vivea Fonds pour la Formation des Entrepreneurs du Vivant

SYNTHÈSE

ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES ET MOBILISATION DES EMPLOYEURS DE MAIN D'OEUVRE EN RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

©JackF

Etude réalisée par V.BINDER, S. JAMBON, C. LALOY
Synthèse par VIVEA

ÉTUDE

ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES ET MOBILISATION DES EMPLOYEURS DE MAIN D'ŒUVRE EN RÉGION PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

©lamax

Le développement de la formation en gestion des ressources humaines est une priorité des élus du comité régional VIVEA de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

La région se caractérise par la présence d'exploitations de petites tailles et de filières agricoles fortement employeuses de main d'œuvre (viticulture, arboriculture, maraichage), notamment saisonnière. Ces exploitations doivent répondre à des enjeux forts en matière de recrutement et de fidélisation des salariés. Pour cela, les exploitants-employeurs doivent mobiliser des compétences en gestion et en développement des ressources humaines qui dépassent les seuls aspects juridiques et administratifs.
Dans ce contexte, VIVEA a commandé une étude pour mieux cerner les besoins en compétences des chefs d'exploitations et les leviers de mobilisation possibles pour les amener vers une offre de formation plus diversifiée en matière de ressources humaines.

Le dispositif d'évaluation mis en œuvre par VIVEA

La finalité de l'étude commandée par VIVEA est de contribuer à développer l'offre de formation en gestion des ressources humaines à destination des chefs d'exploitation agricole de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

L'étude a poursuivi trois objectifs :

©ferart88

- Analyser les besoins en compétences des exploitants-employeurs sur la fonction ressources humaines à partir de leurs pratiques et problématiques professionnelles ;
- Identifier les facteurs clés de mobilisation de ces publics vers une offre de formation en ressources humaines renouvelée ;
- Définir les caractéristiques d'une offre formation en ressources humaines renouvelée et mobilisatrice pour les exploitants-employeurs.

L'étude s'appuie sur une série de 30 entretiens, réalisés entre mars et juillet 2021, auprès d'exploitants-employeurs situés en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et relevant de différentes filières :

- 12 en arboriculture,
- 9 en maraîchage,
- 8 en viticulture,
- 1 en élevage d'ovins.

Un groupe de travail avec des prestataires de formation de la région a été également constitué spécifiquement pour l'étude. Ils ont été consultés sur les travaux et les préconisations afin de prendre en compte leur point de vue.

ÉTUDE

ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES ET MOBILISATION DES EMPLOYEURS DE MAIN D'ŒUVRE EN RÉGION PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les enjeux des chefs d'exploitation en matière de ressources humaines

Les entretiens avec les exploitants rencontrés avaient pour but d'identifier des situations et les moments dans la vie de l'exploitation mettant en jeu leur compétences en matière de ressources humaines.

Les témoignages recueillis ont permis d'identifier quatre enjeux prégnants pour les exploitants.

01 RECRUTER DES SALARIÉS PERMANENTS ET SAISONNIERS

Le recrutement est le premier enjeu des exploitants rencontrés, il se pose à eux dans des moments clés de la vie de l'exploitation : récoltes ; départ à la retraite d'un associé ou d'un salarié permanent ; développement d'activité ; choix de nouvelles pratiques culturales ou d'investissement dans du matériel qui nécessite des salariés qualifiés ; recrutement du premier salarié.

Les exploitants expriment une difficulté globale à trouver des candidats, saisonniers comme permanents, sur un marché de l'emploi tendu pour certains profils spécialisés (ex. tractoriste). L'apprentissage est une voie de formation et de recrutement connue même si elle soulève des inquiétudes quant au temps à consacrer à la formation des apprentis.

02 AMÉLIORER LES RELATIONS AU TRAVAIL ET LA COMMUNICATION ENTRE LES SALARIÉS, ENTRE LES RESPONSABLES ET LES ÉQUIPES

Les échanges avec les exploitants mettent en exergue un **besoin de réussir à fluidifier les relations de travail grâce à une meilleure communication sur le travail et son organisation au sein de l'exploitation**. Mieux communiquer et échanger sur la qualité attendue et les consignes à respecter comme sur l'organisation du travail et les horaires est perçu comme un moyen de réguler les tensions et de percevoir les signes de découragement ou d'inconfort pour ces métiers exigeants à plusieurs égards (physique, horaires, ...).

