



FÉDÉRATION RÉGIONALE DES SYNDICATS

D'EXPLOITANTS AGRICOLES MIDI-PYRÉNÉES

**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

<b>I - Rappel du contexte</b>	p. 1
<b>II - Présentation de la méthode et des outils utilisés</b>	
① Mise en place et réunion du comité de pilotage paritaire du programme d'action	p. 2
② Elaboration d'un questionnaire et de 2 guides d'entretien	p. 3
③ Repérage des pratiques des entreprises et spécificités des secteurs ciblés	p. 3
<b>III - Synthèse des entretiens GPEC réalisés en 2006 dans les Filières Arboriculture, Viticulture, JEV</b>	
① Présentation et typologie des entreprises et salariés interviewés	p. 12
② Stratégies - Enjeux - Positionnement des entreprises	p. 13
③ Ressources humaines - Gestion des âges et des compétences	p. 15
④ Evolution des métiers et des compétences	p. 17
⑤ Management et relations sociales	p. 24
⑥ Santé, sécurité et Prévention des risques professionnels	p. 26
⑦ 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 Au près des entreprises rencontrées p. 34
- ❷ Au près 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**

---

### **I - Rappel du contexte**

#### **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.

### **Evolution des emplois et des métiers dans les filières ciblées**

En Midi-Pyrénées, l'**Arboriculture et la Viticulture** regroupent les principaux employeurs de main d'œuvre agricole. Traversés par des crises régulières de production ou de commercialisation, ces secteurs 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.

## II - Présentation de la méthode et des outils utilisés

### ① Mise en place et animation du comité de pilotage paritaire du programme d'action

#### • Composition du comité de pilotage

Ce comité est tripartite et regroupe :

- des représentants des employeurs (membres de la CPRE et/ou des secteurs ciblés)
- des représentants des syndicats de salariés (membres de la CPRE et/ou des secteurs ciblés)
- des représentants des administrations et organismes partenaires.

Les représentants employeurs	Les représentants salariés
Yvon Sarraute : CPRE, arboriculture	Claire Etineau : CPRE, CFTC
Philippe Clarac : CPRE, JEV Paysage	Jean-Paul Cavailhé : CGC, viticulture
Francis Marre : CPRE, Viticulture	Jean Lefebvre : CGT, arboriculture

Les Administrations et organismes partenaires	
<b>DRTEFP :</b> M. Roland Bontoux	<b>Conseil Régional :</b> Didier Bardy
<b>DRAF :</b> M. Patrick Bernié (Sritepsa)	<b>MIDACT :</b> Gérard Dedieu
Mme Isabelle Seiller (SRFD)	<b>FAFSEA :</b> Emmanuel Ducos

#### Les correspondants administratifs « Filières » chargés des entretiens

Aurore Vila : JEV      Philippe Bardy : Viticulture      Benoît Piquet : Arboriculture

#### • Réunions du comité de pilotage

Ce comité s'est réuni deux fois : le 11 janvier et le 18 octobre 2006

(cf. compte rendu et feuille d'émargement en annexe) :

##### - **Ordre du jour du 11 janvier 2006 :**

- Présentation de l'action et validation des objectifs
- Présentation de la méthode de travail retenue
- Calendrier de travail

##### - **Ordre du jour du 18 octobre 2006 :**

- Bilan des entretiens réalisés,
- Présentation des résultats, débats et validation
- Suites à donner :
  - capitalisation et diffusion auprès des entreprises de la branche ?
  - outils à construire et à diffuser ?
  - interventions et accompagnement des entreprises à promouvoir ?

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

3 outils ont été élaborés dans le cadre d'un travail d'équipe AREFA/ADEFA, UNEP et MIDACT  
*L'ensemble de ces outils figure en annexe.*

- un canevas d'entretien à conduire auprès des responsables professionnels pour repérer les évolutions dans chacune des filières et construire l'échantillon des entreprises à enquêter, « à dire d'experts » :
- une pré enquête auprès des entreprises JEV
- un guide d'entretien pour les entreprises des 3 filières Arbo- JEV - Viticulture.

## **③ Repérage des pratiques des entreprises et spécificités des secteurs ciblés**

Caractérisation de la filière et constitution d'un échantillon d'entreprises à rencontrer.

### **Constitution de l'échantillon des entreprises à enquêter**

#### **⇒ Pour les entreprises viticoles et arboricoles**

Il a été établi « à dire d'experts », à travers les entretiens menés auprès des responsables de chaque filière. Ceci introduit un biais évident mais il a été convenu en comité de pilotage qu'il ne s'agissait pas de constituer un échantillon représentatif mais bien d'aller repérer des pratiques dans des entreprises prêtes à discuter de leurs expériences réussies mais aussi des difficultés qu'elles rencontrent.

#### **⇒ Pour le secteur JEV**

Le nombre d'entreprises étant plus restreint et la filière bénéficiant d'une animation régionale, une pré enquête postale a été réalisée auprès de 70 entreprises JEV. 11 d'entre elles ont accepté d'y répondre. A partir de ces réponses, un échantillon a été constitué et 6 entretiens réalisés auprès des employeurs et des salariés de ces entreprises.

### **Réalisation des entretiens auprès des responsables professionnels Filières**

*(cf. synthèse de ces entretiens ci après)*

Ces entretiens visaient tout d'abord à :

- caractériser les entreprises de la filière, selon la taille, le mode de production et/ou de commercialisation des produits ;
- repérer les évolutions récentes, passées ou à venir, dans les domaines :
  - techniques et technologiques ;
  - produits et activités ;
  - organisationnel

## **Entretien à dire d'experts pour la filière Paysage Midi-Pyrénées**

Réalisé le 4 mai 2006, auprès de Philippe Clarac par Aurore Vila et Brigitte Glain

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.

### **I - Caractéristiques des entreprises de la filière**

#### **⇒ En entreprises du Paysage :**

5 entretiens dans 3 catégories d'entreprises classées en fonction de la taille :

##### **- Les entreprises de 0 à 6 salariés :**

Ce sont des artisans jardiniers, entreprises à caractère familial. Les postes de travail sont souvent très polyvalents.

##### **- Les entreprises de 7 à 12 salariés :**

Elles disposent en général d'un poste de secrétariat à temps partiel, d'un chef d'équipe, et des emplois d'ouvriers d'entretien.

##### **- Les entreprises de plus de 12 salariés :**

Elles offrent des postes de secrétariat, de cadres, de chefs d'équipe et d'ouvriers d'entretiens.

### **II - Définition des critères des entreprises à aller voir dans chaque secteur**

#### **1/ - Evolutions récentes et/ou à venir dans la filière dans les 3 domaines suivants :**

##### **Techniques et technologiques**

###### **• Prise en compte du développement durable :**

- Gestion de l'eau : goutte à goutte, arrosage intégré, récupération de l'eau, réserve d'eau de pluie, choix de végétaux et des variétés de plantes plus adaptés à la sécheresse

- Diminution des intrants et des produits phytosanitaires : déterminer les seuils d'intervention, gestion raisonnée des produits phytosanitaires, utilisation de produits biologiques, de techniques alternatives (désherbage thermique, à l'eau chaude), développer les façons culturales (binage...)

###### **- Gestion des déchets :**

Déchets verts : compost, mulching, bois de chauffage ou à recycler (broyage) pour paillage...

Déchets inertes : en déchetterie contrôlée

Produits phytosanitaires non utilisés : collectes spéciales.

###### **- Autres ...•**

**Organisationnels** (ex : travail d'équipe, gestion des chantiers, etc.):

- Organisation plus formelle des entreprises, structuration : démarche qualité, certification de services (fiches de postes, planning des travaux...)
- 35 heures et annualisation du temps de travail
- Sous-traitance, travail en commun
- Possibilité de mutualisation de salariés : GE pour des commerciaux, mécaniciens, ingénieurs qualité...

**Produits et activités**

✓ *Développement de nouvelles activités ou de nouveaux services :*

- CAO / DAO : réalisation des plans et conception
- Entretien des berges de rivières
- Bassins ou bassins de baignade
- Maçonnerie paysagère, Terrasses en bois...
- Toitures ou murs végétalisés

✓ *Développement de nouveaux marchés ou de nouvelles clientèles :*

- Collectivités et réponse aux marchés d'appels d'offres
- Entreprises, copropriétés, syndicats
- Particuliers (personnes âgées, piscines...)
- Pluriactivité (bois de chauffage, nettoyage...)
- Services à la personne

**2/ - Impacts de ces changements sur l'évolution des emplois et des compétences ?**

- Evolution des métiers, des tâches, des profils et besoins nouveaux en compétences

Il y a de plus en plus besoin de compétences techniques dans le métier : CACES (nacelle...), CS élagage, arrosage, entretien de golf, maçonnerie paysagère... car le métier devient de plus en plus technique et pointu et la demande des clients va dans ce sens. Il y a besoin de plus en plus de personnels qualifiés. Il est nécessaire aujourd'hui d'avoir des compétences en relations humaines pour gérer les équipes dans l'entreprise et aussi sur chantier.

Il y a de plus en plus de diplômes obligatoires et la réglementation doit être respectée : CACES, DAPA, formation obligatoire en élagage, formation des maîtres d'apprentissage...

**3/ - Par rapport aux évolutions passées, les entreprises ont-elles bien intégré les changements récents, ont-elles su relever les défis en terme de compétences et de gestion des ressources humaines ?**

Dans les entreprises du paysage, les évolutions techniques sont plutôt bien intégrées et les chefs d'entreprises essaient d'être techniquement compétents ou de rendre leurs salariés compétents. Les évolutions organisationnelles, réglementaires et concernant les relations humaines sont moins bien intégrées dans les entreprises en général. Un effort certain a été réalisé dans le domaine réglementaire concernant le document unique relatif à la prévention des risques en entreprise

## **Entretien à dire d'experts pour la filière Arboriculture**

*Réalisé le 27 mars 2006 auprès d'Yvon Sarraute, par Benoît Piquet et Brigitte Glain*

### **I - Caractéristiques des entreprises de la filière**

#### **⇒ En Fruits et légumes**

12 entretiens, en distinguant deux types de production (fruits d'été, fruits d'hiver) dans 3 catégories d'entreprises, classées par type de fonctionnement, notamment mode de commercialisation :

#### **- Les producteurs conditionneurs :**

Ce sont souvent de petites entreprises à caractère familial fonctionnant essentiellement avec des équipes restreintes de 5 à 20 saisonniers.

#### **- Les producteurs adhérant à une coopérative :**

Ces entreprises ne s'occupent que de la production. Elles livrent la récolte à la coopérative qui assure le stockage et le conditionnement. Elles embauchent des saisonniers mais aussi des permanents.

#### **- Les producteurs expéditeurs :**

Ils réalisent l'ensemble des tâches de la filière, de la production à la commercialisation en passant par le stockage et le conditionnement. Ils emploient des saisonniers et des permanents et ont besoin de personnel aux compétences très variées : ouvrier de production, tractoriste, cariste, chef de station, jusqu'au technicien supérieur qui assure le suivi des démarches Qualité.

#### **Fruits et légumes d'été :**

Fraises - Cerises - Prunes - Pêches/Nectarine (en forte diminution) - Raisins -  
Melons - Ail - Asperges

#### **Fruits et légumes d'hiver :**

Pommes - Poires - Kiwis

### **II - Définition des critères des entreprises à aller voir dans chaque secteur**

#### **1/ - Evolutions récentes et/ou à venir dans la filière dans les 3 domaines suivants :**

##### **Techniques et technologiques (ex : lutte intégrée, taille, mode de vinification, etc.);**

- Réduction des intrants et préservation de l'environnement avec l'évolution des techniques de lutte raisonnée et intégrée ;
- Modification des pratiques culturales avec enherbement des vergers, respect de la faune auxiliaire, diminution des volumes de traitements par hectare ;
- Plantation de variétés résistantes à la tavelure ;
- Evolution des équipements « tracteurs » avec cabines climatisées et filtres traitements.
- Lutte contre les fléaux climatiques : gel (aspersion), grêle (filet antigrêle) ;

**Organisationnels** (ex : travail d'équipe, gestion des chantiers, etc.);

- Rationalisation des plantations en haies fruitières (hauteur maxi = 3 m, distance entre rangs = 4 m.)
- Utilisation de plateformes pour la taille et la récolte ;
- Automatisation de l'irrigation ;
- Automatisation du pré calibrage (tri, couleur et calibre)
- Assistance manutention

**Produits et activités** (ex : diversification, marché, clients, etc.).

- Tendance à « l'industrialisation » de la production, avec :
  - . spécialisation de la production au niveau des espèces mais diversification des variétés ;
  - . volume de production minimum nécessaire pour répondre à la clientèle.
  - . raccourcissement des délais entre commandes et livraisons ;

**2/ - Impacts de ces changements sur l'évolution des emplois et des compétences ?**

- Evolution des métiers, des tâches, des profils et besoins nouveaux en compétences

Les besoins en manoeuvres sont toujours prépondérants, mais les postes évoluent vers plus de confort et une moindre pénibilité (assistance manutention, automatisation, etc.).

Besoins croissants en Ouvriers Spécialisés (cariste, frigoriste, électricien, ..), et en emplois au contenu diversifié ;

Besoin nouveau en technicien, type contrôleur qualité.

**3/ - Par rapport aux évolutions passées, les entreprises ont-elles bien intégré les changements récents, ont-elles su relever les défis en terme de compétences et de gestion des ressources humaines ?**

Les entreprises ont plutôt bien intégré les évolutions techniques et technologiques mais sont beaucoup moins bien préparées aux changements organisationnels et à la gestion des ressources humaines.

C'est là que se trouvent les marges de progrès : entre deux exploitations présentant les mêmes caractéristiques, les écarts sont parfois très importants et les incidences en terme de revenus sont souvent élevées.

Il est nécessaire d'améliorer la GRH pour les chefs d'entreprises et mieux prendre en compte les problèmes induits lors de la transmission de la gestion de l'entreprise entre le père et le fils. Les équipes en place, recrutées par le père n'acceptent pas toujours de reconnaître l'autorité du fils « qu'ils ont vu grandir ». La gestion du personnel et les choix d'investissement diffèrent souvent avec les générations.

## Entretien à dire d'experts pour la filière viticulture du Tarn

Réalisé le 7 avril 2005 à La Louvière (Lagrange) par Philippe Bardy et Brigitte Glain auprès de :

- Francis MARRE, vigneron, Président de la section employeurs FDSEA 81 et Président ADEFA 81
- Roland MIQUEL, Vigneron, Vice-président de la section viticole de la FDSEA et membre du bureau de la section employeur de la FDSEA

Etait excusé : François FABRE, vigneron, Président de la section viticole FDSEA du Tarn.

### I - Caractéristiques des entreprises de la filière

La filière viticulture se décompose en 3 catégories :

#### ⇒ Les viticulteurs coopérateurs

Ils adhèrent à une coopérative au sein de laquelle ils livrent leur récolte de raisin. Les besoins en qualification des emplois concernant la production. La compétence pour la taille de la vigne est essentielle.

#### ⇒ Les particuliers (production vrac)

Ils assurent la production mais également l'élaboration de leur vin. Le vin est ensuite commercialisé à un intermédiaire (le plus souvent un courtier) qui à son tour le re commercialise vers le client final. Les besoins en qualification concernent les emplois de production (vigne) mais également les emplois de vinification (cave).

#### ⇒ Les particuliers (production bouteille)

Ils assurent l'ensemble des tâches de la filière : production, vinification et commercialisation vers le client final.

Les compétences nécessaires concernent les emplois de production, de vinification mais aussi de commercialisation.

On retrouve également dans cette catégorie des besoins en compétences administratives (suivi client, facturation,...) et des besoins logistiques (préparation des commandes, n expédition...).

### Remarques

Il sera fréquent d'observer que les producteurs, en parallèle de leur activité viticole, conduisent une deuxième production (généralement céréales/grandes cultures). Cette spécificité se rencontre surtout dans les 2 premières catégories de viticulteurs. Cette seconde production représente généralement une part mineure de l'activité et des résultats.

Il est toutefois décidé de réaliser l'étude chez des viticulteurs dont l'essentiel de l'activité et des résultats provient de la viticulture.

La crise viticole que traverse actuellement la filière aura une influence sur les réponses des entreprises.

## II - Définition des critères des entreprises à aller voir dans chaque secteur

### 1/ - Evolutions récentes et/ou à venir dans la filière dans les 3 domaines suivants :

#### Techniques et technologiques

- La généralisation de la taille par sécateurs électriques ou pneumatique (rare) a permis de diminuer la pénibilité du travail. On assiste à une féminisation de cette tâche.
- La mise en place de la lutte raisonnée requiert une plus grande technicité au sein de l'entreprise. Les observations de terrain déclencheront les interventions techniques nécessaires.
- La traçabilité nécessite un suivi administratif rigoureux.
- Des essais techniques sont actuellement en cours afin d'expérimenter des modes de production plus économes en coût. Exemple : ne pas tailler sa vigne ou réaliser une taille minimale.

#### Organisationnel

Les délais de « réentrée » des opérateurs manuels dans la vigne, après traitement d'une parcelle, nécessitent une organisation des chantiers délicate. En effet, la météo et les observations de terrain conditionnent l'urgence des traitements pas toujours en adéquation avec le planning répétitif des opérateurs annuels.

On observe une amélioration des installations techniques dans les caves qui augmente la productivité et les risques d'accident (passerelles cuves,...).

#### Les produits et les activités

Le développement commercial dans les entreprises pouvant aller jusqu'à l'exportation engendre de nouveaux besoins en compétences.

La commercialisation des vins en « bag in box »

La modification de l'élaboration de copeaux, jusqu'alors réservée aux autres pays est autorisée en France.

Les surfaces exploitées par viticulteur sont en augmentation.

### 2/ - Impacts de ces changements sur l'évolution des emplois et des compétences ?

Face à la crise, les opérations commerciales se multiplient. Soit le viticulteur réalise cette partie commerciale et délègue les autres travaux, soit il embauche un commercial.

La polyvalence travail manuel et conduite du matériel agricole est de plus en plus demandée.

### 3/ Par rapport aux évolutions passées, les entreprises ont-elle bien intégré les changements récentes, ont-elles su relever les défis en terme de compétences et de gestion des ressources humaines ?

