

#4 LE CAHIER NUMÉRIQUE

DÉCEMBRE 2023



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



 L'ANALYSE DE TRAME



 L'AVIS DE L'EXPERTE



 LE PORTRAIT DU MOIS



 SUR LE TERRAIN



 L'ÉTUDE



 AVANCER AVEC TRAME





Plaidoyer pour une Haute Valeur Humaine dans les fermes et leurs collectifs associés



**Pascale
Croc**
Agricultrice à la
Ferme de L'Orée,
Co-présidente
de Trame

Face aux transitions économiques, écologiques et générationnelles, l'attractivité des fermes apparaît comme une source de motivation pour faire évoluer ce secteur d'activité.

C'est pour contribuer à ce défi sur le volet humain que les élus de Trame ont souhaité développer un référentiel des bonnes pratiques relationnelles et organisationnelles en agriculture : le projet Haute Valeur Humaine.

La question « *Qui va faire le travail en agriculture ?* » se pose de façon toujours plus aiguë. Vieillesse côté chef.fes d'entreprise et difficultés de recrutement côté salarié.es, concernent tous les secteurs agricoles, avec des retours d'expérience peu encourageants de part et d'autre. Aujourd'hui, la profession dans son ensemble doit envisager une autre relation au travail et d'autres modes de collaborations, pour donner envie de s'investir, en s'installant ou en postulant.

Plus qu'une transition, cela nécessite une rupture dans les pratiques : il ne s'agit pas de se contenter d'accessoires « bien-être » pour améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail. Notre ambition doit être plus haute, pour préserver le vivant à travers des systèmes agroécologiques et socio-économiques respectueux de la santé des femmes et des hommes, tout autant que de leur esprit, grâce à une qualité de vie au travail soignée.

Ainsi, il devient vital de trouver des réponses à de nombreuses questions : Comment construire et conduire un projet ensemble ? Comment accueillir et créer les conditions d'adhésion à la vision posée pour la ferme ? Comment stabiliser les postes plutôt que de former sans cesse de nouveaux collaborateurs et/ou associés ?

Ces sujets « humains » sont cruciaux pour l'avenir de l'agriculture. Et de nombreuses précautions peuvent nous inspirer individuellement et collectivement, pour faire les bons choix :

- Passer du temps à s'organiser de façon fine et transversale pour optimiser les gestes et les temps passés, donc les rendre moins impactants pour le corps et le moral, tout en limitant les déplacements, fatigants et onéreux ;
- Dans les collaborations multiples, veiller à la qualité de chaque forme de collaboration, que ce soit entre associés, familiaux ou non, avec une équipe de salariés, permanents et/ou saisonniers, pour une cohésion d'équipe et que chacun et chacune se sente considéré.e ;
- Dans les fermes collectives, repenser le statut des associés qui peuvent être salariés de la ferme, est une piste d'attractivité permettant d'ouvrir des droits, au chômage et à une meilleure retraite, tout en séparant capital et travail pour permettre un accès à tous profils, sans le frein de l'achat du foncier ou des installations ;
- Que ce soit entre associés ou dans une version un peu plus traditionnelle de travail partagé entre employeurs et salariés, se respecter, apprendre à collaborer, sont des défis à relever pour pérenniser les missions, les emplois, donc les fermes.

Penser le travail en agriculture, avec une haute valeur humaine comme fil rouge, permet d'être bien dans son travail, dans toute ses dimensions, et de trouver un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. C'est à la portée de tous. Et c'est comme cela que nous donnerons envie de rejoindre de façon durable l'Agriculture dans toute sa pluralité.



Porter attention aux conditions de travail
fait toute la différence

**Aline
Dronne
Caron**
Chargée de
mission à l'ANACT

Aline Dronne Caron est Chargée de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), en charge des questions écologiques et de Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Elle présente plusieurs réalisations d'études sur les conditions de travail en agriculture.

COMMENT L'ANACT DÉFINIT-ELLE LA QVCT ?

C'est [l'accord national interprofessionnel](#) de 2020 qui définit ce qu'est la QVCT ([cf. encadré](#)). On parlait jusque-là de Qualité de Vie au Travail (QVT) et on est passé à la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) pour mieux insister sur le fait que cette démarche interroge avant tout la manière même de réaliser le travail. Les partenaires sociaux ont à ajouter un « C » car le bilan des précédentes actions a montré que les conditions de travail n'étaient pas suffisamment observées, analysées.

La démarche était souvent détournée au profit d'approches bien éloignées des conditions de travail. On était sur des choses accessoires au travail comme la mise en place d'un fauteuil de massage dans une salle zen, la création d'une conciergerie, des sujets sur la cravate des cadres ou les collants qui filent. On a même vu l'idée de mettre des moutons sur les terrains adjacents aux bureaux pour permettre aux salariés d'aller les caresser au moment de la pause ! On était bien loin des objectifs.

QUELS SONT LES VÉRITABLES ENJEUX DE LA DÉMARCHE SELON VOUS ?

Les véritables enjeux de la démarche sont de questionner le travail en lui-même, ses conditions, pour mieux l'adapter à l'homme, et non l'inverse.

Il s'agit en fait de pouvoir « parler travail ». Cela se fait à travers un projet concret. C'est-à-dire que l'on part du terrain, du vécu des salariés, de leurs besoins. La méthode permet de bien construire la démarche. La théorie donne du recul, mais ce qui est important c'est de rester pratique-pratique. On va alors pouvoir scénariser des expérimentations et voir ce qui marche et ce qui ne marche pas. C'est très pragmatique en fait.

QUAND VOUS INTERVENEZ EN ENTREPRISE, QUELLE EST VOTRE STRATÉGIE ?

C'est une démarche avant toute chose, comme une démarche de prévention des risques. Ce ne sont pas des recettes toutes faites à appliquer. Il y a différentes étapes et la première est de se mettre d'accord sur l'état des lieux. Ensuite, ce qui compte c'est que les salariés doivent pouvoir s'exprimer. Tout l'intérêt de la démarche est de faire participer l'ensemble des salariés à la réflexion et surtout à la construction des solutions. Cela part d'un projet de transformation interne, d'une situation problème comme l'ouverture d'un nouvel atelier, un changement de pratique ou des besoins et demandes du personnel. On regarde alors cette situation de départ sous le prisme des 6 thématiques que l'ANACT met en

avant dans son référentiel. Cela permet d'envisager tous les sujets clés et de ne rien oublier. [Voir le Référentiel de l'ANACT](#)

Le diagnostic doit être commun et partagé. Il faut être d'accord, c'est indispensable. Mais cela ne suffit pas et ne résout pas tout. On a vu des situations où les diagnostics se multiplient et rien n'est fait. Il est parfois tentant de continuer à interroger la situation alors qu'en fait la difficulté est ailleurs. C'est souvent celle de se mettre d'accord ou d'oser passer à l'action qui manque, pas un énième regard d'expert. Il est alors nécessaire de s'intéresser à des méthodes de décision participatives pour bien structurer cette étape et éviter l'écueil d'une décision unilatérale qui ruinerait les effets de la démarche. Et parfois, s'il y a des problématiques de dialogue social en amont d'une intervention, il peut être intéressant d'être accompagné pour restaurer ce dialogue social avant de mener des démarches qui nécessitent de savoir bien échanger et partager.

COMMENT UN TRAVAIL SUR LA PÉNIBILITÉ PEUT-IL AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DES FERMES ?

La pénibilité est importante quand on travaille dehors toute l'année, on le sait. Les nouvelles technologies donnent de nouvelles possibilités et à ce titre attirent les nouvelles générations. On



Porter attention aux conditions de travail
fait toute la différence

Il voit par exemple avec le recours au robot de traite. Il supprime de la pénibilité sur l'activité de la traite et favorise un meilleur équilibre de vie. Les responsables de la traite sont soulagés et le bien-être animal est respecté. Il est observé par les exploitants que les vaches « timides » vont se faire traire la nuit car le robot, lui, fonctionne 24h/24. Cela n'était pas possible avant.

Mais ce qui est important c'est de souligner que cette nouvelle technologie demande aussi des compétences nouvelles, de la programmation, de la maintenance. Mais aussi de savoir gérer les alertes sur son smartphone. C'est aussi un matériel complexe dont la maintenance ne peut guère se faire en autonomie.

