



Texte original.*

Répondre au défi du recrutement en agriculture

**Siavash ATARODI, Gilles KLEIN, Mariama Lobsang NDAO, Anne PIGNAULT,
Valérie SAINT-DIZIER DE ALMEIDA**

Laboratoire Lorrain de Psychologie et de Neurosciences de la dynamique des comportements (2LPN), Université de Lorraine, 23 Boulevard Albert 1^{er}, 54000 Nancy

Résumé. Nous avons été sollicités par la chambre d'agriculture du GRAND Est pour étudier et optimiser les dispositifs d'aide à l'embauche destinés aux agriculteurs du Grand Est, notamment primo-employeurs. Plutôt que nous engager d'emblée dans cette étude, nous avons estimé qu'il était nécessaire de bien comprendre son contexte en interrogeant des agriculteurs et des professionnels de l'embauche. Les résultats obtenus auront également une incidence sur la poursuite du processus.

Mots-clés : entretiens, opinion, emploi, processus comportementaux et sociaux

Responding to the recruitment challenge in agriculture

Abstract. We were called upon by the Chamber of Agriculture and the main national farmers' union to study and optimize hiring assistance schemes for farmers, especially first-time employers. Rather than engaging in this study from the outset, we felt it was necessary to understand the context by interviewing farmers and recruitment professionals. The results obtained will also have an impact on the continuation of the process.

Keywords: Interviews, opinion, employment, behavior and social processes

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Atarodi, S., Klein, G., Ndao, L.M., Pignault, A., Saint-Dizier de Almeida, V. (2018). Répondre au défi du recrutement en agriculture. Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Les entreprises qui nous intéressent sont, dans l'ensemble, de très petites entreprises (TPE, de 0 à 19 salariés). Dans tout le Grand-Est les exploitations agricoles sont majoritairement individuelles (Agreste, 2010). Le second type juridique d'exploitation la plus utilisée est l'EARL (Exploitation Agricole à Responsabilité Limitée), une forme de société ne pouvant rassembler plus de dix associés. Quelques-unes sont également des Gaec (Groupement agricole d'exploitation en commun) qui permet à des agriculteurs (dix au maximum) de rassembler leurs exploitations individuelles dans une même structure juridique et de travailler en commun.

Longtemps, l'agriculture a été peu étudiée en ergonomie. « 60% des recherches en ergonomie sont consacrés à quelques centaines de cosmonautes et d'aviateurs, 30% à quelques milliers de conducteurs de centrales nucléaires, chimiques ou autres, 8% à quelques centaines de millions de travailleurs industriels, et 2% à deux milliards d'agriculteurs » (Sigaut, 1977). Les protocoles d'intervention ergonomique ont donc été conçus tardivement. Ainsi, le Bilan Travail n'a été développé par l'Institut de l'Élevage et l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) que dans les années 1990 (Dedieu et al., 2000). C'est seulement dans les années 2000 que des recherches ont porté sur les conditions de sa mise en œuvre et de son appropriation par les organismes de conseil (Brissaud, 2003 ; Maire, 2003 ; Goguet-Chapuis et Maire, 2005). Pourtant, depuis l'après-guerre, trois décennies d'intensification de la production agricole suivies de nombreux plans et mesures publiques fixant des objectifs qualitatifs, environnementaux et de services ont considérablement complexifié les tâches, alourdi la charge mentale des agriculteurs, exercé une pression psychique sur les familles exploitantes s'ajoutant au caractère aléatoire des profits (Brissaud, 2003). Le monde agricole est marqué par des

transformations de plusieurs ordres. On observe :

- l'emploi de nouvelles technologies à travers du matériel doté de capteurs et de logiciels de plus en plus sophistiqués, destinés à une agriculture de précision et de gestion des informations de l'exploitation ;
- une intégration croissante dans le métier de nouvelles pratiques agricoles en réponse aux exigences extérieures au milieu ;
- l'émergence de deux logiques de développement. Une logique sectorielle de spécialisation et d'agrandissement ; une logique territoriale visant les diversification et combinaison d'activités ;
- des changements structurels : la coexistence de différents modèles agricoles (agroécologie, agriculture biologique, agriculture durable, ...) qui conduisent à de nouvelles stratégies d'organisation et d'une transformation des métiers et des besoins en qualifications ;
- une demande croissante de flexibilité du travail et de l'emploi des salariés liée aux fluctuations saisonnières des besoins en travail sur les exploitations et à la maîtrise des coûts de production.

