

Mieux accueillir et pérenniser l'emploi des salariés agricoles

Sophie Chauvat¹, Emmanuel Béguin², Muriel Astier³, Alexis Claudel⁴

1- Institut de l'Elevage, Montpellier

2- Institut de l'Elevage, Amiens

3- Trame, Paris

4- Trame, Lyon

Introduction

Face à la diminution drastique de la main-d'œuvre familiale, le salariat temporaire et permanent, interne ou externe à l'exploitation, représente un enjeu important pour le renouvellement des actifs (Forget *et al.*, 2019). A la différence des parcours à l'installation des agriculteurs, largement accompagnés en particulier par la profession, l'accès aux métiers agricoles des salariés est beaucoup moins encadré. La mise en place, pour eux, d'itinéraires professionnalisants et de dispositifs de développement des compétences, est devenue prioritaire. Le projet CAPSAgri¹ (France 2030, Compétences et Métiers d'Avenir) a illustré et fourni des ressources sur leurs attentes et leurs besoins, les actions d'insertion dans l'emploi et les formations nécessaires, ainsi que celles en gestion des ressources humaines pour les agriculteurs-employeurs.

Après la présentation de la méthodologie et du contexte, l'article cible quatre problématiques identifiées dans le projet puis propose des réponses possibles.

1- Les bases de la réflexion

Deux types de données ont été mobilisés pour conduire cette étude :

- des ressources statistiques et des études thématiques relatives aux conditions de travail des salariés (Asa France), aux formations des salariés (Ocapiat – Quadrant-études) et à la gestion des ressources humaines des employeurs (VIVEA) afin d'établir un panorama de l'emploi et de la formation des salariés ;
- des données qualitatives issues d'entretiens conduits auprès d'employeurs, de salariés (tableau 1), de directeurs d'exploitations de lycées agricoles, d'acteurs de l'emploi et de la formation, pour décrire la diversité des profils des salariés, leurs besoins en compétences et aussi la capacité des employeurs à les recruter, les accueillir et les fidéliser. Les enquêtes portaient sur les filières bovin lait, le maraîchage et des tiers employeurs [Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (Cuma), Services de remplacements (SR), Groupements d'employeurs (GE)] afin d'étudier des situations contrastées en termes de besoins en compétences et de types de salariés.

¹ France 2030, Compétences et Métiers d'Avenir - CAPSAgri – Renforcer les compétences pour mieux accueillir et pérenniser le salariat en production agricole. https://idele.fr/rmt-travail/publications/detail-article?tx_atolidelecontenus_publicationdetail%5Baction%5D=showArticle&tx_atolidelecontenus_publicationdetail%5Bcontroller%5D=Detail&tx_atolidelecontenus_publicationdetail%5Bpublication%5D=20122&cHash=f36b84de00b33246f8cf7991c70f4b60

Tableau 1. Nombre d'interviews réalisées (employeurs, salariés, tiers employeurs)

	Bovin lait (n=14)	Maraîchage (n=12)	Tiers employeurs (n=16)
Employeurs	14	10	16
Salariés	16	10	15

Plus de 40 organismes nationaux, régionaux ou départementaux ont été interviewés dans les régions Bretagne, Pays de la Loire, Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France, et plus marginalement en Nouvelle-Aquitaine et Occitanie. La plupart d'entre eux, excepté Pôle Emploi, une Mission locale et un Conseil Régional, sont des acteurs du monde agricole avec des missions complémentaires (insertion, formation) et certains ont le statut de GEIQ (Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification).

Suite aux premiers résultats, trois réunions participatives, localisées dans les principales zones d'enquête des acteurs (Paris, Rennes, Lyon), ont permis de valider un diagnostic commun, d'identifier et prioriser des leviers d'actions.

2-Des métiers en tension

La diminution du nombre d'exploitations agricoles, -20 % entre 2010 et 2020, et de la main-d'œuvre, -11 %, se poursuivent, avec pour corollaire, l'augmentation de la taille moyenne des exploitations (Givois, 2022). Cette concentration s'accompagne d'une **évolution de la composition des collectifs de travail marquée par une progression de la part du travail salarié** qui désormais représente 32 % de la main-d'œuvre interne totale, auxquels s'ajoutent les salariés des tiers employeurs, Cuma, SR, GE et Entreprises de travaux Agricoles (ETA).

Le travail familial, toujours majoritaire, est donc en net recul (-16 %). Les groupements d'employeurs comme les ETA connaissent une forte augmentation de leurs effectifs qui témoigne d'une **externalisation de plus en plus importante de la main-d'œuvre** (Gadoud et Jourdier, 2023).

Tableau 2. Evolution de la main-d'œuvre agricole en France métropolitaine entre 2010 et 2020 (sources : Givois, 2022 ; Gadoud et Jourdier, 2023)

	2010	2020	Evolution (%)
Nb d'exploitations (millier)	490.0	389.8	- 20.4
Nb de travailleurs permanents dans les exploitations (millier)	966.3	758.3	- 21.5
dont chefs, coexploitants et familiaux (millier)	811.3	587.9	- 27.5
... dont salariés permanents (millier)	155.0	170.4	+ 10.0
Nb d'ETP ² sur une année intra-exploitation (millier)	739.7	659.5	- 10.8
... dont chefs, coexploitants et familiaux (millier)	532.9	444.8	- 16.5
... dont salariés permanents (millier)	127.9	138.3	+ 8.2
... dont salariés saisonniers et occasionnels (millier)	78.9	75.6	- 4.1
Nb d'ETP sur une année pour les ETA et les GE (millier)	27.1	44.8	+ 65.0
... dont ETA (millier)	10.7	14.8	+ 39.2
... dont GE (millier)	16.4	30.0	+82.9

² ETP : Equivalent Temps Plein

Compte tenu du vieillissement des chefs d'exploitations (tableau 3) et du faible taux de remplacement notamment en filières bovines, en grandes cultures et en polyculture-élevage (Forget *et al.*, 2019), le salariat agricole devient un enjeu majeur pour le renouvellement des actifs de la production agricole.

