

FRSEA Midi-Pyrénées

(Logo)

**Repérer les besoins en compétences
et promouvoir des démarches de GPEC
dans les exploitations et entreprises de la production agricole**

Etude réalisée en 2006 auprès des entreprises des filières
arboriculture, viticulture et Paysage de Midi-Pyrénées.

*Pour la réalisation de ces travaux, la FRSEA a bénéficié d'un cofinancement de
La DRTEFP de Midi-Pyrénées*

Sommaire

I - Rappel du contexte

II - Présentation de la méthode et des outils utilisés

- ❶ Mise en place et réunion du comité de pilotage paritaire du programme d'action p. 2
- ❷ Elaboration d'un questionnaire et de 2 guides d'entretien p. 2
- ❸ Repérage des pratiques des entreprises et spécificités des secteurs ciblés p. 3

III - Synthèse des entretiens GPEC réalisés en 2006 dans les Filières Arboriculture, Viticulture, JEV

- ❶ Présentation et typologie des entreprises et salariés interviewés p. 12
- ❷ Stratégies - Enjeux - Positionnement des entreprises p. 13
- ❸ Ressources humaines - Gestion des âges et des compétences p. 15
- ❹ Evolution des métiers et des compétences p. 17
- ❺ Management et relations sociales p. 24
- ❻ Santé, sécurité et Prévention des risques professionnels p. 26
- ❼ Synthèse par Filières P. 28

IV - Le point de vue des salariés

- ❶ Données générales sur les salariés rencontrés p. 30
- ❷ Parcours professionnels, perspectives et souhaits d'évolution p. 30
- ❸ Points de vue des salariés sur l'entreprise p. 31
- ❹ Evolution du métier et des compétences, formations p. 32

V - Capitalisation et diffusion des résultats de l'étude GPEC

- ❶ Auprès des entreprises rencontrées p. 34
- ❷ Auprès des autres entreprises de la filière p. 34

VI - Pistes d'actions à explorer dans chacune des filières

- ❶ En Jardins Espaces Verts p. 34
- ❷ En arboriculture p. 35
- ❸ En viticulture p. 35
- ❹ Autres pistes à explorer pour l'arboriculture et la vitiviniculture p. 35

Annexes p. 36

Repérer les besoins en compétences et promouvoir des démarches de GPEC dans les exploitations et entreprises de la production agricole

Finalité du projet

- Accompagner le développement de l'emploi de qualité dans le secteur agricole en professionnalisant les chefs d'entreprises dans leur fonction d'employeurs et en développant les compétences des salariés.
- Sensibiliser les entreprises du secteur agricole à une démarche d'anticipation et de planification de leurs besoins en main d'œuvre et en compétences (GPEC) : enjeux et intérêts pour l'entreprise.
- Les encourager à mettre en oeuvre des démarches de professionnalisation et de fidélisation de leurs salariés.

Retombées attendues

- Réduire la pénurie de main d'œuvre et les difficultés de recrutement dans certaines filières ;
- Revaloriser l'image de ces métiers en travaillant sur le contenu des postes, la formation et les perspectives d'évolution ;
- Maintenir et/ou développer des emplois stables en améliorant l'organisation et la qualité du travail (anticiper les besoins, enrichir le contenu des postes et prévoir les évolutions, travailler sur les compétences disponibles, à mobiliser, ou à acquérir par la formation...)
- Repérer les expériences réussies et favoriser, par la communication, leur transfert vers d'autres entreprises.
- Faire évoluer la charte des GE mise en place par les partenaires sociaux en 1993, en fonction des attentes et nouveaux besoins identifiés.

Problématique Emploi et Métier dans les secteurs ciblés

⇒ Une approche « Filière » : Arboriculture, Viticulture, Entreprises du Paysage

Le choix de ces filières est motivé par le fait que les deux premiers secteurs - Fruits et légumes et Viticulture - regroupent les principaux employeurs de main d'œuvre agricole : ces secteurs d'activité sont caractérisés par la saisonnalité de l'activité et des emplois, par des difficultés de recrutement de main d'œuvre saisonnière et par le manque de personnel qualifié correspondant à l'évolution des besoins en compétence dans les entreprises qui se développent.

La filière Entreprises du Paysage (JEV) est un secteur qui se développe et crée des emplois. Deux difficultés majeures sont identifiées :

- d'une part, ces emplois requièrent une technicité et des qualifications accrues (CACES, DAPA, permis E)
- d'autre part, elle doit faire face à une forte concurrence des emplois offerts par les entreprises du secteur BTP qui bénéficient d'une meilleure attractivité, notamment en terme de rémunération et débauchent les salariés formés par les entreprises du Paysage.