- Il n'y a pas de formation locale. Un bac pro, piloté par le lycée du Montat à Cahors, sera ouvert à la rentrée 2006 au Lycée agricole de Flamarens.
- Existence d'une formation adulte taille de la vigne à la MFR de Bel Aspect.
- Les embauches se font par défaut en raison du manque de qualification pour les travaux de la vigne.
- Les emplois de cave drainent davantage de candidats opérationnels.

## Coordonnées et caractéristiques des entreprises visitées, nom et âge des employeurs et des salariés interviewés

Entreprises			Employeurs		Salariés		
Coordonnées	Activités	Taille	Nom	Age	Nom	Age	Poste travail
<b>6 Entreprises du Paysage</b>							
SARL les Jardins Toulousains 31850 Montrabé	75% création, 25% entretien, élagage, terrain de sport	38 salariés	Patrick Gauci	42	Florence Bouyssou	32	Responsable administrative et comptable
Entreprise Pinquier 12600 Lacroix Barrez	60% entretien, 35% création, 5% élagage	3 salariés	Alain Pinquier	42	Hervé Vidalin	34	Ouvrier spécialisé
SARL Cochard Entreprise 31300 Merville	75% Création, 8% entretien, 15% clôtures	41 salariés	Eric Cochard	49	Rachelle Labigne	32	Paysagiste qualifiée
SARL Nature et création 31290 Cessaes	60% Création, 40% Entretien	12 salariés	Henri de Lavalette	56	Julien Docampo	42	Chef d'équipe
SARL Combes Espaces Verts 31400 Toulouse	60% Entretien, 25% Création et réfection, 15% Elagage	6 salariés	Adrien Combes	52	Ali Zaoro	40	Responsable chantier
SARL Bioulac Espaces Verts 12500 Espalion	84% Bureau d'études, 10% entretien, divers : 6%	19 salariés	Christiane Martin	51	M. Pin	38	Dessinateur paysagiste

<b>8 entreprises Arboriculture</b>							
Entreprise Masserey 82230 Genebrières	10,5 ha de fruits, 10 Blondes d'Aquitaine, 22 ha de polyculture et céréales pour l'élevage.	6 saisonniers	Pierre Masserey	57	Kathrina François	50	Ouvrière saisonnière
EARL du Miral 82290 Albefeuille Lagarde	22 ha en arboriculture	1 CDI 16 CDD	Yannick Frayssinet	40	Jean Pierre Cueff	40	Second d'exploitation
SARL Relhinger 62370 Labastide St Pierre	45 ha en arboriculture 30 ha en céréales	12 CDI 27 saisonniers	Jacquelin Relhinger	59	Corinne Ange	34	Secrétaire comptable Contrôle qualité
EARL Mouillerac 82290 Meuzac	14 ha en arboriculture	1 permanent Saisonniers en GE	Jacques Mouillerac	56	J. J. Komperdra	48	Ouvrier spécialisé
EARL Les Bouquets 82700 Cordes Tolosannes	115 ha en SAU, dont 20 ha en arboriculture, 50 ha en maïs, 45 ha en blé	2 CDI	Patrick Dellac	46	Raymond Chauderon	57	Ouvrier agricole
GE PBC arbo 82100 Castelsarrasin	206 ha de SAU dont 176 en arboriculture et 30 ha de maïs	12 CDI 35 CDD	Christian Capeyrou	59			
GAEC Raujol frères 82800 Negrepelisse	70 hau de SAU dont 45 ha en arboriculture, 3 ha en pépinières, 15 ha en maïs, le reste en jachère	1 CDI 13 CDD	Patrice Raujol	56	Jérôme Gélis	30	Ouvrier qualifié
SCEA père et fils 82130 Lafrançaise	4 ha de maraîchage, 80 ha de céréales, 280 chèvres laitières	8 CDD	Claude Legein	53	Delphin dos Santos	33	Ouvrier non qualifié

### Coordonnées et caractéristiques des entreprises visitées, nom et âge des employeurs et des salariés interviewés

11 entreprises viticulture	Entreprises		Employeurs		Salariés		
	Activités	Taille	Nom	Age	Nom	Age	Poste travail
EARL Albert et fils 81150 Castanet	63 ha de vigne, mis en bouteille et commercialisé en cave particulière, chez un caviste, à l'export et CHR	7 CDI dont 1 temps partiel	Jean Paul Albert	43	Alain Rossignol	35	Ouvrier qualifié
EARL Terral Francis 81310 Lisle sur Tarn	70 ha de SAU dont 33 ha de vigne. Vin livré à la coopérative	1 CDI temps partiel 2 CDD	Francis Terral	50	Sébastien Rivat	33	Ouvrier qualifié
EARL Bezios 81600 Montans	48 ha de vigne AOC, commercialisé à 85 % en cave particulière (vrac), et 15 % en négoce	6 CDI dont 1 temps partiel	Jérôme Bezios	34	Stéphane Gaudin	24	Maître de chai
SCEA Domaine Vigne Rousse 81600 Senouillac	48 ha vignes, vente à la coopérative	2 CDI 7 CDD	Nicolas Rech	37	Contardo Helena Contardo David	26 29	Ouvriers qualifiés
EARL 81150 Ste Croix	40 ha vignes et 30 ha céréales et luzerne. 2 tiers AOC et 1 tiers VDT, vente directe : 55 % au domaine, 30 % restauration, 7,5 % export, 7,5 % grde surface	7 CDI dont 3 temps partiel (2 salariés de GE)	Jean Marc Balaran	48	David Soulet	30	Ouvrier qualifié
GAEC de la Ginestade 81140 SteCécile du Cayrou	27 ha vignes, 30 ha céréales. Commercialisé en cave particulière : 90 % en négoce et 10 % en petit vrac	2 CDI temps partiel 1 CDD temps partiel	Roland Miquel	40	Marine Maurel	34	Ouvrière qualifiée
EARL Manoir de l'Emeillé 81140 Campagnac	40 ha de vignes, vente 75 % en bouteilles et 25 % en citerne	5 CDI dont 1 tps partiel 2 CDD	Charles Poussou	59	Mohamed Ait Denhaddoui	50	Ouvrier qualifié
GAEC David 81310 Lisle/Tarn	72 ha vignes + 25 ha en fermage + 40 ha céréales, 15 % vente au négoce, le reste par réseaux de redistribution dont 20 à 30 % à l'export	12 CDI dont 3 à temps partiel 6 CDD	François David	55	Christelle Carrière	27	Employée
Maroulle Alain 81140 Campagnac	43 ha SAU dont 35 ha vignes, vente en vrac, 2/3 en gros, et 1/3 aux particuliers (cubi)	1 CDI 2 CDD temps partiel	Alain Maroulle	43			
SCEA du Château de Sours 81310 Lisle sur Tarn	42 ha vignes, 900 hl AOC et 1000 hl VDP	6 CDI 1 CDD	Monsieur Burus	53	Christian Alcouffe		Chef de culture
SCEA 81600 Senouillac	36 ha vignes et 20 ha céréales, vente à la cave coopérative	1 CDI temps partiel 2 CDD dont 1 temps partiel	André Fournier	43			

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

### ① Présentation et typologie des entreprises et salariés interviewés

#### Données quantitatives

Filières	Entreprises	Salariés
Jardins et Espaces Verts	6	6
Arboriculture	8	6
Viticulture	11	8
<b>Total entretiens filières</b>	<b>25</b>	<b>20</b>

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ...

- Ventilation des entreprises rencontrées selon le nombre de salariés et le type d'activité

- 2 entreprises de moins de 7 salariés : elles réalisent surtout de l'entretien et quelques activités annexes telles que élagage.

- 2 entreprises de 7 à 20 salariés : elles font plus de création que d'entretien

- 2 entreprises de plus de 20 salariés : elles font de la création et de l'entretien ainsi que des activités annexes plus spécialisées (terrains de sport, clôtures, etc.).

- Caractéristiques des chefs d'entreprises

Ce sont des gérants âgés de 42 à 56 ans. Dans les petites entreprises, on trouve également des conjoints collaborateurs, notamment sur des postes administratifs.

- Typologie des salariés rencontrés

Ils sont plutôt jeunes, âgés de 32 à 42 ans, titulaires d'une solide formation pour la grande majorité d'entre eux (5 sur 6 ont un diplôme de niveau III ou plus, 1 seul est autodidacte et s'est formé sur le tas).

Déjà formés, ils souhaitent tous continuer de se former pour évoluer dans le métier.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ....

- Ventilation des entreprises rencontrées selon le type d'activité et le mode de commercialisation

3 entretiens chez des arboriculteurs conditionneurs

2 entretiens chez des producteurs simples

3 entretiens chez des producteurs expéditeurs

- Caractéristiques des chefs d'entreprises

5 d'entre eux ont plus de 55 ans, donc de l'expérience à faire partager mais aussi un certain essoufflement en terme de projets. Seuls 2 des chefs d'entreprises sont plus jeunes : 40 et 46 ans.

- Typologie des 6 salariés rencontrés

Ils sont âgés de 30 à 57 ans et sont peu formés : 3 d'entre eux n'ont pas de qualification.

Les 3 autres sont titulaires d'un BP chevrier, un BTA arboriculture et un DUT Gestion de l'entreprise..

Sur les 6 salariés rencontrés, 2 occupent un poste qualifié : la secrétaire comptable et un ouvrier qualifié.

Leur ancienneté va de 2 à 20 ans.

#### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ...

- Ventilation des entreprises rencontrées selon le type d'activité et le mode de commercialisation

3 entretiens chez des viticulteurs adhérents à une coopérative viticole : ils y livrent leur récolte de raisin.

2 entretiens chez des viticulteurs commercialisant l'essentiel de leur vin en vrac au négoce,

6 entretiens chez des viticulteurs commercialisant l'essentiel de leur vin en bouteille à leur propre clientèle.

• Caractéristiques des chefs d'entreprises

Ils sont âgés de 34 à 59 ans et se répartissent différemment selon le mode de commercialisation : Parmi ceux de 30 à 50 ans : 3 livrent le raisin à la coopérative, 2 font du vrac, 3 commercialisent en bouteille.

Les 3 plus âgés (plus de 50 ans) commercialisent leur vin en bouteilles.

• Typologie des 8 salariés rencontrés

Ils sont jeunes : 7 sur 8 ont entre 24 et 33 ans, un seul a 50 ans, et sont peu formés : seuls 2 d'entre eux ont un diplôme, l'un de niveau IV (BPREA), le second une formation supérieure en Œnologie.

6 d'entre eux ont une ancienneté dans l'entreprise inférieure à 5 ans, 1 de 10 ans, le plus âgé de 25 ans.

• Caractéristiques des entreprises

La taille des exploitations varie entre 27 ha et 72 ha de vigne. Les 2/3 ont un atelier complémentaire de céréales, grandes cultures (10 à 30 ha).

## ② Stratégies - Enjeux - Positionnement des entreprises

### Stratégies

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ...

##### **S'adapter aux évolutions du marché et élargir la clientèle**

Les entreprises de plus de 20 salariés ont des stratégies assez bien définies : s'adapter aux évolutions du marché, élargir la clientèle et augmenter le CA.

Les 2 entreprises de taille moyenne projettent de développer une nouvelle activité, et donc d'élargir la clientèle.

Les entreprises de moins de 7 salariés souhaitent continuer sur leur lancée, maintenir les effectifs, et assurer une légère augmentation du CA.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ....

##### **Faire évoluer le CA, élargir la clientèle, revoir les produits**

La plupart des agriculteurs rencontrés ont de fortes incertitudes par rapport à la conjoncture économique. Les années qui viennent de passer laissent des séquelles et la tendance, au niveau des effectifs salariés, est à la baisse. Aucun ne pense embaucher dans l'immédiat et très peu se projettent dans l'avenir.

Malgré les difficultés qu'ils ont évoquées lors des entretiens, les agriculteurs souhaitent continuer à innover et à progresser.

#### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ...

##### **S'adapter aux évolutions du marché et élargir la clientèle**

- Pour les producteurs de vins en vrac, l'effondrement des cours impose une stratégie à très court terme, de réduction des charges. C'est l'état d'urgence ! (Commercialisation en direct, arrachage, non taille, ...).

- Pour les « producteurs bouteilles » l'attentisme est de mise en espérant de meilleurs jours, tout en décuplant la politique commerciale.

- Pour les coopérateurs, une restructuration commerciale de l'aval laisse augurer de meilleurs jours. La stratégie repose sur une spécialisation de l'atelier viticulture (parfois en s'agrandissant !).

#### **Stratégies communes aux 3 filières :**

Faire évoluer le produit ou les services en fonction des évolutions du marché

Élargir la clientèle

#### **Spécificités :**

En vitiviniculture : la crise se gère différemment selon le mode de commercialisation : réduction de charges, attentisme ou spécialisation des exploitations.

## Enjeux

### ⇒ Pour les entreprises JEV ... **Chiffre d'affaire, positionnement sur le marché, Réorganisation de l'entreprise, gestion des ressources humaines**

- 4 entreprises sur 6 ont pour enjeux principaux l'évolution économique et le positionnement sur le marché ainsi que la réorganisation de l'entreprise, quelque soit la taille.
- 3 mentionnent la recherche d'une nouvelle clientèle.
- 2 mentionnent la diversification, les facteurs humains et la transmission de leur entreprise (les plus âgés).
- 1 mentionne l'intégration des politiques liées à l'environnement.

### ⇒ Pour les entreprises Fruits et Légumes .... **Position sur le marché, gestion des ressources humaines, Diversifier produits et activités**

L'évolution économique, les facteurs humains, la diversification de l'activité et des produits sont les 3 enjeux majeurs cités par les chefs d'entreprises.

### ⇒ Pour les entreprises viti-vinicoles ... **Evolution du marché, recherche d'une nouvelle clientèle, Réorganisation, gestion des ressources humaines**

L'évolution économique, la nécessité de se réorganiser, de faire évoluer le fonctionnement, la recherche d'une nouvelle clientèle, mais aussi les facteurs humains sont les 3 enjeux majeurs qui sont cités.

#### **Enjeux communs aux 3 filières :**

La position sur le marché, la réorganisation de l'entreprise, la gestion des Ressources Humaines

#### **Spécificités :**

En vitiviniculture : la crise conduite les entreprises à repenser leurs débouchés et donc la recherche d'une nouvelle clientèle

## Positionnement par rapport à la concurrence

### ⇒ Pour les entreprises JEV ... **... la différenciation par la qualité du travail (services)**

- 5 entreprises sur 6 pensent que ce qui les différencie par rapport à la concurrence c'est la qualité du travail de l'entreprise.
- 4 mentionnent l'image (gros et moyens)
- 3 mentionnent le relationnel et les délais (2 petits et 1 moyen)
- 2 mentionnent l'organisation
- 1 mentionne la clientèle (gros qui ne fait pas de marché public)

### ⇒ Pour les entreprises Fruits et Légumes .... **... la différenciation par la qualité des produits et de l'organisation**

La qualité des produits (citée 6 fois sur 8), suivie par la notoriété et l'image et par l'organisation sont les critères essentiels sans lesquels ils ne peuvent commercialiser leurs fruits dans de bonnes conditions.

### ⇒ Pour les entreprises vitivinicoles ... **... la différenciation par l'image, la notoriété, la qualité du produit**

Les entreprises se différencient de la concurrence à travers la notoriété, l'image, les produits et la qualité.

#### **Positionnement commun aux 3 filières :**

Se différencier de la concurrence par la qualité et l'image du produit ou du service

#### **Spécificités :**

En arboriculture : par la qualité de l'organisation. En viticulture, par la notoriété du produit.

## ③ Ressources humaines - Gestion des âges et des compétences

### Typologie des emplois

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ...

**la presque totalité des emplois en CDI, des apprentis dans 50% des entreprises**

Sur 119 emplois salariés, on dénombre 92% d'emplois en CDI (110).

Sur les 9 emplois en CDD, les 2/3 sont des apprentis. Ainsi, 1 entreprise sur 2 a recours à l'apprentissage.

Dans les entreprises de plus de 20, on dénombre davantage de personnel d'encadrement. Dans les structures moyennes et petites, ce sont les postes d'ouvriers qui prédominent.

Les heures supplémentaires sont pratiquées dans toutes les entreprises, sauf une (durée du travail entre 39 et 44 h/semaine). Ces horaires semblent voulus conjointement par les employeurs et les salariés. Une seule entreprise dit vouloir diminuer le nombre d'heures supplémentaires.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ....

**80% d'emplois saisonniers, pas d'apprenti, 1 seul poste d'encadrement**

Sur 137 emplois salariés, on dénombre 80% d'emplois saisonniers non qualifiés (109 CDD).

Parmi les CDI, on compte 50% d'ouvriers qualifiés et 50% d'ouvriers non qualifiés.

Les heures supplémentaires sont pratiquées dans 50% des contrats.

#### ⇒ Dans les entreprises viti-vinicoles ...

**60% des emplois en CDI, majoritairement les postes qualifiés.**

**Peu de postes d'encadrement et peu d'apprentis**

Les ouvriers qualifiés sont presque tous embauchés sous CDI alors que parmi les ouvriers non qualifiés 40% sont embauchés en CDI, 30% en CDD et 30% par le biais de l'intérim (Agriservices).

Pour l'ensemble des catégories, les emplois à temps partiel sont peu répandus : 11% du total des emplois.

Les heures supplémentaires sont pratiquées dans 25% des entreprises, principalement au moment des vendanges.

### Typologie des salariés (âge et sexe)

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ... des salariés jeunes, des emplois peu féminisés

Avec 6 salariés sur 10 âgés de moins de 35 ans, la filière JEV se caractérise par la jeunesse de sa main d'œuvre. Seuls 20% des salariés ont plus de 46 ans. Ceci est à rapprocher du fort développement de cette filière sur les 10 dernières années.

Par contre, le personnel reste peu féminisé (de 0 à 43% de femmes selon les entreprises). Les femmes sont quasiment absentes des postes d'ouvriers, davantage représentées dans les postes administratifs ou d'encadrement.

Dans les petites entreprises, elles sont conjointes collaboratrices à mi-temps, sur des postes administratifs et de gestion, on ne trouve pas de femmes sur des postes d'ouvriers.

Dans les autres entreprises, on compte 12 à 32% de femmes, toujours à des postes administratifs, d'encadrement (dirigeant, encadrant, technicien). Seule 1 entreprise compte 3 femmes aux postes d'ouvriers.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ....

