

Caroline DEPOUDENT¹, Marie-Laurence GRANNEC¹, Laëtitia LE MOAN²
Chambres d'agriculture de Bretagne, ¹pôle porc, ²pôle entreprises



Ce document provient de l'Agrihèque. 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.

En plein développement depuis une vingtaine d'années, le salariat modifie le travail des éleveurs de porcs. Ceux-ci doivent non seulement savoir piloter un élevage, mais aussi une équipe. De bonnes conditions de travail, une organisation claire et des relations humaines enrichissantes permettent de motiver et fidéliser son équipe.

1. Introduction

Au cours des deux dernières décennies, la main-d'œuvre des élevages porcins bretons a fortement évolué. Le nombre de travailleurs familiaux collaborant avec l'exploitant a nettement diminué, passant de 17 % à 8 % de la main-d'œuvre entre 2000 et 2010. Parallèlement, les exploitations se sont regroupées et agrandies. Le travail salarié s'est développé, passant de 12 % à 35 % des ETP entre 1992 et 2010. Dans le Finistère, 45 % des ETP sont salariés.

Le salariat en élevage porcine recouvre des situations variées. Certains éleveurs emploient un salarié quelques jours par semaine via un groupement d'employeurs. D'autres dirigent une dizaine de personnes réparties sur plusieurs sites, avec un responsable par site. Dans tous les cas, la gestion de la main-d'œuvre suscite de nombreuses questions de la part des exploitants. Pour ceux qui embauchent leur premier salarié, il n'est pas toujours facile de trouver le bon positionnement, de faire confiance, d'exprimer des reproches... Ceux qui emploient depuis plus longtemps se demandent comment entretenir la motivation, fidéliser leurs salariés ou encore gérer les tensions au sein de l'équipe. Entre 1996 et 2012, la proportion de femmes parmi les salariés porcins a doublé, passant de 15 à 31 %. Cette tendance a suscité de nouvelles interrogations : les femmes pouvaient-elles occuper tous les postes, ou seulement ceux, traditionnellement dévolus aux femmes, liés au naissage ?

Pour répondre à ces questions, le pôle porc des Chambres d'agriculture de Bretagne a conduit quatre enquêtes entre 2006 et 2011, auprès d'environ 150 éleveurs et 135 salariés. Cet article synthétise les résultats des quatre études, en présentant d'abord les informations relatives aux salariés, puis celles concernant les employeurs.

2. Bibliographie

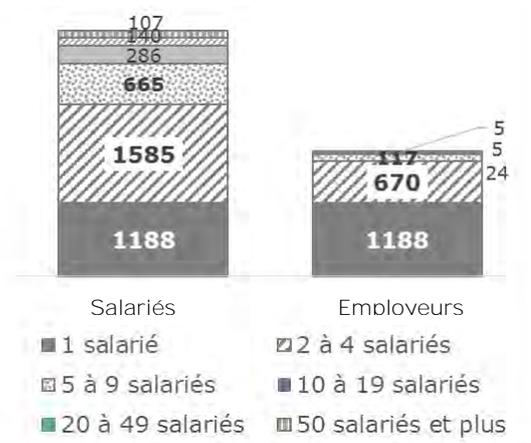
En 2012, la filière porcine bretonne compte 3389 ETP salariés (MSA, traitement CRAB, 2013). Cela représente 2817 hommes, et 1238 femmes. Un tiers des salariés a moins de trente ans, et un

tiers plus de 45 ans. En moyenne, en 2012, 79 % des salariés étaient en contrat à durée indéterminée, contre 63 % pour la moyenne des productions agricoles bretonnes.

Dans les exploitations agricoles bretonnes, les salariés représentent 35 % des ETP en 2010, contre 27 % en 2000, et 12 % en 1992 (Bertagnolio, 2012). Cette évolution s'explique par la baisse du nombre d'exploitants et des autres actifs familiaux. La part du salariat est variable selon les départements : 28 % des ETP en Ille-et-Vilaine, 31 % dans le Morbihan, 34 % dans les Côtes d'Armor et 45 % dans le Finistère.

En 2010, 73 % des salariés travaillent à temps complet.

Figure 1 : Répartition des salariés et employeurs par effectif salarié de l'exploitation (expl. porcines, source : MSA)



59 % des employeurs emploient un salarié, et 33 % deux à quatre salariés. 70 % des salariés font partie d'une équipe de salariés, la plupart du temps de 2 à 4 salariés. 14 % des salariés travaillent dans des structures employant plus de 10 personnes (MSA, traitement CRAB, 2013).

Les emplois peuvent être répartis selon quatre profils.

L'ouvrier d'exécution réalise des tâches peu techniques (lavage, déplacement des animaux, distribution de l'alimentation, etc.). Il est peu autonome et accompagne un autre salarié ou l'exploitant.

L'ouvrier d'élevage est autonome à l'échelle d'une journée. Il réalise des tâches techniques (inséminations, soins aux animaux, etc.) suivant les consignes de l'employeur.

L'ouvrier qualifié spécialisé prend en charge de manière autonome le suivi technique de tout ou partie de l'atelier (soins aux animaux, inséminations, etc.). Il suit et analyse les résultats de gestion technique, et peut encadrer un stagiaire.

Le **responsable d'élevage** pilote un atelier porcin (suivi technique et économique, suivi des commandes, etc.). Il encadre d'autres salariés et peut participer aux tâches techniques.

Selon la taille de l'élevage, les salariés interviennent sur un ou plusieurs stades physiologiques : maternité, verraterie-gestante, post-sevrage, engraissement.

La filière porcine recrute des salariés d'un niveau de formation plus élevé que la moyenne du secteur agricole. Pour 2015, les besoins de la

filière porcine bretonne étaient estimés à 20 % de salariés de niveau V (CAPA, BPA), 48 % de niveau IV (Bac Pro, BP), 30 % de niveau III (BTSA) et 2 % de niveau II (licence professionnelle) (Bertagnolio, 2013). Une prospective des Pays de la Loire évalue les besoins à 5 % d'ouvriers d'exécution, 30 % d'ouvriers d'élevage, 60 % d'ouvriers qualifiés spécialisés, et 5 % de responsables d'élevages (Arefa Pays de la Loire, 2013).

3. Méthode

Cet article synthétise les résultats de quatre études conduites entre 2006 et 2011. Au total, environ¹ 150 éleveurs employeurs et 135 salariés ont été enquêtés. Dans la suite de l'article, les enquêtes sont indiquées par la référence figurant dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Caractéristiques des quatre enquêtes

Titre de l'étude	1 ^{er} salarié	Fidéliser et motiver	Salariat féminin		Faciliter l'intégration
			C1	C2	
Référence	A	B	C1	C2	D
Année	2006	2009	2010	2011	2011
Type d'enquête	quantitatif	qualitatif	qualitatif	quantitatif	qualitatif
Nombre éleveurs enquêtés	53	10	15	65	11
Nombre salariés enquêtés	19	9	19 femmes	77	13

3.1. Conséquences de l'embauche du premier salarié (A)

L'objectif de cette étude était d'identifier les difficultés rencontrées par les éleveurs de porcs lors de l'embauche du premier salarié, et les solutions mises en œuvre.