Tableau 3. Situation démographique en 2020 (Source Agreste RA 2020 – Traitement Institut de l'Elevage)

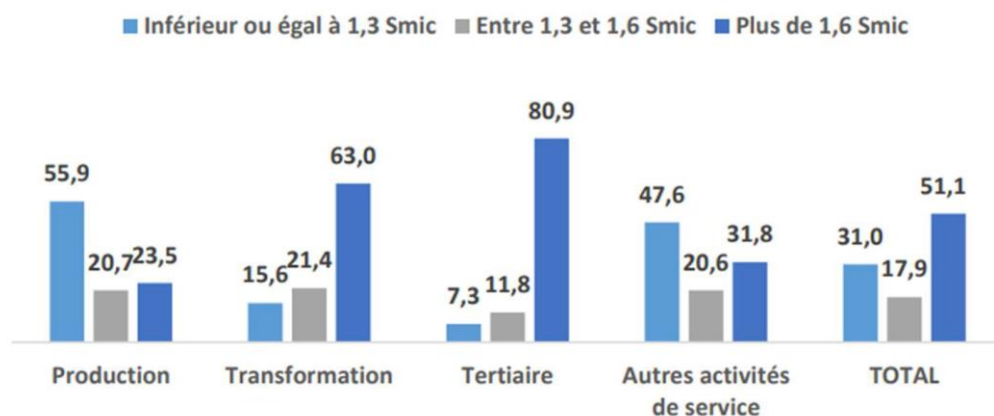
Chefs et co-exploitants	Nb pers.	< 40 ans	>= 50 ans	>= 55 ans	>= 60 ans	>= 65 ans
Avec atelier de ruminants de taille significative	211 000	23.3 %	53.4 %	36.7 %	16.7 %	8.4 %
Sans élevage hors micro exploitations (PBS >= 25 000 €)	153 900	19.9 %	57.0 %	41.2 %	22.9 %	13.5 %
Tous agriculteurs	496 400	19.9 %	58.6 %	43.4 %	25.4 %	16.7 %

Avec 225 830 projets de recrutement en 2024 dont 83 % concernent des emplois saisonniers, **le secteur agricole anticipe 54 % d'embauches difficiles** (France travail, 2024). Seulement 19 % des salariés d'une exploitation agricole en 2010 le sont encore en 2020 (Depeyrot *et al.*, 2023). Ce fort turnover multiplie et complique les démarches de recrutement. Les acteurs enquêtés s'accordent pour considérer que les personnes issues du milieu agricole et rural, avec 10 % seulement des enfants d'agriculteurs qui suivent une formation agricole, ne suffiront pas à répondre aux besoins de renouvellement des actifs du secteur.

Il devient donc impératif de recruter des **personnes éloignées du milieu agricole**. Plusieurs catégories peuvent être ciblées : citadins, personnes éloignées de l'emploi (allocataire RSA, chômeurs de longue durée), personnel étranger, personnes qui souhaitent un retour à la terre. Les problèmes de mobilité et de logement en milieu rural constituent des freins pour ces populations.

Dans le secteur de la production, 56 % des salaires sont inférieurs ou égal à 1,3 Smic (figure 1) contrairement aux secteurs de la Transformation et du Tertiaire pour lesquels la majorité des salariés affichent des rémunérations supérieures à 1,6 Smic (Daou, 2022), ce qui crée une distorsion de concurrence entre secteurs d'activités, à la défaveur de la production agricole.

Figure 1. Répartition de la masse salariale par tranche de salaire horaire brut selon les grands secteurs en 2020 (en %) (source MSA)



3- Des emplois précaires, des salariés jeunes en quête d'un métier porteur de sens

En 2020, sur l'ensemble des exploitations agricoles, **43 % des salariés ont 30 ans ou moins** (hors apprentis), vs 6,7 % des exploitants et coexploitants. Les salariés temporaires et saisonniers sont nettement plus jeunes que ceux bénéficiant d'un CDI (Forget *et al.*, 2019).

En 2016, la moitié du travail salarié dans les exploitations agricoles était effectuée sous des **statuts précaires** (CDD, travail saisonnier, apprentissage), correspondant à 80 % des 756 000 salariés agricoles employés en 2016 (Depeyrot *et al.*, 2019). Dans l'ensemble de la production agricole, compte tenu de la place du travail saisonnier et des temps partiels, la plupart des salariés, y compris ceux ayant plusieurs contrats, ne cumulent qu'un temps de travail limité (Ibid). Ainsi, environ **70 % des salariés de la production agricole occupent des emplois à temps partiel qui engendrent de faibles revenus**, des conditions de travail médiocres, des difficultés d'accès aux prestations de santé, de retraite, de chômage, aux crédits et aux logements ainsi qu'à la formation (Magnan, 2022).