**Peu de jeunes salariés, y compris dans les saisonniers**

**Les femmes relativement bien représentées, mais plus en CDI qu'en CDD**

Les 2/3 des salariés sont âgés de 36 à 55 ans, ce qui pose le problème du vieillissement des salariés en activité. (de 36 à 45 ans : 37%, de 46 à 55 ans : 29%).

Les moins de 25 ans ne représentent que 8% des salariés, ce qui confirme une désaffection des jeunes pour ces emplois, y compris pour les étudiants, en tant que jobs d'été.

Les femmes représentent 28% des salariés. Elles sont mieux représentées dans les emplois en CDI (37%) que dans les CDD (25%). Comme les hommes, elles occupent essentiellement des emplois d'ouvrières non qualifiées, plus particulièrement dans les stations de conditionnement.

⇒ **Dans les entreprises vitivinicoles ...**

**50% de jeunes salariés, peu d'emplois féminins (20%) mais présentes dans toutes les catégories professionnelles, du cadre à l'ouvrier non qualifié.**

Les salariés âgés de 26 à 35 ans sont majoritaires (38%) mais les autres classes d'âge sont relativement bien représentées. Les moins de 25 ans représentent 11% des salariés, les 36 à 55 ans 44% du total.

1 salarié sur 5 est une femme. Elles sont présentes dans tous les types d'emplois, du cadre à l'ouvrier non qualifié mais majoritairement dans les emplois d'ouvrières qualifiées sous CDI et à temps plein.

### **Organigramme de l'entreprise et fiches de poste**

⇒ **Dans les entreprises JEV ...**

**organigramme et fiches de poste présents dans les PME**

Dans les petites entreprises, les documents comme organigramme et fiches de poste n'existent pas (inutile, tout le monde se connaît)

Dans les entreprises grandes et moyennes, on trouve systématiquement un organigramme (à jour ou pas) et pour 3 entreprises, des fiches de postes. Celle qui n'en a pas projette de mettre en place ces fiches prochainement.

⇒ **Dans les entreprises Fruits et Légumes : des documents encore peu connus**

Seule la plus grande entreprise possède un organigramme et des fiches de fonction.

1 petite entreprise n'a pas d'organigramme mais pense que des fiches de postes seraient utiles.

Une 3<sup>ème</sup> petite entreprise a commencé à en élaborer et souhaite les améliorer.

Les 5 autres entreprises ne connaissent pas ces documents et n'en voient pas l'utilité.

⇒ **Dans les entreprises vitivinicoles ... des documents encore peu connus**

Seules 2 entreprises possèdent un organigramme et des fiches de fonction. La taille des entreprises et la polyvalence des tâches expliquent l'absence de ce document dans les autres.

### **Polyvalence**

⇒ **Dans les entreprises JEV ...**

**des postes de travail et des salariés polyvalents**

Dans la majorité des cas, les salariés sont polyvalents.

Dans les grandes entreprises, les salariés sont polyvalents « par strate » : les postes d'exécution sont polyvalents, les chefs de chantiers sont polyvalents...

Dans une entreprise moyenne, les salariés sont tous polyvalents. Dans l'autre, certains sont spécialisés mais capables en cas de surcroît de travail et d'une rapide formation sur le tas, de devenir polyvalents.

Dans les petites entreprises tous les postes de terrain sont polyvalents.

⇒ **Dans les entreprises Fruits et Légumes ... la polyvalence citée dans 75% des entreprises**

⇒ **Dans les entreprises vitivinicoles ...**

**la polyvalence citée dans 75% des entreprises**

**Point commun aux 3 filières :**

La polyvalence des postes de travail et l'évolution de la technicité.

**Les spécificités :**

Dans les JEV : des emplois en CDI, des salariés jeunes, le recours à l'apprentissage. Peu de femmes.

Une dimension RH présente dans les entreprises avec Organigramme et fiches de poste.

En arboriculture : bcp de saisonniers, peu de jeunes, pas d'apprenti, des emplois féminins plutôt en CDI.

En viticulture : des saisonniers et des CDI, des salariés jeunes, peu d'encadrement et d'apprentis.

En arboriculture et en viticulture : des entreprises de taille et de gestion encore familiales, pas d'organigramme ni de fiches de fonction.

## ④ Evolution des métiers et des compétences

### Recrutement, compétences et attractivité des emplois dans l'entreprise

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ...

... des difficultés de recrutement pour des postes en évolution quantitative et qualitative

75% des entreprises connaissent des difficultés de recrutement qui diffèrent selon les postes recherchés :

- 2 grandes entreprises pour les postes d'encadrement ou les postes spécialisés,
- 1 entreprise moyenne pour les postes de personnel d'exécution qualifié,
- 1 petite entreprise sur des postes d'ouvriers.

Les 2 autres rencontrent moins de difficultés, l'une parce qu'elle recherche principalement du personnel non qualifié et les candidatures sont pléthoriques, l'autre trouve que le recrutement de personnel est très long, mais pas impossible.

**S'ils devaient recruter dans un avenir proche, 75% des chefs d'entreprise pensent qu'ils rencontreraient des difficultés pour le faire pour diverses raisons parmi lesquelles :**

- la situation géographique du travail (« *les jeunes veulent travailler en ville ...* »),
- la « volatilité » des jeunes issus des circuits de formation (« *on ne les retrouve pas sur le marché du travail ...* »)
- le manque de compétences des salariés qu'on leur propose en terme de savoir faire et savoir être.

**Les modes de recrutement passent pour 75% par les canaux de l'ANPE, l'APECITA, l'intérim, la presse locale et le bouche à oreilles.**

1 entreprise moyenne n'utilise plus l'ANPE et l'APECITA car elle a été déçue, elle passe aujourd'hui par le bouche à oreille, la presse locale ou les candidatures spontanées.

1 petite entreprise n'utilise que le bouche à oreilles et les candidatures spontanées reçues.

**Les principales qualités recherchées chez les salariés ... compétences et bonne volonté**

- compétences (4), le sérieux, l'intérêt dans le travail et la bonne volonté (4),
- les capacités relationnelles (2), les facultés d'adaptation (1)

**Les défauts pourchassés ... la difficulté à travailler en équipes**

- pour les grandes entreprises, la mauvaise intégration aux équipes, le manque de relationnel ou de respect. Pour les autres c'est assez varié : laxisme, désintérêt pour le travail, pas soigneux, attentiste...

**L'attractivité des emplois .... des raisons qui diffèrent selon la taille des entreprises**

Les entreprises se jugent **attractives pour :**

- la bonne ambiance, l'intégration et la gestion familiale dans les petites structures ;
- le dynamisme, l'organisation, le respect des règles et le bon équipement dans les grandes structures.

**Ce qu'elles jugent moins attractifs ...** le poids de la hiérarchie dans les grandes structures mais aussi et en général, le niveau de salaire, le rythme de travail, la situation géographique, le manque d'évolution de carrière possible.

**L'évolution des emplois et des compétences ... Maintien ou développement des emplois**

Dans les 3 prochaines années, 3 entreprises auront des effectifs stables (1 grosse et 2 petites : taille critique), les 3 autres auront des effectifs en hausse (1 grosse et les 2 moyennes qui vont développer une nouvelle activité).

6 entreprises sur 8 ont déjà réfléchi aux compétences dont elles auront besoin dans l'avenir : la démarche est commencée mais elle reste à formaliser.

### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ...

#### Des difficultés de recrutement pour des postes qualifiés comme pour des saisonniers

- 75% (5) des exploitations ont des difficultés pour recruter du personnel sur des postes à responsabilité type chauffeur ou même saisonniers (à cause de leur situation géographique, éloignées des centres urbains).
- S'ils devaient recruter un salarié dans un avenir proche, 7 agriculteurs sur 8 auraient des difficultés. Les principales raisons :
  - manque de motivation et de qualification des salariés pour ces métiers,
  - pénibilité du travail

#### Mode de recrutement ... 50% utilisent les canaux officiels, 50% le bouche à oreille

La moitié d'entre eux dépose leurs offres à l'ANPE, l'Apecita et les bourses d'emploi. Ceux qui ne le font pas comptent beaucoup sur le bouche à oreille et sur le retour de leurs équipes d'une année sur l'autre.

#### Les principales qualités recherchées chez les salariés ... compétence et motivation, esprit d'initiative

Le salarié idéal est aussi consciencieux et fidèle à l'entreprise.

#### Les défauts recherchés ... le manque de motivation et la nonchalance

#### L'attractivité des emplois ...

- La quasi-totalité des exploitations considère que la bonne ambiance de travail rend leur entreprise attractive. Cela dénote le côté encore « familial » des exploitations agricoles qui n'ont pas, par conséquent, une démarche formalisée de gestion des ressources humaines.
- La pénibilité et la quantité de travail sont les principales causes qui rendent leur entreprise moins attractive que les autres pour un salarié.

#### Evolution des emplois et des compétences ... Maintien ou baisse des effectifs

La moitié (4) des entreprises rencontrées pensent maintenir leurs effectifs dans les années à venir, 40% (3) pensent les diminuer, 1 entreprise pense augmenter.

#### 6 entreprises sur 8 ont commencé à réfléchir aux compétences dont elles auront besoin

Aux extrêmes ... 2 n'y ont pas encore pensé, 2 l'ont déjà intégré dans le plan de formation

### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ...

#### Des difficultés de recrutement pour des postes qualifiés comme pour des saisonniers

- 50% (6) des exploitations ont des difficultés pour recruter du personnel sur des postes à responsabilité, pour la conduite du tracteur et du matériel ou même pour des emplois saisonniers, essentiellement dûes au manque de compétences et/ou à la polyvalence demandée.
- S'ils devaient recruter un salarié dans un avenir proche, 9 agriculteurs sur 11 auraient des difficultés. Les principales raisons invoquées :
  - manque de motivation et de qualification des salariés pour ces métiers,
  - polyvalence

#### Mode de recrutement ... 25% utilisent les canaux officiels, les autres le bouche à oreilles. Beaucoup espèrent réemployer les équipes de l'année précédente

25% d'entre eux déposent leurs offres à l'ANPE. Ceux qui ne le font pas comptent beaucoup sur le « bouche à oreilles » et sur le retour de leurs équipes d'une année à l'autre. Tous connaissent et utilisent les services de la Bourse Emploi qui travaille elle-même avec l'ANPE.

### **Les principales qualités recherchées chez les salariés ... la motivation et les bonnes relations**

« Confiance, ambiance au travail » arrivent en tête de liste suivies, pêle-mêle et d'égale importance, par les compétences techniques (surtout pour les permanents), l'autonomie et le sens des responsabilités, la capacité à travailler en équipe, la souplesse vis-à-vis des horaires.

**Pour acquérir ces qualités recherchées, une entreprise pense que l'apprentissage est une bonne formule :** « prendre un jeune, le former soi même et le garder ... »

### **L'attractivité des emplois ... travail en équipe, management familial, souplesse horaire et salaire**

Selon les entreprises on retrouve des éléments considérés par les uns comme attractifs et par les autres comme dissuasifs :

- Les + : équipements de travail, souplesse horaires, management familial, salaire, travail en équipe.
  - Les - : évolutions de carrière, temps partiels, salaires, personnalité du chef d'entreprise.
- Notons cependant qu'un tiers a négocié avec leurs salariés des éléments de fidélisation tels que primes, heures supplémentaires et souplesse dans les horaires de travail.

### **Evolution des emplois et des compétences ...**

**Stabilité pour les uns (7), baisse des effectifs pour les autres (4)**

50% des entreprises pensent maintenir leurs effectifs dans les année à venir, 4 les diminuer, 1 les augmenter, 1 ne sait pas.

La majorité des entreprises ont réfléchi aux compétences dont elles auront besoin. Les démarches restent à formaliser, 1 seule entreprise l'a déjà intégré dans son plan de formation.

#### **Point commun aux 3 filières :**

- Des difficultés de recrutement pour des postes qualifiés comme pour des saisonniers, aujourd'hui comme dans un avenir proche
- Les qualités recherchées chez un salarié : motivation, compétences, autonomie, bons relationnels
- Les défauts pourchassés (en miroir) : le manque de motivation, le mauvais relationnel surtout pour le travail en équipe.
- L'attractivité des emplois du fait de la bonne ambiance au travail et la gestion familiale de l'entreprise
- Leur manque d'attractivité du fait de la pénibilité du travail, des salaires peu élevés, de l'éloignement des centres urbains.

#### **Les spécificités :**

En JEV : le maintien ou le développement des emplois en terme d'effectifs

En arboriculture et en viticulture : le maintien ou la baisse des effectifs

## **Les métiers de l'entreprise aujourd'hui. Les évolutions attendues**

### **⇒ Dans les entreprises JEV ...**

**Conjuguer polyvalence et technicité pour mieux répondre à la diversité de la clientèle**

Pour les grandes entreprises :

Tous les « métiers techniques et administratifs » de la filière sont pratiqués, quelle que soit la taille du marché. Pour les encadrants, il faut ajouter les aspects gestion des ressources humaines et management.

Dans les entreprises moyennes :

Tous les métiers de la création et de l'entretien sont aussi pratiqués, avec des spécialisations.

Dans les petites entreprises :

Certains domaines plus techniques ne sont pas pratiqués (maçonnerie, DAO...).

### **Evolutions constatées ou à venir :**

Les petites entreprises voient évoluer le métier vers toujours plus de polyvalence pour mieux s'adapter à la demande du client.

Les autres entreprises attendent des évolutions principalement techniques (nouveaux matériels, nouvelles activités) mais aussi dans le domaine de l'organisation et des aspects environnementaux.

### **Connaissance et valorisation des compétences présentes dans l'entreprise.**

Dans les petites entreprises, les compétences des salariés sont en général connues et plus ou moins valorisées dans l'entreprise.

Dans les moyennes et grosses structures :

- Pour 2 entreprises, les connaissances sont bien connues et valorisées ;

- Pour les 2 dernières elles ne le sont pas mais les dirigeants projettent de travailler sur ce thème (adaptation des fiches de fonction).

### **Entretien annuel**

Dans les petites entreprises, l'entretien annuel n'est pas pratiqué car ils se voient tous les jours.

Dans les moyennes et grosses structures : l'entretien annuel est effectif dans une de ces entreprises, il est prévu dans les 3 autres.

### **⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ...**

**Des métiers évolutifs, vers plus de responsabilité, de technicité, intégrant les normes qualité**

Pour les postes saisonniers, les principales tâches sont la cueillette, la taille et le conditionnement.

Pour ces postes, il faut surtout du savoir faire et une bonne constitution physique : « *avoir l'œil, le coup de main et de la résistance physique* ».

Pour les postes de permanents, les principales tâches sont les traitements, la conduite et l'entretien du matériel, et l'encadrement d'équipes.

Pour ces postes, il faut avoir des connaissances techniques, avoir de l'initiative, du tempérament, des capacités de gestion de personnel, être polyvalent.

### **Evolutions constatées ou à venir :**

La technicité des tâches et le travail administratif se développent et deviennent prioritaires.

Concernant l'enrichissement des métiers, les évolutions de contenu sont nombreuses et possibles : les uns demandent plus de polyvalence, d'autres souhaitent créer des postes à responsabilité aux compétences plus pointues (chef de culture, commercial, chauffeur), d'autres enfin souhaitent faire évoluer le contenu des métiers en intégrant les normes et obligations liées à la qualité.

### **Connaissance et valorisation des compétences présentes dans l'entreprise.**

Tous considèrent avoir une bonne connaissance des compétences présentes dans l'entreprise et qu'elles sont bien valorisées dans l'activité (sauf 1).

### **Entretien annuel**

2 agriculteurs pratiquent l'entretien annuel d'évaluation.

Les autres n'en voient pas l'utilité puisqu'ils se voient tous les jours.

5 possèdent un livret d'accueil, ou une procédure d'intégration dans l'entreprise

## ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ...

### Vers plus de technicité et de polyvalence pour consolider les emplois permanents

Pour les postes saisonniers, les principales tâches sont les vendanges, la taille et autres travaux manuels. Pour ces postes, il faut avoir des savoirs faire pratiques et techniques et une certaine résistance physique. Pour les postes de permanents, les principales tâches sont les traitements, la conduite et l'entretien du matériel, l'encadrement d'équipes, le commercial et l'administratif. Pour ces postes, il faut avoir des savoirs faire techniques, et être polyvalents.

### Evolutions constatées ou à venir :

La technicité des tâches et le travail administratif se développent mais surtout la polyvalence pour consolider des emplois permanents et la mécanisation de certaines activités.

### Entretien annuel

3 agriculteurs sur 11 pratiquent l'entretien annuel d'évaluation. Les autres ne le jugent pas utiles puisqu'ils se voient tous les jours.

3 sur 11 possèdent un livret d'accueil.

### Points communs aux 3 filières :

- Des métiers évolutifs, demandant à la fois plus de polyvalence et de technicité pour consolider les emplois permanents et/ou mieux s'adapter à la demande.
- Des besoins en compétences plus pointues, et des postes de responsables à créer ou à pourvoir (chef de culture, de chantier, commercial, ...).
- un début de pratique de l'entretien annuel dans les entreprises d'une certaine taille.

### Les spécificités :

En arboriculture et viticulture, près de la moitié des entreprises possèdent un livret d'accueil ou ont mis en place une procédure d'intégration dans l'entreprise (sans doute à relier avec l'opération « accueil des saisonniers » qui a duré une dizaine d'années sur la région)

## La question des âges

### ⇒ Dans les entreprises JEV ... la question ne se pose pas, le personnel est plutôt jeune

La question des âges ne se pose dans aucune entreprise : les départs en retraite sont remplacés (avec formation adéquate).

- 4 entreprises sur 6 constatent qu'il n'y a pas d'échange générationnel : ce sont les plus expérimentés qui initient les débutants et pas forcément les plus âgés aux plus jeunes. Dans les deux autres entreprises, il y a un peu de transmission générationnelle (respect des anciens par l'âge ou l'ancienneté).

En général toutes les entreprises trouvent que les jeunes n'amènent pas (ou peu) de nouvelles compétences ou de nouvelles techniques dans l'entreprise. Mais ils amènent plus de réactivité, de vivacité d'esprit, d'investissement dans le travail, ou des idées nouvelles.

