



**Etude sur l'attractivité et les leviers de
fidélisation au sein de la branche
Jardineries et Graineteries**

**Rapport final de la Mission 1
« Attractivité »**

Décembre 2024



— Observatoire —
National des Métiers des
Jardineries & Graineteries

l'opcommerce
Opérateur de compétences

Observatoire
prospectif du commerce

Sur la mission 1, notre étude a suivi trois objectifs

1



Analyser **l'image** et **l'attractivité** qu'ont les entreprises et les métiers de la branche **auprès de leurs salariés**

2



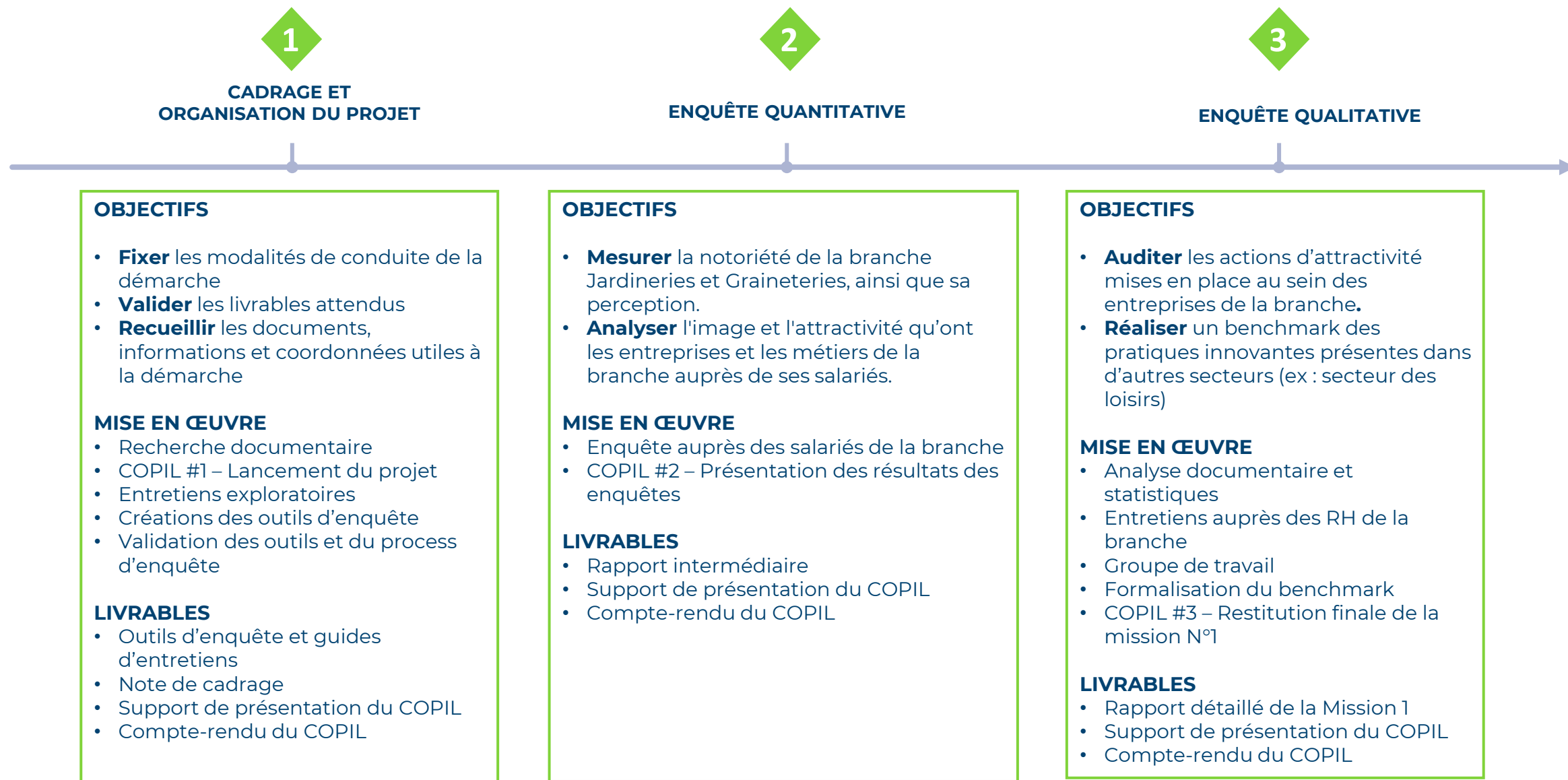
Auditer les **actions d'attractivité mises en œuvre** au sein des entreprises de la branche

3



Réaliser une **analyse comparative** des pratiques innovantes en matière d'attractivité dans les autres secteurs

La démarche consistait en une approche à la fois quantitative et qualitative



Les entreprises rencontrées ont permis de construire une vision au niveau de la branche

La démarche a permis de réaliser **9 entretiens qualitatifs** auprès d'entreprises de la branche :



Les interlocuteurs rencontrés étaient des **DRH**, des **responsables du recrutement**, des **responsables du développement** ou des **directeurs de magasin** et des **managers**.