03 TRANSMETTRE SON SAVOIR-FAIRE

La transmission des savoir-faire du chef d'exploitation est un enjeu clé pour ces derniers qui sont à la tête d'exploitation devant **s'adapter régulièrement à de nouvelles normes, de nouvelles techniques, de nouvelles attentes de consommation et aussi faire face des aléas climatiques et économiques**. Le chef d'exploitation, souvent sur tous les fronts, a besoin de déléguer à des salariés compétents et les plus autonomes possibles. La transmission des savoir-faire et l'acquisition des compétences par les salariés de l'exploitation représentent un enjeu majeur, qu'il s'agisse de gestes professionnels de base, de nouvelles techniques ou d'une mission plus complexe par exemple d'encadrement.

04 RETENIR ET FIDÉLISER LES SALARIÉS

L'enjeu de la fidélisation des salariés pour les maintenir au sein de l'exploitation est une préoccupation souvent exprimée par les chefs d'exploitation rencontrés. Retenir les salariés est fondamental pour **assurer la continuité de l'activité de l'exploitation et préserver du temps et de l'énergie en évitant de multiplier les recrutements ainsi que le temps passé à l'intégration**. [2]

Les entretiens ont permis d'identifier plusieurs leviers d'attractivité relevés par les chefs d'exploitation : donner du sens au travail et les moyens ; permettre la polyvalence pour ne pas lasser ; faciliter la conciliation vie familiale-vie professionnelle pour des activités qui demande de la souplesse aux salariés (ex. traitement à appliquer à des moments précis, contraintes liées aux évènements météorologiques) ; des avantages (logement des salariés en CDI) ; l'organisation de l'évolution professionnelle et des mobilités.

Une des spécificités transversales à ces quatre enjeux étant le recours important à une main d'œuvre étrangère.

ÉTUDE

ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES ET MOBILISATION DES EMPLOYEURS DE MAIN D'ŒUVRE EN RÉGION PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Développer une offre de formation autour de trois blocs de compétences

Pour relever ces enjeux, trois blocs de compétences ont été identifiés comme particulièrement utiles pour aider les chefs d'exploitations à relever les enjeux identifiés.

OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES EN SITUATION DE CHANGEMENT

▶ RECRUTER DES SALARIÉS PERMANENTS ET SAISONNIERS

> Identifier et analyser les conséquences du changement organisationnel sur le travail pour adapter le recrutement : création de poste, remplacement de poste, remplacement d'associé, etc… .

> Évaluer les besoins de main d'œuvre pour l'activité considérée en intégrant les postes existants.

> Rédiger un profil de poste clair et attractif pour une sélection de candidat.

> Choisir la modalité de recrutement la plus adaptée vis-à-vis du candidat recherché (Pôle Emploi, groupement d'employeurs, ...).

> Conduire un entretien de recrutement structuré pour faciliter la bonne connaissance rapide et le choix du candidat.

▶ ACCUEILLIR DE NOUVEAUX SALARIÉS

> Formaliser un processus d'intégration lisible et compréhensible pour le nouveau salarié.

> Mobiliser les salariés encadrants pour favoriser leur implication et soutien au nouveau salarié.

> Maitriser les aspects règlementaires propres à l'emploi de salariés saisonniers étrangers.

COMMUNIQUER, SE PARLER TRAVAIL, TRANSMETTRE

▶ COMMUNIQUER SUR L'ACTIVITÉ

> Organiser et ritualiser des espaces temps d'échange avec les salariés (temps collectifs ou individuels, formels ou informels).

> Utiliser des techniques de questionnement et de reformulation pour animer et réguler les échanges.

▶ ACCOMPAGNER LA TRANSMISSION DE COMPÉTENCES

> Repérer et mobiliser les salariés expérimentés en capacité de transmettre pour faciliter l'évolution des compétences individuelles et collectives.

> Conduire des entretiens annuels et proposer des formations.

▶ ÉCHANGER AUTOUR DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL

> Transmettre une vision de l'organisation du travail, des conditions et de leurs évolutions

ÉTUDE

ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES ET MOBILISATION DES EMPLOYEURS DE MAIN D'ŒUVRE EN RÉGION PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RAISONNER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES

©VectorMine

▸ AMÉNAGER LE TRAVAIL ET AGIR SUR LA PÉNIBILITÉ EN ASSOCIANT LES SALARIÉS CONCERNÉS.