- 2 entreprises ont des postes clefs occupés par des personnes de plus de 55 ans :

- . un gérant, qui s'est déjà renseigné sur sa retraite mais n'a pas identifié de successeur (10 ans),
- . un comptable, qui sera remplacé au sein de l'entreprise.

2 entreprises ont des salariés handicapés.

### Retraite et successeur

Aucun gérant ne projette de partir en retraite à court terme. 2 se sont renseignés sur les modalités mais n'ont pas identifié leur successeur.

### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ...

**les anciens occupent une place centrale de par leur compétence**

**leur remplacement est possible par l'évolution du personnel en interne**

Seulement 2 exploitations pensent que la question des âges est un sujet important dans leur entreprise car ils ont des salariés concernés par un proche départ en retraite et ils pensent avoir du mal à les remplacer (à cause de l'image du métier, des compétences nécessaires et de la pénibilité du travail).

- Les autres n'y sont pas encore confrontés mais 5 des personnes interrogées sont conscientes que leurs salariés de plus de 55 ans occupent une place centrale de par leur compétence et leur ancienneté dans l'entreprise.

- Les exploitations concernées souhaitent faire évoluer des salariés « non qualifiés » vers des postes plus qualifiés. La formation est alors un outil utilisé. 5 envisagent de mettre en place des actions de formation et de recruter de nouveaux salariés pour pallier les futurs départs en retraite.

En règle générale, les anciens « ont un œil » sur les plus jeunes mais, la plupart du temps, chacun reste à sa place avec ses tâches bien définies. Concernant les jeunes, les entreprises en général les jugent moins motivés qu'avant.

#### **Santé et vieillissement au travail**

3 exploitants emploient des personnes qui ont des difficultés à exercer leur emploi (mal de dos, problèmes aux genoux) lié à la pénibilité du travail.

#### **Retraite et successeur**

4 agriculteurs sont concernés sous peu par le départ en retraite et 2 d'entre eux ont identifié un repreneur.

### ⇒ **Dans les entreprises vitivinicoles ...**

#### **un sujet important à traiter par la formation et le recrutement en externe**

5 exploitations pensent que la question des âges est un sujet important dans leur entreprise car ils ont des salariés concernés par un proche départ en retraite et ils pensent avoir du mal à les remplacer.

Les autres n'y sont pas encore confrontés mais 4 des personnes interrogées sont conscientes que leurs salariés de plus de 55 ans occupent une place importante de par leur compétence et leur ancienneté dans l'entreprise.

3 envisagent de mettre en place des actions de formation, de recruter de nouveaux salariés pour pallier les futurs départs en retraite.

#### **Santé et vieillissement au travail**

5 exploitants sur 11 emploient des personnes qui ont des difficultés à exercer leur emploi (mal de dos, fatigue) essentiellement dû au travail physique et à l'extérieur (intempéries) et à leur âge.

#### **Retraite et successeur**

2 agriculteurs sont concernés sous peu par le départ en retraite et 1 d'entre eux a identifié un repreneur.

#### **Points communs aux 3 filières :**

Organiser ou prévoir le transfert de compétences entre génération n'est pas perçu comme un besoin dans les entreprises rencontrées. Elles n'associent pas forcément le critère de l'âge à celui de compétences ; ces dernières sont à transférer des plus expérimentés vers les autres mais ce n'est pas toujours les plus âgés qui en sont les plus porteurs.

#### **Les spécificités :**

En JEV : la question des âges ne se pose pas car les salariés sont jeunes, à l'image de la filière en pleine expansion et le remplacement des gérants n'est pas non plus d'actualité.

En arboriculture et viticulture : le recours à la formation en interne et/ou au recrutement en externe sont les deux leviers utilisés pour pallier les départs en retraite des salariés les plus âgés.

50% des exploitants concernés par la retraite ont un successeur identifié.

### **Mobilité professionnelle**

#### ⇒ **Dans les entreprises JEV ...**

#### **Peu de problèmes mais la volonté de fidéliser pour limiter le turn over**

75% (4) des entreprises ne constatent pas de mouvement important de salariés dans l'entreprise.

Dans 1 entreprise de taille moyenne, le constat est que cette mobilité est « cyclique » : tous les 4 ans environ, une vague de salariés change d'entreprise.

Une des grandes structures connaît un turn over important.

Toutes les entreprises veulent encourager la fidélisation des salariés.

⇒ **Dans les entreprises Fruits et Légumes ...**

**Fidéliser pour éviter les départs vers le BTP**

2/3 (5) pensent que les mouvements de salariés sont plus importants aujourd'hui, notamment vers le BTP qui semble être le secteur vers lequel ils se dirigent.

Tous préfèrent et souhaitent fidéliser les salariés.

⇒ **Dans les entreprises vitivinicoles ...**

**Fidéliser pour éviter les départs vers le BTP et les collectivités locales**

2 pensent que les mouvements de salariés sont plus importants aujourd'hui. Le BTP et les collectivités locales semblent être le type d'entreprise vers lesquelles ils se dirigent.

Tous souhaitent fidéliser les salariés.

**Points communs aux 3 filières :**

Fidéliser, fidéliser et ... fidéliser le personnel

**Les spécificités :**

En JEV : peu de rotation de salariés, plutôt « cyclique » ...

En arboriculture et viticulture : des rotations plus importantes qu'auparavant. La fuite des salariés serait due à l'attractivité des emplois dans le BTP et/ou les collectivités.

## **Formation**

⇒ **Dans les entreprises JEV ...**

Toutes les entreprises reçoivent beaucoup d'offres de formation : FAFSEA, CCI, UNEP, Centre de gestion, fournisseurs, MSA. Une seule entreprise n'utilise pas du tout ces formations (grande), 2 entreprises ont un plan de formation (grande et moyenne). Les 3 autres définissent en concertation avec les salariés les besoins en formation (entretien annuel ou de manière informelle).

Les grandes entreprises ont recours à l'apprentissage fréquemment, les moyennes souvent mais pas de manière systématique. Une petite ne prend pas du tout d'apprentis (trop de variabilité selon les individus et moins de liberté qu'avec un salarié), et l'autre en prend souvent (avantage financier et meilleure intégration à l'entreprise si embauche).

La réforme de la formation professionnelle n'est pas connue par les petites entreprises et par 1 grande. Elle est bien connue et utilisée dans 2 entreprises, 1 moyenne la connaît un peu.

⇒ **Dans les entreprises Fruits et Légumes ...**

Aucun « Plan de formation » n'existe. Tous pratiquent spontanément en fonction des besoins et aucun n'a recours à l'apprentissage.

En règle générale, ils ont une méconnaissance des formations et des dispositifs existants (aucun ne connaît bien la réforme de la formation professionnelle, le DIF, la VAE et le contrat de professionnalisation). Ce n'est pas un domaine dans lequel ils ont envie d'en savoir plus.

⇒ **Dans les entreprises vitivinicoles ...**

2 entreprises ont prévu un « Plan de formation » pour leurs salariés. Les autres pratiquent spontanément en fonction des besoins.

2 entreprises ont recours à l'apprentissage.

Toutes les entreprises ont connaissance du guide de formation édité par le FAFSEA. Cependant les dispositifs existants (la réforme de la formation professionnelle, le DIF, la VAE et le contrat de professionnalisation) sont peu connus et mal maîtrisés.

**Points communs aux 3 filières :**

Les entreprises ont accès à l'offre de formation (FAFSEA, autres), ont plus ou moins prévu un plan de formation mais connaissent mal les nouveaux dispositifs de la réforme de la formation professionnelle.

**Les spécificités :**

En JEV : un recours important à l'apprentissage.

En arboriculture et viticulture : l'apprentissage pas ou peu utilisé.

## ⑤ Management et relations sociales

### Le chef d'entreprise : avant tout un manager ou un producteur ?

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ... un producteur plus qu'un manager dans 5 cas sur 6

Dans 5 entreprises, le gérant est plus productif que manager, dans 1 grosse entreprise, c'est plutôt un manager.

Dans les petites entreprises, le gérant gère « en bon père de famille », dans les structures plus importantes, il essaie de développer un certain formalisme dans les relations.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ... plus managers que producteurs

Dans 6 cas sur 8, le chef d'entreprise consacre plus de temps au management, à la gestion et à la l'animation des équipes qu'à l'activité de production proprement dite. Mais le style de management reste la gestion « en bon père de famille » (5 sur 8) même si certains tentent de développer un certain formalisme.

Le modèle autoritaire n'est plus dans l'air du temps (1 cas sur 8).

#### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ... plus producteurs (75%) que managers (25%)

Dans 8 cas sur 11, le chef d'entreprise consacre moins de temps au management, à la gestion et à la l'animation des équipes qu'à l'activité de production proprement dite.

La gestion « en bon père de famille » (9 sur 11) reste le modèle dominant même si certains tentent de développer un certain formalisme. Le modèle autoritaire est passé de mode (1 cas sur 11).

### Communication, ambiance au travail, relations dans l'entreprise

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ...

**bonne ambiance au travail et communication plus ou moins formalisée**

**L'ambiance** dans les entreprises est en générale très bonne à assez bonne. Dans une entreprise, elle peut être parfois tendue.

Dans les petites entreprises, il y a des consultations informelles régulières avec les salariés pour les tenir au courant des projets.

Dans les entreprises moyennes et une grande, des réunions avec l'ensemble des salariés ou les délégués du personnel sont pratiquées plus ou moins régulièrement pour les tenir informés. Dans une grande entreprise, il y a des réunions techniques, mais cela ne concerne pas la gestion de l'entreprise.

**Les relations en interne** passent par des coopérations informelles et des liens fréquents dans 5 entreprises sur 6, dans une seule il y a des relations par la hiérarchie uniquement.

Dans 4 entreprises sur 6, les aléas sont résolus en passant par la hiérarchie mais exceptionnellement les salariés peuvent intervenir directement. Dans les 2 autres entreprises (une petite et une grosse), les équipes résolvent les problèmes directement, elles n'en réfèrent à la hiérarchie qu'en cas de gros problèmes.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ...

**bonne ambiance au travail et communication informelle**

**L'ambiance** est jugée plutôt bonne dans toutes les entreprises.

Des réunions informelles se font sur le lieu de travail en fonction des travaux. Rien n'est planifié. Il n'y a pas de régularité dans l'organisation de ces « rencontres ».

**Concernant les relations en interne**, il existe des liens fréquents dans 7 entreprises sur 8 pour résoudre les problèmes : dans une seule il y a des relations par la hiérarchie uniquement.

**Pour les relations extérieures (fournisseurs, clients, etc.)**, les salariés doivent passer par la hiérarchie pour résoudre les imprévus dans 50% des cas (4). Dans 2 entreprises, ils en réfèrent à l'encadrement, dans les 2 dernières ils sont autonomes.

⇒ **Dans les entreprises vitivinicoles ...**

**plutôt bonne ambiance au travail et communication plus ou moins formalisée**

L'**ambiance** dans les entreprises est en général plutôt bonne dans 9 cas sur 11. Elle pourrait être améliorée dans 2 entreprises.

**En terme de communication**, 3 entreprises (25%) pratiquent des réunions de communication avec leurs salariés. Pour les autres, des réunions informelles se font sur le lieu de travail en fonction des travaux.

**Concernant les relations en interne**, dans toutes les entreprises il existe des coopérations informelles ou des liens fréquents entre hiérarchie et personnel pour résoudre les problèmes.

**Pour les relations extérieures (fournisseurs, clients, etc.)**, les salariés savent ce qu'ils doivent faire et ça se passe plutôt bien dans la majorité des entreprises. Ils doivent passer par la hiérarchie pour résoudre les imprévus dans 25% des cas. Dans 1 entreprise, ils en réfèrent à l'encadrement.

**Avantages sociaux, modalités de reconnaissance, représentation du personnel**

⇒ **Dans les entreprises JEV ... De nombreuses pratiques dont les plus citées : autonomie, reconnaissance informelle, formation, paiement des heures supp.**

- Toutes les entreprises donnent de l'autonomie aux équipes et pratiquent la reconnaissance informelle (compliments de la part de l'entreprise ou des clients...),
- 5 entreprises payent les heures supplémentaires, ont du matériel compétitif et assurent des formations,
- 4 pratiquent les RTT, les primes, les 4 grosses et moyennes offrent des évolutions de postes,
- 3 entreprises ont des Délégués du Personnel (2 grosses et 1 moyenne), 2 grosses ont ou projettent de mettre en place un Plan Epargne Entreprise ou un Plan Epargne Interentreprises,
- 2 pratiquent les tickets restaurant ou payent le restaurant tous les midis (grosse et moyenne).

⇒ **Dans les entreprises Fruits et Légumes ...**

**Autonomie et reconnaissance informelle, souplesse horaire**

Peu d'avantages sociaux sont formellement négociés.

Cependant, il se pratique souvent l'autonomie (5 sur 8), la reconnaissance informelle (5 sur 8), la mise à disposition de locaux (3 sur 8), plus rarement, les primes, la formation et la flexibilité dans les horaires de travail (2 sur 8).

- Il n'existe aucune représentation du personnel.

- Les outils de communication et de management ne figurent pas dans leur priorité. Ils pensent être « au point ».

⇒ **Dans les entreprises vitivinicoles ...**

**Primes et flexibilité horaire**

Les primes et la flexibilité dans les horaires de travail sont les avantages sociaux les plus pratiqués.

Il n'y a aucune représentation du personnel mais aucune des entreprises rencontrées n'est soumise à l'obligation légale (seuil)

5 entreprises sur 11 indiquent avoir les outils de communication et de management dont elles ont besoin.

**Points communs aux 3 filières :**

La bonne ambiance au travail et une communication au sein de l'entreprise plus ou moins formalisée entre hiérarchie et salariés.

Des avantages assez nombreux mais plus ou moins formalisés. Primes, autonomie et souplesse horaire sont les avantages sociaux et modalités de reconnaissance les plus pratiqués.

**Les spécificités :**

En JEV : des délégués du personnel dans 50% des entreprises rencontrées (2 grosses structures et une moyenne).

En arboriculture et viticulture : pas de délégués du personnel mais pas d'obligation légale.

## ⑥ Santé, sécurité et Prévention des risques professionnels

### Document unique d'évaluation des risques professionnels et plan d'actions

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ...

#### ERP et plan de prévention mis en place

Le document unique a été réalisé dans 5 entreprises sur 6 et est en cours dans la dernière grande structure.

Le plan d'actions qui s'en est suivi s'est concrétisé à travers l'achat de matériel et d'Equipements de Protection Individuelle (EPI) dans toutes les entreprises ainsi que par des formations, l'achat d'armoires phytosanitaires chez certaines entreprises, et un contrat prévention MSA a été mis en place dans 1 entreprise de taille moyenne.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ... ERP et plan de prévention engagés mais mal perçus

4 entreprises sur 8 ont réalisé le document unique d'évaluation des risques.

Suite à sa réalisation, 2 entreprises ont mis en place un plan d'actions et 4 sont en cours de réalisation. Cela se traduit par des améliorations au niveau de la station, du matériel (tracteurs avec cabine), de la plateforme pour le personnel, des mises aux normes matériel, local phytosanitaire, etc.

Mais l'ERP est vécue par tous comme une contrainte dont ils ne mesurent pas l'intérêt : c'est de « la paperasserie supplémentaire ».

#### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ...

#### ERP et plan de prévention engagés mais non finalisés

Seules 3 entreprises sur 11 ont réalisé le document unique d'évaluation des risques, 6 sont en train de le réaliser (il est commencé mais pas terminé).

En revanche, seulement 1 a réalisé un plan d'action (6 sont en cours de réalisation).

### Accident du travail, absentéisme

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ...

#### des accidents, peu d'absentéisme, problème de port des EPI

Accidents du travail : 5 entreprises sur 6 ont eu des accidents sur les 12 derniers mois. Les causes les plus fréquentes sont : le mal de dos, des coupures ou pincement de doigts, des coups de tronçonneuse.

1 grosse entreprise a plusieurs accidents dus à des problèmes de dos.

3 entreprises ne trouvent pas de solutions (inattention...)

1 petite souligne que les EPI ne sont pas systématiquement portés (cela diminuerait les accidents)

2 moyennes ont étudié les solutions possibles avec la MSA : formation gestes et postures, matériel approprié, ceinture...

Absentéisme : Peu ou pas d'absentéisme dans les entreprises. En général toujours lié aux mêmes salariés, pour des motifs variables, pas de solution trouvée pour remédier au problème (avertissement...)

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ...

#### des accidents dans 1 entreprise sur 2, peu d'absentéisme

Accidents du travail : 50% des entreprises (4) ont connu un accident de travail sur les 12 derniers mois.

Les causes sont 2 chutes d'échelle, un mal de dos, une blessure à la main.

La durée des arrêts de travail varie entre 15 jours et 5 mois (mal de dos).

Les moyens mis en œuvre pour y remédier sont : des consignes au salarié.

Absentéisme : 1 entreprise a été confrontée à l'absentéisme, pour une durée de 18 jours.

#### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ...

#### Peu d'accidents et d'absentéisme (1 entreprise sur 4)

Accidents du travail : 25% des entreprises (3) ont connu un accident de travail sur les 12 derniers mois.

Les causes sont soit des coupures aux doigts lors de la taille soit des problèmes aux yeux (sarments dans l'œil) La durée des arrêts de travail varie entre 15 jours et 1 mois.

Les moyens mis en œuvre pour y remédier sont : des consignes au salarié, le port des EPI (lunettes, gants).

Absentéisme : 3 entreprises ont eu de l'absentéisme pour arrêt maladie (vie privée).

## **Postes de travail pénibles ou exposés aux risques**

⇒ **Dans les entreprises JEV ... des travaux pénibles mais peu de postes à risques**

Pas de postes à risque pour les entreprises, mais des postes en extérieur difficiles car exposés aux contraintes climatiques. Les petites entreprises trouvent que les postes de travaux en hauteur (élagage ou nacelle) et de traitements phytosanitaires sont des postes plus risqués.  
Solution pour limiter les risques : mécanisation maximale.