Introduire un tel outil sans repenser la manière de gérer ce type de technologie et ses aléas de fonctionnement ou de coopérer avec des prestataires externes ne suffirait pas. Il faut prendre en compte l'ensemble de la situation de travail pour qu'un nouvel outil soit intéressant. Et finalement, c'est cette attention au travail de chacun qui va faire la différence en termes de qualité de vie et donc d'attractivité.

EST-CE QUE CETTE DÉMARCHE
S'ADAPTE À TOUTES LES ENTREPRISES ?

Oui, la démarche peut se développer partout,

quel que soit le secteur d'activité, y compris bien sûr l'agriculture et ce quelle que soit la taille de l'exploitation ou sa production. Prenons l'exemple d'un Gaec de 7 associés avec 4 salariés. Ils fonctionnaient avec une réunion tous les lundis, entre associés puis avec les salariés. Ils discutaient systématiquement des projets, mais aussi des irritants du travail. L'objectif était de faire en sorte d'impliquer tout le monde pour que tout le monde ait une meilleure compréhension de la stratégie de l'exploitation et puissent s'exprimer sur le travail, son organisation notamment. C'était une vraie démarche QVCT car centrée sur le travail et non pas seulement sur les résultats qu'il produit.

CONCRÈTEMENT QUEL
INVESTISSEMENT CELA DEMANDE ?

Cela dépend bien entendu de la situation de départ et des choix faits. Certaines choses ne coûtent que l'effort de les décider. Et pour les actions coûteuses en temps ou en investissement, tout n'est pas possible. Il faut faire des choix. Mais alors il faut juste faire un planning pour étaler les projets d'investissement dans le temps. Rien n'oblige à tout mettre en œuvre immédiatement. Il suffit de se dire par exemple que l'achat d'un nouveau tracteur, ce ne sera pas avant 3 ans. Et dire aussi ce que l'on met en place en attendant, même si cela ne suffira pas.

Ce qui compte c'est d'être à l'écoute et d'apporter des réponses concrètes. L'écueil c'est de savoir décider et de se mettre en action pour réellement changer les choses. Et l'intérêt c'est surtout de prendre en compte les résultats concrets, pas seulement les intentions.

Propos recueillis par Alexis Claudel, Trame

RAPPEL DES TEXTES IMPORTANTS

- [ANI du 9 décembre 2020](#) « Pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé et de conditions de travail » : le Titre II de l'accord introduit la Qualité de Vie et des Conditions de travail.
- Ce texte est repris par la [loi n°2021-1018](#) du 2 août 2021 - art. 4.
- Intégration dans le Code du travail (en vigueur depuis le 31 mars 2022).
- QVCT remplace QVT notamment pour l'obligation de négociation ([Article L2242-1](#)) et le contenu de la négociation ([Article L. 2242-17](#)).



Un document
essentiel à
télécharger

(cliquez sur
l'image)



Une exploitation familiale
en quête de qualité de vie**Florian
Pascal****Gaec****Lure Luberon,
Président du****Réseau des magasins
de producteurs de PACA**

Florian Pascal dirige le Gaec Lure Luberon, une exploitation 100 % bio avec sa sœur et son frère à Aubenas-Alpes (04). Des plantes à parfums, des gîtes à la ferme, un élevage équin... Et le cœur de l'activité agricole qui est aujourd'hui les cultures légumières de pleins champs vendues en circuits courts.

Après avoir travaillé sur une plateforme de transport, un DUT de gestion/logistique et une maîtrise de gestion en poche, Florian est revenu sur la ferme, en 2005, en tant que salarié de ses parents. Il a ainsi repris le flambeau de la lignée familiale de 4 générations d'agriculteurs.

« L'envie de retrouver le cadre de vie de mon enfance et de magnifier le potentiel de la ferme a déterminé mon installation » souligne Florian, qui s'est d'abord installé avec sa maman, avant que sa sœur Marion, psychologue, et son frère Mickael, tourneur-fraiseur, le rejoignent pour constituer le Gaec Lure Luberon en 2014.

UNE FERME FAMILIALE PLURIELLE

Sur une SAU de 150 ha, la ferme est constituée de 80 ha de landes et parcours et de 70 ha labourables dont 30 ha consacrés aux plantes aromatiques à parfums (lavandin et sauge sclérée) et 30 ha de cultures (luzerne, foin, céréales, lentilles).

Il y a aussi un accueil à la ferme en gîte de 2 à 24 personnes et un élevage équin de 15 chevaux qui a remplacé l'élevage ovin des parents.

Mais le cœur de l'activité est constitué par les cultures légumières de pleins champs : pommes de terre, oignons, courges, melons, poireaux... le tout en agriculture biologique.

« L'agriculture biologique, c'était dans la réflexion

de mon père pour pouvoir valoriser la production et une façon saine de préserver les terres situées sur le périmètre de protection d'une station de pompage pour des eaux destinées à la consommation humaine », explique Florian Pascal.

Les cultures maraîchères, ainsi que les livraisons de paniers (possibilité de commande sur Internet) et les distributions locales dans les magasins de producteurs, nécessitent le recours à beaucoup de main d'œuvre.

Outre la fratrie, la ferme emploie 2 salariés permanents à temps plein et 3,4 ETP de saisonniers.

CIRCUITS COURTS, EN AVANT TOUTE !

Pommes de terre, melons et courges... Du temps des parents, les productions étaient moins diversifiées. Aujourd'hui plus de 30 légumes sont cultivés. La stratégie économique de diversification des productions maraîchères en circuits courts, dans une logique de culture biologique, a été prise pour satisfaire les besoins du marché de proximité.

Le choix du (quasi) tout circuit court a été fait pour répondre aux demandes des magasins de producteurs locaux. « Du temps de mes parents, nous étions à 2/3 de notre chiffre d'affaires écoulé en circuit long et 1/3 en circuit court : en 2024, nous programmons le contraire ! » explique Florian.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

La répartition des responsabilités et des tâches au sein du Gaec est clairement définie :

- Florian a le statut d'agriculteur et assume la gérance et la responsabilité du Gaec. Il gère l'activité de gîtes à la ferme ainsi que toute l'activité de maraîchage.

- Il assume aussi la fonction de manager des salariés permanents et occasionnels.

- Marion, sa sœur, gère l'élevage de chevaux, la production de plantes à parfums et les grandes cultures. Elle gère aussi la comptabilité.

- Mickael, son frère, a la responsabilité du matériel et tout ce qui touche à la mécanique.

- Vis-à-vis des salariés, Florian a mis en place :

- Tous les matins, un temps de travail de passation de consignes.

- Au début de chaque semaine : une réunion pour fixer les objectifs hebdomadaires.

- Entre associés :

- Un temps de réunion 2 fois par semaine

- 1 fois par mois, une réunion sur les objectifs

- 1 fois tous les trimestres, ½ journée de réunion sur la stratégie.

LE TRAVAIL EN FAMILLE

Dans le Gaec, la principale difficulté est de travailler en famille : « Nous ne sommes pas des couples, mais



Une exploitation familiale
en quête de qualité de vie

année sur l'autre. « J'ai un saisonnier qui travaille chez moi 9 mois par an, et le reste du temps il fait autre chose », explique Florian.

Avec tous les salariés, permanents comme saisonniers, Florian communique, dans la bienveillance et l'écoute, sur les enjeux de la ferme, prend le temps pour transmettre les consignes, et pense le travail pour prévenir le plus possible les situations de malentendu « Je suis convaincu que plus on explique les attendus, mieux le travail est fait ! »

POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE
AU TRAVAIL

La qualité de vie au travail est une préoccupation importante pour Florian qui investit du temps et de l'énergie pour organiser le travail sur la ferme et veille à la qualité des relations humaines. Sortir de la ferme a été aussi très vite, pour lui, un moyen de gagner en qualité de vie.

Un engagement dans les magasins de producteurs

Dès 2010, Florian s'est investi dans le réseau des magasins de producteurs. Il a alors participé à la création de magasin « La belle ferme » à Manosque, et s'est engagé dans le réseau des magasins de producteurs via le réseau de PACA qu'il préside aujourd'hui. Il a aussi pris des responsabilités nationales depuis

2021 en tant qu'administrateur Trame. Ce réseau « humainement et socialement parlant, c'est une vraie richesse », souligne Florian. Il apprécie aussi beaucoup l'esprit démocratique qui y règne.