En 2006, 53 primo-employeurs et 19 salariés d'élevages porcins ont été enquêtés. Les employeurs et les salariés appartenaient à des élevages différents. Le questionnaire des employeurs portait sur le parcours de l'employeur, les motivations à l'embauche d'un salarié, les modalités de sélection des candidats, et l'impact de l'embauche sur l'organisation du travail. Le questionnaire des salariés portait sur le parcours du salarié, ses motivations pour le poste actuel et ses conditions de travail.

3.2. Facteurs de fidélisation et motivation (B)

L'objectif de cette étude était d'identifier les éléments qui favorisent la fidélisation des salariés dans les élevages porcins.

En 2009, des entretiens semi-directifs ont été conduits dans dix élevages porcins employant plus de deux salariés et dont l'équipe était stable depuis au moins trois ans. Dans chaque élevage, l'employeur et un des salariés ont été rencontrés. Les entretiens abordaient le parcours professionnel de la personne rencontrée, l'organisation du travail et les conditions de travail.

3.3. Spécificités du salariat féminin en élevage porcin

L'objectif de cette étude était de déterminer si, en élevage porcin, le salariat féminin présentait des spécificités par rapport au salariat masculin. Le cas échéant, cette étude devait déterminer ces spécificités, et identifier les freins et motivations au salariat féminin (de la part des employeurs et de la part des salariées).

¹ Les réponses à l'enquête C2 étaient anonymes. Il n'est donc pas possible d'identifier les doublons entre cette enquête et les autres.

Cinq hypothèses ont été posées : l'existence de spécificités, et le fait que ces spécificités étaient liées à la force physique, à des contraintes d'aménagement des locaux, à la possibilité que surviennent des grossesses, et à des contraintes plus nombreuses en termes de conciliation de la vie familiale et de la vie privée. L'enquête a été structurée en deux phases.

3.3.1. Entretiens qualitatifs dans 15 élevages (C1)

Entre mai et juillet 2010, des entretiens semi-directifs individuels d'environ une heure ont été conduits auprès de 15 éleveurs de porcs et de leurs 19 salariées. Les entretiens avec les salariées ont porté sur leur parcours professionnel, leur poste, leurs conditions de travail, et la gestion de leurs éventuels congés maternité. Les entretiens avec les employeurs ont été consacrés à l'organisation du travail, aux modalités de recrutement et à leur gestion de la mixité. L'objectif de cette première phase était d'identifier les spécificités, freins et motivations au salariat féminin perçus par des salariées en poste, et par leur employeur.

3.3.2. Questionnaire postal pour 65 employeurs et 77 salariés (C2)

Suite à cette première phase, une enquête par questionnaire a été réalisée afin de quantifier et préciser les résultats. Cette enquête s'adressait aux éleveurs de porcs employant de la main-d'œuvre (féminine ou non) et aux salariés travaillant dans un élevage porcin (hommes et femmes).

Pour cela, deux questionnaires d'enquêtes (un pour les employeurs et un pour les hommes et femmes salariés) ont été conçus. Le questionnaire des employeurs abordait la description de l'exploitation, les modalités de recrutement, les tâches effectuées par les salariés, et les conditions matérielles de travail. Celui des salariés reprenait les mêmes thèmes, ainsi que des questions sur l'appréciation de leur poste. Les questionnaires étaient principalement composés de questions fermées, pouvant être précisées dans des champs libres. Certaines questions étaient volontairement ouvertes, de manière à ne pas suggérer de réponse. Ces réponses ont été codées a posteriori. 65

employeurs et 77 salariés (48 hommes et 28 femmes) ont répondu à l'enquête.

3.4. Facteurs facilitant l'intégration d'un nouveau salarié (D)

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.

Des enquêtes ont été réalisées dans des élevages ayant recruté au moins un salarié au cours des 12 derniers mois. 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 par entretiens individuels (un avec l'employeur, un avec le nouveau salarié). Ceux-ci étaient conduits de manière semi-directive. Les entretiens portaient sur le parcours professionnel des salariés, l'historique de gestion du personnel des employeurs, le déroulement du recrutement, les modalités de prise de poste, l'évaluation de l'intégration, et les perspectives professionnelles. 11 élevages bretons ont été étudiés dans le cadre de l'enquête. Ces exploitations comptent 100 à 800 truies, et emploient un à neuf salariés.

4. Résultats

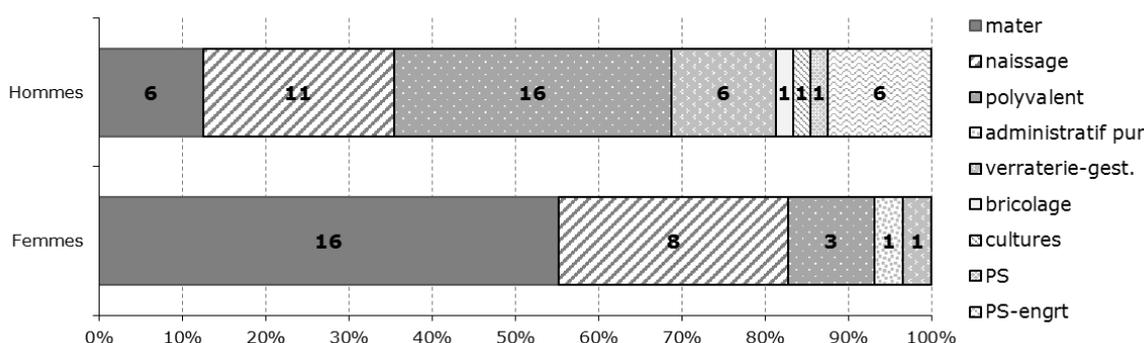
4.1. Du côté des salariés

4.1.1. Postes occupés et tâches associées

Postes occupés

La majorité des salariés interviennent uniquement en porc (A : 12/19). La plupart sont spécialisées sur un ou plusieurs stades physiologiques (A : 17/19, C2 : 58/77). Les postes de salarié polyvalent correspondent à trois situations. Dans le premier cas, le salarié est seul avec un exploitant, qu'il aide sur tous les stades. Dans le deuxième cas, le salarié est seul sur un site, dont il est responsable. Dans le troisième cas, le salarié travaille dans une équipe et vient en appui à ses collègues en fonction des pics de travail.

Figure 2 : Répartition des postes par genre



La répartition des postes est **très différente entre les hommes et les femmes** (C2, Figure 2). La maternité se distingue comme le poste féminin par excellence : comme spécialisation (55 % de l'échantillon féminin contre 12,5 % de l'échantillon masculin), ou associée à la verraterie et la gestante (28 % des femmes, et 23 % des hommes). Pour les hommes, les postes sont plus variés. Les postes polyvalents sont plus répandus (33 % de l'échantillon) que chez les femmes (10,3 %). Les postes spécialisés en cultures, PS-engraissement, entretien des bâtiments et cultures sont spécifiquement masculins.

L'entraide et les remplacements reposent sur des binômes formalisés (ou sur une entraide généralisée entre toutes les personnes travaillant sur l'exploitation (B).

Tâches réalisées

Les salariés réalisent, seul ou à plusieurs, les tâches liées à leur poste. Dans toutes les exploitations de l'enquête B, ils sont associés aux visites des intervenants techniques extérieurs, tels que le technicien ou le vétérinaire. L'employeur valorise ainsi le travail de son équipe.