⇒ **Dans les entreprises Fruits et Légumes ... un travail reconnu pénible par les employeurs**

1 entreprise sur 2 considère que le travail dans cette filière est pénible en général ce qui conduit à une désaffection pour ces métiers et à des problèmes de recrutement.  
Des réflexions sur des aménagements de postes ont lieu pour soulager les salariés (ex : plateforme de ramassage pour les femmes)

⇒ **Dans les entreprises vitivinicoles ... un travail reconnu pénible par les employeurs**

9 entreprises sur 11 considèrent que certains des postes de travail sont caractérisés par leur pénibilité. Cela concerne les postes en extérieur soumis aux intempéries, notamment en hiver, les vendanges et les traitements, l'utilisation des sécateurs électriques, le travail en cave.  
Les principales conséquences sont la fatigue et la démotivation au travail qui affecte le rendement.  
Les réflexions sur les aménagements de postes concernent :  
- plus de souplesse dans les horaires  
- l'aménagement d'un local mieux chauffé pour améliorer la pause du midi l'hiver.

### **Points communs aux 3 filières :**

Des accidents plutôt nombreux mais assez mineurs, sans gravité. Néanmoins, le mal de dos est cité de façon récurrente.  
Peu d'absentéisme (davantage en arboriculture) mais des problèmes de port des EPI.  
Un travail reconnu physiquement pénible par la majorité des chefs d'entreprise, ce qui serait la principale cause de la désaffection pour ces métiers et des problèmes de recrutement.  
Pour réduire la pénibilité, des réflexions sont en cours pour aménager les postes. Cela passe par une mécanisation maximale, de la souplesse dans les horaires, de meilleures conditions de travail et de pause.

## 7 Synthèse par Filières

### Les points forts. Tableau récapitulatif

	JEV	Arbo	Viti	Total sur 25
<b>Position sur le marché</b>	<b>Force</b>	<b>Plutôt bon</b>	<b>Plutôt bon</b>	<b>Plutôt bon</b>
<b><i>Santé économique</i></b>	6 sur 6	4 sur 8	4 sur 11	14
Activité	5 sur 6	6 sur 8	7 sur 11	18
Produits	6 sur 6	7 sur 8	11 sur 11	24
Clientèle	6 sur 6	5 sur 8	7 sur 11	18
<b>Stratégie</b>	<b>Force</b>	<b>Plutôt bon</b>	<b>Plutôt bon</b>	<b>Plutôt bon</b>
<b><i>Penser l'environnement de l'entreprise</i></b>	5 sur 6	5 sur 8	4 sur 11	14
Déterminer des objectifs	6 sur 6	6 sur 8	7 sur 11	19
Organiser des moyens	5 sur 6	6 sur 8	7 sur 11	18
<b>Organisation</b>	<b>A améliorer</b>	<b>Plutôt bon</b>	<b>A améliorer</b>	<b>A améliorer</b>
<b><i>Efficacité de l'organisation</i></b>	2 sur 6	7 sur 8	4 sur 11	13
Réactivité	5 sur 6	8 sur 8	5 sur 11	18
Polyvalence	5 sur 6	6 sur 8	7 sur 11	18
<b>Communication interne</b>	4 sur 6	4 sur 8	6 sur 11	14
<b><i>Gestion des contraintes environnementales</i></b>	3 sur 6	5 sur 8	1 sur 11	9
<b><i>Application législation du travail et de la formation</i></b>	3 sur 6	6 sur 8	3 sur 11	12
Relations externes	6 sur 6	8 sur 8	8 sur 11	22
<b>Gestion des compétences</b>	<b>A améliorer</b>	<b>A améliorer</b>	<b>A améliorer</b>	<b>A améliorer</b>
<b><i>Recrutement</i></b>	0 sur 6	5 sur 8	5 sur 11	10
<b><i>Formation</i></b>	4 sur 6	3 sur 8	2 sur 11	9
<b><i>Gestion des âges, anticipation des départs</i></b>	6 sur 6	2 sur 8	3 sur 11	11
Adaptation des métiers aux besoins de l'entreprise	5 sur 6	8 sur 8	3 sur 11	16
<b>Prévention des risques, santé, sécurité</b>	<b>A améliorer</b>	<b>A améliorer</b>	<b>A améliorer</b>	<b>A améliorer</b>
<b><i>Document unique</i></b>	4 sur 6	4 sur 8	5 sur 11	13
<b><i>Plan d'action Prévention risques</i></b>	2 sur 6	1 sur 8	5 sur 11	8
Santé et accidents du travail, arrêts maladie, absentéisme	3 sur 6	8 sur 8	7 sur 11	18
Mise en œuvre de moyens pour améliorer la sécurité et les conditions de travail	5 sur 6	7 sur 8	4 sur 11	16
<b>Management et relations sociales</b>	<b>Force</b>	<b>Plutôt bon</b>	<b>A améliorer</b>	<b>Plutôt bon</b>
Exercice de l'autorité et responsabilités	5 sur 6	7 sur 8	7 sur 11	19
Communication, ambiance de travail	6 sur 6	7 sur 8	8 sur 11	21
Réunions d'information avec le personnel	4 sur 6	5 sur 8	6 sur 11	17
<i>Représentation du personnel, dialogue social</i>	5 sur 6	1 sur 8	1 sur 11	7 (N.S.)
<b>Reconnaissance des salariés</b> (formation, avantages sociaux, primes, aménagements de postes...)	4 sur 6	5 sur 8	2 sur 11	11

## Les priorités des entreprises

**Les 3 enjeux les plus souvent cités par les entreprises, quel que soit l'ordre de priorité, sont :**

- les évolutions économiques : concurrence, position sur le marché
- Se réorganiser, faire évoluer le fonctionnement
- Fidéliser ou rechercher une nouvelle clientèle

### A la suite de ce questionnaire

- 3 entreprises se disent satisfaites et souhaitent continuer sur leur lancée ;
- 11 entreprises souhaitent mettre en place des actions d'améliorations et disposent des ressources internes pour conduire leurs projets ;
- 12 entreprises souhaitent aller plus loin, réfléchir sur les améliorations possibles et souhaiteraient être mieux outillées et/ou accompagner pour le faire.

### Détails des réponses par filière

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ... plus de force que de faiblesse

Les points forts sont la stratégie et le positionnement sur le marché.

Les points à améliorer dans toutes les entreprises sont :

- l'efficacité de l'organisation (*et plus particulièrement la gestion des contraintes environnementales et l'application de la réglementation du travail et de la formation, notamment pour les petites et moyennes entreprises*).
- la gestion des compétences et plus particulièrement le recrutement.
- la prévention des risques et surtout la mise en œuvre d'un plan d'action qui n'est en général qu'ébauché. La moitié des entreprises estiment avoir des problèmes avec l'absentéisme et les accidents du travail. Le management est plutôt un point fort dans les entreprises, sauf dans une entreprise importante où, sans être un point faible, le dirigeant reconnaît qu'il faudrait améliorer les choses. Enfin, la communication interne pose un problème particulier aux grandes entreprises.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ...

Dans l'ensemble, sauf un, la position sur le marché et la stratégie sont des points forts.

Des améliorations sont à apporter dans l'organisation et la gestion des compétences.

En revanche, la prévention des risques et le management restent 2 points faibles pour beaucoup d'entre eux pour les raisons citées précédemment.

#### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ...

Les points forts sont les produits, la clientèle, la stratégie en général, la polyvalence, les relations externes et l'ambiance au travail.

Les points à améliorer, outre la santé économique des entreprises qui traversent une crise importante, relèvent de l'organisation, la gestion des compétences, la mise en œuvre de la Prévention des risques professionnels et les modalités de reconnaissance des salariés.

## IV - Le point de vue des salariés

### ① Données générales sur les salariés rencontrés

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ... des salariés jeunes et qualifiés

Les 6 salariés rencontrés ont entre 32 et 42 ans : 2 femmes et 4 hommes.

Tous les métiers sont représentés : du technicien au responsable de chantier, en passant par le chef d'équipe, l'ouvrier spécialisé, le dessinateur paysager et l'administratif.

Leur ancienneté dans l'entreprise s'échelonne de 3 à 13 ans et ils sont tous embauchés en CDI à temps plein.

5 salariés sur 6 ont un diplôme égal ou supérieur à bac + 2 : 3 BTS et 2 bac + 3. Seul l'ouvrier spécialisé s'est formé « sur le tas », avec l'employeur et par le biais de la formation continue.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ... des salariés plus âgés, peu qualifiés

Les 6 salariés rencontrés sont âgés de 30 à 57 ans : 2 femmes et 4 hommes.

- 5 d'entre eux sont ouvriers dont 1 qualifié, 1 est secrétaire comptable.

Leur ancienneté dans l'entreprise varie de 2 à 20 ans : 3 d'entre eux sont embauchés sous CDI à temps plein, 1 à temps partiel, 2 en CDD saisonniers. La durée du travail est de 20 à 39 h.

Concernant leur qualification, 3 salariés sont sans qualification, 1 a le niveau V (BEP), l'ouvrier qualifié a un BTA arbo et la secrétaire comptable a un DUT GEA.

#### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ... des ouvriers peu qualifiés et de tous âges

Les 8 salariés rencontrés sont âgés de 24 à 50 ans : 3 femmes et 5 hommes.

- 7 d'entre eux sont ouvriers dont 1 qualifié, 1 est cadre : maître de chai.

Leur ancienneté dans l'entreprise varie de 2 à 4 ans : 7 d'entre eux sont embauchés sous CDI à temps plein, 1 à temps partiel. La durée du travail est de 35 h, annualisées pour certains.

### ② Parcours professionnels, perspectives et souhaits d'évolution

#### ⇒ Dans les entreprises JEV ...

Sur les 6 salariés, 5 ont un parcours professionnel dans la branche d'activité. Un seul vient d'un autre secteur : la restauration.

Pour tous, leurs perspectives et/ou souhaits à 5 ans est de rester dans et de progresser dans le métier.

Au-delà de 5 ans, la moitié souhaite continuer dans ce métier, l'autre moitié ne sait pas.

#### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ...

Sur les 6 salariés, 5 ont un parcours professionnel dans l'agriculture. Un seul vient d'un autre secteur : la plomberie.

Dans les 5 ans à venir, la moitié d'entre eux souhaitent rester dans le métier, l'autre moitié est prête à changer complètement d'activité et de secteur.

Au-delà de 5 ans, 1 souhaite continuer dans le métier, 2 seront à la retraite, l'autre moitié souhaite partir.

#### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ...

Sur les 8 salariés, les parcours professionnels sont variés : pour 2 d'entre eux, c'est le 1<sup>er</sup> emploi, un autre a travaillé à son compte dans les fruits et légumes (primeur), d'autres ont fait plusieurs métiers manuels, y compris en viticulture. Le cadre a enseigné l'œnologie au Canada et à Gaillac avant de travailler comme maître de chai.

Dans les 5 ans à venir, 6 d'entre eux souhaitent rester dans le métier, 2 sont prêts à changer complètement d'activité et de secteur.

Au-delà de 5 ans, seul 3 d'entre eux souhaitent continuer dans le métier, 2 veulent toujours partir dans un autre secteur, 2 souhaitent créer ou reprendre une entreprise.

## ③ Points de vue des salariés sur l'entreprise

### ⇒ Dans les entreprises JEV ... **ambiance et organisation du travail plutôt bonnes**

Dans l'ensemble la vision du salarié est en adéquation avec celle du dirigeant sur l'entreprise (interrogés avec ou sans dirigeant).

**L'organisation du travail** est jugée plutôt bonne, sauf dans une entreprise moyenne, où le salarié trouve qu'il y a trop d'imprévus. Dans la deuxième entreprise moyenne, le salarié trouve que l'organisation s'est nettement améliorée suite à la certification de services. Dans les grandes entreprises, les salariés soulignent plutôt des difficultés dans la gestion du personnel que dans l'organisation.

**L'ambiance** est jugée bonne ou assez bonne par tous, sauf dans 1 entreprise où dirigeant comme salarié s'entendent à reconnaître que l'ambiance est tendue.

**Pour résoudre les problèmes**, on a recours aux relations informelles ou aux liens fréquents, sauf dans 1 entreprise où le salarié note un déficit de communication et le passage obligé par la hiérarchie alors que le gérant parlait de coopérations informelles.

Les salariés confirment **les avantages sociaux** évoqués par les dirigeants. Certains d'entre eux ajoutent la mise à disposition de véhicules de fonction.

**L'âge** n'est pas considéré comme un problème, et ce, dans toutes les entreprises.

En général **les règles de sécurité** sont respectées dans les entreprises : tous citent les EPI, certains, les formations. 3 salariés mentionnent le fait que les salariés ont des problèmes avec les EPI et refusent ou oublient de les mettre (surtout pour les produits phytosanitaires). Un salarié pense qu'une formation spécifique pourrait améliorer les choses.

### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ... **ambiance et organisation du travail jugées bonnes**

**Concernant l'organisation et l'ambiance au travail**, tous les salariés les jugent bonnes. Cela ne semble pas leur poser de problème. Le matin, ils savent ce qu'ils ont à faire, ils se disent indépendants, et les horaires sont respectés. Certains précisent qu'ils souhaiteraient commencer plus tôt le matin pour finir plus tôt le soir, et souhaiteraient parfois que le chantier avance plus vite ...

**Pour résoudre les problèmes**, il existe des liens fréquents entre hiérarchie et salariés pour les résoudre ensemble.

Concernant **les avantages sociaux**, 4 d'entre eux n'en parlent pas. 2 citent les primes.

Par contre, de nombreuses **modalités de reconnaissance** sont citées : les primes (4 sur 6), l'autonomie (5 sur 6), la formation (3 sur 6), les symboles (5 sur 6).

Concernant **l'âge**, peu d'entre eux ont un avis sur la question. L'un signale qu'ils ont tous le même âge, l'autre considère qu'il n'y a pas de réflexion ou d'anticipation sur le sujet.

Pour la majorité des salariés, **les règles de sécurité** sont respectées dans l'entreprise. Certains signalent cependant qu'ils sont parfois conduits à passer dans les champs après les traitements et que la pose des filets soulève beaucoup de poussière et que les équipements (EPI) ne sont pas toujours adaptés aux travaux.

### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ... **ambiance et organisation du travail plutôt bonnes**

**Concernant l'organisation**, la majorité des salariés la juge bonne à très bonne. Ils apprécient particulièrement le fait de se gérer eux même, la liberté qu'ils ont dans leur travail et la souplesse dans les horaires. 2 signalent que l'organisation est en cours d'amélioration. **L'ambiance au travail** est jugée plutôt bonne par 5 salariés et assez bonne pour les 3 restants. 1 signale la pénibilité du travail non compensée par le niveau de salaire.

**Pour résoudre les problèmes**, il existe des liens fréquents entre hiérarchie et salariés pour les résoudre ensemble.

Concernant **les avantages sociaux et les modalités de reconnaissance**, 3 citent les primes, 4 l'autonomie dans le travail, 5 la souplesse et l'aménagement des horaires, 3 les symboles, et aussi les jours de repos et la mise à disposition de locaux pour cuisiner.

Concernant **l'âge**, peu d'entre eux ont un avis sur la question. L'un d'entre eux (un jeune) signale que le vieillissement est un problème du fait de la pénibilité du travail.

Pour la majorité des salariés, **les règles de sécurité** sont respectées dans l'entreprise. Certains précisent que tout le matériel est neuf et aux normes, que les EPI sont fournis, 2 d'entre eux que l'ERP a été réalisée et a conduit à des améliorations. Un salarié souligne que des améliorations pourraient être apportées concernant la taille et qu'il a été 3 fois accidenté dans des travaux de cave.

### Points de vue communs aux salariés des 3 filières :

Globalement, les salariés trouvent que l'**organisation du travail** est bonne. Ils savent ce qu'ils ont à faire, ils apprécient particulièrement l'autonomie et la liberté qu'on leur laisse dans la gestion de leur travail.

L'**ambiance** est jugée assez bonne (viti) à bonne (JEV et arbo).

La **communication** passe par des liens fréquents et informels entre hiérarchie et personnel, sans que cela ne pose de problème semble-t-il.

Les **avantages sociaux** et les modalités de reconnaissance les plus cités sont les primes, l'autonomie dans le travail, la souplesse horaire.

La grande majorité des salariés n'ont pas d'opinion sur la **question de l'âge** au travail.

Les **règles de sécurité** leur semblent bien respectées dans les entreprises. Ce sont plutôt eux qui rechignent à porter les EPI car ils les jugent pas toujours adaptés au travail. Un salarié pense qu'une formation permettrait de sensibiliser les salariés à la sécurité.

### Les spécificités :

En JEV : les salariés des grandes entreprises pensent que des progrès sont à faire dans la gestion du personnel plus que dans l'organisation du travail. Le poids de la hiérarchie est plus présent, notamment dans les grandes entreprises : il faut davantage s'y référer pour résoudre les problèmes ou les aléas que dans les autres filières.

## ④ Evolution du métier et des compétences, formations

### ⇒ Dans les entreprises JEV ...

**des métiers qui bougent, des profils de postes de plus en plus « poly techniques »**

**Tous les salariés pensent que le métier va changer** principalement en raison de :

- les évolutions techniques et du matériel : elles ne concerneront pas forcément toutes les tailles d'entreprises (4 sur 6) ;
- les évolutions réglementaires, pour les postes administratifs ;
- la demande des clients : plus vite, plus d'exigence... « *Il faut que l'on soit plus polyvalent tout en étant de plus en plus technique, en plus de tous les aspects directement liés au paysage* »

En général, **l'image du métier est plutôt bonne** auprès des autres : 1 salarié trouve que le métier n'est pas assez connu, 1 a un avis mitigé : « *le paysage est souvent la dernière roue du carrosse, mais quand on arrive, les clients sont plutôt contents* ». Les 4 autres salariés disent être appréciés, les clients leur font des compliments : « *on est là pour finir les chantiers, et une fois qu'on a fini, on voit le résultat tout de suite* ».

**Tous les salariés ont développé de nouvelles compétences** dans l'entreprise : en interne pour tous, sur des thèmes variés, et en externe par la formation pour 5 salariés sur 6. Ces salariés ont suivi de 1 à 4 formations ces 3 dernières années : formations courtes et techniques en général, mais aussi DAO, CIF Master (contrôle de gestion). Les formations suivies étaient adaptées à leur besoin.

Tous les salariés interrogés **se trouvent polyvalents**.

2 salariés ne souhaitent pas être plus polyvalents (car ils le sont déjà assez).

**Concernant la formation**, 4 salariés souhaitent bénéficier d'une formation dans un domaine particulier, les deux autres ne sont pas contre une formation, mais n'ont pas d'idée précise.