Du matériel adapté

Pour Florian, un point essentiel d'amélioration de la qualité de vie au travail sur la ferme a été et est toujours l'investissement dans du matériel. En 2009, le Gaec a décidé l'achat d'un tracteur avec cabine climatisée. Au niveau du hangar, l'équipement d'un chariot élévateur Fenwick a changé aussi considérablement le confort de travail.

LES DIFFICULTÉS ET LES PARADES

Selon Florian, le point noir du métier c'est la pression financière : bien faire fonctionner la ferme malgré les aléas climatiques, économiques, et les contraintes administratives, réglementaires... Cette pression est une charge psychologique forte !

PRENDRE DU RECUL ET FAIRE DU SPORT

La formation en gestion logistique est un atout pour faire face à ces difficultés. Par ailleurs, Florian fait environ 6 heures de sport par semaine, et a appris à faire des break sous forme d'Art Martial Sensoriel (1) et de méditation active « Quel bonheur de savoir s'arrêter 1/2h pour se ressourcer ».

DES FIERTÉS EN ACCORD
AVEC SES VALEURS

« Même si je suis soumis à la réalité économique de mon exploitation, de mon environnement, j'ai la chance de faire ce que je veux, je suis mon propre patron et cette liberté n'a pas de prix ! », souligne Florian.

Epanoui dans son métier, il se sent en accord avec ses valeurs :

« Faire des produits de qualité, dans le respect de la nature, avec des pratiques agricoles non polluantes. Je travaille dans le respect des personnes et pour que chacun, à sa place, y trouve son compte ».

Propos recueillis par Muriel Astier
Trame



Visualiser la vidéo
de Florian Pascal :

[bienvenue-a-la-ferme](#)

(1) L'Art Martial Sensoriel® (AMS) vise à développer une combativité constructive vis-à-vis de soi, de l'autre et de son environnement, à partir d'un éveil de ses perceptions internes et de son ressenti corporel.

une fratrie. Nos conjoints respectifs ne sont pas dans le travail agricole. Chacun a sa façon de voir, sa vision du travail. Heureusement, chacun a son domaine de compétences et les tâches sont bien réparties. Avec mes parents, la plus grande difficulté a été de prouver qu'on était compétent pour continuer l'exploitation. Mon père a mis 8 ans à lâcher vraiment ». « Malgré les difficultés du travail en famille, nous y trouvons des bénéfices en terme de cadre de vie privée et aussi du fait que je m'épanouis vraiment dans mon travail ».

LE MANAGEMENT

En plus des relations entre associés et avec les parents, Florian assume la fonction de manager des salariés. Il réalise les entretiens annuels avec ses salariés permanents et propose des formations aux salariés même saisonniers s'il le juge nécessaire, comme une formation à la conduite du tractopelle. Une de ses fiertés est que plus de la moitié des salariés saisonniers reviennent travailler d'une



L'ANALYSE
DE TRAME

L'AVIS
DE L'EXPERTE

LE PORTRAIT
DU MOIS

SUR
LE TERRAIN

L'ÉTUDE

AVANCER
AVEC TRAME

UN VIEUX MODÈLE REVISITÉ
QUI RÉPOND À DES BESOINS
ET ENJEUX NOUVEAUX

Les fermes collectives ne datent pas d'aujourd'hui. Des GAEC (Groupement agricole d'exploitation en commun) regroupant jusqu'à 10 associés peuvent exister depuis la loi de 1962. D'autres initiatives comme la SCAEC (Société coopérative agricole d'exploitation en commun) de l'Union des jeunes viticulteurs récoltants (UJVR) de Die (Drôme) ont vu le jour en 1961. Au départ souvent constitués entre membres d'une même famille, certains collectifs évoluent vers la définition proposée par Maëla Naël dans son livre [Fermes Collectives, le guide \(très\) pratique](#) pour qui « une ferme collective implique au moins trois personnes, pas de la même famille, avec une diversité de productions – élevage, céréales, maraîchage ; une recherche de complémentarité entre les activités et une horizontalité entre les membres ».

L'observation de ces projets collectifs met en évidence la volonté de séparer et faire vivre de façon autonome le travail et le capital. Le développement des SCOP en est l'illustration : les associés sont tous salariés et la SCOP prend en charge les investissements liés à la production. On peut ainsi y prendre sa part de travail et de responsabilité, sans avoir à s'engager dans de lourds investissements.

Fermes collectives :
l'humain au cœur de la réussite

T. Pons

Construction d'un nouveau bâtiment à la SCOP des Volontoux dans la Drôme (25 associés et salariés).

Par ailleurs, avec l'enjeu du foncier, le modèle promu par Terre de liens vise à sécuriser et pérenniser le capital foncier pour en faire un « commun », propriété indivisible de citoyens et de collectivités locales.

FERMES COLLECTIVES, UNE DYNAMIQUE
QUI MOTIVE ET INTÉRESSE

A travers ces nouvelles formes d'installation, apparaît l'opportunité d'une forme nouvelle de travail agricole avec comme avantages de pouvoir partager la lourdeur des responsabilités, des contraintes et aussi le plaisir de co-construire, de

partager de bons moments. C'est un avantage pour de nombreux candidats à l'installation qui ont des valeurs de coopération importantes. De plus, la séparation du capital et du travail permet de pouvoir s'investir dans un métier qui plaît sans avoir à s'engager dans des investissements à vie. Cela permet d'envisager de faire toute une partie de sa carrière en agriculture et de changer lorsqu'on le désire. Cela transforme aussi le rapport à l'installation et aussi le rapport au salariat. On voit ainsi des fermes être dirigées par des salariés sans pour autant qu'ils soient propriétaires des terres ou de l'outil de travail.

Mise en évidence comme une des tendances sociologiques d'évolution de l'agriculture, l'installation collective suscite un intérêt nouveau pour bon nombre de porteurs de projets et aussi d'acteurs du monde agricole par les formes diversifiées qu'elles peuvent prendre, les innovations qu'elles engendrent et en conséquence l'attrait croissant qu'elles suscitent. Etat des lieux des initiatives repérées par Trame.





Fermes collectives : l'humain au cœur de la réussite

LES INTERROGATIONS AUTOUR DE CES FERMES COLLECTIVES

Ce concept de fermes collectives questionne la capacité des candidats à la reprise à faire du collectif la clé de la réussite pour bien vivre son métier et bien en vivre. Cela interroge aussi l'adaptation des parcours de formation, d'apprentissage qui encore aujourd'hui développent très peu les compétences du « vivre et faire ensemble ».

Sur ce point, GAEC & SOCIETES dispose de nombreuses ressources et pousse la généralisation au niveau national du [droit à l'essai](#) pour expérimenter la solidité du projet de la compatibilité entre les personnes et l'organisation collective où chacun doit altérer ses points de vue et cadre de référence individuels au profit du collectif.

Cela questionne aussi l'organisation des filières, de l'agro-alimentaire et de la distribution pour faciliter une réappropriation de l'alimentation produite et consommée le plus localement possible, ainsi que les valeurs et le sens donné à sa vie professionnelle où l'argent, la réussite personnelle est encore une référence dans notre société.

Ceux qui ne se retrouvent pas dans les modèles traditionnels trouveront dans ces nouvelles voies des opportunités vraiment intéressantes.

UNE RECONNAISSANCE PAR LE MINISTÈRE

Ce mouvement a acquis une certaine reconnaissance du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire grâce au décret du 13 mai 2013 nommant les SCOP, les SCIC et les CAE Agricoles comme de nouvelles formes d'installation intégrées à la définition d'agriculteur actif. Ces structures peuvent donc avoir accès aux aides du premier pilier de la PAC tout comme les agriculteurs installés sous d'autres statuts. Manque encore une meilleure prise en compte juridique telle que la reconnaissance du statut d'Entrepreneur.e Salarié.e Associé.e comme agriculteur autonome exerçant au sein d'un collectif.

L'installation dans une ferme collective peut répondre à de nombreux défis et présente des avantages qui contribuent à l'attractivité du métier d'agriculteur.trice ou de salarié.e de l'agriculture. Le rôle central des relations entre les personnes

est réaffirmé par de nombreux actifs agricoles et la régulation permanente des tensions générées par le fonctionnement en collectif est essentielle. Ce type d'installation attire des personnes motivées pour ce type de coopération et les modalités de fonctionnement (décision participative) en facilitent l'approche et surtout la régulation. Ce sont des atouts vraiment majeurs pour favoriser le « travailler ensemble » et au-delà le bien-vivre tous ensemble.