En 2022, les **400 000 femmes** salariées dans la production agricole, effectif en hausse de 5,8 % en un an, représentent près de 140 000 ETP et **36 % des salariés du secteur** (MSA, 2022). D'un âge moyen de 37 ans, elles sont principalement employées dans la viticulture (34 %), les cultures spécialisées (31 %) et la polyculture-élevage (18 %).

Dans les filières de l'élevage, les jeunes générations sont à la recherche **d'expériences épanouissantes, porteuses de sens, et aspirent à plus de flexibilité et à de meilleures conditions de travail** (Gélin et Chouteau, 2021). L'ouverture d'esprit ainsi que les capacités individuelle et collective des agriculteurs-employeurs à intégrer de nouveaux publics doivent être renforcées. En effet, ces nouveaux publics n'ont ni les mêmes codes, ni les mêmes valeurs, ni souvent les connaissances techniques. Pour les manager, les former, faire en sorte qu'ils s'épanouissent et qu'ils évoluent professionnellement, les agriculteurs doivent acquérir ou conforter leurs compétences d'employeur (recrutement, management, organisation et condition de travail, partage des valeurs et des projets...).

4- Problématiques majeures

L'image du métier, la formation, le processus d'intégration des salariés dans le métier sont à interroger. La durée dans le poste renvoie à la capacité des employeurs à proposer des conditions de travail et d'emploi satisfaisantes. Les différents acteurs de l'emploi et de la formation ont déjà tous entrepris des actions, souvent mal connues ou manquant de moyens, mais certainement à mettre en lumière et à mieux coordonner entre elles. Sur chaque point, des nuances sont à apporter afin de déconstruire l'idée que la situation pourrait se résumer à quelques principes simples et donc à une poignée de solutions miracles.

4-1- Le métier de salarié agricole est déprécié

Durant les cinquante dernières années, les métiers de l'agriculture se sont fortement transformés. La France s'est profondément urbanisée, éloignant les citadins de l'agriculture, aussi la production alimentaire est devenue de plus en plus obscure et le monde agricole est resté fermé sur lui-même. Cet éloignement entre les agriculteurs et le reste de la société est, en

partie, responsable **de la méconnaissance des métiers et des pratiques agricoles par les citoyens non agriculteurs** (Dossiers techniques de l'élevage n°7, Institut de l'Élevage, 2023). Les enquêtes réalisées auprès des salariés montrent qu'ils perçoivent leur métier comme méconnu ce qui est donc un frein majeur pour attirer des personnes Non Issues du Milieu Agricole (Nima) : *"Je trouve qu'au niveau des écoles on ne m'a jamais parlé du milieu agricole alors que j'étais en cursus général, j'étais en BAC S. On nous a présenté des tas de métiers et tout. Mais je trouve que les filières agricoles ne sont pas du tout présentées"* (salarié bovin lait). L'image du salariat agricole auprès des citoyens, parents d'élèves, enseignants voire organismes d'intermédiation comme France Travail, est souvent dégradée et conduit à une désaffection des formations et des métiers agricoles, a fortiori de celui de salarié. *"Dans la tête des gens, c'est un métier hyper dur. Du bouseux et qui paye pas du tout alors qu'on est à plus du SMIC quand même, même si je trouve que ça pourrait être plus payé"* (salarié bovin lait). Pour autant, des atouts pourraient être mieux valorisés, comme le travail avec le vivant, en contact avec la nature, varié, porteur de sens.

Au sein même de la profession, l'image du salariat agricole est également dépréciée. Dans l'enseignement agricole public, on ne considère pas que l'on puisse faire carrière dans le métier de salarié de production : *"Dans la tête des gens, un salarié agricole c'est quelqu'un qui n'a pas réussi à s'installer. Ça reste encore un peu un sous métier, on est un peu sous éleveur quand on est salarié agricole"* (salarié bovin lait). Les raisons de l'invisibilité des salariés de la production agricole sont multiples :

- difficulté à saisir les contours de cette population hétérogène,
- atomisation géographique,
- part importante d'étrangers parmi les saisonniers,
- faible représentativité des salariés de la production agricole dans le syndicalisme agricole français, principalement organisé autour des agriculteurs (Darpeix, 2010).

Le salariat est considéré comme une porte d'entrée à l'installation. Sur les 32 salariés enquêtés sur leurs perspectives d'évolution, 9 souhaitent s'installer rapidement (avant 5 ans), 8 à plus long terme (10-15 ans), 2 souhaitent sortir de l'agriculture et seulement 13 envisagent de continuer comme salarié.

4-2- Le niveau de formation des salariés agricoles est faible

La population salariée en production agricole est majoritairement composée de personnels d'exécution (Ceresco, 2022a). **Près de 88 % des effectifs salariés concernent des profils peu qualifiés** (tableau 4). 43 % des salariés agricoles ont le brevet des collèges ou moins (Forget et al., 2019) et 20 % un diplôme de l'enseignement supérieur (Ibid). Compte tenu du niveau de formation des salariés agricoles, la formation continue revêt une importance particulière.