« Je pense que c'est indispensable qu'il prenne sa place de salarié qui a des responsabilités pour qu'il puisse montrer ce qu'il fait » (E)²

Certaines tâches sont réalisées à des fréquences différentes selon le genre (C1, C2). Ainsi, 59 % des femmes déclarent ne jamais faire de travaux d'entretien (réparations électriques, auges, soudures, etc.), contre seulement 4 % des hommes. Cela peut s'expliquer par la spécialisation de quelques personnes (préférentiellement des hommes) sur cette activité. Certaines salariées estiment également ne pas avoir la force ou les compétences nécessaires.

Le différentiel est également marqué en conduite du tracteur : 69 % des femmes n'en font jamais, contre 15 % des hommes. Dans l'enquête C1, aucune des femmes rencontrées ne s'occupait des cultures, et huit salariées disaient ne jamais utiliser le tracteur. Ce pouvait être par manque d'intérêt, manque d'aisance avec le matériel ou parce que les hommes de l'exploitation préfèrent effectuer ces tâches.

« Les messieurs [les salariés hommes] ne veulent pas que les filles fassent du tracteur » (S)

« Le raclage au tracteur de paille sous gestantes, on ne m'a jamais vraiment demandé de le faire... et puis le tracteur est assez ancien... Je sais le faire mais vu le matériel je ne suis pas trop à l'aise ». (S)

La plupart des personnes de l'échantillon l'enquête C2 réalisent du lavage et des déplacements. Les hommes sont toutefois plus nombreux que les femmes à répondre « toujours ».

Ces différences de fréquence sont perçues de manière amplifiée par les employeurs. Ils expliquent cette répartition par des différences en termes de motivation et d'habitude, mais aussi de sollicitation. Affirmer que certaines tâches ne peuvent pas être faites par une femme est plutôt le fait d'employeuses.

« Tracteur, charger le maïs... elles ne veulent pas trop. » (E)

« Tout ce qui est bricolage, c'est plutôt moi, pour des raisons de goût et de temps. » (E)

4.1.2. Hiérarchie et autonomie décisionnelle

Hiérarchie

Dans la plupart des élevages étudiés (A, B, C1, D), l'employeur est le supérieur hiérarchique direct des salariés. Toutefois, dans les trois plus gros élevages et dans une maternité collective (B), un salarié assure la fonction de responsable d'élevage et gère l'organisation quotidienne du travail.

Dans l'enquête A, 11 salariés sur 19 jugent leurs relations avec leur employeur très bonnes, et 5/19 les jugent bonnes. Six des 53 employeurs (A) estiment difficile d'être à la fois le collègue et le patron, notamment lorsqu'il y a des conflits. Ce point n'est pas problématique pour les autres car, selon eux, la différence d'âge, ou le peu de travail en commun facilitent la prise de distance.

Prise de décision

Les salariés gèrent l'organisation de leur temps (A : 49/53), B : 10/10). Ils décident seuls de la mise en place de traitements individuels. Dans certains cas, le salarié interrogé effectue des réparations sans en référer à son employeur.

« Ce qui m'intéresse, c'est qu'au terme de la journée, au terme de la semaine, voire au terme du mois, c'est que le travail soit fait, les objectifs soient atteints. Donc après, s'ils ont une organisation autre que celle que je conçois, je ne suis pas rigide. » (E)

Certains employeurs prennent seuls les décisions stratégiques. Toutefois, dans la plupart des exploitations, les décisions ayant un impact sur l'organisation du travail (modification des plans de vaccination, du protocole d'insémination, voire parfois changement de génétique ou de conduite) font l'objet de discussions entre salarié(s) et employeur(s). Néanmoins, ces échanges sont perçus différemment par les deux parties : l'employeur considère que la décision a été prise en concertation, alors que les salariés considèrent

² Les citations d'employeur sont suivies d'un E, celles de salarié(e)s sont suivies d'un S

que la décision a été prise par l'employeur. Un employeur explique que l'implication des salariés dans la décision permet d'éviter des contestations ultérieures.

« Comme ils seront impliqués dans les choix, ils auront pas d'autres possibilités que d'accepter les choix qu'ils ont fait et quelque part nous ça nous décharge aussi. Donc en les impliquant, ça nous enlève des soucis parce que 'ben rappelle-toi, on l'a décidé ensemble'. » (E)

4.1.3. Conditions matérielles de travail

Locaux et vêtements de travail

L'embauche de salariés oblige l'employeur à mettre à disposition douche, vestiaires et sanitaires. Pour ces trois locaux, le taux d'équipement est de plus de 80 % dans l'enquête C2. L'absence d'équipement existe dans des élevages de toutes tailles. Dans certains élevages, le salarié a accès aux sanitaires du domicile de son employeur. Le bureau peut également servir de vestiaire. A l'inverse, il existe de petites structures (deux ou trois personnes) disposant d'installations sanitaires distinctes pour les hommes et les femmes.

Dans l'enquête A, 13 salariés sur 19 ont une tenue de travail fournie par l'entreprise. 12 des 19 employeurs en assurent le nettoyage. Dans la majorité des exploitations, le salarié dispose d'équipements de sécurité : bottes de sécurité (18/19), chaussures de sécurité (14/19), gants (16), masques (15), protections auditives (15), lunettes (9).

Rémunération

Seule l'enquête A a abordé la question de la rémunération. La taille de l'échantillon ne permet pas de généraliser. Dans cette enquête, les salaires bruts perçus s'élèvent en moyenne à 1645 € brut par mois. Les salariés qui assument des responsabilités ont un salaire plus élevé que les polyvalents.

Six des 19 salariés perçoivent d'autres avantages : plan d'épargne entreprise, tickets restaurants, bons vacances ou viande de porc. Cinq salariés bénéficient d'un contrat d'intéressement, indexé sur les performances générales, ou sur le nombre de porcs charcutiers vendus.

Horaires

La plupart des salariés travaillent à temps plein (A : 17/19, B : 9/9, C2 : 64/77). Dans l'enquête A, 8 salariés travaillent 35 heures/semaine, et huit 39 ou 40 heures. Dans l'enquête C2, 55/77 travaillent 39 heures par semaine ou davantage. Le travail à temps partiel (8/29) ou à 35 heures hebdomadaires (4/29) est plus fréquent pour les femmes que pour leurs collègues.

Dans l'enquête C2, 53 employeurs estiment que les horaires sont définis précisément, et 10 non.

Les horaires ne sont pas nécessairement les mêmes pour tous les salariés. Ainsi, dans deux exploitations (B), les salariés isolés sur des sites travaillent en horaires libres. Dans une exploitation, le salarié le plus lent commence plus tôt pour terminer en même temps que les autres. Dans une autre, la seule salariée termine une demi-heure avant ses collègues pour disposer d'une douche séparée. Enfin, dans une exploitation, le travail commence plus tôt les jours de mise bas. Les horaires sont adaptables aux pointes de travail et aux horaires des salariés, mais pas forcément très fréquemment (C2). Ainsi, 39 % des salariés et 44 % des employeurs considèrent que les adaptations ont lieu moins d'une fois par mois.