CONTEXTE

Une étude menée en 2015 par la Chambre Régionale d'Agriculture de Champagne-Ardenne en partenariat avec l'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais a souligné la difficulté de l'acte d'embauche dans la production agricole. En outre, une étude prospective réalisée par la Chambre régionale d'agriculture du Grand Est en 2016 évalue à 17 500 le nombre d'emplois à pourvoir à l'horizon 2025 dans le secteur de la production agricole sur le Grand Est.

Face à ce constat, la chambre d'agriculture du Grand Est a sollicité notre Laboratoire pour l'étude et l'optimisation de dispositifs d'aide à l'embauche actuellement destinés aux agriculteurs de cette région. Cette demande a donné lieu à un projet d'une durée de 30 mois - le projet FAXE (Faciliter

l'Acte d'embauche sur l'eXploitation agricole) financé dans le cadre du CPER Ariane (2018-2020). Avant de nous engager dans l'étude des dispositifs et actions existants, nous avons estimé nécessaire de bien comprendre le contexte de cette étude, en opérant une étude documentaire et en interviewant des agriculteurs et des professionnels de l'embauche (missions locales, pôle emploi, etc.). Notre hypothèse est que de nombreux freins à l'embauche relèvent de l'analyse du travail tel que développée dans le 'Bilan Travail'. Autrement dit, l'approche ergonomique a une véritable utilité et pertinence pour la conduite du processus de recrutement sur les exploitations agricoles. Nous souhaitons identifier les freins à l'embauche et expliquer en quoi l'intervention ergonomique apporte des solutions.

METHODOLOGIE

Population

31 agriculteurs, représentant les dix départements de la région ainsi que la diversité des profils d'agriculteurs ont été interviewés. 16 professionnels de l'embauche ont également été sollicités, via les organismes impliqués dans le secteur de l'emploi dans le Grand-Est.

Méthode de recueil

Cette investigation repose sur la conduite d'entretiens semi-directifs. L'enjeu est d'identifier les freins perçus et plus globalement leur opinion (les connaissances, informations dont ils disposent) et attitude (leur avis) relatives au recrutement dans les exploitations agricoles.

Méthode d'analyse

Les entretiens transcrits ont fait l'objet d'une analyse de contenu permettant l'identification des unités de sens et d'en opérer un classement thématique. Les unités de sens que l'on peut assimiler à des idées permettent d'approcher les opinions (dimension référentielle du discours) et les attitudes (dimension modale) exprimées (Négura, 2006).

RESULTATS

L'analyse de contenu permet d'aboutir aux thèmes suivants. Il est intéressant de noter que les résultats obtenus auprès des agriculteurs et des professionnels de l'embauche sont convergents.

La planification des ressources humaines

Aux yeux des organismes interrogés beaucoup d'agriculteurs semblent tout faire pour éviter de recruter des salariés. Les agriculteurs attendent d'être épuisés pour embaucher. Un primo-employeur est quelqu'un qui n'y arrive plus seul et qui va chercher les solutions les plus rapides et qui coûtent le moins cher (aides à l'embauche, apprentissage) sans forcément connaître les réglementations et les accompagnements au recrutement.

L'analyse des emplois et des postes

La plupart des agriculteurs n'ont pas analysé leur besoin de main d'œuvre sur toute l'année (un temps plein ? toute l'année ?) et n'ont pas forcément de pistes de réflexion pour analyser leurs besoins. Selon un agriculteur, les services d'accompagnement sont incapables de dire de quel volume de travail salarié, un agriculteur a besoin. Aussi, l'agriculteur primo-employeur ne sait souvent pas définir le profil du salarié à embaucher. Il ne précise pas les missions car les tâches lui paraissent évidentes et il devient, de fait, difficile de faire correspondre des compétences attendues. Les employés des organismes leur conseillent parfois de corriger la rédaction de leurs offres mais certains agriculteurs refusent. Le risque est que le demandeur d'emploi comprenne mal l'offre proposée.

