma de la page suivante rappelle les différentes étapes à prendre en compte.

5.1. Recruter

Avant de recruter, l'éleveur doit définir précisément ses besoins, et les compétences qu'aurait le "salarié idéal". Il peut ainsi rédiger une première fiche de poste. L'entretien constituera une deuxième étape. Dans cet échange où chacun met en avant ses points forts, il est important de valoriser les atouts de l'exploitation. Faire visiter l'exploitation permet

de mettre en valeur les qualités de l'exploitation en termes de technique et d'équipements.

L'échange avec le futur salarié doit aussi permettre de confronter ses connaissances et expériences avec les besoins du poste. Il est alors possible de déterminer les formations à envisager, ainsi que le délai nécessaire pour que le salarié atteigne l'autonomie souhaitée. Ces éléments peuvent être couchés par écrit, pour constituer un tableau de bord auquel employeur et salarié pourront ensuite se référer.

5.2. Accueillir, intégrer et former

L'arrivée du nouveau salarié constitue une nouvelle étape. Il est nécessaire de l'accueillir, en lui expliquant l'organisation de la journée, les rôles des différentes personnes, et pour quelles décisions elles interviennent. Les aspects pratiques, tels que la localisation des vestiaires et toilettes ainsi que les horaires des pauses ne doivent bien sûr pas être oubliés. Parallèlement, le salarié prend en charge son poste. Pour tous les nouveaux embauchés, et plus particulièrement les débutants, il est conseillé de prévoir un tuteur, c'est-à-dire une personne à qui le nouvel embauché peut poser des questions et demander un appui.

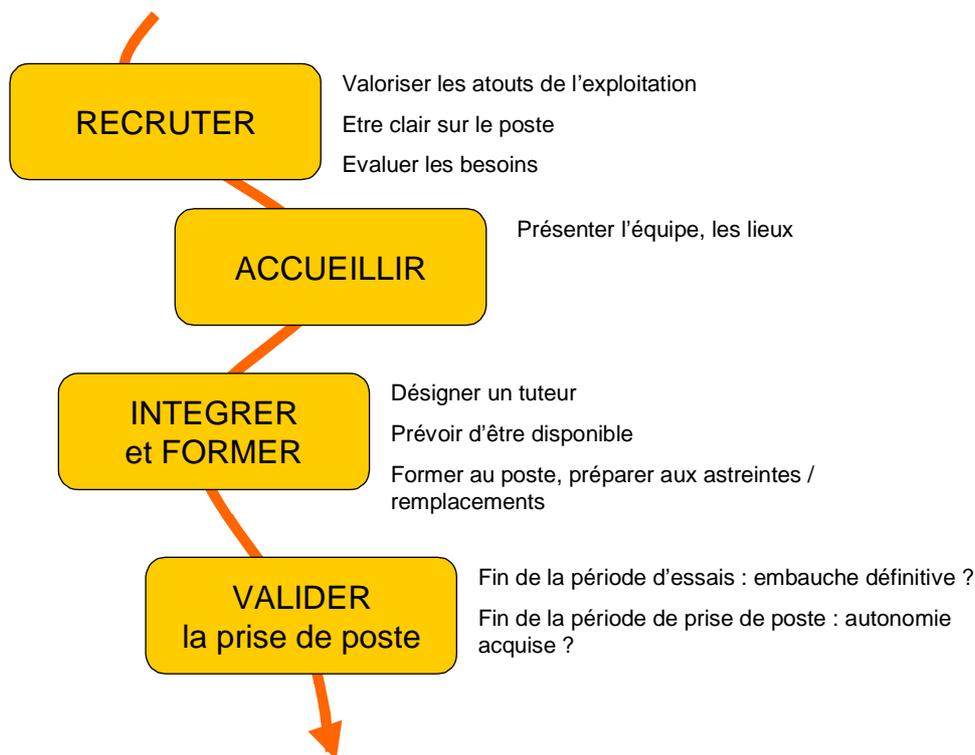
5.3. Valider la prise de poste

Après quelques mois arrive la fin de la période d'essai, et une validation administrative de l'embauche. Elle peut être complétée par des bilans réguliers, tous les deux-trois mois, afin d'évaluer si le salarié acquiert bien les compétences prévues. Si ce n'est pas le cas, il est alors possible d'adapter la formation ou le tutorat, et ce, avant que l'ambiance ne dégénère à cause de l'insatisfaction des deux parties. Une fois la prise de poste terminée, il ne reste "plus" qu'à tout entretenir : les compétences, la motivation, les occasions d'échange... Un beau programme !

6. Conclusion

Bien intégrer un nouveau salarié est nécessaire pour un fonctionnement efficace et pérenne en équipe. Les résultats de cette enquête conduite auprès de 13 salariés et leurs 11 employeurs montrent que si les étapes du recrutement et de l'intégration se passent de manière satisfaisante dans ces élevages, c'est principalement parce que les employeurs prennent en compte les besoins spécifiques à cette période (formation, écoute). Un recours accru à l'écrit permettra sans doute une clarification des pratiques et un meilleur partage du calendrier d'intégration entre employeurs et salariés.

Figure 2 : les étapes de l'intégration d'un nouveau salarié



7. Pour plus d'informations...

Contact : Caroline Depoudent, 02 98 52 49 55
caroline.depoudent@bretagne.chambagri.fr

Merci aux éleveurs et aux salariés ayant accepté de participer à cette enquête, ainsi qu'aux AEF 22, 35 et 56.

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un projet tutoré de la licence professionnelle « Agrimanager » des Chambres d'agriculture et de l'Université de Bretagne Sud. Elle a bénéficié de 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

8. Références 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 – édition 2010, 12-15.

Briche I., 2002. Côtes-d'Armor, mieux vivre son métier de salarié agricole. Travaux et Innovations 93, 31-34.

Depoudent C., Le Moan L., 2011. Déterminants de la fidélisation d'une équipe de salariés en élevage porcin. Journées Rech. Porcine, 43, 255-256.

Hostiou N., Dedieu B., Pailleux J.Y., 2007. Le salariat en élevage porcin et les régulations du travail. Journées Rech. Porcine, 39, 193-198.

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.

Comment citer ce document ?

Caroline DEPOUDENT et al., Décembre 2011. Faciliter l'intégration d'un nouveau salarié. Rapport d'étude. Chambres d'agriculture de Bretagne, 4 pages.

Mots-clés :

Porc, salariat, relations humaines, intégration, embauche.

Ce document provient de l'Agrithèque. Toute reproduction sous quelque forme que ce soit, n'est autorisée que dans le cadre de l'usage privé du copiste ou après autorisation obtenue auprès des Chambres d'Agriculture de Bretagne.