Les petits dépassements d'horaires ne sont pas comptabilisés (B). En échange, les salariés peuvent généralement demander une demi-journée de congé, ou partir plus tôt lorsque la charge de travail est plus faible ou pour convenance personnelle.

« S'ils ont envie d'une demi-journée, il n'y a pas de souci. Si nous on a besoin d'eux, il n'y a pas de souci non plus. C'est du donnant-donnant. »

« Il y a heure sup et heure sup. [...] J'ai fini à 6h30 hier, mais voilà quoi. Mais le matin je suis arrivée qu'à dix heures parce que ma fille était malade »

Week-ends et congés

La proportion de salariés travaillant le week-end varie selon les enquêtes (A : 10/19, B : 9/9). Cela s'explique en partie par la taille plus réduite des élevages de l'enquête A, et donc par la moindre charge de travail lors du week-end. Dans l'enquête B, la fréquence varie d'un week-end sur trois à un sur cinq, avec une majorité d'élevages à un week-end sur quatre ou par mois. Cinq employeurs travaillent tous les week-ends, en appui de leurs salariés, aux moments où leurs salariés ne sont pas présents ou sur les sites périphériques. Un éleveur travaille trois week-ends sur quatre. Les autres se sont intégrés dans les rotations au même titre que leurs salariés.

La durée de l'astreinte est variable : samedi et dimanche (3/10), samedi toute la journée et dimanche matin (6/10), dimanche matin (1/10). Dans trois exploitations (300, 305 et 600 truies), les salariés travaillent systématiquement à deux le week-end. Dans les autres, il existe souvent un dispositif d'appui : présence d'une deuxième personne une partie du week-end, collègue d'astreinte téléphonique en cas de problème, ou travail en doublon pour les salariés inexpérimentés ou peu autonomes. Après la période d'intégration, aucun salarié n'est dispensé d'astreinte.

Dans les élevages de l'enquête B, les congés d'été sont généralement prévus très à l'avance, en début d'année civile ou scolaire. Pour les salariés, la durée des congés d'été est limitée à deux ou

trois semaines. La plupart du temps, plusieurs **salariés (ou les deux salariés d'un binôme)** ne peuvent pas prendre leurs vacances en même temps. Des règles de priorité, implicites ou explicites, existent dans certains élevages. Elles privilégient les salariés ayant des enfants (2/10), **les salariés ayant des enfants d'âge scolaire** (1/10), pour les salariés mariés (1/10), les salariés par rapport aux employeurs (1/10).

4.1.4. Motivations pour le métier de salarié en élevage porcin

Choix du métier

Le métier de salarié en élevage porcin est pratiqué soit après la formation initiale, soit suite à une reconversion. Dans l'enquête C2, 33 des salariés ont toujours travaillé en élevage porcin, 13 ont toujours travaillé dans le secteur de l'élevage, et 30 ont exercé un autre métier précédemment. La proportion de salariés reconvertis est d'environ 1/2 parmi les plus de quarante ans, et d'1/3 parmi les moins de quarante ans.

Selon les enquêtes, la hiérarchie des critères de choix varie. Ce sont néanmoins toujours les mêmes.

De nombreux salariés expliquent leur choix par le désir de travailler avec des **animaux** (B, C1 : 5/19, C2 : 19/77). Une partie des salariés expriment une passion pour la production porcine (C1 : 3/19, C2 : 12/77), transmise en partie par des éleveurs de leur entourage.

Lors d'une reconversion, le premier critère de choix est l'existence d'un **marché du travail** porteur en milieu rural, à proximité de son domicile (C1 : 6/19, C2 : 6/77).

« Je suis venue dans le cochon parce qu'il y avait du travail. »

Dans l'enquête B, la facilité à trouver un emploi a orienté le choix de deux salariés entre la filière laitière et la filière porcine.

Enfin, les **conditions de travail** ont décidé plusieurs salariés à choisir l'élevage porcin plutôt que l'élevage laitier (enquêtes B et C1). Les salariés citent notamment la fréquence d'utilisation du tracteur et la diversité des tâches. Les horaires sont jugés plus facilement compatibles avec la vie de famille.

Choix de l'élevage

La **proximité géographique** est citée comme un critère de choix dans toutes les enquêtes (A : 7/19, B : 2/9, D : 8/13). Cette priorité est cohérente avec les critères de choix de la filière cités précédemment. Dans l'enquête C2, les salariés travaillent en moyenne à 13,5 km de leur domicile.

Les **conditions de travail** sont également déterminantes. Les salariés citent ainsi les conditions matérielles de travail (D : 7/13), la qualité des relations avec l'employeur (A : 8/19),

et la taille de l'équipe (A : 10/19, B : 3/9). Dans l'enquête A, l'exploitation spécialisée est privilégiée par 15 des 19 salariés.

Enfin, la **renommée technique** de l'élevage (B : 4/13) et les responsabilités confiées (B : 2/9) sont des critères de choix, notamment pour des salariés expérimentés. Ceux-ci cherchent à progresser techniquement, mais aussi hiérarchiquement.

4.1.5. Satisfactions et difficultés

Pourquoi ils continuent

Les salariés enquêtés se disent **satisfaits** de leur travail (A : 18/19). Dans l'enquête C2, 55 % des salariés disent travailler avec passion, et 97 % avec passion ou intérêt. Aucun n'exprime l'envie de changer rapidement d'emploi.

L'autonomie et le fait d'avoir des **responsabilités** ressortent, pour tous les salariés, comme une source de satisfaction importante. Dans l'enquête C2, ces thèmes sont cités par respectivement 39 % et 13 % des salariés. Dans l'enquête A, 3 des 19 salariés expliquent leur satisfaction au travail par les responsabilités confiées. La possibilité de voir rapidement les **résultats** de son travail est également importante : 41 % des femmes et 31 % des hommes la citent comme un facteur de satisfaction. Voir des salles propres après une après-midi de lavage, de beaux porcelets lors du sevrage sont les exemples les plus cités lors des entretiens (C1).

Le fait de travailler avec les **animaux** est un des éléments préférés des femmes (17 %) mais surtout des hommes (29 %). Dans l'enquête C1, le suivi des naissances a été fréquemment cité par les salariées comme un moment « beau », plein de surprises.

Dans l'enquête A, 6 des 19 salariés expliquent leur satisfaction au travail par la qualité de leurs **relations avec l'employeur**. Ce résultat est à relier à la forte attente relationnelle exprimée par cet échantillon (cf paragraphe précédent).

Dans l'enquête C2, 74 % des salariés disent concilier sans difficulté vie familiale et professionnelle. 17 % rencontrent des difficultés moins d'une fois par mois, et 5 % plus fréquemment. Plusieurs salariées de l'enquête C1 insistent sur les avantages par rapport à leur ancienne activité (usine, grande distribution). Les horaires sont des horaires « de bureau », mais sans la nécessité de faire un long trajet pour se rendre dans une grande ville.

Interrogés sur leurs **projets professionnels** pour dans dix ans, 40 % disent ne pas savoir. Parmi les 37 enquêtés ayant une réponse autre que « retraite », 22 s'imaginent au même poste, dans le même élevage. 12 envisagent de s'installer en porc ou de créer leur entreprise (agricole ou non).