Tableau 4. Effectifs salariés par métier (ETP 2019, permanents et saisonniers) (Source RGA 2018, traitement Quadrat-études)

Domaine	Métiers	Nb ETP salariés	Part de saisonniers
Culture	Total ETP salariés cultures	115 392	
	... dont chefs de cultures	11 392	~ 0
	... dont seconds d'exploitation	7 484	~40 à 60 %
	... dont agents	96 516	Sup 60 %
Culture-élevage	Total ETP agents culture - élevage	40 262	20 à 40 %
Elevage	Total ETP salariés élevages	54 042	
	... dont responsables et techniciens d'élevage	7 332	~0
	... dont agents d'élevage	46 710	~ 20 à 60 %
TOTAL	Nb ETP salariés	209 696	
	... dont nb. d'ETP qualifiés	26 208	
	... dont nb. d'ETP non qualifiés	183 488	

Les profils des 41 salariés enquêtés dans notre échantillon sont très variés (tableau 5), les types de métiers exercés et les besoins en acquisition de compétences tout autant !

Tableau 5. Profil des salariés enquêtés selon qu'ils ont suivi une formation initiale agricole ou non, qu'ils sont en reconversion et qu'ils sont issus ou non du milieu agricole (1)

	Tiers employeurs	Bovin lait	Maraîchage
Nombre total de salariés enquêtés	15	16	10*
Reconversion et non issus du milieu agricole	4	6	5
Formation initiale agricole et issus du milieu agricole	7	3	
Formation initiale agricole et non issus du milieu agricole	3	5	
Reconversion et issus du milieu agricole	1	2	3

(1) Issus du milieu agricole : qui ont une expérience du travail agricole dans l'exploitation familiale ou de la famille proche.

* Information manquante pour 2 salariés sur les 10 enquêtés

De façon très transversale, les salariés enquêtés distinguent les besoins en connaissances techniques, ceux dans les façons de travailler des agriculteurs et ceux liés à l'exploitation : *"Il y a ce qui est au métier puis tu as la ferme"*.

Acquérir les **gestes techniques et les savoir-faire pratiques** constitue le premier besoin d'apprentissage des salariés de notre échantillon qui sont près de la moitié à être non issus du milieu agricole et plus encore à être inexpérimentés. Le métier est aussi composé de savoir-faire tacites, difficiles à verbaliser car portés par les sens. Le plus souvent cité est **l'observation**, jugée plutôt difficile à acquérir car les compétences et les indicateurs pour juger de l'état de santé d'un animal ou du niveau de risque sanitaires d'une culture sont complexes à transmettre. **Les connaissances agronomiques et zootechniques de base, la conduite d'engins**, qui paraissent évidentes pour les personnes habituées au travail agricole, nécessitent un apprentissage pour les débutants.

En général, au moins au départ, la **formation pratique s'effectue en interne sur l'exploitation** par le ou les chefs d'exploitation ou par un salarié plus qualifié.

Chez les tiers employeurs, des process d'acquisition de compétences sont plus élaborés comme la mise en place de parcours de formation (2 cas), d'action de formation en situation de travail (AFEST) (1 cas), de tutorat (1 cas), de formation par un concessionnaire de matériel (2 cas).

Le taux d'accès des salariés aux formations continues en agriculture en 2021, incluant les formations obligatoires sur la santé et la sécurité au travail **est de seulement 11 %** (Ceresco, 2022b), il est globalement plus faible en élevage qu'en production végétale. Les dispositifs d'alternance plébiscités par les employeurs comme par les salariés, sont difficiles à mobiliser pour les saisonniers. *"Le meilleur recrutement ça reste l'apprentissage. En 2, 3, 4 ou 6 ans, l'apprenti, il intègre complètement le système. Il est convaincu par le système. Quand on le garde, c'est un bonheur derrière."* (Directeur d'exploitation de lycée agricole).

De nombreuses raisons sont invoquées, par les employeurs et les acteurs de la formation, pour expliquer le faible taux de recours à la formation continue :

- le peu de sensibilisation des exploitants à l'intérêt de la formation alors qu'un personnel compétent est plus productif, plus fiable et souvent plus motivé ;
- le plan gouvernemental de développement des compétences, qui institue des obligations pour les entreprises de plus de 50 salariés, n'est pas, malgré les aides, suffisamment incitatif pour les très petites entreprises ;
- les difficultés administratives : *"Quand on envoie un salarié en formation, il faut faire des demandes, il faut demander une autorisation, il faut faire un chèque pour pouvoir avoir des aides, c'est un vrai bazar. C'est un truc à revoir de fond en comble"* (un employeur maraîcher) ;
- le fort turnover des salariés n'invite pas à investir dans de la formation : *"Toujours on a besoin de les former et on le fait, mais parfois ils partent en concession pour devenir des mécaniciens"* (tiers employeur) ;
- la petite taille des exploitations rend difficile l'organisation lorsque le salarié est absent. Les tiers employeurs, qui peuvent employer jusqu'à plusieurs dizaines de salariés, bénéficient davantage de souplesse d'organisation ;
- la faible adaptation des formations aux besoins des salariés, notamment lorsque certains ne disposent pas du vocabulaire technique de base : *"Tant que le salarié n'aura pas les termes techniques en tête ce n'est pas la peine de l'envoyer en formation parce qu'il ne va rien comprendre."* (employeur bovin lait) ;

Les métiers des salariés agricoles sont extrêmement diversifiés et leur niveau de formation hétérogène. Il n'existe pas de solutions simples et économiques pour gérer cette complexité.