D'où la nécessité de réfléchir à l'évolution des postes et au déroulement de carrière des salariés du secteur JEV.

⇒ Une approche Territoire et structure d'emploi : les emplois mutualisés en agriculture (GE de proximité, GE à vocation Remplacement ou départementaux)

Au-delà des connaissances techniques multiples à posséder ou acquérir, des compétences relationnelles et organisationnelles spécifiques sont à mobiliser pour exercer ce type d'emplois.

Par ailleurs, on constate ponctuellement des dysfonctionnements et des difficultés à maintenir un salarié dans l'emploi du fait de :

- décalages entre les compétences du salarié et celles mobilisées et valorisées par l'employeur ;
- décalages entre les compétences attendues par l'employeur et celles disponibles chez le salarié ;
- manques de perspectives en matière de déroulement de carrière bien que l'emploi soit réputé très formateur en soi.

Ces éléments avaient déjà été soulignés lors de l'évaluation de la démarche « GE labellisés en Midi-Pyrénées » réalisée par le Cabinet de consultants Boumendil en 1999/2000, et plusieurs préconisations avaient été formulées pour améliorer le dispositif d'appui aux GE.

- Concernant le recrutement : développer la fonction d'appui au recrutement et lui donner comme objectif d'établir le lien entre le projet du groupement, les caractéristiques de l'emploi et le profil de la personne à recruter.

« (...) les adhérents doivent être à la fois guidés et outillés pour parvenir à s'approprier la question du recrutement et avoir une démarche anticipatrice et prévisionnelle sur le devenir de l'emploi et du salarié. Il s'agit d'une des conditions de base fondamentale pour la pérennisation des GE et des emplois ».

- Concernant la formation : associer les adhérents et les salariés à la construction des actions de formation mises en place dans le cadre du dispositif d'appui. Aider les employeurs, en les outillant ou en les accompagnant, à réaliser une analyse des besoins de professionnalisation du salarié.

« (...) le GE pourrait programmer une professionnalisation sur 3 à 5 ans d'un salarié, dans le cadre d'un projet professionnel, le groupement pouvant trouver son intérêt d'une part dans la clarté des relations avec le salarié et', d'autre part, dans la dynamiques des rapports créés avec le salarié ... ».

- Distinguer ce que le salarié peut acquérir par son travail et ce qui relève de la formation.
- Mettre en place des formations plus individualisées et plus centrées sur les situations de travail.

- Concernant la fonction employeur : Professionnaliser les adhérents sur leur rôle d'employeur. Favoriser les échanges entre adhérents pour développer une culture d'employeur. Poursuivre et approfondir les formations sur la fonction d'employeur.

Méthode et outils utilisés

① Mise en place et animation d'un comité de pilotage paritaire de l'action

② Elaboration d'un questionnaire et de 2 guides d'entretien

③ Repérage des pratiques des entreprises et spécificités des secteurs ciblés

- Réalisation d'entretiens à dire d'experts auprès des responsables professionnels Filières
- Réalisation de 25 entretiens auprès des entreprises et de 20 entretiens auprès des salariés de ces 3 filières.

A l'issue de l'étude

Pistes d'actions à explorer dans chacune des filières

① En Jardins Espaces Verts

• **Contexte :**

Des démarches de certification de service et ISO 9000 sont en cours, autour de la problématique « *Qualité du produit, qualité du service : qu'est ce que ça implique en terme de gestion des ressources humaines et d'évolution des compétences* » ?

La démarche s'articule autour de 2 modules de formation : le premier de 2 jours présente la démarche Certification, les enjeux, la méthode, etc. Le deuxième se déroule en 2 fois 6 jours, à raison d'1 jour par mois, avec des séquences intra entreprises et interentreprises. Un référentiel a été préalablement élaboré. Il permet aux entreprises, par le biais d'un questionnaire, de se positionner pour savoir où elles en sont, ce qu'elles font déjà, ce qu'il reste à faire.

Ces démarches concernent actuellement un petit nombre d'entreprises sur la France entière mais la volonté est de l'étendre progressivement à l'ensemble des PME du secteur.

Parallèlement, des formations sont organisées autour de la problématique Santé et sécurité, en partenariat avec la MSA, pour tenter de réduire les accidents du travail, importants dans ce métier.