Des tâches difficiles

Exprimer la pénibilité liée à certaines tâches ne se fait pas spontanément. Ainsi, lors des entretiens de l'enquête C1, les salariées ont eu tendance à dire qu'aucune tâche n'était pénible, avant d'en évoquer certaines en réponse à d'autres questions. Dans le questionnaire de l'enquête C2, 43 salariés sur 77 n'ont pas répondu à la question.

Globalement, les conditions physiques de travail sont jugées satisfaisantes (A : 17/19) par les salariés. Les avis des employeurs sont partagés : 25/53 jugent le travail peu ou pas pénible, 28/53 le disent moyennement pénible.

Les principales tâches citées comme pénibles sont le lavage (C2 : 18/34 réponses), les vaccinations (10/34), la castration (6/34) et l'identification et sortie des porcs charcutiers (6/34). Ces résultats sont cohérents avec ceux obtenus lors d'une enquête sur les conditions de travail en maternité (Depoudent et Turmeau, 2013). Lors de celle-ci, les éleveurs avaient cité la castration, la vaccination et le tatouage des porcelets comme les activités de maternité les plus pénibles.

Les principaux facteurs de pénibilité sont la force physique nécessaire, la répétitivité et l'acte en lui-même.

Pour les femmes, les difficultés exprimées sont le plus souvent relatives à la **force physique** (C1). Dans cet échantillon, l'expression de limites physiques n'est pas liée à l'âge.

« Point de vue force quand même y a des fois je suis obligée d'appeler les gars à la rescousse. [...] Des trucs tout bêtes. Si par exemple c'est un gars qui a serré le tuyau d'arrosage, enfin pour mettre à détremper, sur le robinet, j'arrive pas » (S)

L'arrivée de salariés, et surtout de femmes salariées dans un élevage s'accompagne souvent d'adaptation des conditions de travail (A : 16/53, C2 : 13/65). Ces aménagements sont variés et correspondent à des investissements de niveaux relativement différents. Certains éleveurs ont acheté du matériel (lance de lavage, système de prétrempage, panneaux, chariot, automatisation de l'alimentation). D'autres ont renforcé la sécurité, à l'aide de casques anti-bruits, d'une trousse d'urgence, ou extincteurs. D'autres enfin ont investi dans des vestiaires ou douches. Les salariés sont également force de proposition (A, C1) sur l'achat ou l'adaptation de petit matériel.

Ces évolutions traduisent une volonté de réduire la pénibilité liée à des tâches physiques ou à du matériel vieillissant. La présence de salariés semble également inciter à mettre en place des équipements qui étaient déjà utiles (trousse de secours, extincteur).

Dans les élevages de trois personnes ou plus (B), de nombreuses tâches pénibles sont réalisées à plusieurs : la castration (8/10), la vaccination (5/10), le tatouage (4/10) et le lavage (3/10).

Dans six des dix élevages de l'enquête, cette organisation est privilégiée par l'employeur pour réduire la pénibilité de certaines tâches. La collaboration réduit ou répartit la pénibilité, et limite la durée de la tâche.

« Tout ce qui est corvée, où nous on vit ça comme corvée, on demande de faire ça à deux. Au moins en discutant, c'est moins une corvée. » (E)

Certains employeurs se montrent vigilants sur l'organisation de la journée, et l'alternance de tâches plus ou moins exigeantes physiquement (C1). La saisie des données de gestion technique est par exemple un moyen d'offrir un repos physique après une tâche exigeante.

La **répétitivité** est également exprimée (A : 4/19, C1), autant pour sa dimension physique que pour l'ennui qu'elle provoque. C'est le cas notamment lors des soins aux porcelets.

Dans l'enquête C1, trois salariées jugent certaines tâches difficiles à cause du **lien affectif** développé avec les animaux. La castration est jugée pénible pour les postures adoptées et la répétitivité, mais aussi en raison de l'acte lui-même.

Les difficultés d'apprentissage sont également citées par de jeunes embauchées

« Ca [apprendre le métier] demande beaucoup : il faut être physique, il faut réfléchir. Il faut tout apprendre en même temps. »

Un métier mal connu

Selon l'origine des salariés, leur métier est valorisé ou non par leur entourage. Ainsi, dans l'enquête C2, 25 salariés rapportent la fierté ou l'enthousiasme de leur entourage, 12 la surprise, et six l'incompréhension. Dans les enquêtes A et C1, des salariés non issus du milieu agricole déplorent le manque de reconnaissance de leur profession par leur entourage. Ce prestige limité du métier est lié à une méconnaissance des compétences nécessaires. Les parents et l'entourage peuvent se montrer déçus, voire avoir « honte » du métier pratiqué par le ou la salarié(e). Certaines salariées ont réussi à transformer cette vision négative en faisant visiter l'élevage où elles travaillent.

Les femmes qui entrent dans ce métier souffrent parfois de remarques de leur entourage concernant le caractère physique et masculin du métier.

« Ma mère a failli faire une crise cardiaque [...] Elle pensait que j'allais faire des choses physiques et que je n'allais pas pouvoir suivre. Quand je me coince le dos [...] elle met ça sur le compte des cochons. Elle me dit toujours c'est difficile t'aurais pas dû faire ça. » (S)

« Quand j'ai dit ça à ma belle-mère elle m'a fait répéter [...] ils pensaient qu'il n'y avait que des hommes qui faisaient ça » (S)

« Les gens n'imaginent pas à l'heure d'aujourd'hui qu'on puisse être coquette quand on travaille en élevage » (S)

Ces remarques ne remettent pas en cause l'intérêt que les salariées portent à leur métier.

L'entourage des femmes issues du milieu agricole a émis des réactions positives, ou pas de réaction particulière à leur entrée dans ce métier.

4.2. Du côté des employeurs

4.2.1. Devenir employeur

Appréhensions initiales et conséquences de l'embauche

L'embauche du premier salarié modifie l'organisation du travail et suscite des craintes pour une partie des éleveurs. Ainsi, seulement 30/53 n'avaient pas de réticence à l'embauche (A). Les craintes portent sur la capacité à manager le salarié (7/53), mais aussi l'impact économique de l'embauche, la peur d'un accident ou la crainte de recruter un mauvais candidat. 30 éleveurs sur 57 estiment avoir besoin de formation dans le domaine du management, notamment en communication interpersonnelle (6/53), délégation (4/53), droit du travail (4/53).

Selon les employeurs, l'arrivée du premier salarié a un impact positif sur la qualité de vie (46/53), la continuité de l'entreprise (45/53), la souplesse d'organisation (43/53) et la vie familiale (39/53).

Différents positionnements d'employeurs

Selon les élevages, les employeurs passent plus ou moins de temps dans les bâtiments, à gérer les animaux. Dans l'enquête B, quatre profils coexistent. Certains éleveurs se concentrent sur la gestion de l'exploitation, l'approvisionnement, la vente. D'autres assurent principalement la gestion mais viennent en appui sur tous les postes en cas de surcharge de travail. D'autres travaillent en binôme avec un salarié sur un secteur, le salarié étant responsable de ce secteur. Enfin, certains complètent leur activité de gestionnaire par le pilotage d'un secteur, le plus souvent la FAF ou les cultures.