4-3- Les employeurs sont très peu formés en gestion des ressources humaines

Certains agriculteurs prennent conscience que les leviers RH sont les premiers points d'appui pour améliorer l'attractivité des métiers, mais d'autres considèrent encore que l'ambiance au travail et la pause-café garantissent à eux seuls un management de qualité. Les employeurs reprochent quelques fois aux formations RH la trop grande théorisation des concepts. Pourtant, une politique RH bien conçue facilite la mise en place d'une **démarche de Qualité de vie et de**

conditions de travail (QVCT), favorable à la pérennisation des salariées qui sont demandeurs de meilleures conditions de travail et d'une organisation compatible avec leur vie privée.

Le travail est considéré comme engageant physiquement, voire pénible par 2/3 des salariés enquêtés dans le projet CAPSAgri. Parmi les facteurs les plus pénibles sont citées **l'amplitude horaire, la durée du travail** : *"C'est un métier où on fait pas mal d'heures"* (salarié élevage) et les conditions météorologiques parfois contraignantes : *"Des fois quand tu dois travailler sous la flotte, ce n'est pas terrible"* (salarié en maraîchage). L'été, certains maraîchers modifient les horaires de travail pour éviter les fortes chaleurs. La **saisonnalité du travail** joue défavorablement sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle, d'autant que les périodes creuses de récupération, quel que soit le système, se situent en hiver, peu favorable à la prise de congés en famille.

Dans les exploitations bovin lait enquêtées, la **traite** est la tâche qui pèse le plus sur la santé, par sa répétitivité et la mauvaise adaptation du matériel aux différents gabarits des travailleurs : *"Les épaules ça travaille. Une bonne salle de traite avec décrochage automatique, il faudrait que la salle de traite ne soit pas trop haute parce que je ne suis pas très grande"* (salariée bovin lait).

Enfin, les astreintes le week-end, souvent dans les exploitations d'élevage, sont décriées car elles perturbent clairement la vie de famille : *"Je resterai bien à un week-end sur trois maximum, un sur deux je trouve ça pénible au niveau de ma vie sociale"* (salarié bovin lait).

Dans les exploitations individuelles, les employeurs que nous avons enquêtés, mis à part quelques cas très en difficulté, mettent tous en place une série de pratiques managériales qu'ils estiment bonnes. Ils considèrent donc que les problèmes éventuels ne sont pas de leur fait. Certains pensent qu'une remise en cause serait salutaire : *"Il y a des gens qui n'arrivent pas à garder leur salarié, il faut qu'ils se posent les bonnes questions. Il faut savoir se remettre en cause si tu veux évoluer. Si tu n'as pas cette ouverture d'esprit, tu n'avances pas."* Ils sont inquiets de ne pas parvenir à respecter la réglementation : *"On prenait beaucoup de stagiaires et on a arrêté. C'est contraignant. On a eu la visite de l'inspection du travail. On avait un stagiaire qui avait 17 ans, donc mineur. Le jour où ils sont venus, nous on n'était pas présent sur l'exploitation. Le stagiaire à ce moment-là il était sur le quad, le quad est interdit au mineur. On est passé au tribunal et tac 3 000 € d'amende."* D'autres sont préoccupés par les questions d'organisation : *"Moi ce que j'aimerais bien, c'est de la formation, plus sur l'organisation et un peu sur le management"* (employeur bovin lait).

Du côté des tiers employeurs, l'enjeu est avant tout de sensibiliser leurs adhérents à l'importance d'acquérir des compétences RH afin de fournir un cadre de travail favorable aux salariés intervenants chez eux.

Enfin, lorsqu'on regarde les pratiques de formation, on constate que le sujet de la gestion des ressources humaines, quasiment absent des formations initiales, ne représente que 3 % de celles financées par VIVEA. On peut se demander si l'offre est suffisamment bien adaptée dans ses objectifs, ses contenus, son ingénierie ? Le principe même de la formation est-il pertinent sur ces sujets ?

4-4- Les relations entre les acteurs de l'emploi et de la formation sont complexes

L'organisation des acteurs de la formation et de l'emploi en agriculture s'inscrit dans un écosystème complexe par le nombre d'opérateurs, ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire, ministère du Travail, Caisse Centrale de Mutualité Sociale Agricole, Agrica, Ocapiat, VIVEA, Anefa, Apecita, Chambres d'agriculture, France Travail et parfois la gestion paritaire.

Le maillage territorial des organismes est dense, la palette des actions et des outils est large et complémentaire, les démarches d'aide à l'insertion de France Travail sont nombreuses et adaptées aux besoins. Pourtant, beaucoup d'organismes interviewés font état d'un **manque de coordination** *"Tout le monde fait de la communication un petit peu dans son coin"*, la cohérence entre les différents territoires, l'accès aux actions de formation et aux offres d'emploi pour les différents publics. Les personnes qui souhaitent rentrer dans le monde agricole n'ont pas forcément une vision claire des métiers et des types d'emplois auxquels ils peuvent prétendre : *"Ils (les chercheurs d'emplois) ne savent pas vers qui se tourner"* (Chambre d'agriculture).