C'est là le cœur de métier de Trame qui depuis trente ans accompagne de nombreux collectifs pour mettre en place, faire vivre sereinement et efficacement le collectif.

**Seul on va plus vite,
ensemble on va plus loin !**

Thierry Pons

*Chargé de mission transitions humaines
et organisationnelles, Trame.*



T. Pons

Innover
et réussir
ensemble.



L'ANALYSE
DE TRAME

L'AVIS
DE L'EXPERTE

LE PORTRAIT
DU MOIS

**SUR
LE TERRAIN**

L'ÉTUDE

AVANCER
AVEC TRAME



Depuis 2020, de nombreux projets s'intéressent à ces installations collectives en agriculture :

◀ « [Agri Coll'](#) » porté par l'Ardear Occitanie,

◀ [Co-AGIL vers des collectifs agiles projet de recherche-action partenarial piloté par la FRCuma AuRA](#),

le projet ◀ [ORGA'NIC](#) ORGANisations et fonctionnement des Nouvelles formes d'Installations et des Collectifs en agriculture porté par le réseau des Chambres régionales d'agriculture du grand Ouest et nord de la France.

Matthieu Chatenet, Président de l'Ardear Occitanie qui a porté le projet AGRI'COLL témoigne :

« Ces projets correspondent à nos convictions politiques (mode de production, agroécologique, forte valorisation des productions, vente en circuits courts) et ils répondent aux aspirations sociales des nouvelles générations (congés, partage de la charge mentale, des compétences, des risques...). L'objectif global du projet est de favoriser l'installation agricole et la consolidation de fermes multi-performantes, l'échange et la diffusion des connaissances sur les projets agricoles en collectif, et également la co-construction de parcours et d'outils d'accompagnement. La perspective serait de créer un réseau d'échange entre fermes collectives et pourquoi pas un Agri'Coll 2 ».

De plus, des réseaux de fermes collectives émergent et commencent à se structurer comme :

◀ [les fermes partagées](#) en région AuRA,

◀ [Alterfixe](#) en Normandie,

◀ [Co-actions](#) en Nouvelle-Aquitaine,

qui proposent d'outiller et d'accompagner les collectifs de production agricole à l'échelle de la ferme.

Céline Riolo, directrice de Fermes partagées témoigne : « Notre structure a pour but de faciliter l'émergence et le développement des projets

Etat des lieux des projets et initiatives



La Société coopérative agricole d'exploitation en commun de l'Union des jeunes viticulteurs récoltants (UJVR) de Die a vu le jour en 1961.

collectifs en agriculture de fermes agroécologiques diversifiées, cela passe par de l'accompagnement des collectifs porteurs de projets en particulier par des agriculteurs faisant partie de fermes collectives. Il s'agit aussi de proposer de nouveaux montages juridiques pour une meilleure protection sociale au statut d'agriculteur et pour faciliter la transmissibilité des fermes et la mobilité professionnelle au sein du monde agricole en passant d'une logique de capitalisation à une logique d'usage. Ainsi, nous créons des liens entre

les fermes collectives pour aussi adapter ou faire évoluer les cadres juridiques ».

Enfin, des initiatives privées voient le jour comme ◀ [FEVE](#), ◀ [Fermes d'avenir](#) ou ◀ [Eloi](#) qui, elles aussi, ambitionnent d'accompagner les projets collectifs d'installation le plus souvent en mode collectifs et sur des systèmes de production résolument agroécologique.

Thierry Pons, Trame



Légumes & Co : s'organiser
pour un meilleur équilibre de vie

Interview de Hugues Billy, associé de Légumes & co

Pour vous, qu'est-ce que la qualité de vie au travail et comment se traduit-elle ?

Dans notre Gaec de 5 associés, un des moteurs de la qualité de vie au travail est de pouvoir se libérer du temps. Ainsi, nous avons 13 semaines de congés par an. Chacun est en congés une semaine sur cinq : du jeudi soir au jeudi matin suivant. Tout le monde est là le jeudi, car c'est le jour du marché fermier sur la ferme. On y accueille une vingtaine d'autres producteurs de 17h00 à 19h30 : du pain, du miel, des œufs, des volailles, etc. Nous sommes aussi présents au marché de Bressuire le samedi matin (seul un associé s'y rend).

Comment vous organisez-vous pour vous libérer du temps ?

Cette organisation a été pensée par les fondateurs du Gaec, mes deux associés, Jean-Marie Lebeau et Patrick Dufour. Avant de s'installer en agriculture, ils étaient techniciens dans l'industrie automobile. Ils ont investi dans 4,5 ha de terre dans le bocage des Deux-Sèvres. Essentiellement du maraîchage en plein champ et 3000 m² de serres, certifié bio. Aujourd'hui, il y a 6 ha divisés en 6 parcelles. Ils ont « transféré » à la ferme les process « taylorien » du Lean management. Cette méthode permet d'atteindre la performance, en réduisant par exemple

les gestes inutiles, en optimisant chaque tâche et geste dont les déplacements. Ainsi, ils ont réussi au bout de plusieurs années à avoir des semaines à 40 heures de travail, alors que dans le maraîchage on tourne plutôt à 60 heures. Et ils arrivent à prendre 10 semaines de congés chacun par an.

De plus, le bâtiment a été construit au centre des parcelles. Tout trajet est optimisé : quand on revient des champs, on ramène toujours quelque chose (filets, arceaux, etc).

On fonctionne également avec de grands tableaux où on retrouve toutes les informations : les récoltes, ce qu'il y a à faire, les commandes, etc. A chaque tâche, chacun note ses initiales. Tout est prévu : en octobre, Romain et Patrick font le planning pour les cultures de l'année n+1. On sait par exemple que la semaine 40, sur la parcelle n°1 planche 14, il y aura de la mâche. Tout est prévu pour 50 variétés.

Enfin, de nouveaux associés ont été accueillis dans le Gaec : d'abord 3 en 2023 puis 5 aujourd'hui, entre 38 et 53 ans. En 2019, je suis rentré dans le Gaec, après un parcours professionnel dans le paysage.

Quels autres aspects favorisant la qualité de vie au travail avez-vous mis en place sur la ferme ?

Nous fonctionnons en binôme de responsables des



Légumes co

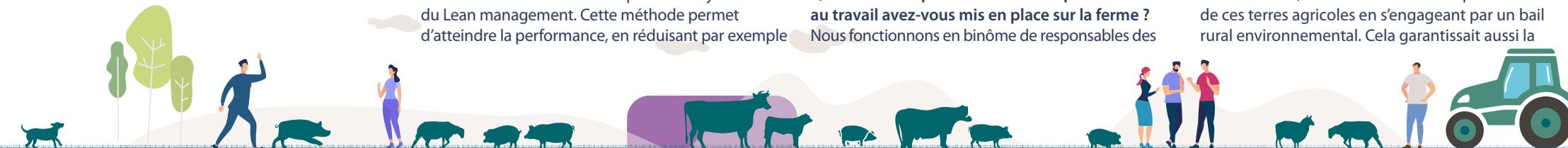
Les 5 associés du Gaec Légumes & Co dans les Deux-Sèvres se sont organisés pour se dégager du temps libre.

activités, pour qu'il y ait toujours quelqu'un en cas d'absence ou de maladie. Pour ma part, avec Jean-Michel, nous sommes responsables de la comptabilité, de la facturation. Les autres ont en responsabilité les commandes, le planning de cultures, les prix, les achats de plants, par exemple. Et pour l'arrosage et les serres, tout le monde est responsable.

Le Gaec est sur une ferme Terre de Liens. Pouvez-vous nous expliquer ?

Jean-Marie et Patrick en ont eu l'idée pour faciliter la transmission et installer de nouveaux associés. En confiant les terres et le bâtiment agricole à Terre de Liens, ils voulaient assurer la préservation de ces terres agricoles en s'engageant par un bail rural environnemental. Cela garantissait aussi la

Légumes & Co est un Gaec de 5 associés en Deux-Sèvres, qui a tenu à mettre la qualité de vie au travail au cœur de l'entreprise. Le collectif a aussi bénéficié de l'appui d'Agnès Bignolle, Chargée de mission à la Chambre départementale d'agriculture et accréditée GAEC & SOCIÉTÉS.