Trois employeurs considèrent qu'il est très important que leurs salariés les voient travailler sur l'élevage, car cela leur montre que leur employeur est techniquement compétent et qu'ils ne sont pas seuls à faire les tâches pénibles.

« C'est une chose qui me tient à cœur, c'est de faire du lavage de temps en temps. Pour leur prouver que le patron, je peux leur dire tout ce que je veux, je suis capable de faire leur boulot. C'est vrai que c'est un avantage. Quand tu as fait les crasses, t'es beaucoup plus respecté. » (E)

« Quand on reprend comme ça [avec des salariés] il faut faire ses preuves, il faut montrer qu'on est meilleur qu'eux » (E)

« Nous on considère que pour que l'équipe marche, il faut qu'ils nous voient travailler dans les bâtiments. Si on n'y va pas, ils peuvent se sentir larbins. » (E)

4.2.2. Recruter

Critères de recrutement

Préalable au recrutement, la définition du poste est généralement **peu précise**. Ainsi, dans l'enquête A, 36 des 53 éleveurs présentent une description vague des tâches à accomplir : « s'occuper des porcs », « porcs et cultures », « atelier porc ». 12 citent un poste précis, et cinq citent des actions. Un seul éleveur a établi un planning précis des tâches à réaliser.

L'enquête D, réalisée quatre ans plus tard, montre un degré de formalisation un peu plus important. Trois des onze éleveurs enquêtés ont fixé par écrit le profil qu'ils recherchaient. Dans deux autres cas, les éleveurs ont une idée précise du profil recherché, mais ne l'avaient pas écrit. Dans les trois autres élevages, le profil recherché n'est pas défini précisément. Dans tous les cas, les employeurs disent adapter le contenu du poste au profil du salarié, les candidats étant rarement nombreux (A, B, D). Dans l'enquête A, 29 des 53 éleveurs n'ont reçu qu'une candidature, 3 ont reçu deux, et 19 trois ou quatre.

La **motivation** est un des principaux critères de sélection des candidats dans les enquêtes A (13/53), B et C2 (29/65). Les éleveurs disent rechercher un salarié « motivé », « volontaire », « bosseur ». Deux éleveurs préfèrent former quelqu'un plutôt que d'embaucher « quelqu'un qui prétend tout savoir tout faire » (B).

Le **genre** est cité directement dans les enquêtes A (6/53) et B. Les craintes exprimées portent sur la gestion des congés maternité et des relations humaines.

« J'entendais à droite et à gauche qu'il faut pas mettre deux femmes en même temps. Ça se crêpe le chignon comme on dit, donc j'évite de faire cette connerie-là. » (E)

En réponse au questionnaire C2, les employeurs considèrent ne pas avoir de postes pour lesquels ils ont des critères particuliers (33/65). Toutefois, la plupart d'entre eux confieraient plus facilement certaines tâches à un homme ou à une femme. Ainsi, sur les 59 employeurs ayant répondu à la question « y a-t-il des tâches que vous confieriez plus facilement à un homme ? », 45 ont répondu oui (soit 76 %). Dans 44 cas, la réponse a été détaillée. Une tâche se détache nettement : le lavage (19/44). Il est suivi de « bricolage, réparations, entretien » (13), et « manutention, déplacement d'animaux et tri » (10), puis de « conduite tracteur, travaux des champs » (8). De même, 40 employeurs confieraient plus facilement certaines tâches à une femme. Une

tâche ressort de manière quasi unanime : « maternité et soins aux animaux » (36/38 réponses avec des précisions). Il semblerait donc que les employeurs ne mettent pas en œuvre volontairement un recrutement favorisant un genre ou l'autre. En revanche, on peut supposer que lorsqu'ils recrutent un homme ou une femme, ils ont plus tendance à l'orienter sur certaines tâches.

Certains employeurs souhaitent limiter le nombre de femmes, ou d'avoir un effectif masculin minimum. Ce choix repose principalement sur la volonté de ne pas concentrer les tâches physiques, ou d'entretien, sur une personne.

« Pas plus de deux femmes [sur un effectif de quatre salariés] car une femme ferait moins d'entretien. » (E)

« Pour les aptitudes type compétences mécaniques, c'est compliqué de ne pas avoir de salarié homme car tout repose sur l'employeur. » (E)

Les enquêtes B et C2 mettent également en avant la recherche de **qualités relationnelles** (C2 : 10/65). Les éleveurs disent privilégier un salarié **modeste, qui n' « écrase »** pas les autres, ouvert, franc, qui sait reconnaître ses erreurs. Trois éleveurs ont refusé de titulariser des salariés qui ne s'intégraient pas à l'équipe (B).

« Quand je les embauche, je leur dis je veux que tu travailles en équipe. S'il n'y a pas une bonne ambiance dans l'équipe, la personne je ne la garde pas. » (E)

D'autres critères de choix apparaissent seulement dans une enquête. Ainsi, la proximité géographique est citée dans l'enquête A (5/53), et l'âge dans l'enquête B. L'expérience et la compétence ne sont citées que dans l'enquête C2, où ils ressortent massivement (30/65). L'absence de ce critère s'explique peut-être par le peu de main-d'œuvre disponible sur le marché du travail et par le fait qu'ils s'estiment aptes à former leurs salariés (B).

« Après la compétence technique, je ne suis pas trop à cheval là-dessus, parce qu'ici une personne doit savoir tout faire. Donc il faut qu'elle soit quand même compétente techniquement, mais il y a plein de choses qui s'apprennent sur le tas. D'un élevage à l'autre la technique elle change. » (E)

Peu de formalisme

Les éleveurs diffusent leurs offres d'emploi par le biais des Associations Emploi Formation (AEF), mais aussi par le réseau professionnel (D : 9/11), et le bouche-à-oreille (D : 6/11). La presse, internet et les centres de formations sont utilisés dans une moindre mesure. Les salariés répondent majoritairement aux annonces par téléphone (D : 11/13). La fourniture de CV est rare (D : 2/11). 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 (D).

Le nouveau salarié est généralement accompagné dans sa prise de poste. Ainsi, trois salariés ont pu travailler en binôme avec la personne qu'ils remplaçaient (D). 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.

La durée accordée pour l'acquisition d'une complète autonomie et performance sur le poste varie entre les élevages (de un à huit mois), mais également parfois entre les réponses des employeurs et des salariés (D). Si dans six cas les valeurs annoncées sont cohérentes, dans deux cas l'écart se atteint six mois. 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 moitié des salariés (7/13) ont bénéficié d'un bilan de prise de poste.

4.2.3. Gérer les relations humaines

La qualité des relations humaines est jugée importante par la plupart des employeurs interrogés dans l'enquête B.

« Je dis ça souvent, on a une équipe où l'on s'entend super bien, et c'est la chose la plus précieuse qu'on ait. Si on perd ça, on va perdre beaucoup de chose. C'est sûr l'entreprise va s'en ressentir tout de suite. » (E)

Selon les exploitations, la hiérarchie se traduit plus ou moins dans les relations entre employeur et salarié. Certains employeurs ont une relation plutôt amicale avec leur(s) salarié(s) et s'en disent satisfaits. D'autres au contraire souhaitent conserver une certaine distance, pour gérer plus facilement les reproches et conflits.