### ⇒ Dans les entreprises Fruits et Légumes ...

**des métiers qui vont peu évoluer, des salariés qui se jugent suffisamment polyvalents**

5 pensent que leur métier ne va pas changer.

Seules évolutions soulignées : la partie « contrôle qualité » qui s'ajoute au reste, et l'évolution du matériel qui permet de diminuer la pénibilité.

4 affirment que leur métier a plutôt une bonne image auprès des autres, 2 pensent « ni l'un, ni l'autre ». Les raisons : travail difficile, il faut être vaillant, courageux.  
4 ont développé de nouvelles compétences grâce à l'expérience acquise en entreprise (auto formation) et aux formations proposées par l'employeur.  
Concernant la formation, 2 salariés ont suivi des formations sur les 3 dernières années : chef d'équipe, contrôle qualité, PRP, 1<sup>er</sup> secours et manipulation des produits phytosanitaires.  
Aucun ne souhaite développer de nouvelles compétences et tous sont polyvalents.  
La majorité pense que les formations sont bien faites et adaptées à leurs besoins car il y a le choix mais seulement 2 d'entre eux souhaitent bénéficier d'une formation pour éventuellement changer de secteur si la conjoncture continue à être défavorable.

#### ⇒ Dans les entreprises vitivinicoles ...

##### **des métiers qui évoluent, des salariés qui se forment et développent de nouvelles compétences**

6 salariés sur 8 pensent que leur métier va changer vers plus de polyvalence, de qualité et de mécanisation.  
5 pensent que leur métier a plutôt une bonne image auprès des autres du fait de la noblesse du produit « vin » (2), qu'il s'agit d'un métier « passion » pour eux (2), parce qu'elle est une fille dans un métier plutôt masculin.  
3 pensent qu'il a une mauvaise image du fait des mauvaises conditions de travail : pénibilité du travail physique doublée d'une mauvaise rémunération.  
La majorité signale qu'ils ont tout « appris sur le tas », dans l'entreprise. 4 disent qu'ils ont développé de nouvelles compétences grâce à l'expérience acquise en entreprise (auto formation) et aux formations proposées par l'employeur.  
5 souhaitent développer de nouvelles compétences : 3 en œnologie, 1 en comptabilité, secrétariat, commerce, 1 en conduite et entretien du matériel (en formation interne).  
6 salariés ont suivi des formations sur les 3 dernières années.  
5 se disent polyvalents, une seule salariée souhaiterait être plus polyvalente.  
La moitié d'entre eux souhaitent bénéficier d'une formation concernant la vinification (œnologie, traçabilité étiquetage)

#### **Points de vue communs aux salariés des 3 filières :**

Une petite majorité des salariés pensent que **leur métier a plutôt une bonne image** mais pour des raisons différentes. En JEV et viticulture, c'est le côté Métier Passion (la noblesse du produit (vin), la qualité du service rendu (paysager le jardin) ou de la relation avec le client ...) qui rend leur métier attractif à leurs yeux et aux yeux des autres. En arboriculture, c'est parce qu'il faut être courageux et vaillant pour exercer un métier difficile et pénible, mais aussi parce qu'ils ont des responsabilités et de l'autonomie.

Les autres pensent que leur métier a une mauvaise image du fait des conditions de travail difficiles.

La majorité des salariés disent avoir développé de **nouvelles compétences**, essentiellement en interne dans l'entreprise mais aussi grâce aux formations qu'ils ont suivies. Ils sont nombreux également à se juger polyvalents.

#### **Les spécificités :**

En JEV et viticulture : les salariés pensent que **leur métier va changer** dû à l'évolution des techniques, du matériel, de la qualité, de la demande des clients et qu'il leur faudra à la fois plus de polyvalence et de technicité. La majorité d'entre eux ont suivi 1 à plusieurs formations sur les 3 dernières années. Ces formations ont été appréciées. Les 2/3 souhaitent continuer de se former pour acquérir de nouvelles compétences dans un domaine bien précis.

En arboriculture, les avis sont plus mitigés : la majorité des salariés pensent que leur métier ne va pas changer, sauf pour intégrer davantage la qualité des produits et la mécanisation visant à réduire la pénibilité. Ils ne souhaitent pas développer de nouvelles compétences ni bénéficier de formation sauf 2 d'entre eux pour pouvoir changer de secteur si la conjoncture se dégrade.

## IV – Capitalisation et diffusion des résultats de l'étude GPEC

### ① Après des entreprises rencontrées

Le comité de pilotage, réuni le 18 octobre 2006 a validé les résultats de l'étude et a souhaité qu'un groupe de travail restreint, composé de professionnels et d'administratifs réfléchissent au plan de diffusion de ces résultats et des suites à proposer.

Ce comité restreint s'est réuni le 28 novembre et a fait les propositions suivantes :

La synthèse de l'étude, scindée par filière, sera adressée à chacune des entreprises rencontrées et à chacun des salariés interviewés, accompagnée d'un complément d'information de type « En savoir plus, où se renseigner, contacts utiles », notamment les informations regroupées dans les fiches « Filières » ANEFA réalisées récemment à l'échelon régional, mais aussi une liste des outils existants.

Cette synthèse, enrichie par le complément d'informations, sera diffusée par le correspondant Filière.

### ② Après des autres entreprises de la filière

A partir de cette synthèse, il est proposé que chaque correspondant prépare :

- un power point qui servira à animer des réunions syndicales ou professionnelles, des AG, etc.
- un article à diffuser dans la presse professionnelle et spécialisée, en resituant l'objet de cette étude, son contexte, la méthodologie utilisée, la source de financement (conventionnement FRSEA/DRTEFP), le pilotage du projet (Commission paritaire de la CPRE) et le portage administratif (AREFA).

Il pourra comporter une rubrique « En savoir plus » qui mentionnera entre autres, les coordonnées de l'ADEFA ou de la FDSEA, ainsi que le site de l'AREFA où pourront être consultées les fiches Filières et tous les contacts utiles.

## V – 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'ADEFA 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)

### **Pour aller plus loin ... calendrier et échéances**

Chaque filière formalise sa proposition d'action (sous forme d'une note rédigée).

Une réunion de travail sera programmée courant janvier avec la DRTEFP, le MIDACT et le Conseil Régional FRIE pour exposer et valider ces projets, préciser les modalités pratiques de mise en oeuvre et les dispositifs d'accompagnement financier à actionner (lien entre EDEC, ADEC, GPEC et FRIE).

# Annexes

## **Les comptes rendus des réunions du comité de pilotage**

- ↪ 11 janvier 2006
- ↪ 18 octobre 2006

## **Les outils élaborés**

- ↪ Une enquête auprès des entreprises JEV
- ↪ Des guides d'entretien auprès de :
  - . les responsables professionnels
  - . les chefs d'entreprises
  - . les salariés

## **Le complément d'information sur les outils existants, les contacts utiles**

- ↪ Les outils Ressources Humaines du FAFSEA
- ↪ Les fiches Filières de l'AREFA

## Compte rendu de la réunion du comité de pilotage GPEC du 11 janvier 2006

---

### Présents :

- **DRTEFP** : Roland Bontoux
- **DRAF** : Patrick Bernié, SRITEPSA  
Dominique Fouchier, coordinateur emploi
- **MIDACT** : Gérard Dedieu
- **Représentants employeurs** : Philippe Clarac, président CPRE et représentant JEV  
Francis Marre, membre CPRE, représentant Viticulture
- **Représentants salariés** : Claire Etineau, CFTC, secrétaire CPRE  
Jean Paul Cavailié, CGC, salarié cadre viticulture  
Jean Lefebvre, CGT, salarié arboriculture
- **FRSEA** : Stéphane Gieules, directeur
- **FRSEA/AREFA** : Brigitte Glain
- **FAFSEA** : Emmanuel Ducos
- **Correspondants emploi** : Philippe Bardy (Tarn), Benoît Piquet (82)

**Excusés** : M. Cagnet (DRTEFP), Yvon Sarraute, représentant employeur arboriculture, Aurore Vila, UNEP

### Introduction

Stéphane Gieules, directeur de la FRSEA, ouvre la séance et rappelle que la FRSEA porte le dossier mais que son pilotage est paritaire et que sa réalisation est confiée à la chargée de mission emploi de la FRSEA/AREFA.

Tour de table pour présenter l'ensemble des membres qui constituent le comité de pilotage.  
Il est noté que la parité est respectée.

**Roland Bontoux, DRTEFP**, rappelle que de nouvelles lignes budgétaires verront prochainement le jour pour prolonger ce type d'actions : les Engagement de Développement des Emplois et des Compétences, EDEC.

**Patrick Bernié, DRAF sritepsa**, précise qu'il a soutenu ce dossier et se réjouit des collaborations fructueuses engagées depuis de nombreuses années avec les partenaires sociaux de Midi-Pyrénées.

**Didier Bardy, Conseil Régional/FRIE**, rappelle la complémentarité entre les actions financées par l'Etat d'un part et la Région d'autre part, en matière de GPEC. Il représente également sa collègue du service Agriculture, Patricia Tournemine, avec laquelle il travaille en étroite collaboration sur tout ce qui touche à l'emploi en agriculture.

**Dominique Fouchier, DRAF**, rappelle que ce thème GPEC, ainsi que la valorisation des métiers sont des actions définies comme prioritaires et retenues dans le cadre du PREA pour 2006.

**Gérard Dedieu, MIDACT**, précise qu'il est conventionné par l'Etat et la Région pour accompagner les démarches GPEC mises en place dans les différents secteurs d'activité. Il confirme son soutien et son appui méthode pour la réalisation de cette action.

### I - Rappel historique du projet

Brigitte Glain, FRSEA/AREFA, rappelle les principaux axes de travail menés depuis 13 ans au sein de la FRSEA et de l'AREFA et l'ancrage de ce projet dans l'évolution des réflexions sur la qualité du travail et de l'emploi.

## II – Présentation de l'action, ses objectifs, les retombées attendues

(cf. note remise et commentée en séance)

### Remarques de la salle :

1/- Qu'appelle t-on « culture d'employeurs » ou « fonction d'employeur » ?

Réponses : ce terme figure dans une citation extraite de l'évaluation réalisée par le cabinet Boumendil concernant le dispositif GE labellisés en Midi-Pyrénées.

2/- Pour les salariés, la problématique « déroulement de carrière » n'apparaît pas explicitement dans les objectifs.

Réponse : l'enjeu « déroulement de carrière » figure à deux reprises dans la problématique *Emploi et Métiers*, concernant la filière JEV et les emplois partagés. Mais c'est effectivement un problème de fond dont tous les partenaires sont conscients et qui a prévalu dans la mise en œuvre du projet GPEC.

Un débat s'instaure sur ce qu'il convient de définir derrière les termes « fonction d'employeurs » ou ce que l'on entend par « bon employeur » ou « bon salarié », ou encore « expériences réussies » ? Les apparences sont parfois trompeuses ... Sans se limiter à une vision binaire, les réponses seront à rechercher à travers ce que l'on aura pu repérer dans les pratiques des entreprises.

## III – Présentation de la méthode de travail proposée et débats

### Constitution de l'échantillon des entreprises à enquêter.

#### • Pour les entreprises viticoles et arboricoles

Il sera établi « à dire d'experts », à travers les entretiens menés auprès des responsables de chaque filière. Ceci introduit un biais évident mais il est rappelé qu'il ne s'agit pas de constituer un échantillon représentatif mais bien d'aller repérer des pratiques dans des entreprises « *qui ont des choses à dire* », ouvertes et prêtes à discuter de leurs expériences réussies mais aussi des difficultés qu'elles rencontrent.

#### • Pour le secteur JEV

Le nombre d'entreprises est plus restreint et cette filière bénéficie d'une animation régionale UNEP. Il est décidé d'effectuer une pré enquête postale ou téléphonique. Elle comprendra 4 ou 5 questions très simples (nb de salariés, turn over, effort de formation, à préciser) qui permettra de bâtir un échantillon représentatif. 5 ou 6 entretiens seront ensuite réalisés auprès des employeurs et des salariés.

#### • Pour les emplois à temps partagé (GE)

Une enquête a été réalisée au 4<sup>ème</sup> trimestre 2005 auprès de l'ensemble des GE avec un taux de retour de 50%, ce qui est très satisfaisant.

Elle a permis de constituer un échantillon représentatif d'un 20aine de GE. Un guide d'entretien a également été élaboré et testé auprès de 3 GE. Les premiers retours sont très riches en enseignement.

### Construction d'un guide d'entretien pour les entreprises des 3 filières

Un guide d'entretien est à réaliser avec l'aide du MIDACT, à partir de la grille d'analyse de l'ANACT en 10 points. Gérard Dedieu animera, avec Brigitte Glain, le groupe de travail qui se réunira le :

**Jeudi 2 février, à 14 h**  
**A la chambre régionale d'agriculture**

**Participants :** les animateurs chargés de la réalisation des entretiens dans chacune des filières, soit

- Philippe Bardy, FDSEA/ADEFA du Tarn, pour le secteur viticole (voir avec le Gers et le Lot)
- Benoît Piquet, ADEFA du Tarn et Garonne, pour l'arboriculture
- Aurore Vila, déléguée régionale UNEP, pour le secteur JEV
- Brigitte Glain, FRSEA/AREFA, pour les GE

## **Publics concernés par l'entretien**

### **• Entretiens auprès des responsables filière :**

Ces entretiens seront menés conjointement par l'animateur désigné pour chaque filière et Brigitte Glain qui coordonne l'action et rédige la synthèse. Ils s'effectueront auprès d'un ou plusieurs responsables des filières.

### **• Entretiens dans les entreprises :**

Le comité de pilotage réaffirme l'intérêt de mener deux entretiens séparés, l'un auprès de l'employeur, l'autre auprès du (ou d'un) salarié, de chaque entreprise.

Compte tenu du projet initial (39 entretiens et non 78) et des contraintes de réalisation d'un bon entretien (durée : 2h30 environ, distance, déplacements, ...), de la disponibilité et de la volonté des personnes à interviewer, il conviendra d'adapter le nombre d'entretiens pour tendre vers cet objectif. Les modalités pratiques seront à affiner en groupe de travail, en fonction des disponibilités de chacun et des contingences budgétaires.

## **Restitution auprès de l'entreprise suite à l'entretien**

Déontologiquement, il est toujours souhaitable de faire un rendu de l'entretien auprès de l'entreprise. Cependant, il est rappelé que cette action consiste à repérer des pratiques, de les capitaliser et de les transférer auprès de l'ensemble des entreprises du secteur, et non d'apporter des réponses ou un suivi individuel à l'entreprise rencontrée.

La restitution est donc à prévoir globalement, au sein de chaque filière (approche collective, interentreprises). Le Conseil Régional souligne néanmoins que ce travail peut permettre d'identifier des besoins d'intervention ou de suivi plus approfondis. Dans ce cas, il est possible de réaliser par la suite un pré diagnostic tel qu'existant actuellement dans le cadre du FRIE (complémentarité entre les actions).

## **Dépouillement, relecture et synthèse des entretiens**

Pour enrichir la réflexion, le Conseil Régional et le MIDACT s'engagent à fournir à l'animatrice les résultats des travaux de synthèse qu'ils ont effectués à partir des pré analyses réalisées ces dernières années auprès des entreprises de la région, dans les secteurs ciblés par cette étude GPEC.

Préalablement à la rédaction de la synthèse, un travail de relecture croisée sera effectué entre Brigitte Glain et Gérard Dedieu du MIDACT.

## **Capitalisation et diffusion des résultats et des outils**

C'est un enjeu important dans ce projet mais aussi le plus difficile à réaliser. Les responsables des filières et les membres du comité de pilotage se retrouveront pour réfléchir ensemble à cette diffusion, à l'issue des entretiens, en fonction de ce qui aura été repéré, pour définir la méthode de diffusion des pratiques et des outils adaptés auprès des entreprises.

Remarque : Dominique Fouchier de la DRAF rappelle que la GPEC fait partie des fiches actions retenues pour 2006 dans le cadre du PREA. Il souhaite que la diffusion des résultats soit élargie « au public en formation » (à préciser).

## **Calendrier indicatif de réalisation**

Février à mai : réalisation et retranscription de l'ensemble des entretiens

Courant juin : 2<sup>ème</sup> réunion du comité de pilotage

3<sup>ème</sup> trimestre : dépouillement, analyse et synthèse des entretiens

Septembre : 3<sup>ème</sup> et dernière réunion du comité de pilotage. Validation et plan de diffusion des résultats.

Fait à Castanet le 12 janvier 2006

Brigitte Glain,  
Chargée du projet

## **Relevé de décisions de la réunion du comité de pilotage GPEC**

---

**18 octobre 2006**

**Présents :**

- **DRTEFP :** Roland Bontoux
- **MIDACT :** Gérard Dedieu
- **FRSEA :** Stéphane Gieules
- **Représentants employeurs :** Philippe Clarac, président CPRE et représentant JEV  
Francis Marre, membre CPRE, représentant Viticulture
- **Représentants salariés :** Jean Paul Cavailhé, CGC, salarié cadre viticulture  
Jean Lefebvre, CGT, salarié arboriculture
- **Administratifs Filières :** Aurore Vila (JEV), Philippe Bardy (Viti), Benoît Piquet (Arbo)

**Excusés :** Patrick Bernié (DRAF SRITEPSA), Didier Bardy (Conseil Régional/FRIE)  
Yvon Sarraute (représentant employeur arboriculture), Claire Etineau (CFTC, secrétaire CPRE)

## **I - Bilan des actions réalisées au 30 septembre 2006**

Brigitte Glain, FRSEA/AREFA, rappelle les principaux axes de travail et les décisions prises lors du comité de pilotage du 11 janvier 2006.

A ce jour, conformément à la convention signée entre la DRTEFP et la FRSEA, 63 entretiens ont été réalisés auprès des employeurs et des salariés des filières Viticulture, Arboriculture et Jardins Espaces Verts, ainsi que dans les Groupements d'employeurs.