Le dynamisme des dispositifs et des actions mis en place varie selon les territoires, les moyens alloués, les volontés politiques et institutionnelles. *"Il faut davantage travailler en partenariat, faire plus ensemble pour avoir plus de poids, sortir des 'prés carrés'. Jusqu'à présent ça ne fonctionnait pas bien"* (Anefa). Cette concertation est importante puisqu'il s'agit d'adapter les politiques de l'emploi des différents acteurs aux enjeux futurs, d'en anticiper les principaux mouvements, de comprendre les besoins des salariés et employeurs, de préparer les candidats aux compétences de demain et les recruteurs à accueillir des publics différents de ceux d'aujourd'hui.

Ces réflexions prospectives, si elles peuvent être documentées par les Carif Oref³, sont l'affaire de tous les acteurs et aussi d'un travail collectif entre candidats, salariés, accompagnants et recruteurs. *"Il faut que les dirigeants prennent davantage de temps pour se questionner sur le sens du travail et son évolution. Ce qui manque c'est une anticipation à 5 ans des profils et des aspirations des futurs salariés. Il faut se doter d'un pôle de réflexion sur l'évolution du monde du travail. On travaille chacun de son côté. Il faut chercher des solutions ensemble."* (Fédération des Maraîchers Nantais).

Avec son propre système de sécurité sociale et de formation, l'agriculture fait, toujours figure de citadelle. Les instances agricoles, par méconnaissance et parce que la nécessité de recruter des personnes "Nima" était moins cruciale il y a quelques années, **ne sont pas bien représentées dans des organismes comme France Travail, les Carif Oref, les Conseils régionaux**, etc. ce qui complique la prospection pour des candidats aux métiers de salarié agricole. *"Il faut travailler davantage sur les passerelles avec les autres acteurs d'insertion à l'emploi car les publics sont les mêmes."*

Le besoin d'acculturation entre organismes (agricoles et non agricoles) et le manque de connaissance du monde agricole par ces institutions généralistes sont soulignés.

³ Carif-Oref : Centres d'animation de ressources et d'information sur la formation (Carif) et les Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (Oref)

5- Quatre principales pistes à explorer

Ce chapitre propose, non pas des solutions à appliquer, mais des pistes de réflexion pour répondre aux problématiques soulevées. La complexité de la situation nécessite une réflexion plus globale et partagée avec les différents acteurs concernés.

5-1- Une communication d'envergure pour attirer de futurs salariés dans le monde agricole

Valoriser les métiers nécessite à la fois de communiquer sur les aménités de l'agriculture et la modernité de la profession de salarié de la production agricole, à commencer par un choix de vocable différent de celui "d'ouvrier agricole". Les organismes interprofessionnels agricoles et les OPA (Organisations Professionnelles Agricoles) tireraient profit d'unir leurs moyens pour diffuser un message audible, d'envergure nationale, ciblé et institutionnel en direction des personnes issues d'autres environnements comme les jeunes en orientation, leurs parents, les conseillers d'orientation, les personnes en recherche d'emploi.

Ce message pourrait faire la **promotion des métiers de l'agriculture et de salariés de la production agricole**, à l'image des campagnes de communication "*l'Artisanat, première entreprise de France*" ou celles conduites pour recruter dans l'Armée. Accompagnés de professionnels de la communication, basés sur des médias contemporains adaptés aux jeunes et aux moins jeunes, les messages auraient pour objet d'inciter les candidats à postuler aux offres d'emplois, à effet immédiat, ou à s'engager dans un cursus de formation agricole, à effet différé.

5-2- Rendre visibles les salariés de la production agricole

La gouvernance des organisations paritaires agricole nécessiterait d'être revue pour mieux refléter la complexité et la réalité des métiers de salariés de la production agricole. Les syndicats d'employeurs agricoles pèsent un poids trop important, comparé à celui des salariés, notamment pour les statuts les plus précaires, peu organisés et méconnus au niveau national.

La reconception des compositions et des fonctionnements des instances décisionnelles relève de choix politiques. Donner la parole aux salariés est primordial pour mieux comprendre et prendre en compte leurs besoins, leur permettre de s'organiser et améliorer l'attractivité de leurs métiers.

La plateforme nationale "[Devenir Eleveur](#)" qui a pour objectif de faire découvrir le métier d'éleveur et d'ainsi en améliorer l'attractivité, comporte des témoignages et des ressources pour accéder et s'épanouir dans le métier. Un outil de ce type dans lequel l'Association des salariés agricoles de France (Asa France)⁴ tiendrait un rôle majeur, pourrait être construit.

⁴ L'association des salariés agricoles de France est un organisme de développement agricole créé par des salariés de la production agricole pour les salariés agricoles.

5-3- Favoriser la formation continue des salariés agricoles

Au regard du fort turnover des salariés de la production agricole, la notion de **parcours de formation** est, sauf chez les tiers employeurs, étonnamment absente du registre du management.

La taille des structures ne permet que rarement des évolutions, sauf dans celles où des salariés exercent des fonctions managériales ou de chef d'atelier. Pourtant, les perpétuelles transformations (transition numérique, transition agroécologique...), nécessitent des formations techniques pour devenir plus autonome et rester plus longtemps sur l'exploitation.

Le développement d'itinéraires d'apprentissage formaliserait aussi l'attention de l'employeur au développement des compétences de ses salariés.

Les badges numériques (encadré 1) qui matérialisent les savoir-faire, les savoir-être, les connaissances et les expériences professionnelles hors cadre d'un référentiel classique de formation, pourraient être mis à contribution pour concrétiser le déploiement des compétences des salariés, notamment les moins qualifiés.