Légumes & Co : s'organiser
pour un meilleur équilibre de vieInterview d'Agnès Bignolle, chargée de mission à la Chambre d'agriculture
Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres

pérennité de la ferme en réduisant par dix l'apport à faire dans le cadre d'une reprise. Cela nous a évité de trop emprunter puisque le ticket d'entrée dans le Gaec (parts sociales) était de 20 000 euros. Les fondateurs du Gaec en ont profité pour s'aligner sur le même montant de parts sociales pour l'équité.

Comment faites-vous pour que tous les associés s'entendent ?

Il y a une réunion tous les trimestres, où on se redonne les règles de fonctionnement du groupe. Nous avons établi un règlement intérieur et on le reprend dès qu'il y a une mésentente ou un problème qui pourrait créer de la discorde. Chacun l'a signé donc chacun s'y réfère. Nous n'avons jamais fait appel mais on a le contact d'un médiateur extérieur, si besoin.

Quels sont les projets du Gaec ?

Nous souhaitons réaliser une extension du bâtiment pour augmenter la surface de vente lors du marché du jeudi, faire un peu plus de stockage et protéger le matériel.

Au départ, ils étaient 3 associés dans le Gaec. L'un d'eux est parti à la retraite, il connaissait le dispositif stage parrainage et a fait appel à moi pour un futur associé. C'est comme cela que j'ai accompagné la venue d'Hugues sur la ferme.

J'ai d'abord rencontré les deux associés indépendamment, puis Hugues Billy pour entendre les attentes et besoins de chacun. Puis au cours des 1 an et demi de stage, il y a eu des rencontres régulières en bilatéral et tous ensemble pour se redire les choses : nous nous sommes donnés des règles de fonctionnement du collectif et avons établi un règlement intérieur.

D'ailleurs, je leur ai présenté l'outil de Trame, le quiz pour travailler en groupe et aborder toutes les dimensions du bien travailler ensemble en collectif. Cela s'est conclu par l'entrée d'Hugues Billy dans le Gaec, comme associé.

Qu'est-ce qui vous a interpellé sur la qualité de vie au travail au sein du Gaec ?

Quand on arrive sur la ferme, il y a tout de suite possibilité de prendre un café avec un gâteau. On sent que la convivialité est une des valeurs du groupe. Et que le fait de passer 10-15 minutes autour d'une table, fait partie du travail.

Puis, on se retrouve devant un grand panneau avec les récoltes prévues, le tonnage prévisionnel, les plants, les commandes, etc. Tout est très carré. C'était d'ailleurs la demande des associés au départ : ils voulaient surtout quelqu'un de très organisé. Ce sont des associés très exigeants d'abord vis-à-vis d'eux-mêmes et de leurs collègues aussi.

Et en même temps, on sent qu'il y a une forte reconnaissance des uns vis-à-vis des autres : ils se disent les choses clairement, positives ou négatives. Cela prévient les rancœurs et les ruptures éventuelles.

Une autre dimension qui m'est apparue, était le partage équitable des tâches. Ainsi, chacun est chargé à tour de rôle de fermer les serres le soir, peu importe si on habite à 30 km ou juste à côté. Cela pour que ce ne soit pas toujours le même qui ait cette astreinte.

Enfin, on sent que l'efficacité est un des moteurs de ce groupe. Clairement, ils ont pour objectif le gain de temps au travail pour pouvoir passer du temps en dehors, avec leur famille et proches.

Vous êtes accréditée GAEC & SOCIÉTÉS. Qu'est-ce que cela vous apporte ?

A. Bignolle

Agnès Bignolle a accompagné un contrat de parrainage dans ce Gaec.

Tout d'abord, cela me rend plus visible au sein de la Chambre d'agriculture, en ce qui concerne l'accompagnement humain. Ensuite, cela m'a donné accès à des formations sur la posture d'accompagnant, mieux comprendre les relations humaines dans un collectif de travail, et aussi à des ressources pour m'améliorer dans les accompagnements.

Propos recueillis par Elsa Ebrard, Trame





Eric Passetemps
président de
l'Association des
salarisés agricoles
de France
et vice-président de Trame

Eric Passetemps est président de l'Association des salariés agricoles de France depuis 2018 et vice-président de Trame. Il donne sa vision du salariat de la production agricole et analyse des freins et leviers pour le rendre plus attractif.

Quel est votre métier aujourd'hui ? Pouvez-vous décrire votre engagement dans les Associations de salariés agricoles ?

Eric Passetemps : Depuis mars 2000, j'occupe le poste de responsable d'élevage à la SCEA du Porzou (56).

Lorsque j'ai adhéré à l'ASAVPA (1) du Morbihan en 2002, je voulais contribuer à apporter une reconnaissance, un soutien, une aide, une écoute aux salariés agricoles qui se retrouvent souvent seuls et démunis vis-à-vis de leur environnement de travail. L'association de développement agricole (ASAVPA et aujourd'hui Association des salariés agricole de France) est un endroit de réconfort et d'ouverture. Pour ma part, je me suis d'abord investi dans le développement agricole, et comme souvent dans les parcours d'engagement professionnel des salariés, je me suis engagé ensuite dans le syndicalisme (FGTA FO) pour défendre les salariés au niveau institutionnel, auprès des organisations professionnelles agricoles.

(1) ASAVPA : association de salariés agricoles pour la vulgarisation et le progrès en agriculture. Depuis 2016, le nouveau nom est Association des salariés agricoles de France.

Le salariat agricole est trop peu visible



Les membres d'une Association de salarié agricole à la découverte du bio.

Association des salariés agricoles de France

Quels sont les principaux freins à l'attractivité des métiers du salariat agricole ?

E. P. : Encore aujourd'hui, le salarié en production agricole est une personne invisible dans le paysage agricole français.

Concernant le manque d'attractivité, j'identifie 4 freins principaux :

■ **La méconnaissance :** aujourd'hui, rares sont les personnes qui ont des racines agricoles, qui savent d'où provient leur nourriture, ou qui connaissent l'origine des produits.





Le salariat agricole est trop peu visible

■ **Le manque de valorisation du métier et l'agribashing** : les parents ne valorisent pas toujours ce métier. Ce fut le cas de ma mère qui avant de décéder, m'a confié qu'au final, j'avais choisi un beau métier. Autre anecdote : Mon voisin était inquiet que son fils aille en lycée agricole et au final, il en est aujourd'hui très content. De plus, le phénomène médiatique de l'agribashing nuit à l'attractivité des métiers agricoles.

■ **Les agriculteurs** : ils ne communiquent pas sur leur métier de manière positive et se plaignent souvent. Ils doivent aussi apprendre à manager dans le respect de l'humain en particulier.

■ **L'enseignement** : l'orientation vers l'agriculture est encore considérée comme une voie de garage. Et puis, dans l'enseignement agricole, les jeunes sont formés pour devenir chef d'exploitation et non salarié agricole.

Quels sont les principaux leviers pour rendre le salariat agricole plus attractif ?

E. P. : Je vois 3 leviers :

■ **La connaissance des différents métiers de l'agriculture et la reconnaissance de l'agriculture.** Tant du point de vue de la société que des

employeurs : nécessité de conditions de travail et de salaire corrects.

■ **La prise en compte de l'humain** : les agriculteurs doivent mieux respecter les salariés, être plus à l'écoute, plus ouverts.

■ **Le respect du droit du travail** : l'enquête nationale des Associations de salariés agricoles de France (2) le montre : des congés non planifiés, absence de document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ou d'entretiens annuels, etc. En agriculture, il faut absolument remettre le droit du travail au centre du métier.

Qui peut activer ces leviers ? Et quels sont les axes prioritaires ?

E. P. : Un regard réaliste et partagé sur le salariat agricole est nécessaire. Deux axes me paraissent prioritaires :

■ **La communication** : il s'agit pour l'ensemble des acteurs de la profession agricole d'avoir des

(2) cf. étude nationale des Associations des salariés agricoles de France sur les conditions de travail du salariat agricole.



« Dans le salariat agricole, les valeurs à défendre sont l'humain et la justice. »
Donatien Mathé.

Association des salariés agricoles de France

TÉMOIGNAGE DE DONATIEN MATHÉ

Membre de l'Association des salariés agricoles de Gironde et de France

« Je pense que mes pratiques managériales sont justes et honnêtes. Elles peuvent être encore améliorées et davantage cadrées par le biais de formations au management.