• **Proposition d'actions :**

⇒ Pour les PME : les sensibiliser à la certification de service

⇒ Pour les TPE : réfléchir à la mise en place d'un parcours de formation pour les primo employeurs qui aurait le double avantage de mieux réussir les premières embauches ainsi que les créations d'entreprises. En effet, on constate de nombreuses cessations d'activités dans les 2 premières années qui suivent la création.

② En arboriculture

• **Rappel du contexte :**

1/ la mise en place d'une toute récente SIL Arbo a nécessité un travail préalable de repérage des besoins auprès des entreprises à travers une enquête adressée à 800 producteurs. 70 d'entre eux y ont répondu : parmi eux, la moitié envisageait concrètement de recruter dans un proche avenir.

L'ADEFSA a été associée à ces travaux.

2/ le programme GPEC a permis de réaliser des entretiens qualitatifs plus approfondis auprès de 8 entreprises qui ont confirmé qu'il existait des problèmes de recrutement et la nécessité de faire évoluer les compétences des salariés (besoins en qualification).

• **Proposition d'actions à poursuivre :**

S'appuyer sur les retours d'enquêtes pour faire un travail spécifique auprès des 34 entreprises qui envisageaient de recruter. L'occasion, entre autres, de promouvoir à la fois :

- l'ouverture de la Sil Arboriculture et le contrat de professionnalisation ;
- les outils existants pour mieux cerner les besoins de l'entreprise en qualification, définir le profil du poste (fiche de poste), l'opportunité de promotion interne pour les salariés déjà embauchés et souhaitant faire évoluer leur poste (entretien annuel), etc. ;
- les dispositifs existants pour une étude individualisée GPEC par un consultant.

③ En viticulture

- **Contexte :**

Secteur en crise sur le plan de la production et des débouchés.

- Nécessité de faire évoluer les compétences en interne dans un contexte de maintien voire de réduction de la masse salariale, notamment vers des fonctions de '*conduite de matériel*' pour les uns et de '*commercial*' pour d'autres (chef d'entreprise ou cadre).
- Besoin de se démarquer vis-à-vis de la concurrence mais aussi pour recruter de bons salariés et les fidéliser dans l'entreprise.

- **Propositions d'actions :**

Mettre en place, à titre expérimental, un réseau d'entreprises « socialement innovantes » chargées de définir les bonnes pratiques sociales et bâtir un cahier des charges et/ou référentiel permettant aux entreprises de se positionner, repérer les marges de progrès et définir un plan d'action pour avancer (démarche en cours).

④ **Autres pistes à explorer pour l'arboriculture et la vitiviniculture**

- Recenser les études déjà réalisées par le FAFSEA en terme de référentiel Arbo et Viti.
- Repérer les process (Travail, organisation, structuration, ...) dans quelques entreprises performantes, sous forme d'audit réalisé par un spécialiste.
- Reprendre les dispositifs « *Accueil saisonniers et Formation chefs d'équipe* » mis en place pendant 10 ans par le FAFSEA et l'ANPE, pour réfléchir à un début de référentiel Métier (cf. démarche certification de service en JEV)

⑤ Dans les Groupements d'Employeurs

- Maintenir l'accompagnement du projet de GE en amont de la création et jusqu'à la constitution du GE ;
- Renforcer l'appui juridique au moment de la création du GE ainsi que dans la phase d'embauche ;
- Redéployer les moyens d'accompagnement sur les deux premières années de création de l'emploi pour apporter un appui personnalisé et former dans l'action, notamment en ce qui concerne :
 - l'organisation du travail, en lien avec la santé et la sécurité (démarche d'évaluation des risques professionnels)
 - l'évolution et l'anticipation des besoins en compétences
 - la connaissance et la mobilisation des dispositifs de formation professionnelle
 - la prise en compte, dans le cadre d'entretiens formalisés de type « entretiens d'évaluation » :
 - . des attentes et des projets du salarié,
 - . de son avis et de ses suggestions concernant le fonctionnement du GE,
 - . de ses compétences et de ses besoins en formation.
- Prévoir des temps de rencontres, à intervalles réguliers, sous forme de journées d'information ou de formation, pour favoriser les échanges entre GE sur les questions de gestion des ressources humaines, ERP, réglementation, etc.

NB : Ces préconisations ont été intégrées dans la réactualisation de la charte des GE labellisés de Midi-Pyrénées, renommée : « Pour la qualité du travail et de l'emploi dans les exploitations agricoles ».