Le réseautage

La plupart des participants rapportent que les agriculteurs essaient d'abord de recruter par bouche à oreille ; ils s'adressent aux services d'accompagnement en dernier recours.

La sélection des candidats

Les agriculteurs cherchent le plus souvent des salariés polyvalents, ce qui est difficile

à trouver car les techniques sont de plus en plus pointues. Il y a donc, a priori, des problèmes d'inadéquation entre compétences des candidats et demande des agriculteurs. Certains profils sont plus difficiles encore à trouver : en mécanique agricole ou vacher. Un ouvrier polyvalent ne correspondrait pas forcément : les métiers évoluent avec de plus en plus de spécificités, plus de technologies, des tracteurs qu'il faut savoir paramétrer. Il y a de plus en plus de compétences à acquérir, et pour certains métiers, des diplômes particuliers sont requis.

Les agriculteurs évitent les demandeurs d'emploi qui ne viennent pas du monde agricole, à moins que d'autres agriculteurs aient recommandé le candidat en question. L'agriculteur pense que quelqu'un qui n'est pas issu de ce milieu refusera les contraintes horaires exigeantes et dépendantes notamment des conditions climatiques. Aussi, des préjugés existent : «les jeunes ne veulent pas travailler».

Les contrats aidés sont des profils qui font peur aux agriculteurs : ils craignent que l'employé en contrat d'insertion ne soit pas professionnel, qu'il manque de compétences et que le décalage entre l'employé et lui soit trop grand.

L'accueil et l'intégration du salarié

L'accueil d'un salarié requiert de planifier et gérer son activité. Les agriculteurs n'ont pas l'habitude de donner des consignes, ils ont du mal à définir ce qu'ils peuvent déléguer et ont tendance à imposer leur mode opératoire. Ils semblent faire des tentatives, espérant que le salarié va s'adapter.

Autres obstacles rapportés par les participants

Les acteurs de l'emploi interrogés rapportent les difficultés rencontrées à intégrer les agriculteurs dans les démarches sensibilisation à l'embauche. Ces derniers ne lisent pas les documents d'information sur l'embauche. L'emploi salarié est assez loin de leurs préoccupations. Les accompagnements à l'embauche ne sont pas assez connus malgré les efforts des

organismes pour se faire connaître et faire connaître leurs services. Beaucoup d'agriculteurs ne savent pas qu'ils peuvent être aidés par la chambre départementale d'agriculture ou d'autres organismes et essaient de faire les démarches, seuls. Souvent les jeunes agriculteurs issus de ce 'monde' tendent à suivre l'exemple de leurs parents et ne pensent pas à recourir à l'embauche d'un salarié. Ceux qui veulent employer sont ceux qui ont vu ou entendu que cela était possible.

Les agriculteurs craignent de mettre en place une procédure de licenciement si la situation les y contraignait.

Aussi le monde agricole est exposé à difficultés économiques. De fait, estimant qu'un salarié coûte cher, ils évitent les embauches. Néanmoins lorsqu'ils sont informés des aides à l'embauche, ils sont davantage rassurés.

L'agriculture est un secteur très réglementé. Ils craignent l'ajout de la réglementation sociale en matière d'emploi.

DISCUSSION

Les résultats obtenus concordent pour la plupart avec les travaux traitant du recrutement dans les PME. La gestion de l'emploi par les PME serait plus réactive et informelle que prévisionnelle (Bayad & Herrmann, 1991; Laberon & Bernaud, 2011). L'analyse des besoins et ressources est presque toujours inexistante ou embryonnaire (Hess, 1987). Cette forme de gestion favoriserait le recours à l'externalisation de l'emploi et à une utilisation privilégiée du contrat à durée déterminée et heures supplémentaires (Naro, 1990).