J'essaie d'être le plus juste possible et le plus équitable possible et passer du temps avec chacun.

C'est en étant à l'écoute des collaborateurs qu'on arrive ensemble à ce qu'ils se sentent bien dans leur métier.

Les valeurs à défendre dans le salariat agricole, selon moi : l'humain et la justice. »



Le salariat agricole
est trop peu visible

messages clairs, positifs pour parler des métiers en agriculture.

■ **La formation** : la formation initiale et continue doit mieux prendre en compte les métiers du salariat et proposer des évolutions de carrière.

Quel est votre ressenti sur la capacité du secteur agricole à évoluer pour devenir plus attractif ?

E. P. : Je suis plutôt pessimiste, aujourd'hui, car il y a urgence à renouveler les actifs agricoles étant donné l'évolution de la pyramide des âges. La non-attractivité des métiers de l'agriculture peut aboutir à ce que demain la ferme France n'existe plus.

Si les politiques ne prennent pas de mesures vis-à-vis de l'industrie agro-alimentaire, tant qu'on fera le choix de nourrir « à pas cher » la population, l'agriculture ne se portera pas bien.

A titre d'exemple, mon entreprise a été vendue l'année dernière : la première chose que m'a demandé mon nouvel employeur a été la date de mon départ en retraite car il s'inquiète déjà de ne pas parvenir à me remplacer.

Propos recueillis par Muriel Astier, Trame

▶ [Source : trame.org/les-adherents](https://source.trame.org/les-adherents)

▶ [Contact : ericpassestemps@orange.fr](mailto:ericpassestemps@orange.fr)

TÉMOIGNAGE
DE JÉRÔME FROLICH

Membre de l'Association des salariés agricoles du Morbihan

« Dans mon entreprise, nous avons connu une crise importante due au management. Les associés de la SCEA m'ont demandé de prendre la responsabilité de l'élevage porcin. On a fait un état des lieux et on a cherché des solutions tous ensemble : salariés et employeurs. J'ai également bénéficié de nombreuses formations au management et des échanges avec les autres salariés agricoles via l'ASA. Tout cela a permis qu'on se remette sur pied et l'entreprise est repartie sur de bons rails. Si on n'implique pas les salariés dans la stratégie de l'entreprise, on est bancal. »



Association des salariés agricoles de France

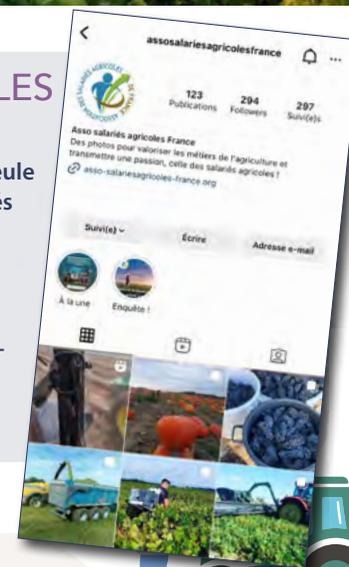
L'ASSOCIATION DES SALARIÉS AGRICOLES
DE FRANCE

L'Association des salariés agricoles de France est la seule association de développement portée par des salariés agricoles, pour les salariés agricoles.

Son but : Mettre en réseau les associations départementales, représenter les salariés agricoles dans les instances publiques et rendre ces métiers plus visibles.

Une page Instagram [assosalariesagricolesfrance](https://www.instagram.com/assosalariesagricolesfrance) valorise les savoir-faire des salariés agricoles.

La priorité de cette association pour les années à venir est de travailler sur le renouvellement des générations.



Pérenniser le salariat
en production agricole

Profils de candidats inadéquats, pénibilité du travail, déficit d'image du métier : près de 50 % des employeurs agricoles rencontrent des difficultés de recrutement. Par ailleurs, la diminution du nombre d'exploitations et la baisse des emplois familiaux entraînent une progression de la part du travail salarié et un développement de l'emploi par des tiers-employeurs.

Basé sur une centaine d'enquêtes de salariés, agriculteurs-employeurs, tiers-employeurs et acteurs de l'emploi et de la formation, l'étude CapsAgri (cf. encadré) formule un ensemble cohérent d'actions pour répondre aux enjeux de l'attractivité du métier de salarié agricole dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de forte concurrence entre secteurs d'activité en tension sur l'emploi.

DES PISTES À EXPLORER

Le rapport CapsAgri propose de nombreuses pistes à explorer et à mettre au débat entre parties prenantes.

Au-delà des nécessaires modes de concertation et de coopération entre acteurs agricoles à renforcer, d'une communication de grande envergure pour attirer les futurs salariés dans le monde agricole, d'une meilleure visibilité et place du métier de salarié au sein des instances de décision de la profession agricole, la question de la qualité de vie



Dans l'Aveyron,
un chantier paille.

Association de salariés agricoles de l'Aveyron

et des conditions de travail est une piste tout à fait essentielle à explorer.

DES BESOINS RENOUVELÉS
EN COMPÉTENCES

Les changements globaux, démographiques, écologiques, technologiques et numériques transforment les modes de production des exploitations et les pratiques agricoles. Tout ceci

induit une réorganisation du travail, un besoin de compétences plus larges et des besoins de délégation des employeurs plus importants auprès des salariés.

LES 3 DIMENSIONS
DE L'ATTRACTIVITÉ D'UN MÉTIER

D'après le RMT travail en agriculture, l'attractivité d'un métier se construit sur trois dimensions :

Face au manque d'attractivité du métier de salarié agricole et au turnover important, la mise en place d'itinéraires d'accès aux métiers et de dispositifs de développement des compétences constitue un défi pour le maintien des activités agricoles dans les territoires. Un diagnostic sur les besoins en compétences pour mieux accueillir et pérenniser le salariat en production agricole a été réalisé dans le cadre du RMT Travail et du projet CapsAgri.

Ci-dessous quelques pistes à explorer.



Pérenniser le salariat
en production agricole

l'image, l'accès et les conditions d'exercice du métier.

« Comment améliorer l'image, faciliter l'accès et améliorer des conditions d'exercice du métier de salarié agricole ? »

Pour répondre à cette question complexe, les problématiques, les facteurs de tension, et les facteurs favorisant le salariat en agriculture ont été étudiés, dans le cadre des enquêtes CapsAgri. Elles ont mis en évidence le fait que les différents acteurs de l'emploi et de la formation en agriculture ont déjà tous entrepris de très nombreuses actions, souvent mal connues ou manquant de moyens, et certainement à mettre en lumière et à mieux coordonner entre elles.

CONDITIONS DE TRAVAIL
ET CONDITIONS D'EMPLOI

Procurer de meilleures conditions d'emploi et de travail des salariés devient un levier incontournable de la diminution du turnover dans les exploitations agricoles.

Jusqu'à présent, les conditions de travail ne figuraient pas parmi les priorités des agriculteurs, d'abord pour eux-mêmes et en conséquence pour leurs salariés. La locution « qualité de vie » était, jusqu'il y a peu, étrangère à la profession. Les nouveaux arrivants dans le milieu agricole n'ont



Association de salariés agricoles d'Eure-et-Loir

Les adhérents de l'Association des salariés agricoles du 28 en formation sur le terrain.

La rosace de la QVCT
« Qualité de vie et conditions de travail »

d'après le référentiel de l'ANACT 2023 :
un outil pour cartographier
les questions à explorer.

plus l'habitude du travail physique, au grand air et la résistance physique dans ces métiers devient un véritable enjeu.

QUALITÉ DE VIE
ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Pour proposer des emplois durables, les employeurs doivent réaffirmer l'importance d'améliorer le travail lui-même.

Plusieurs leviers peuvent être mobilisés :

- L'adaptation des outils ou des équipements de travail.

- Le management participatif qui implique les salariés dans les décisions concernant leur activité et l'organisation du travail, « la possibilité de faire des formations, d'aller échanger avec d'autres agriculteurs, de venir à des journées techniques. Parce que ça, c'est hyper important quand on veut les impliquer dans un changement ».

- La circulation de l'information.

- L'organisation du temps de travail et les horaires pour faciliter l'équilibre vie privée/vie professionnelle.



Pérenniser le salariat
en production agricole

ETUDE CAPSAGRI



Dans le cadre du RMT Travail en agriculture, le projet CAPSAGRI, piloté par l'Idèle, en 2023, a rassemblé une dizaine d'organisations agricoles dont Trame et le réseau des Associations des salariés agricoles de France.