Les AFEST et les Défi Emploi contribuent grandement à la professionnalisation de la formation en entreprise en faisant appel à un prestataire externe agréé, garant de l'application des méthodes appropriées à une formation. Mais ces démarches sont complexes à mettre en œuvre dans les entreprises les plus petites. **Des formations de "formateurs" pourraient être proposées aux agriculteurs** qui accueillent souvent des salariés peu formés.

Les exploitants ainsi sensibilisés aux notions d'objectifs de formation et de feedback éviteraient les débriefings rapides et incomplets de type : *"Est-ce que tout s'est bien passé ?" "J'ai l'impression que oui"* (Anact, 2019).

Encadré 1

Le **badge numérique est une certification** d'une expérience, d'une compétence, d'un savoir, d'un parcours qui n'entre pas dans le cadre d'un référentiel classique de formation. Il (i) met en valeur les expériences de chaque individu tout au long de sa vie professionnelle, *avec une attention particulière pour celles et ceux qui sont plutôt dé-qualifiés* ; (ii) il améliore la transparence du marché du travail entre les employeurs potentiels et les salariés candidats ; (iii) il facilite les transitions et mobilités professionnelles ; (iv) il propose des formations complémentaires. Le badge rend visible les habiletés, les compétences et les connaissances des travailleurs qui alors, peuvent être reconnues par une communauté ou une organisation certifiée (Ravet *et al.*, 2023).

5-4- Développer les compétences RH des employeurs

Alors que nombre de formations à destination des employeurs sont annulées faute de participants, la création d'un référentiel de bonnes pratiques à haute valeur humaine (Trame, 2024) vise à :

- rendre plus visible l'ensemble des pratiques qu'il convient de questionner au sein des fermes afin d'améliorer sous tous les angles la qualité des conditions de travail ;
- améliorer les pratiques de management des employeurs ;
- valoriser ceux qui mettent un soin particulier à mettre en œuvre une Qualité de Vie au Travail (QVT) à travers de bonnes conditions de travail et des pratiques relationnelles pour favoriser le bien-être et l'épanouissement des travailleurs et au final la performance de l'entreprise (Anact, 2023) ;

- mettre en avant les professionnels engagés dans la démarche qui, dans une logique de recrutement en tension, pourraient communiquer et améliorer leur "marque employeur" ;
- faire reconnaître des façons de faire éprouvées par la pratique.

Dans la logique de ce référentiel, l'objectif est également de proposer aux différents actifs de la profession agricole un lieu de ressources pour leur fournir des outils, méthodes et des possibilités d'échanges sur les dimensions humaines, organisationnelles et managériales.

Comme pour les salariés, la création de badges numériques permettrait la reconnaissance des pratiques innovantes, de savoir-faire particuliers et des expériences sur les différents champs des bonnes pratiques RH et QVCT.

La mise en réseau des formateurs assurerait une meilleure visibilité des formations proposées aux employeurs et aux salariés en posture managériale. Elle leur offrirait la possibilité de partager des expériences, des conseils, des outils, de s'informer et de favoriser les processus d'innovation.

Renforcer le rôle des tiers employeurs (Cuma, GEIQ, GE, Service de remplacement), qui comme les entreprises de travaux agricoles, conjuguent une relative flexibilité de l'emploi pour les agriculteurs, une moindre précarité pour les salariés et bénéficient des aides publiques. Ils se substituent à l'agriculteur dans le domaine de la gestion des ressources humaines : embauche, formation, gestion administrative, planification de l'activité du salarié, etc. Ils assurent aussi le paiement des salaires et des charges, puis refacturent à l'agriculteur au prorata du temps que le salarié a passé sur l'exploitation, majoré d'un montant destiné à couvrir ses frais de fonctionnement. Ils sont en mesure de faire face à la saisonnalité de l'activité, à l'absence d'un associé grâce au service de remplacement, aux difficultés de recrutement. Avec les entreprises de travaux agricoles, le processus est encore davantage simplifié puisqu'il s'agit d'une relation de service "homme/machine".

Les tiers employeurs de taille importante délivrent en sus des conseils en gestion prévisionnelle des emplois, organisation du travail, relations humaines... Ils contribuent déjà, sans le savoir, à la diffusion des bonnes pratiques RH citées plus haut et pourraient eux aussi en devenir les ambassadeurs.

Un recours accru à ces services, notamment pour les plus petites exploitations, allège les tâches administratives, le stress de la recherche de candidats et en retour, conforte le fonctionnement de l'organisme auquel elles adhèrent en abondant le volume d'heures de travail à réaliser par les salariés.

Communiquer, auprès des jeunes en formation agricole comme auprès des exploitants, sur les missions, le fonctionnement et l'intérêt pour les employeurs favoriserait le recours à ces organismes (Gadoud et Jourdiér, 2023).

Conclusion

La diminution des candidats issus de l'enseignement agricole, contraint les agriculteurs-employeurs à recruter parmi des publics peu formés aux techniques agricoles, pas toujours familiers du milieu rural et, de plus, parfois éloignés de l'emploi.

L'insertion de ces publics dans la production agricole est complexe car ces métiers, pourtant porteurs de sens et d'importants savoir-faire techniques, souffrent d'un déficit d'image ainsi que de conditions de travail et d'emploi défavorables.