Du point de vue de l'analyse des emplois, dans les PME, seule la description de tâches par observation du travail effectué est le plus souvent réalisée. Moins de 35% des TPE entament leur recrutement de personnel en ayant défini avec exactitude les tâches à effectuer (Hornsby & Kuratko, 1990). Les PME n'utilisent pas une grande variété de stratégies de recrutement. Le réseautage, les candidatures spontanées et la

diffusion d'annonces sont les pratiques les plus utilisées et préférées pour cibler les meilleurs profils ou les plus pointus (Torrès, 2015). Pour le traitement et l'analyse des candidatures, environ 80% des TPE possèdent un formulaire à faire remplir aux candidats ou effectuent l'analyse des Curriculum Vitae et plus de 90% des PME organisent des entretiens mais moins de la moitié des PME possèdent des documents écrits relatifs aux procédures de recrutement (Hornsby & Kuratko, 1990 ; Benoit & Rousseau, 1990). Les formulaires à remplir par les candidats ne sont pas forcément pertinents et peuvent même contenir des questions mal formulées et discriminatoires (Halatin *et al.*, 1985). Environ un quart des PME utilisent des tests en sélection, les PME ne pouvant assumer les coûts rattachés à ces outils de sélection (Hornsby & Kuratko, 1990; Thomas, 2007). Enfin, pour l'accueil et la fidélisation du nouvel employé, les pratiques des PME sont généralement informelles et flexibles et une majorité de PME françaises ne perçoivent pas de besoin systématique pour l'implantation d'un programme formel d'accueil.

L'approche ergonomique telle que développée dans le Bilan Travail, fondée sur l'observation du travail réel, apporte des outils d'analyse débouchant sur la formulation de solutions pour nombre de ces problèmes. Elle permet d'abord d'identifier la nature des activités réalisées au cours d'une année type, d'analyser la main d'œuvre mobilisée pour les réaliser et de quantifier les temps de travail nécessaires. Elle contribue ainsi à la planification des ressources humaines et à l'analyse des emplois et des postes. Elle permet de faire émerger la question du partage des tâches, qui, dans la grande majorité des cas, n'est pas abordée par les agriculteurs, ou qui les gêne. Ainsi, une organisation du travail différente peut être proposée, correspondant aux qualifications, compétences, motivations, contraintes, des éventuels employés et des exploitants eux-mêmes. Ceci va également permettre de

préciser le profil d'employé recherché, en fonction des solutions issues de l'analyse ergonomique et d'éviter à l'agriculteur de chercher à se rassurer en tentant de recruter le « mouton à cinq pattes » qui saurait tout faire. Il s'agit aussi d'identifier des sources de risques d'accident et de pathologies liées au travail, et donc de les prévenir, ce qui va rassurer les exploitants sur leur responsabilité pénale, qui est une cause d'évitement de l'embauche. Cependant de nombreux agriculteurs ne sont pas au courant de l'existence de ces outils d'analyse et de proposition, d'une part parce qu'ils ne se renseignent pas forcément en amont de l'embauche auprès des organismes d'accompagnement et, d'autre part, parce que les organismes ne disposent pas forcément des compétences nécessaires, par exemple, pour analyser le volume de travail sur une période donnée. Ceci pose la question du manque de sollicitation des ergonomes dans le secteur agricole et de l'intégration de l'analyse ergonomique dans l'activité des organismes de conseil. Goguet-Chapuis et Maire (2005) prônent l'inclusion du service d'analyse ergonomique dans les prestations des organismes et des cabinets de conseil ayant également d'autres angles d'approche (par exemple : économique ou technique) en leur en démontrant la complémentarité. En effet, ceux-ci ont souvent une vision partielle du travail de l'agriculteur pouvant être complétée par l'analyse ergonomique lorsque l'exploitant formule une demande impliquant notamment un éventuel recrutement.