SES RÉSULTATS SERVIRONT À :

- renouveler les argumentaires pour attirer dans le métier et les dispositifs d'insertion des salariés dans la production agricole,
- adapter les formations et accompagner la montée en compétence des salariés et des employeurs,
- proposer des actions pour renforcer l'attractivité des métiers du salariat de la production agricole.

◀ [Contact mail](#)

- L'ambiance de travail et d'équipe.
- Le contenu et le sens du travail qui favorisent la créativité, l'apprentissage et l'autonomie.
- Le développement des compétences et les parcours professionnels qui offrent des perspectives de carrière et de progression.

Les infrastructures constituent aussi un élément important des conditions de travail : la salle de repos/de repas, des toilettes propres et en bon état, des vestiaires, notamment pour les salariés habitant loin de l'exploitation, qui ne peuvent pas rentrer chez eux au moment de la pause déjeuner.

PRENDRE EN COMPTE
LA DIVERSITÉ DES PUBLICS

Lors des enquêtes, la pénibilité du travail a fortement été évoquée par les femmes et les salarié(e)s en service de remplacement en raison, notamment, de l'inadéquation du matériel, des équipements et des structures aux différents gabarits.

Les femmes sont parfois réticentes à se former et à utiliser le matériel souvent coûteux présent dans les exploitations, car elles craignent les reproches en cas d'incident.

Elles se retrouvent souvent à réaliser le travail manuel, le plus fatiguant et le plus déconsidéré parfois.

Or, les femmes constituent tout autant que les hommes un réservoir de main-d'œuvre qui pourrait contribuer à détendre le marché de l'emploi des salariés de la production agricole, sous réserve de leur consentir des conditions d'accueil et de travail à leur mesure... Avantages qui pourraient aussi bénéficier aux travailleurs masculins !

FORMATION RH
ET MANAGEMENT DES EMPLOYEURS

Les formations Ressources humaines ne figurent pas parmi les sujets les plus prisés par les agriculteurs et beaucoup de ces formations sont annulées faute de participants. Pourtant les leviers RH sont cruciaux pour l'attractivité des métiers. Encore aujourd'hui, et sauf dans les entreprises qui sont multi-employeurs depuis de nombreuses années, les agriculteurs se recentrent sur leurs compétences techniques et de gestion d'entreprise et peu sur celles des ressources humaines.

Il s'agit de faire prendre conscience aux responsables professionnels de la nécessité pour les employeurs de main-d'œuvre d'acquérir des compétences managériales pour qu'ils :

- pèsent sur les dispositifs de formation pour intégrer cette problématique dans les cursus de formation initiale ou dans le parcours à l'installation,

- soutiennent des injonctions à se former, comme par exemple, rendre obligatoire une formation au management pour les adhérents de tiers-employeurs s'ils souhaitent bénéficier du service. Tous les moyens doivent être mis en œuvre pour sensibiliser les employeurs à l'importance d'acquérir des compétences managériales pour faire en sorte que de bonnes conditions d'emploi et de travail soient proposées aux salariés.

Muriel Astier, Trame

D'après le document livrable pour France 2030 « CapsAgri - Renforcer les compétences pour mieux accueillir et pérenniser le salariat en production agricole ».



Pour en savoir plus :

◀ [idele.fr](#)



L'ANALYSE
DE TRAME

L'AVIS
DE L'EXPERTE

LE PORTRAIT
DU MOIS

SUR
LE TERRAIN

L'ÉTUDE

AVANCER
AVEC TRAME

#4

DÉCEMBRE 2023
LE CAHIER NUMÉRIQUE





Trame s'est toujours intéressée à la vie des collectifs agricoles et aux bonnes pratiques relationnelles. « Il est important de mettre l'humain au cœur du développement des exploitations, souligne Pascale Croc, viticultrice en Charente-Maritime et co-présidente de Trame. Quand on travaille en cohésion, on gagne en efficacité sur les domaines techniques et économiques ». « C'est dans l'ADN de Trame d'aborder le fonctionnement des groupes sous l'angle des ressources humaines, confirme Alexis Claudel, chargé de mission « Transitions humaines et organisationnelles » au sein de l'association.

REDONNER DE L'ATTRACTIVITÉ AUX MÉTIERS AGRICOLES

Face au souci de renouvellement des générations, travailler les relations humaines favorise l'attractivité dans ces métiers. « Pour donner envie de s'investir dans l'agriculture, il faut montrer qu'il y fait bon travailler, qu'il y est possible de concilier sa vie professionnelle avec ses aspirations personnelles, encourage Alexis Claudel. Il s'agit de valoriser les bonnes pratiques relationnelles et organisationnelles bénéfiques à la qualité de vie au travail, tout en s'adaptant aux difficultés économiques et au manque de rentabilité, que l'on perçoit souvent comme un frein au fait de s'intéresser aux ressources humaines.

Valoriser la « Haute Valeur Humaine »

DÉVELOPPER LA QUALITÉ DES RELATIONS HUMAINES

Trame
La force d'un groupe



Une Haute Valeur Humaine au cœur des fermes

Trame/Tomcat

Valoriser les bonnes pratiques relationnelles et organisationnelles renforce l'attractivité des métiers et la pérennité des entreprises et favorise le renouvellement des générations. Trame a élaboré un référentiel « Haute Valeur Humaine » pour déployer auprès de l'ensemble des actifs agricoles des démarches de qualité et des outils dans le pilotage des ressources humaines.

Par ce travail, nous voulons montrer qu'il y a des pratiques que l'on peut mettre en place sans trop de surcoût et qui permettent de gagner en efficacité et en ressenti positif pour les exploitants comme pour les salariés. Cela peut se concrétiser par l'organisation régulière de réunions d'équipe, par une démarche de co-construction des modalités de travail. Un salarié se sentira mieux reconnu si son planning est établi à l'avance en entendant ses besoins ».

METTRE L'HUMAIN AU CŒUR DE L'EXPLOITATION

Trame a souhaité regrouper ces bonnes pratiques et l'engagement des agriculteurs et des collaborateurs à mettre l'Humain au cœur de leur exploitation en

une démarche, baptisée « Haute Valeur Humaine ». La reconnaissance de sa participation à la démarche « Haute Valeur Humaine » indiquerait qu'une exploitation a des pratiques particulièrement respectueuses dans la gestion des ressources humaines. Cela traduira son implication pour la garantie sociale, la qualité des échanges et des conditions de travail. Cela garantira que l'Humain est bien considéré comme la valeur essentielle. Pascale Croc est convaincue de la nécessité de distinguer les agriculteurs qui ont des pratiques vertueuses par cette reconnaissance « Haute Valeur Humaine ». « Développer des signes de reconnaissance de la qualité des relations humaines sur une exploitation



LA « HAUTE VALEUR
HUMAINE » TRAME EN 4 AXES

Le référentiel « Haute Valeur Humaine » construit par Trame analyse 32 thèmes de travail répartis en 4 axes :

Axe 1 Se positionner clairement : être bien dans ses bottes pour être bien avec les autres, faire le point sur son parcours et ses attentes.

Axe 2 Améliorer ses pratiques dans une logique de formation continue : prendre le temps de se former au management et à la gestion de projet et à la communication.

Axe 3 Partager un projet commun, être clair sur là où on veut aller et partager une même culture professionnelle : au moins une fois par an, entre associés comme entre collaborateurs, prendre le temps de faire le point sur les projets, pour que chacun mette son énergie vers le même but.

Axe 4 Avoir une organisation claire pour tout le monde : des missions définies pour chacun, des temps d'échange pour organiser les plannings et fluidifier l'organisation du travail.

serait un moyen de reconnaître ce savoir-faire mais aussi d'attirer vers nos métiers, en mettant en avant la qualité de vie au travail », estime l'agricultrice.

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS

Pour cette reconnaissance, « il ne nous semble pas judicieux de passer par un label ou une certification qui demanderait des indicateurs peu adaptés à la gestion des ressources humaines et à la diversité des exploitations, argumente Alexis Claudel. Nous travaillons à la formalisation des compétences acquises, pour que cela ne soit pas trop normatif, ni contraignant. Nous recherchons une démarche de progrès, dans une dynamique d'écoute, pas un contrôle de plus. En s'y engageant, les agriculteurs et les collaborateurs affichent leur envie de renforcer l'attention qu'ils portent à la gestion des ressources humaines ».