Les employeurs n'ont pas tous pris la mesure de l'importance d'une gestion des ressources humaines, et au-delà de l'attention à porter en équipe aux conditions de travail pour, en s'appuyant sur les aménités de l'agriculture et la multitude d'outils et d'actions existants, attirer et fidéliser les salariés.

Les dispositifs de formation continue revêtent une importance cruciale pour combler les lacunes des publics sans formation initiale agricole. Encore aujourd'hui, ce sont les agriculteurs et les salariés les plus qualifiés qui seuls s'en chargent.

En 2016, la moitié du travail salarié dans les exploitations agricoles était effectué sous des statuts précaires. Comme nous n'avons pas pu étudier ce public à cause des difficultés pour les repérer et les contacter, il nous paraît pertinent et utile de leur consacrer une étude à part entière, pour :

- mieux les connaître dans leur diversité de situations et de profils,
- analyser les raisons de la durée brève dans leur emploi,
- identifier parmi eux, ceux qui souhaiteraient s'insérer dans des parcours plus stables et sur lesquels les acteurs pourraient agir en matière de développement des compétences.

Bibliographie

- Anact, 2019. Les Actions de formation en situation de travail. Collection 10 questions sur. 20 p.
- Anact, 2023. La QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité. Cahier de l'Anact n°4. Capitaliser. 20 p.
- Ceresco, Quadrat, Ocapiat, 2022a. Etude prospective sur les impacts des changements climatiques en termes d'activités, de métiers, d'emplois et de compétences pour les exploitations agricoles. Rapport n°2. Description et anticipation des impacts Emplois, Métiers et Compétences. 90 p.
- Ceresco, Quadrat, Ocapiat, 2022b. Etude prospective sur les impacts des changements climatiques en termes d'activités, de métiers, d'emplois et de compétences pour les exploitations agricoles. Rapport n°3. Evaluation des enjeux, identification des leviers d'action prioritaires et formulation de préconisations pour les branches. Quadra-études. 56 p. <https://www.ocapiat.fr/wp-content/uploads/Rapport-evaluations-des-enjeuxidentification-des-leviers-daction-prioritaires-et-formulation-de-preconisations-pour-les-branches.pdf>
- Darpeix A., 2010. La demande de travail salarié permanent et saisonnier dans l'agriculture familiale : mutations, déterminants et implications. Le cas du secteur des fruits et légumes français. Thèse en sciences économiques. 367 p.
- Depeyrot J.-N., Magnan A., Michel D.-A., Laurent C., 2019. Emplois précaires en agriculture. NESE n°45, pp 7-56.
- Depeyrot J.-N., Parmentier M., Perrot C., 2023. Élevage de ruminants : vers une pénurie de main-d'œuvre ? INRAE Productions Animales, 36(1), 18 p.

Dossier technique de l'Elevage n°7, Institut de l'Elevage, 2023. Eleveur de ruminants : l'attractivité du métier en question. 55 p

https://idele.fr/?eID=cmis_download&oID=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2F1bdfa183-43f8-48ad-9e4d-d0da1404aea2&cHash=89ea2a4bb022770c043740c50bb20969

Forget V., Depeyrot J.-N., Mahé M., Midler E., Hugonnet M., Beaujeu R., Grandjean A., Hérault B., 2019. Actif'Agri. Transformations des emplois et des activités en agriculture, Centre d'études et de prospective, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, la Documentation française, Paris. 245 p.
France travail, 2024. Enquête "Besoins en main-d'œuvre" : les employeurs anticipent de fortes difficultés de recrutement en 2024. Eclairages et synthèses.

Frécenon B., Marx J.-M., Petit N., 2021. Nouvelles formes de travail en agriculture. CGAAER. Rapport 20090. 69 p.

Gadoud B., Jourdié G., 2023. Développement des Groupements d'Employeurs agricoles. Rapport 23032. 61 p.

Gélin M., Chouteau A., 2021. Attractivité des métiers des filières d'élevage ; quelles sont les attentes des jeunes en matière d'emploi ? GIS Avenir Elevage. <https://www.gis-avenir-elevages.org/actions-thematiques/attractivite-des-metiers-de-l-elevage>

Givois S., 2022. Recensement agricole 2020. Main-d'œuvre et externalisation des travaux. Agreste. Primeur. N°11. 4 p.

Kling-Eveillard F., 2012. Les enquêtes qualitatives en agriculture. De la conception à l'analyse des résultats. Institut de l'Elevage. Référence 00 12 59 002. 99 p.

Magnan A., 2022. Le développement du salariat précaire dans l'agriculture française : une approche d'économie institutionnelle. Thèse. Université Paris-Saclay.

MSA, 2022. Les femmes dans l'agriculture en 2022. L'activité des femmes est essentielle au fonctionnement des exploitations et entreprises agricoles. Infostat. Les statistiques de la MSA. 11 p.

Ravet S., Petitqueux P., Teynier S., Dufour M., 2023. Badges numériques : le livre blanc. Etat des lieux et propositions pour promouvoir le déploiement des badges numériques au niveau national. 106 p.

Trame, 2023. La qualité de vie au travail. #4 Le cahier numérique. 21 p. https://trame.org/wp-content/uploads/2024/01/4_cahier_numerique_QVCT.pdf