CONCLUSION

Cette phase amorce n'éclaire pas seulement le contexte mais fournit des informations qui devront être considérées au même titre que le travail de capitalisation et de diagnostic des dispositifs et actions que nous allons réaliser par la suite. En effet, ce travail diagnostique d'une part et les connaissances, besoins, craintes, réticences, préjugés, stéréotypes des agriculteurs que nous avons identifiés

d'autre part permettront d'établir les points forts et les points faibles de chacun des dispositifs, actions étudiés. Sur cette base, sera développé un prototype de dispositif couvrant les différentes étapes d'un processus de recrutement : la planification des ressources humaines, l'analyse des emplois, la détection de profils pertinents, le traitement et l'analyse des candidatures, la sélection, l'intégration et la fidélisation.

Enfin, à travers cette étude, il ressort qu'une coopération avec des parties prenantes comme la chambre d'agriculture du Grand est, la FRSEA, l'ANEFA s'avère essentielle. Ces partenaires sont indispensables pour comprendre le contexte de l'étude, pour nous permettre l'accès à des ressources documentaires et à la population agricole. Ils sont étroitement associés à cette recherche et seront impliqués dans les *focus groups* visant à faire évoluer le prototype via un processus itératif et le cas échéant à l'adapter aux spécificités départementales de la Grande Région. De même, nos résultats mettent en évidence la pertinence, pour la problématique du recrutement, de l'approche ergonomique en milieu agricole développée depuis plus de vingt ans.

Remerciements

Nous remercions l'Université de Lorraine, La Région Grand Est, l'Europe, l'ANEFA pour leur soutien financier et nos partenaires : la Chambre d'agriculture du Grand Est, l'ANEFA et la FRSEA.

BIBLIOGRAPHIE

- Bayad, M., & Herrmann, J. L. (1991). Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles: vers quelles relations? *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(2), 5-41.
- Benoît, C., & Rousseau, M. D. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(1), 39-55.
- Brissaud S. (2003). *L'ergonomie au service du conseil agricole*. Mémoire de DESS, Université de Poitiers.
- Dedieu, B., Chauvat, S., Servièrre, G., & Tchakérian, E. (2000). *Bilan Travail pour l'étude du fonctionnement des exploitations d'Élevage – Méthode*. Collection Lignes, Institut de l'Élevage – INRA, M.N.E., 149 rue de Bercy, 75595 Paris Cedex 12.
- Goguet-Chapuis., P., & Maire, E. (2005). *Des Ergonomes dans les exploitations ?* Institut de l'Élevage – INRA, M.N.E., 149 rue de Bercy, 75595 Paris Cedex 12.
- Halatin, T., Roy, J., & Middlebrook, B. (1985). *The application form in the small business: design and legal considerations*. Communication présentée à la SBIDA Annual Conference, San Diego. Repéré à <https://drive.google.com/file/d/0B9pflhVOKMWBX01seHd2Q3NZaE0/view>
- Hess, D. (1987). La gestion préventive de l'emploi en PMI. *Les cahiers de la recherche, Méthodes – études*, 87(11).
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of small business management*, 28(3), 9-18.
- Laberon, S., & Bernaud, J.L. (2011). Modélisations de la procédure de recrutement dans les recherches actuelles. In S. Laberon (Ed.), *Psychologie et recrutement : modèles, pratiques et normativités*, (p.19-54). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Maire E. (2003). *Cultiver une approche travail en exploitation d'élevage : contribution d'un étudiant en psychologie et ergonomie*. Mémoire de DESS, Université de Nancy 2 et Metz.
- Naro, G. (1990). Les PME face à la gestion de leurs effectifs : comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques?. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(1), 57-74.
- Négura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *SociologieS*. Repéré à <http://sociologies.revues.org/993>
- Sigaut, F. (1977). Colloque « Ergonomie et amélioration des conditions de travail en agriculture », Rodez, 29-30 avril 1977. In : *Études rurales*, n°67, pp. 93-96.
- Thomas, B. (2007). Recruitment Practices in Small and Medium Size Enterprises. An Empirical Study among Knowledge-intensive Professional Service Firms. *Management Revue*, (1), 55.
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 253(8), 333-352. doi:10.3166/RFG.144.119-13