<b>Filières</b>	<b>Entreprises</b>	<b>Salariés</b>
Jardins et Espaces Verts	6	6
Arboriculture	8	6
Viticulture	11	8
<b>Total entretiens filières</b>	<b>25</b>	<b>20</b>
Groupements d'employeurs	13	5
<b>Total entretiens</b>	<b>38</b>	<b>25</b>

Dans un premier temps, chaque tête de réseau a rencontré un ou des responsables des filières concernées pour recueillir leur avis « à dire d'experts » et déterminer l'échantillon des entreprises à interviewer.

Pour les JEV, l'UNEP a choisi de réaliser une enquête exhaustive auprès de l'ensemble de ses adhérents afin de constituer un échantillon plus représentatif de la filière.

**Concernant le volet Groupements d'employeurs**, les résultats des entretiens n'ont pas été dépouillés et ne seront donc pas présentés ce jour. De plus, pour des raisons de cohérence, ce volet ne figurera pas dans cette étude, ni en terme d'analyse comparative, ni sur le plan budgétaire (action déjà gagée sur des fonds Europe et CASDAR).

Par contre, comme il a été demandé, les résultats de ces entretiens seront transmis aux membres de ce comité pour information.

Enfin, et comme demandé lors du 1<sup>er</sup> comité de pilotage, les premiers résultats ont été présentés par l'AREFA au MIDACT pour avis et échanges sur les analyses qui en découlent et les pistes à proposer pour valoriser ces résultats dans les entreprises concernées.

## **II – Présentation des résultats dans les filières JEV, Arboriculture et Viticulture** (cf. documents remis et commentés en séance)

La présentation comprend :

- la synthèse des entretiens « à dire d'experts », présentés par Aurore Vila (JEV), Philippe Bardy (viticulture), Benoît Piquet (arboriculture).
- la synthèse des résultats des entretiens réalisés dans les entreprises et auprès des salariés. Présentée par Brigitte Glain (AREFA), l'étude met en évidence les points communs entre chaque filière et leurs spécificités et ce, pour chaque grand chapitre du guide d'entretien.

### **Commentaires de la salle :**

- **Isabelle Seiller (DRAF/DRIF)** trouve cette étude intéressante et très complète.

Elle rappelle que :

- cet axe de travail a été inscrit dans le PREA (Projet Régional de l'Enseignement Agricole) et qu'il sera donc intéressant de faire le lien avec l'étude menée par la FRSEA ;
- la DRAF dispose de données très précises sur l'offre de formation existante en Midi-Pyrénées.

- **Gérard Dedieu du MIDACT** souligne que cette étude permet de mettre en évidence :

- des typologies de problématiques GPEC variant selon la taille des entreprises et donc des pistes d'actions différenciées à mettre en œuvre ;
- que les entreprises de ces 3 secteurs sont effectivement en pleine évolution et/ou mutation, sensibilisées à l'enjeu Ressources Humaines et Organisation du travail, souhaitant avancer dans ces domaines, par leurs propres moyens ou en étant accompagnées.

- **Emmanuel Ducos (FAFSEA)** constate l'impact de l'opération « accueil des saisonniers » conduite pendant plus de 10 ans sur la région qui se traduit par la présence d'un livret d'accueil ou de procédures d'intégration du personnel dans les entreprises « arbo ».

Il note également que la réforme de la formation professionnelle et ses différents dispositifs ne sont pas encore bien assimilés par les entreprises malgré les efforts déjà consentis en terme d'information et de sensibilisation.

- **Roland Bontoux (DRTEFP)** souligne que pour les TPE, c'est bien au niveau de la filière qu'il faut travailler et agir pour sensibiliser ces entreprises à la GPEC. La difficulté est de passer de l'analyse générale à un plan d'actions plus précis. Il nous présente les grandes lignes du dispositif « EDEC » qui pourrait valablement accompagner les suites à donner à ce premier travail d'étude et propose de le présenter plus en détail lors de la prochaine CPRE.

- **Les représentants des employeurs et des salariés** valident les résultats de cette étude.

- **Les représentants salariés** soulignent que les salariés des TPE ne pouvant espérer des évolutions de carrière dans leur entreprise utilisent la mobilité professionnelle pour obtenir la promotion qu'ils recherchent. C'est donc une des fonctions du turn over.

## **III Capitalisation et diffusion des résultats**

**Les représentants employeurs** demandent que les résultats de cette étude soit repris et analysés en petits groupes de travail, par filières, avec les administratifs concernés et avec l'aide du MIDACT, pour définir un plan d'actions concrètes.

Fait à Castanet le 24 octobre 2006

Brigitte Glain, Chargée du projet



## Questionnaire « GPEC » (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

Merci de bien vouloir remplir ce questionnaire et le retourner :  
par fax au **05.34.41.44.89** ou par courrier, à l'adresse suivante :  
Délégation régionale de l'UNEP Midi Pyrénées - place Paul Riché - 31200 Toulouse

Nom et prénom : .....  
Entreprise : .....  
Coordonnées et ☎ .....  
.....

### ○ Présentation de l'entreprise

#### 1/ Les principales activités de l'entreprise

- Entretien de jardins et espaces verts : ... % CA  
- Débroussaillage / fauchage : ... % CA  
- Elagage : .....% CA  
- Création de jardins et espaces verts : .....% CA  
- Aménagement de terrains de sport : .....% CA  
Autres : .....

#### 2/ Les effectifs :

##### Répartition

	18-25 ans	26 à 35 ans	36 à 45 ans	46 à 55 ans	> 55 ans
<b>Total</b>					
<i>Dont femmes</i>					

	Dirigeants	Encadrants	Techniciens et employés	Ouvriers Qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Apprenti
<b>Total</b>						
<i>Dont femmes</i>						

##### Contrats

	Temps plein	Temps partiel	CDI	CDD	Interim
<b>Total</b>					
<i>Dont femmes</i>					

##### Ancienneté

- Quel est l'ancienneté du plus âgé de vos salariés ? .....
- Quel est l'ancienneté du plus jeune de vos salariés ? .....
- Quelle est l'ancienneté moyenne des salariés dans l'entreprise ? .....

**Evolution des effectifs : quelles sont les tendances dans votre entreprise ?**

	Sur les 3 dernières années	sur les 3 prochaines années
En baisse		
Stable		
En hausse		
Ne sait pas		

**○ Gestion des emplois et des compétences**

**1/ Recrutement**

Avez-vous rencontré des problèmes pour recruter vos salariés ? Oui  Non

Si oui, lesquels et sur quels types de profil ?

.....  
 .....

**2/ Turn over**

Les mouvements de salariés sont-ils importants dans votre entreprise ? Oui  Non

Si oui, à votre avis pourquoi ?

.....  
 .....

**Enjeux pour l'entreprise :**

Souhaitez-vous fidéliser les salariés dans l'entreprise ? Oui  Non

- Si oui, en agissant plutôt sur :
- la formation
  - le contenu de l'emploi
  - les conditions de travail (y compris le salaire)
  - Autres (préciser) : .....

**3/ Formation**

Vos salariés sont-ils compétents dans tous les domaines d'actions où ils travaillent ?  
 Oui  Partiellement  Non

Vos salariés ont-ils des qualifications dans tous les domaines d'actions où ils travaillent ?  
 Oui  Partiellement  Non

Faites vous suivre des formations à vos salariés ? Oui  Non

Si oui, lesquelles ? (techniques, organisation du travail, sécurité, autres...) :

.....  
 .....

A quelles fréquences ? .....

Connaissez vous le FAFSEA ? Oui :  Non :  Y avez-vous recours ? Oui :  Non :

Connaissez vous VIVEA ? Oui :  Non :  Y avez-vous recours ? Oui :  Non :

**○ Management et relations sociales**

**1/ Mon style de management**

Autorité : c'est moi le patron, c'est moi qui décide...	
C'est familial, tout le monde se connaît, je gère mon entreprise en « bon père de famille » ...	
J'essaye de développer un certain formalisme afin de bien caractériser les relations hiérarchiques (qui commande, sur quoi...)	
Autre...	

## 2/ L'ambiance de travail

Est plutôt bonne	
Assez bonne même si ça chauffe un peu de temps en temps...	
Peut être améliorée	
Est plutôt tendue	

## 3/ Relations avec le personnel d'encadrement

- Quel âge a le personnel d'encadrement ? ..... Quelle est son ancienneté dans l'entreprise ? .....
- Les réunions entre personnel et direction sont-elles fréquentes ? Oui  Non
- Déléguez-vous fréquemment votre pouvoir de décision à votre personnel d'encadrement (chef d'équipe..), ou prenez vous toutes les décisions ? .....

## 4/ Avantages sociaux et modalités de reconnaissance

Quels sont les avantages dont bénéficient vos salariés ? (aménagement du temps de travail, mutuelles, primes, avantages en nature, autonomie, évolutions professionnelles... )

# ○ Les évolutions récentes de l'entreprise et de son environnement

## 1/ Evolution des activités

Les activités de l'entreprise ont-elles (ou vont-elles) évolué(er) ces dernières (ou prochaines) années :  
Oui  Non

- Développement de nouvelles techniques, de nouveau matériel...  
.....
- Développement de nouvelles activités (ex : diversification des tâches, marketing, recherche de nouveau type de clientèle...)  
.....

Ces modifications ont-elles (ou vont-elles) apportées(er) un changement dans l'organisation de l'entreprise ?  
Oui  Non

Lesquels ? .....

Ont-elles eu (ou auront-elles) pour conséquences des évolutions d'effectifs ? Oui  Non   
Si oui, A la baisse :  A la hausse :

Entraînent-elles des besoins nouveaux en compétences ? Oui  Non   
Si oui, lesquels : .....

Ces nouvelles compétences peuvent-elles être acquises par les salariés présents dans l'entreprise ?  
Oui, avec de la formation  Partiellement  Non : recrutement à prévoir

## 2/ L'avenir de l'entreprise - La succession

- Quel âge avez-vous ? .....
- A quel âge pensez vous commencer à réfléchir à votre succession ? .....
- Pensez vous que votre succession se fera plutôt en interne (famille, salarié de l'entreprise) ou en externe ?  
.....

\*\*\*\*\*

## **Entretien à dire d'experts pour la filière .....**

Réalisé le .....2006 auprès de ....., par .....

### **I - Caractéristiques des entreprises de la filière**

### **II - Définition des critères des entreprises à aller voir dans chaque secteur**

#### **1/ - Evolutions récentes et/ou à venir dans la filière dans les 3 domaines suivants :**

**Techniques et technologiques** (ex : lutte intégrée, taille, mode de vinification, etc.);

**Organisationnels** (ex : travail d'équipe, gestion des chantiers, etc.);

**Produits et activités** (ex : diversification, marché, clients, etc.).

#### **2/ - Impacts de ces changements sur l'évolution des emplois et des compétences ?**

- **Evolution des métiers, des tâches, des profils et besoins nouveaux en compétences**

**3/ - Par rapport aux évolutions passées, les entreprises ont-elles bien intégré les changements récents, ont-elles su relever les défis en terme de compétences et de gestion des ressources humaines**

#### **4/ - Critères de choix des entreprises à enquêter :**

**Autres observations :**

# Gestion des emplois et des compétences

## I - Présentation de l'entreprise

### □ Identification :

Nom et prénom du chef d'entreprise :

Age :

Statut juridique de l'entreprise et nom de la société :

Adresse :

Code postal :

Commune :

Téléphone :

Personnes présentes lors de l'entretien et fonction :

### □ Présentation rapide de l'entreprise et des actifs y travaillant :

Activités, produits, taille (en surfaces, en main-d'œuvre, ...), mode de faire valoir, mode de commercialisation :

## II - Stratégie - Enjeux - positionnement de l'entreprise

### **Stratégie du dirigeant**

Suis-je au point sur ce que je vais faire dans les années à venir : ce que je veux faire de mon entreprise, ce que je veux entreprendre avec mes salariés, comment m'y prendre, quels moyens mettre en œuvre ?  
Préciser :

---



---



---

Quelles sont mes perspectives pour les 3 prochaines années ? (cocher les cases correspondantes)

Projets		Projets (suite)	
Lancer de nouveaux produits		Mettre en place de nouveaux outils de gestion	
Lancer de nouveaux services		Mettre fin à un produit ou un service	
Elargir la clientèle : nombre, cible		Mettre en place une démarche qualité	
Faire évoluer le CA		Céder l'entreprise	
Elargir la zone géographique d'intervention		Autres (préciser) :	
Moderniser l'outil de travail			

### **Enjeux**

Les principaux enjeux auxquels je dois faire face actuellement : Hiérarchiser les enjeux (1, 2, 3)

Evolutions économiques : concurrence, position sur le marché	
Evolutions technologiques	
Intégration des politiques liées au respect de l'environnement	
Juridiques : s'approprier et appliquer la réglementation	
Les facteurs Humains : GRH, démographie...	
La cession ou la transmission de l'entreprise	
Le développement de l'entreprise	
Diversifier l'activité et les produits	
Se réorganiser, faire évoluer le fonctionnement	
Les outils de travail (équipements lourds, machines, bâtiments, équipements, ...)	
Les outils de gestion, l'informatique, les logiciels ...	
Fidéliser ou rechercher une nouvelle clientèle	
Développer les relations avec mes réseaux (fournisseurs, autres entreprises, partenaires publics, ...)	
Autres ? préciser	

### **Positionnement vis-à-vis de la concurrence**

Quels sont les points qui permettent de différencier l'entreprise de la concurrence ?  
(cocher les cases correspondantes)

Catégorie	Choix	Catégorie	Choix
La notoriété et l'image		L'accueil	
Les produits		L'organisation	
Le service		La clientèle	
Le prix		L'amplitude horaire	
Les délais		Le relationnel	
La qualité		Autres, préciser :	

.....

.....

### III - Ressources humaines et organigramme de l'entreprise

#### Répartition des effectifs

Catégories	CDI				CDD				Intérim	
	Temps plein		Temps partiel		Temps plein		Temps partiel			
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Dirigeants										
Encadrants										
Techniciens										
Employés administratifs										
Ouvrier qualifié										
Ouvrier non qualifié										
Apprentis										
Bénévoles (familles ..)										

Age	18-25 ans	26 à 35 ans	36 à 45 ans	46 à 55 ans	> 55 ans
Total					
Hommes					
Femmes					

Existe t-il un organigramme de l'entreprise ? Oui  Non   
 Oui il existe, mais n'est pas à jour :   
 Non, ce n'est pas utile tout le monde se connaît

Des fiches de fonctions ou d'emplois ? Oui  Non   
 Oui il y a un début mais ce serait à améliorer :   
 Non, mais je pense que ce serait utile :

Polyvalence  
 Chacun a sa spécialité et ça fonctionne bien comme ça   
 Chacun a sa spécialité, mais il serait souhaitable de développer la polyvalence   
 Quelques salariés sont polyvalents   
 Tous les salariés sont polyvalents

Heures complémentaires ou supplémentaires sur les 12 derniers mois  
 Nombre d'heures / .....  
 Métiers et postes concernés .....

Pourquoi ?  
 .....  
 .....

### IV - Gestion des emplois et des compétences

#### Recrutement et attractivité de l'entreprise

Avez-vous actuellement des difficultés pour recruter du personnel ? Oui  Non

Si oui, sur quels types de profils ?  
 .....  
 .....

Si vous deviez recruter un salarié dans un avenir proche, est ce que vous auriez des difficultés ?

Oui  Non

Si oui, pour quelles raisons ?

-----  
-----

Avez vous travaillé sur les compétences clés dont votre entreprise aura besoin dans 3 ou 5 ans ?

Non, pas du tout	
Non, mais nous pensons les connaître	
Oui, la démarche est commencée, mais reste à formaliser	
Oui, c'est intégré dans le plan de formation	

Quelle sera selon vous la tendance de vos effectifs sur les 3 prochaines années ?

En baisse  Stable  En hausse  Ne sait pas

Quelles qualités recherchez vous chez un collaborateur (préciser selon type de fonction si nécessaire ?

-----  
-----

Quels défauts pourchassez vous ?

-----  
-----

Déposez vous systématiquement vos offres à l'ANPE, Apecita, bourses d'emploi ? Oui :  Non :

Si non, pour quelles raisons ?

-----  
-----

Quels sont les autres canaux que vous utilisez : bouche à oreille, presse locale, annonces gratuites, interim, CDD, autres ?

-----  
-----

Avez-vous négocié avec les salariés des éléments de fidélisation, des avantages en nature...

Oui  Non

Si oui, lesquels ?

-----  
-----

Qu'est ce qui rend mon entreprise plus attractive que les autres pour un salarié ?

-----  
-----

Qu'est ce qui rend mon entreprise moins attractive que les autres pour un salarié ?

-----  
-----

### Quels sont les métiers de l'entreprise ?

Caractéristiques techniques, savoir-faire, connaissances ...

-----  
-----

Evolutions sensibles constatées et "à venir",

-----  
-----

Possibilité d'enrichir ces métiers et de développement de nouvelles compétences, ouverture vers la polyvalence

Ai-je une bonne connaissance des compétences présentes dans l'entreprise ? Oui :  Non :

Toutes ces compétences sont-elles bien valorisées dans l'activité ? Oui :  Non :

Existence d'un livret d'accueil, ou une procédure d'intégration dans l'entreprise ? Oui :  Non :

Pratique de l'entretien annuel d'évaluation ?

Non c'est inutile puisqu'on se voit chaque jour

Non, mais nous envisageons de le faire

Nous le faisons déjà

### **La Gestion des âges**

La question des âges est-elle un sujet important dans mon entreprise ? Oui :  Non :

Si oui, quelles sont les questions particulières qui se posent en lien avec l'âge dans mon entreprise ? Qu'est ce que je fais par rapport à ça ?

Quelles sont les incidences sur la formation et la gestion des compétences, la motivation, l'adaptation aux nouvelles techniques...

Comment se répartissent les tâches entre les « jeunes » et les « anciens » ? Est-ce que le savoir-faire se transmet d'une génération à l'autre ?

Les jeunes dans l'entreprise : est-ce qu'ils ont de nouvelles compétences ? De nouveaux comportements ? Est-ce que cela suppose une autre façon de gérer ?

Parmi les postes occupés par les personnes de plus de 55 ans, certains ont-ils une place centrale dans la vie de l'entreprise ? Oui :  Non :

Si oui, lesquels

Est ce que pour certains de ces postes, vous connaissez déjà des difficultés de recrutement ?

Oui :  Non :

Si oui, lesquels

Est-ce que certaines personnes ont des difficultés à exercer leur emploi (restriction d'aptitude, pénibilité, arrêts maladie...)