« Au bout d'un moment on doit être presque copains » (E)

« Il faut garder la hiérarchie, le patron, le salarié, avec le respect que cela doit instaurer parce que le jour où il y a quelque chose à dire, il faut pouvoir le dire sereinement » (E)

« On a de très bonnes relations avec nos salariés, mais on ne veut pas en avoir dans le privé. [...] X qui est arrivé en dernier, il est parent d'élève à l'école, avant qu'il soit là, euh ben, c'était presque un copain. [...] Je lui ai dit : « sois pas surpris quand tu arriveras au boulot, je te serrera la main ». Donc on travaille, je serre la main à tout le monde.

Par contre dès qu'on est dans le privé, je fais la bise. » (E)

Plusieurs éleveurs considèrent que la distance entre l'employeur et le salarié est insuffisante (A, B). Cette proximité est jugée gênante par l'employeur mais également par le salarié (B), qui est plus gêné pour demander une augmentation de salaire.

« On a une trop bonne relation avec nos salariés, [...] quand il s'agit d'engueuler c'est pas facile » (E)

Les relations entre salariés et employeurs étant jugées bonnes, les exploitants enquêtés disent avoir peu de tensions à gérer (B). Les éleveurs ayant une équipe stable disent faire attention à exprimer leurs reproches ou critiques en tête-à-tête avec le salarié concerné. Pour les reproches importants, plusieurs privilégient un entretien dans le bureau, si nécessaire suivi d'un avertissement écrit.

« Je suis pas en train de dire à l'un et à l'autre celui-ci a fait une connerie là, celui-ci a fait une connerie ici. Non, non. Quand c'est pour une personne, c'est pour une personne. Et c'est pas la peine que tout le monde sache. » (E)

Plusieurs employeurs insistent sur la nécessité de prendre en compte les différences de caractères de leurs salariés.

« J'ai quatre personnes différentes devant moi. Et bien je vais pas leur parler de la même manière parce que j'ai essayé de les comprendre avant » (E)

Des moments de convivialité ont été instaurés dans la plupart des exploitations de l'enquête B. Ainsi, les anniversaires sont fêtés (gâteau ou apéritif) dans six exploitations. Dans cinq exploitations, un repas annuel (parfois avec les conjoints) a été instauré.

5. Discussion

5.1. Des contraintes d'échantillonnage, mais une représentativité correcte

Au cours des quatre enquêtes décrites, environ 150 éleveurs et 135 salariés ont été enquêtés. Les échantillons ne représentent pas toujours l'ensemble de la population. Ainsi, l'enquête A est focalisée sur les nouveaux employeurs, et sur les salariés travaillant seuls avec leur employeur. A l'inverse, l'enquête B est focalisée sur des collectifs de travail plus importants, où le turnover est réduit. Ces populations peuvent être considérées comme complémentaires.

Rencontrer des salariés est plus compliqué que rencontrer des éleveurs : en effet, la prise de rendez-vous passe par l'employeur. Les questionnaires sont également remis par

l'employeur. Cela constitue nécessairement un biais, les éleveurs en situation de conflit étant a priori moins enclins à recevoir un enquêteur. Toutefois, les entretiens ont toujours été réalisés individuellement, afin de faciliter l'expression du salarié.

5.2. Salarié en élevage porcin : un métier qui gagne à être connu

Loin de l'image du tâcheron ou du « pousse-brouette », le métier de salarié en élevage porcin présente de réels atouts. La réduction de la main-d'œuvre familiale et l'agrandissement des élevages dynamisent le marché du travail. La localisation des emplois en milieu rural est attractive pour une partie de la population.

Pour des personnes animalières ou en quête de défis techniques, le métier peut être attirant. Les salariés apprécient l'autonomie dont ils bénéficient dans l'organisation de leur travail. Le contact avec les animaux apporte de la diversité et est jugé stimulant, même s'il est difficile d'accomplir des tâches douloureuses pour l'animal.

Polyvalent en appui à l'éleveur, responsable d'un secteur, responsable d'un site : le métier offre différents niveaux de responsabilité. Ceux qui ne souhaitent pas s'installer peuvent progresser hiérarchiquement, au sein d'un élevage ou en changeant d'élevage. Les responsabilités et le salaire d'un responsable de site peuvent motiver de jeunes salariés ambitieux.

5.3. Des handicaps à surmonter pour gagner en attractivité

En-dehors du milieu agricole, le métier de salarié en élevage porcin est peu et mal connu. Les principales images associées concernent les odeurs, la répétitivité, ou les effluents. De nombreuses actions de communication sont réalisées pour faire découvrir les élevages, et faire témoigner les salariés de la réalité de ce métier. Ces efforts devront se poursuivre de nombreuses années pour que les métiers de l'élevage de porc soient jugés attractifs par les collégiens et lycéens.

Par ailleurs, le métier de salarié demande de réaliser certaines tâches salissantes, comme le lavage des salles, ou répétitives, comme les vaccinations. Ces tâches sont désagréables pour la plupart des éleveurs et salariés. Réalisées trop fréquemment ou à des cadences élevées, elles peuvent également menacer la santé des éleveurs et salariés, le principal risque étant de développer des troubles musculo-squelettiques. Certains équipements, comme des installations de prétempage, réduisent la pénibilité physique. Le travail à plusieurs, avec permutation régulière des postes, offre une autre possibilité de réduire les risques. Dans tous les cas, ce type d'adaptation est indispensable pour préserver la santé des salariés et attirer de nouvelles recrues.

Embaucher des salariés demande de nouvelles compétences et connaissances : droit du travail, pratiques de motivation, de gestion des conflits, etc. Certains éleveurs se forment et échangent sur le sujet pour développer leurs compétences. **D'autres reconnaissent avoir besoin de perfectionner leur management.** Trouver la bonne distance avec le salarié est parfois difficile, notamment dans les petits élevages associant un éleveur et un salarié. Des éleveurs éprouvent le **besoin d'affirmer leur légitimité à diriger l'exploitation en démontrant à leurs salariés qu'ils savent aussi accomplir les tâches techniques ou pénibles.** Si la réputation technique des élevages est un critère de choix par le salarié, la qualité des relations entre employeur et salarié est également déterminante. Pour être attirant, un **élevage se doit et se devra d'avoir une bonne réputation sur ce point.**

5.4. Perspectives et conditions de développement du salariat

Dans les années à venir, le développement du salariat sera lié à l'évolution des bâtiments, et à celle du management.

5.4.1. Le bâtiment, vecteur de progrès

Les bâtiments définissent une partie des conditions de travail. Ils conditionnent notamment certains facteurs de pénibilité et certaines craintes. Les **systèmes d'évacuation** fréquente des déjections, installés dans certains élevages, **améliorent la qualité de l'air des bâtiments.** Ils peuvent rendre le travail plus agréable, en limitant les odeurs « ramenées à la maison ».