UN RÉFÉRENTIEL ET DES PARTENAIRES

Les bases de cette « Haute Valeur Humaine » ont été synthétisées dans un référentiel, présenté lors du Salon de l'Agriculture 2023. Ce référentiel est un support pour questionner l'impact de son organisation sur le capital humain de la ferme et aussi pour améliorer le « bien travailler » ensemble pour tous les actifs, aussi bien entre un exploitant et son salarié qu'entre

Valoriser
la « Haute Valeur Humaine »

Je prends la responsabilité de ma transition

ME POSITIONNER CLAIEMENT

Fiche profil personnel complète	Profil et implication
Participation au réseau Trame	Profil et implication
Profil de personnalité réalisé	Profil et implication
Travail personnel engagé	Profil et implication
Niveau d'autonomie et responsabilité	autonomie et souveraineté
Parcours professionnel	Projet pro-perso
Projet pro-perso	Projet pro-perso

Je me forme, je change mes habitudes

AMÉLIORER MES PRATIQUES

Méthodes d'organisation	Gestion du temps et des priorités
Gestion de projet	Gestion de projet
Maîtrise des rôles fonctionnels	Maîtrise des rôles structureaux
Savoir-faire transversaux	Savoir-faire transversaux
Savoir-faire coopératif	Formation en management
Capacité de gestion des tensions	Capacité de gestion des tensions
Pratiques sociales et écologiques	Pratiques écologiques responsables
Participation à des collectifs	Participation à des collectifs

Haute
Valeur
Humaine

S'ACCORDER TOUS ENSEMBLE

Projet d'entreprise partagé	Projet, stratégie
Stratégie co-construite	Projet, stratégie
Valeurs partagées	Valeurs et éthique
Engagement et certification	Valeurs et éthique
Travail sur le prix et la rémunération	Politique commerciale
Partenariat équitable	Politique commerciale
Cadre de sécurité relationnelle	Esprit d'entreprise
Convivialité des échanges	Esprit d'entreprise

Nous partageons la même culture professionnelle

les associés d'un Gaec, au sein d'une installation collective. « Ce référentiel a été construit par un groupe de travail Trame réunissant des agriculteurs et des salariés de la production qui ont eu envie à cœur de valoriser les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, retrace Alexis Claudel. Trame est, certes, la structure initiatrice de ce projet mais

CLARIFIER NOTRE ORGANISATION

Structure et rôles clairs	Organigramme et rôles clairs
Délégation et prise de décision	Délégation et prise de décision
Organisation	Planning et réunions
Règlement intérieur, livret d'accueil	Règlement intérieur, livret d'accueil
Gestion des compétences	Plan de formation
Politique de rémunération	Politique de rémunération
Qualité de vie	Aquilibre vie pro/perso, santé
Convivialité et avantages	Convivialité et avantages

Notre organisation est source de satisfaction

nous collaborons aussi avec différents partenaires, comme la FNAB ou la CFDT, qui travaillent à améliorer la santé et l'organisation au travail ». L'élaboration du référentiel s'est aussi appuyée sur des travaux menés dans d'autres métiers. « Nous avons compilé nos propres ressources avec les travaux, de nos partenaires, comme le projet "du social dans





Alexis Claudel

Résultats de l'enquête QVCT
de l'Association des salariés
agricoles de France - SIA 2023.

mon assiette", menée par la CFDT, présente Alexis Claudel. Grâce à ces échanges, le champ des possibles pour augmenter le nombre d'options d'organisation du travail envisageables a été enrichi ». Le référentiel aborde 32 thématiques de travail, organisées en 4 axes (cf. encadré). Prochainement, il servira de support à des échanges sur leurs pratiques dans différentes exploitations.

Ce référentiel sera décliné en différents outils aux services des agricultures.

« Ces outils verront le jour courant 2024, prévoit Alexis Claudel. Ils seront enrichis au fur et à mesure des échanges nés de leur utilisation ».

UN AUTO-DIAGNOSTIC MANAGÉRIAL TESTÉ SUR LES EXPLOITATIONS

Le premier outil sera un auto-diagnostic, pour que chacun se positionne, voit ses points forts, ceux sur lesquels il serait judicieux de se former pour préserver et renforcer le capital humain.

« Ce test de positionnement est en cours de rédaction. Il sera testé sur des exploitations pour vérifier son adéquation avec les besoins opérationnels », anticipe le spécialiste des ressources humaines.

Pour progresser et se former, le centre de ressources en ligne de Trame regroupera toutes les ressources sur la thématique des ressources humaines, comme des fiches méthode, des supports de formation. Il sera possible d'y trouver un modèle de règlement intérieur, une fiche sur l'animation de réunion...

Valoriser la « Haute Valeur Humaine »

UN PARCOURS DE FORMATION EN CONSTRUCTION

Tous ces outils seront complétés par une offre d'accompagnement. « En plus des formations et des ressources déjà disponibles, nous réfléchissons à la possibilité de construire un parcours certifiant, fait d'une succession de validations par thématiques, pour progresser sur différentes thématiques autour des ressources humaines, révèle Alexis Claudel. Ce parcours de formation s'appuiera sur la dynamique collective pour monter en compétences managériales ».

Pour l'attractivité de ses métiers, pour la qualité de vie au travail de ses actifs, le monde agricole est bien décidé à mettre l'Humain au cœur de son fonctionnement.

« Il y a des gens motivés pour travailler sur cette approche de la Haute Valeur Humaine, apprécie Pascale Croc. Trame les accompagne pour toujours progresser ».

Cécile Julien, Journaliste agricole



Contact : Alexis Claudel

Chargé de mission « Transitions humaines et organisationnelles »

Contact : a.claudel@trame.org

06 81 76 41 18

LES RELATIONS HUMAINES AU CŒUR DE TRAME

Depuis sa création, Trame accompagne les agriculteurs-trices, salariés de la production managers, sur la question des relations humaines dans les collectifs agricoles. Un groupe de travail national, composé d'élus salariés de la production et d'agriculteurs-trices des réseaux de Trame, alimente la réflexion et a construit des outils comme :

- le guide « Travailler ensemble sur l'exploitation agricole », réalisé avec le réseau des associations de salariés agricoles,
 - les fiches méthodes sur les 7 points de réussite des relations humaines entre associés,
 - un quizz sur les relations humaines, etc.
- Travaux-et-Innovations a produit de nombreux articles dont un dossier intitulé « Relations entre associés : les conditions de réussite ».

C'est au cœur de ce laboratoire d'idées sur ce sujet si complexe et riche qu'est né le projet de « Haute Valeur Humaine ».

Muriel Astier
Trame





Accompagner les actifs et les organisations agricoles

- Assure des missions de recherche et développement.
- Accompagne la montée en compétences des actifs agricoles.
- Produit des connaissances et des méthodes.

UN ORGANISME DE FORMATION

Une équipe de formateurs et de coachs qui combinent des compétences :

- En pédagogie pour adultes,
- En sociologie des groupes,
- En accompagnement du changement dans les collectifs agricoles et territoriaux.

Des méthodes d'animation participatives, ludiques pour garantir une implication constructive de tous.



La certification qualité a été délivrée à Trame au titre des actions de formation



Consulter notre offre de formation conseillers
Trame.catalogueformpro



DES ACCOMPAGNEMENTS SUR MESURE

- Accompagnement de votre projet stratégique :
 - Faire émerger un collectif agricole ou rural et l'animer
 - Co-construire ou redéfinir une stratégie collective
- Coaching individuel et d'équipes :
 - Faire évoluer ma posture de manager de façon collaborative et en mode projet
- Animation de groupes d'échanges de pratiques ou de co-développement
- Animation de séminaires d'équipe



Trame

Trame propose des formations et des accompagnements sur mesure. Ici, Elsa Ebrard.



Contact : Elsa Ebrard
Coordinatrice du pôle Transitions humaines et organisationnelles de Trame - [Contact : e.ebrard@trame.org](mailto:e.ebrard@trame.org)



Le #Cahier numérique est réalisé par Trame, avec le soutien de :



L'ANALYSE DE TRAME

L'AVIS DE L'EXPERTE

LE PORTRAIT DU MOIS

SUR LE TERRAIN

L'ÉTUDE

AVANCER AVEC TRAME