▸ RAISONNER ET ORGANISER LA POLYVALENCE.

▸ ACCOMPAGNER LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE POUR ASSURER L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE ET DES SALARIÉS

> Organiser la mobilité professionnelle intra/inter adaptée à une organisation du travail raisonnée et aux aspirations des salariés.

> Accompagner le développement des compétences individuelles et collectives aux évolutions de l'entreprise et des personnes.

▸ FIDÉLISER LES SALARIÉS

> Favoriser des évolutions professionnelles et/ou des changements de statut pour pérenniser la collaboration.

> Instaurer des objectifs de progrès individuels à chaque session de travail pour poursuivre une professionnalisation.

©Ohoast

ÉTUDE

ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES ET MOBILISATION DES EMPLOYEURS DE MAIN D'ŒUVRE EN RÉGION PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les leviers de mobilisation des agriculteurs vers une offre de formation plus large en matière de gestion des ressources humaines.

L'étude a permis d'identifier également plusieurs leviers de mobilisation des agriculteurs vers une offre de formation en gestion des ressources humaines plus large. Ces leviers sont d'autant plus importants à mettre en œuvre que les agriculteurs peuvent être plus spontanément attirés vers des formations liées aux techniques de production.

Les leviers identifiés sont les suivants :

- Optimiser les temps de présence en formation des chefs et cheffes d'exploitation et s'appuyer sur le succès des formations à thématique juridique ou sur la nouvelle convention collective pour sensibiliser les publics aux autres aspects de la gestion des ressources humaines.
- Communiquer sur les formations à la gestion des ressources humaines et amener vers la formation :
  - Préparer la mobilisation des chefs d'exploitation en réunissant les élus, les organisations professionnelles agricoles, les acteurs de l'emploi pour identifier les collaborations possibles, communiquer sur les formations à la gestion des ressources humaines et amener les chefs d'exploitation vers la formation ;
  - Convaincre et impliquer les intermédiaires au contact direct avec les agriculteurs et qui peuvent avoir un rôle de prescripteur de formation et notamment les techniciens, les conseillers et les élus agricoles ;

- Pour les prestataires de formation -

Communiquer sur la valeur ajoutée des formations et multiplier les formats de communication : vidéos de présentation de l'offre, interviews de chefs d'exploitations ayant bénéficié des formations.

Un autre levier d'attractivité de ces formations est leur capacité à répondre de façon individualisée aux besoins des agriculteurs, cela peut passer notamment par :

- L'aide au positionnement grâce à un travail de problématisation sur les questions RH avec les agriculteurs eux-mêmes.
- Favoriser l'individualisation des parcours pédagogiques en tenant compte de leur expérience professionnelle.