L'automatisation des bâtiments réduit la pénibilité du travail, notamment pour les ports de charge. Ainsi, l'automatisation de l'alimentation évite de pousser de lourds chariots. De même, les systèmes de prétrempage ou les robots de lavage réduisent le temps consacré à laver les salles. **Davantage d'efforts doivent être consacrés à limiter la répétitivité.** En effet, **l'agrandissement des élevages et la mise en groupe des truies augmentent la taille des bandes.** Certaines **tâches, comme l'épointage des dents, peuvent être réalisées de manière ciblées :** dans ce cas, le temps de manipulation des animaux est remplacé par du temps d'observation. **Pour les vaccins, il n'est évidemment pas possible de sélectionner les animaux. L'association de vaccins ou de nouvelles techniques d'injection permettront peut-être de limiter la pénibilité.**

L'informatique s'introduit progressivement dans les élevages, via les logiciels de gestion technique, ou de pilotage de l'alimentation. Des systèmes d'alerte liés aux mises bas, aux taux de gaz dans l'ambiance, ou à la croissance des animaux se développent. Ces outils constituent **une aide réelle au travail de l'éleveur et du salarié, et pourront motiver des salariés en quête de technologie.** Pour que leur arrivée dans la

filière se passe bien, il sera toutefois nécessaire **qu'ils ne remplacent pas les aspects animaliers, et restent des informateurs, et non des prescripteurs des tâches à réaliser.**

Les élevages de demain devront aussi davantage intégrer les locaux « non productifs » destinés aux salariés : sanitaires, douches, vestiaires, mais aussi cuisine et salle de réunion. **Ceux-ci garantiront l'hygiène de l'élevage et des salariés, mais faciliteront l'échange d'informations et la convivialité au sein des équipes.**

5.4.2. La gestion du personnel, une compétence à développer

Enfin, le salariat ne se développera pas sans une professionnalisation du management. En effet, les besoins en emploi de la filière porcine correspondent à des personnes formées, capables de réaliser des actions techniques en autonomie. Cependant, les recrutements sont **souvent peu formels. La rédaction d'une fiche de poste est rare, même si l'éleveur a parfois une idée précise de la mission confiée.** La motivation et la qualité des relations humaines semblent plus importantes que l'expérience ou la formation. Face à une pénurie de candidats, les éleveurs semblent privilégier des caractéristiques structurelles du candidat. Ils se considèrent capables de former leur nouveau salarié, en prévoyant plusieurs mois avant une réelle autonomie.

Les pratiques des éleveurs ayant une équipe stable montrent toutefois une professionnalisation du management, aussi bien dans la gestion des relations interpersonnelles **que dans la gestion de l'information :** réunions, entretiens, etc. De même, la formation des jeunes éleveurs et salariés intègre de plus en plus le management, les relations humaines, et le droit du travail. Les jeunes employeurs et **responsables d'équipes sont donc formés, ou au moins informés. Ce n'est pas toujours le cas des éleveurs plus expérimentés, qui apprécient surtout les aspects techniques ou animaliers du métier, et n'avaient pas de vocation d'employeur à leur installation.** Formations et journées d'échange peuvent leur permettre d'être plus à l'aise dans leur fonction, mais aussi de mieux fidéliser leur équipe.

6. Conclusion

Quatre enquêtes ont été réalisées auprès **d'éleveurs et de salariés d'élevages porcins.** Elles montrent des salariés motivés par un métier technique, en contact avec les animaux. **L'autonomie dans l'organisation quotidienne de leur travail est également une forte satisfaction. Pour les éleveurs, il n'est pas toujours simple de devenir employeur.** Etablir et maintenir des relations humaines de qualité est une gageure. **De plus en plus d'éleveurs relèvent le défi et**

mettent en place des entretiens annuels, des temps d'échange, etc. Les éleveurs ont confiance en leur capacité à former de nouveaux venus, et privilégient les qualités humaines et la motivation lors des recrutements. Pour l'instant, la filière peine à trouver suffisamment de salariés. A l'avenir, le développement des candidatures dépendra de l'image de la production porcine et de ses métiers. Pour cela, l'évolution des bâtiments sera importante : elle réduira la pénibilité, et renforcera l'intérêt technique du travail. Mais rien ne sera possible sans de bonnes pratiques de gestion du personnel. Pour les éleveurs comme pour les salariés, l'élevage de demain sera en mouvement !

7. Pour plus d'informations...

Contact :
Caroline Depoudent – Pôle porc-aviculture des
Chambres d'agriculture de Bretagne – 5 allée
Sully – 29 760 Quimper Cedex
Tel. : 02 98 52 49 55
Mail : caroline.depoudent@bretagne.chambagri.fr

Ces études ont été réalisées avec le soutien financier du Compte d'Affectation Spéciale pour le Développement Agricole et Rural, du Conseil Régional de Bretagne, du Comité Régional Porcin et du Fond Social Européen.

Merci aux éleveurs et salariés ayant répondu aux enquêtes. Merci également aux groupements de producteurs, aux AEF 22, 29, 35 et 56 et aux FDSEA 22, 29, 35 et 56 pour leur aide. Merci à Anne Bertagnolio, de la CRAB, pour les informations statistiques.

8. Références bibliographiques

AREFA Pays de la Loire, 2013. Caractériser et définir les besoins en emploi et en compétences pour les salariés de la production agricole en Pays de la Loire à l'horizon 2020. Synthèse, 24p.

BERTAGNOLIO A., juin 2012. 70 210 actifs agricoles en Bretagne. In : Economie agricole bretonne, édition 2012. Chambres d'agriculture de Bretagne, 72p., 14-17.

BERTAGNOLIO A., octobre 2013. Prospective emploi formation en production agricole. Chambre régionale d'agriculture de Bretagne – Observatoire emploi formation de l'agriculture. Rapport, 274p.

DEPOUDENT C., DAVID S., GLEHELLO A., LUCAS D., décembre 2011. Faciliter l'intégration d'un nouveau salarié en élevage porcin. Synthèse. Chambres d'agriculture de Bretagne, 4p.

DEPOUDENT C., GRANNEC M.L., QUILLIEN J.P., mars 2012. Salariat féminin en élevage porcin. Synthèse. Chambres d'agriculture de Bretagne, 12p.

DEPOUDENT C., GRANNEC M.L., QUILLIEN J.P., février 2012. Représentations et réalités du salariat féminin en élevage porcin. Journées Rech. Porcine, 44, 245-246, 2p.

DEPOUDENT C., GRANNEC M.L., février 2011. Spécificités du salariat féminin en élevage porcin. Journées Rech. Porcine, 43, 253-254, 2p.

DEPOUDENT C., LE MOAN L., avril 2010. Fidéliser et motiver une équipe de salariés. Rapport d'étude. Chambres d'agriculture de Bretagne, 46p.

DEPOUDENT C., LE MOAN L., février 2011. Déterminants de la fidélisation d'une équipe de salariés en élevage porcin, Journées Rech. Porcine, 43, 255-256, 2p.

LE MOAN L., PINEAU C., GRIMAUD P., mars 2007. Conséquences techniques, économiques et sociales de l'embauche d'un premier salarié en élevage porcin. Rapport d'étude. Chambres d'agriculture de Bretagne et des Pays de la Loire, 84p.

Comment citer ce document ?

Caroline DEPOUDENT, Marie-Laurence GRANNEC, Laëtitia LE MOAN. Janvier 2014. Salariat en élevage porcin : synthèse de quatre études bretonnes. **Chambres d'agriculture de Bretagne, 12 pages.**

Mots-clés : Porc, salariat, travail, emploi.