Oui :  Non :

Si oui, lesquels

Dans le cadre de futurs départs en retraite, envisagez vous de mettre en place des actions particulières ?  
Oui :  Non :

Si oui, lesquels

-----  
-----

Je suis moi-même concerné sous peu par le départ en retraite  
Si oui, Dans quels délais ?

J'ai déjà identifié la personne qui va me succéder   
Je n'ai pas encore identifié la personne qui va me succéder

Oui :  Non :

### **Mobilité professionnelle**

Les mouvements de salariés sont-ils plus importants aujourd'hui ?  
Oui :  Non :

Vers quels secteurs ou quels types d'entreprises se dirigent-ils, sur quels types de métiers ?

-----  
-----

Les enjeux pour l'entreprise : faut-il fidéliser les salariés ou encourager la mobilité au sein du secteur ?

-----  
-----

### **Formation**

Il existe un « Plan de formation » Oui :  Non :   
Pratiques spontanées en fonction des besoins

#### **L'offre de formation :**

Comment l'entreprise est-elle informée, quels sont les prestataires ?

-----  
-----

Les formations proposées par la branche sont-elles bien adaptées à mon activité et à ses évolutions  
Oui :  Non :

Recours à l'apprentissage  
Si oui, avantages, inconvénients :

Oui :  Non :

-----  
-----

L'offre de formation des chefs d'entreprise, des conjoints est-elle ?  
Satisfaisante :  Non satisfaisante :

Commentaires :

-----  
-----

#### **La réforme de la formation professionnelle**

Je ne connais pas bien les nouveaux dispositifs, j'ai du mal à m'y retrouver   
Je maîtrise bien les différents éléments de la réforme   
Je maîtrise bien et j'ai déjà entrepris des actions

#### **Le DIF (Droit individuel à la formation)**

Je ne maîtrise pas bien  Je maîtrise bien   
J'aimerais en savoir plus  J'ai déjà engagé des actions

#### **La VAE (Validation des acquis de l'expérience)**

Je ne maîtrise pas bien  Je maîtrise bien   
J'aimerais en savoir plus  J'ai déjà engagé des actions

### Les contrats de professionnalisation

- Je ne maîtrise pas bien  Je maîtrise bien   
J'aimerais en savoir plus  J'ai déjà engagé des actions

## V - Management et Relations sociales

### Répartition du temps

Je consacre plus de temps au management, à l'animation de mon équipe, à la gestion...qu'à l'activité de production proprement dite	
Je consacre moins de temps au management, à l'animation de mon équipe, à la gestion...qu'à l'activité de production proprement dite	

### Mon style de management

- Autorité : c'est moi le patron, c'est moi qui décide...   
C'est familial, tout le monde se connaît, je gère mon entreprise en « bon père de famille » ...   
J'essaie de développer un certain formalisme afin de bien caractériser les relations   
Autre (préciser)

### L'ambiance dans le travail

- Est plutôt bonne  Peut être améliorée   
Assez bonne  Est plutôt tendue

### La communication :

Des réunions ont-elles lieu avec les salariés pour les informer sur l'activité, les projets de l'entreprise ?  
Oui :  Non :

Si oui, avec quelle régularité ?

- Semaine :  Mois :  Trimestre :  Semestre et + :

### Les relations dans l'entreprise

- En interne, entre la hiérarchie et le personnel : chef d'équipe, exécutants, ...

- Il existe des liens fréquents pour résoudre les problèmes ensemble   
Les relations existent, mais passent seulement par la hiérarchie   
Il y a des coopérations informelles

- En externe : avec les clients, les fournisseurs ... Comment les salariés réagissent-ils aux situations non prévues ?

- Ils ne peuvent intervenir que sur ordre de la hiérarchie   
Ils doivent en référer à l'encadrement, mais exceptionnellement, ils peuvent intervenir directement   
Ils savent quoi faire et ça se passe plutôt bien   
Ils savent parfaitement résoudre en autonomie ou en équipe les problèmes rencontrés

Quels sont les avantages sociaux (RTT, aménagements des locaux, ...)?

### Les modalités de reconnaissance

- Primes  Aménagements de postes, matériel...   
Autonomie  Evolutions professionnelles   
Formations  Symboles (reconnaissance informelle, compliments, dialogue)   
Autres (préciser) .....

La représentation du personnel : CHSCT :  DP :  Aucune représentation :

Est ce que je dispose des outils de communication et de management dont j'ai besoin ? Oui :  Non :

Préciser : .....



## Fiche de synthèse entreprise

### Mes points forts et mes points faibles

Plusieurs choix possibles

	C'est plutôt un point fort	C'est plutôt un point faible
<b>Position sur le marché</b>		
Santé économique		
Activité		
Produits		
Clientèle		
<b>Stratégie</b>		
Penser l'environnement de l'entreprise		
Déterminer des objectifs		
Organiser des moyens		
<b>Organisation</b>		
Efficacité de l'organisation		
Réactivité		
Polyvalence		
Communication interne		
Gestion des contraintes liées à l'environnement		
Application des normes relatives à la législation du travail et de la formation		
Relations externes		
<b>Gestion des compétences</b>		
Recrutement		
Formation		
Gestion des âges, anticipation des départs		
Adaptation des métiers aux besoins de l'entreprise		
<b>Prévention des risques, santé, sécurité</b>		
Document unique		
Plan d'action		
Santé et accidents du travail, arrêts maladie, absentéisme		
Mise en œuvre de moyens, équipements et investissement pour améliorer la sécurité et les conditions de travail		
<b>Management et relations sociales</b>		
Exercice de l'autorité et responsabilités		
Communication, ambiance de travail		
Réunions d'information avec le personnel		
Représentation du personnel, dialogue social		
Reconnaissance des salariés (formation, avantages sociaux, primes, aménagements de postes...)		

## Mes priorités

Dans la liste suivante, sélectionner les 3 enjeux principaux de l'entreprise

Evolutions économiques : concurrence, position sur le marché	
Evolutions technologiques	
Intégration des politiques liées au respect de l'environnement	
Juridiques : s'approprier et appliquer la réglementation	
Les facteurs humains : GRH, démographie	
L'intégration des politiques liées à l'environnement	
La cession ou la transmission de l'entreprise	
Le développement de l'entreprise	
Diversifier l'activité et les produits	
Se réorganiser, faire évoluer le fonctionnement	
Les outils de travail (équipements lourds, machines, cabines de peinture...)	
Les outils de gestion, l'informatique, les logiciels ...	
Fidéliser ou rechercher une nouvelle clientèle	
Développer les relations avec mes réseaux (constructeurs, fournisseurs, autres entreprises, partenaires publics, centre de formation...)	
Autres ?	

## A la suite de ce questionnaire

Je suis satisfait de la situation de mon entreprise et je continue sur ma lancée.	
Je souhaite mettre en place des actions d'améliorations et je dispose des ressources internes pour conduire mes projets.	
J'aimerais aller plus loin, réfléchir sur les améliorations possibles et je souhaiterais être mieux outillé et/ou accompagner pour le faire	

## Le point de vue des salariés

### I - Données générales

Salarié 1 :	_____	Age :	_____
Qualification :	_____		
Poste :	_____	Ancienneté dans l'entreprise :	_____
Type de contrat	_____	Durée de travail :	_____

### Parcours professionnel (entreprises et différents métiers exercés)

.....  
.....  
.....

Perspectives et/ou souhaits d'évolutions	D'ici à 5 ans	Au-delà de 5 ans
Progresser et rester dans le métier		
Souhaite ou est prêt à changer complètement de secteur		
Souhaite créer ou reprendre une entreprise		

### II - Point de vue du salarié sur l'entreprise

#### L'organisation du travail

.....  
.....  
.....

#### L'ambiance dans le travail

- Est plutôt bonne       Peut être améliorée   
Assez bonne       Est plutôt tendue

#### Les relations dans l'entreprise

- En interne, entre la hiérarchie et le personnel : chef d'équipe, exécutants, ... :  
Il existe des liens fréquents pour résoudre les problèmes ensemble :   
Les relations existent, mais passent seulement par la hiérarchie :   
Il y a des coopérations informelles :

#### Quels sont les avantages sociaux (RTT, aménagements des locaux, ...)?

.....  
.....

#### Les modalités de reconnaissance

- Primes       Aménagements de postes, matériel...   
Autonomie       Evolutions professionnelles   
Formations       Symboles (reconnaissance informelle, compliments, dialogue)   
Autres (préciser) : .....

L'âge est-il un facteur qui est suffisamment pris en compte dans l'entreprise ?      Oui :  Non :   
Pourquoi ? .....

#### Les pratiques de l'entreprise en matière de sécurité : actuellement

.....  
Suggestions pour améliorer les choses : .....

### III - Evolution du métier, des compétences et formation

Est-ce que votre métier change ou va changer ? Oui :  Non :  Si oui, comment ?

---

---

---

Auprès des autres, l'image de votre métier est : Plutôt bonne :  Plutôt mauvaise :   
Pourquoi ?

---

---

Avez-vous développé de nouvelles compétences Oui :  Non :   
Si oui, lesquelles et comment ? En interne dans l'entreprise, en externe par la formation ? Préciser

---

---

---

Formations réalisées sur les 3 dernières années :

---

---

---

Je souhaite développer de nouvelles compétences Oui :  Non :   
Si oui, lesquelles et comment ?

---

---

---

Polyvalence ?

Je suis polyvalent	
Je ne suis pas assez polyvalent	
Je souhaiterais être plus polyvalent	
Je ne souhaite pas être plus polyvalent	

Les formations sont-elles bien faites et adaptées à mes besoins? Oui :  Non :   
Pourquoi ?

---

---

Je souhaite bénéficier d'une formation, j'ai besoin de cette formation pour me perfectionner et évoluer (je peux dire laquelle et pourquoi)

.....

.....

.....


## Recensement des outils existants

⇒ **Les outils Ressources Humaines du FAFSEA** (consulter [www.FAFSEA.com](http://www.FAFSEA.com))


### 1/ Les guides méthodologiques

Les guides méthodologiques ont été conçus pour être opérationnels. Chaque guide propose une démarche structurée autour de documents prêts à l'emploi que les utilisateurs peuvent facilement adapter à leur structure et à leurs objectifs. Ils sont à la disposition des entreprises adhérentes au Fafsea.


#### ○ La fiche de poste

<p><b>Objectif</b> Elle permet d'identifier le besoin de recrutement et le profil recherché, de faciliter la sélection du candidat, de garantir l'adéquation des attentes entre employeur et futur salarié. Elle constitue également une base de dialogue dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et permet de suivre l'évolution de l'entreprise et de ses métiers.</p>	<p><b>Composition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un guide méthodologique sous forme de mode d'emploi, qui comprend des conseils d'utilisation et des exemples concrets.</li> <li>• une fiche de poste prête à être remplie par l'employeur, organisée autour de trois rubriques : l'entreprise, le poste, le profil du candidat</li> </ul>	
---	--	---


#### ○ Réussir la mise en place des entretiens annuels d'évaluation

<p><b>Objectif</b> Pour réussir la mise en place des entretiens annuels dans l'entreprise et faire vivre cette démarche, il est essentiel de réfléchir aux conditions à réunir pour les mettre en oeuvre et aux enjeux liés.</p>	<p><b>Composition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une liste de questions incontournables à se poser pour faciliter la mise en place des entretiens annuels d'évaluation</li> <li>• Une liste des principaux enjeux liés à la démarche qui conditionnent la nature de l'entretien.</li> </ul>	
--	---	---


#### ○ L'entretien annuel d'évaluation

<p><b>Objectif</b> Rendez-vous privilégié entre salarié et son responsable, l'entretien annuel d'évaluation donne l'opportunité de faire le point sur l'activité du salarié et de définir les projets futurs. De cet entretien doivent découler les actions concrètes à mettre en place.</p>	<p><b>Composition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un guide méthodologique identifiant sept étapes clés</li> <li>• un guide de présentation à l'usage du manager</li> <li>• un guide de préparation à l'usage du salarié</li> <li>• un support d'entretien annuel d'évaluation à moduler selon vos objectifs.</li> </ul>	
--	--	---


#### ○ Intégrer un salarié dans l'entreprise

<p><b>Objectif</b> Le but de ce guide est d'aider les managers à optimiser l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise et leur adaptation au poste de travail.</p>	<p><b>Composition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un guide méthodologique identifiant quatre étapes clés</li> <li>• une fiche pour définir le programme d'intégration</li> <li>• une fiche pour décrire les parcours de formation et d'adaptation au poste de travail</li> <li>• une fiche de suivi du nouveau salarié.</li> </ul>	
--	---	---


## ○ Assurer la fonction de tuteur

<p><b>Objectif</b></p> <p>Complément au guide <i>Intégrer un nouveau salarié</i>, ce document s'adresse aux personnes désignées comme tuteurs des nouveaux arrivants.</p>	<p><b>Composition</b></p> <p>Un guide méthodologique décrivant les trois missions principales du tuteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'intégration</li> <li>• Former le salarié à son poste de travail</li> <li>• Suivre et évaluer le travail du salarié</li> </ul>	
---	--	---


## ○ La gestion du plan de formation

<p><b>Objectif</b></p> <p>Il s'agit de rapprocher les compétences des salariés et les projets de développement de l'entreprise. La démarche permet de déterminer les projets prioritaires de l'entreprise, de repérer les compétences à développer au regard de ces projets, d'identifier les besoins de formation.</p>	<p><b>Méthodologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ère étape : définir les projets prioritaires de l'entreprise (1 fiche pratique) ;</li> <li>• 2ème étape : identifier les besoins en formation (2 fiches pratiques)</li> </ul>	
---	--	---


## ○ Détecter les besoins de formation

<p><b>Objectif</b></p> <p>Il s'agit de rapprocher les compétences des salariés et les projets de développement de l'entreprise. La démarche permet de déterminer les projets prioritaires de l'entreprise, de repérer les compétences à développer au regard de ces projets, d'identifier les besoins de formation.</p>	<p><b>Méthodologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ère étape : définir les projets prioritaires de l'entreprise (1 fiche pratique) ;</li> <li>• 2ème étape : identifier les besoins en formation (2 fiches pratiques).</li> </ul>	
---	---	--


## ○ Acheter des actions de formation

<p><b>Objectif</b></p> <p>Il s'agit d'optimiser le choix des prestataires. La démarche permet de construire un cahier des charges, d'opérer une sélection de prestataires sur la base de critères objectifs, d'optimiser les formations en terme de rapport qualité/prix.</p>	<p><b>Méthodologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ère étape : élaborer le cahier des charges (1 fiche pratique) ;</li> <li>• 2ème étape : sélectionner les organismes de formation (1 fiche pratique).</li> </ul>	
---	--	---

## ○ Gérer le plan de formation suite à la réforme de la FPC

<p><b>Objectif</b></p> <p>La démarche a pour objectif d'intégrer les principales nouveautés de la Loi de 2004 sur la FPC. Celle-ci inscrit notamment la formation dans une logique de gestion à moyen terme des emplois et des compétences, en invitant les entreprises et les salariés à engager un dialogue constructif autour de la formation.</p>	<p><b>Méthodologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ère étape : définition des projets de l'entreprise (1 fiche pratique) ;</li> <li>• 2ème étape : recensement des besoins individuels de formation (1 fiche pratique) ;</li> <li>• 3ème étape : identification des besoins prioritaires de formation (1 fiche pratique) ;</li> <li>• 4ème étape : budgétisation et élaboration du plan de formation (1 fiche pratique).</li> </ul>	
---	---	---

## ○ Guide méthodologique : Evaluer la formation dans l'entreprise

Objectif	Méthodologie	
Cette étape s'inscrit dans une logique d'amélioration continue des processus de formation et permet de mesurer la pertinence et l'efficacité des actions mises en place.	<ul style="list-style-type: none"><li>• évaluer l'action de formation : 4 étapes (3 fiches pratiques) ;</li><li>• évaluer la prestation de formation (1 fiche pratique) ;</li><li>• évaluer le plan de formation (les questions à se poser).</li></ul>	

## 2/ Les guides pédagogiques

Elaborés avec des professionnels, les guides pédagogiques ont pour vocation d'aider à l'intégration des nouveaux personnels et à la formation en situation de travail. Largement illustré, chaque guide constitue un mémo pratique et complet sur l'environnement de travail, les modes opératoires, les règles à respecter pour optimiser la qualité, mais aussi les consignes d'hygiène et de sécurité.

*Les guides pédagogiques sont à la disposition des entreprises adhérentes au Fafsea.*

### ○ En arboriculture :

- Clémentine, mirabelle, poire : Récolte -
- Pomme, pommier : éclaircissage et récolte.
- Figue : récolte et conditionnement
- Pêche : Eclaircissage, récolte, conditionnement

### ○ En culture fruitière : Framboise, myrtille : récolte

### ○ En cultures légumières

- Endive : Plantation et conditionnement
- Melon, salade : Récolte
- Pomme de terre : Tri des pommes de terre de transformation
- Tomate : Tomate de serre : entretien des cultures et récolte, conduite des chariots électriques en serre de tomates

### ○ En travaux paysagers : « Du bon usage des outils de coupe »

### ○ En viticulture : Taille de la vigne (principes de taille Guyot)

## 3/ E-dialog Viti

**C'est un outil de diagnostic des compétences** et de préconisation de formations destiné aux responsables d'entreprise et à leurs salariés. Concrètement, e-dialog *Viti* permet un positionnement croisé, dirigeant/salarié, sur la maîtrise des postes de travail. A la clef : des formations ciblées sur les besoins des salariés, allant de la production à la commercialisation.

⇒ **Le guide des métiers de l'ANEFA** (*Consulter [anefa.org](http://anefa.org) et cliquer sur la région Midi-Pyrénées*)

⇒ **Les fiches Filières de l'AREFA Midi-Pyrénées** (*voir documents pages suivantes*)

*Ces fiches sont disponibles auprès du réseau des ADEFA et AREFA Midi-Pyrénées*

⇒ **Les organismes compétents**

**Le Midact Midi-Pyrénées (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)** aide les entreprises à intégrer les questions de facteur humain, d'organisation et de conditions de travail dans leur recherche de performance économique. (*consulter [www.midact.aract.fr](http://www.midact.aract.fr)*)