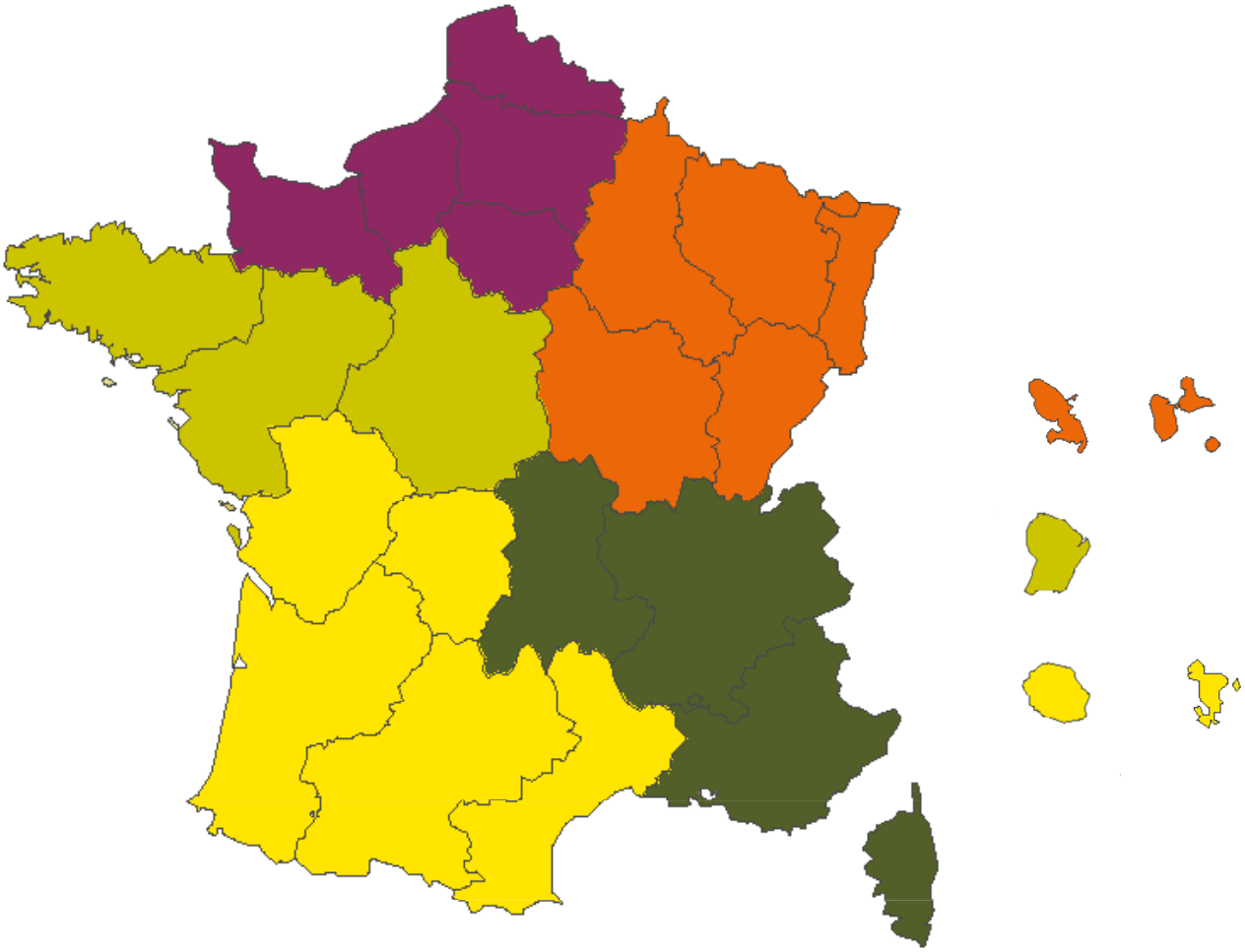
CONCLUSION

L'étude a mis en avant les enjeux aigus de recrutement des exploitations enquêtées dans une région Provence-Alpes-Côte d'Azur caractérisée par un fort recours aux travailleurs saisonniers, locaux et étrangers, du fait notamment de la présence importante des filières viticulture, arboriculture et maraichage.

Viennent ensuite les enjeux liés à la communication au travail et à la transmission des compétences pour optimiser le fonctionnement des exploitations et assurer la continuité de l'activité dans les meilleures conditions pour les chefs d'exploitation comme pour les salariés.

Enfin, la sensibilisation des agriculteurs à l'ensemble des aspects de la gestion des ressources humaines et une individualisation plus importante des parcours pédagogiques semblent être deux leviers clés pour mobiliser les publics vers une offre de formation en gestion des ressources humaines plus large que les thématiques juridiques et administratives.

vos contacts vivea



NORD OUEST
516 rue Saint-Fuscien
80000 - Amiens
Tél. : 03 22 33 35 60
contactnordouest@vivea.fr

OUEST et GUYANE
9 rue André Brouard
49100 - Angers
Tél. : 02 41 21 11 34
contactouest@vivea.fr

SUD EST
Agrapole
23 rue Jean Baldassini
69364 - Lyon Cedex 07
Tél. : 04 37 65 14 05
contactsudest@vivea.fr

SUD, LA RÉUNION et MAYOTTE
Immeuble Innopolis Bât-B
414 rue de la découverte
31670 - Labège
Tél. : 05 61 00 31 90
contactsud@vivea.fr

EST, MARTINIQUE et GUADELOUPE
12 rue de Franche-Comté
Valparc
Espace Valentin Est
25480 - École-Valentin
Tél. : 03 81 47 47 41
contactest@vivea.fr

SIÈGE SOCIAL
81 boulevard Berthier
75017 - Paris
Tél. : 01 56 33 29 00
contactsiege@vivea.fr

www.vivea.fr