Nos échanges ont permis d'appréhender **la variété de situations géographiques** : magasins en zones rurales, en zones périurbaines, en régions métropolitaines ou en agglomération parisienne... afin de dégager les grandes lignes des constats au niveau de la branche, au-delà des spécificités locales.

Les moyens déployés ont permis de compenser en partie les contraintes liées à la période de fin d'année

130
personnes contactées



Prises de contact et relances



Relances téléphoniques



Relances personnalisées et réseau



Observatoire National des Métiers des Jardinerie & Grainetiereries

ÉTUDE ATTRACTIVITÉ FIDÉLISATION

Votre branche de la jardinerie et grainetiereries a lancé une grande enquête auprès de ses salariés sur l'attractivité et les leviers de fidélisation. Cette enquête a pour but de réaliser un panorama des actions d'attractivité mises en place au sein des entreprises.

VOTRE PARTICIPATION EST ESSENTIELLE

Vous êtes actuellement sollicité par le cabinet PARADOXES CONSEIL afin de réaliser des entretiens qualitatifs qui interviennent en complément de l'enquête déjà réalisée et qui permettront d'approfondir l'analyse des bons leviers pour renforcer l'attractivité, les processus d'intégration et de fidélisation.

Nous vous remercions de réserver à cette démarche un accueil positif, essentiel pour permettre de construire un plan d'actions au plus proche de vos besoins.

l'opcommerce Observatoire prospectif du commerce

Observatoire National des Métiers des Jardinerie & Grainetiereries

ENQUÊTE SALARIÉS

Votre branche de la jardinerie et grainetiereries lance une grande enquête auprès de ses salariés sur l'attractivité et les leviers de fidélisation. Cette enquête confiée au cabinet Paradoxes Conseil aura pour objectif de mieux connaître vos pratiques et le rôle du management.

VOTRE PARTICIPATION EST ESSENTIELLE

En relayant cette enquête auprès de vos salariés, ou en y répondant en tant que salarié, vous permettrez à votre branche de mesurer l'image de votre secteur et d'identifier les bons leviers pour renforcer son attractivité, ses processus d'intégration et de fidélisation.

l'opcommerce Observatoire prospectif du commerce

Catherine Bétourné - 1er
Directrice Conseil & Etudes Métiers Compétences et Certifications, Formation
2j · 0

Il ne reste quelques jours pour contribuer à l'Étude sur l'attractivité et la fidélisation dans les entreprises de la branche Jardinerie & Grainetiereries que mène Paradoxes pour l'Observatoire National des métiers des Jardinerie et Grainetiereries avec L'opcommerce, opérateur de compétences du commerce

Vous êtes RH ou managers au sein d'une des entreprises de la branche, votre participation est essentielle ! Nous vous proposons un entretien flash de 30mn avec le cabinet PARADOXES pour recueillir votre vision et contribuer positivement à l'attractivité de votre secteur.

Contactez Laurent Musine pour choisir votre créneau.

Observatoire National des Métiers des Jardinerie & Grainetiereries l'opcommerce Observatoire prospectif du commerce

Stephane Le Gal et 8 autres personnes 1 republication

J'aime Commenter Republier Envoyer







Flyers

Communication sur réseau social relayée par l'Opcommerce



Sommaire

-  01. Identification des leviers d'attractivité et analyse des actions mises en œuvre par les entreprises
-  02. Analyse des problématiques de recrutement
-  03. Analyse des pratiques d'intégration et fidélisation des salariés
-  04. Analyse comparative des pratiques innovantes en matière d'attractivité dans les autres secteurs

01.

Identification des leviers
d'attractivité et analyse
des actions mises en
œuvre par les entreprises



L'attractivité de la Jardinerie repose largement sur les valeurs et sur l'appétence pour le végétal, mais aussi sur des éléments tangibles au niveau des entreprises

Au niveau du secteur, les valeurs portées par les entreprises jouent un rôle particulier dans l'attraction des candidats :

Les valeurs mises en avant par les entreprises de la Jardinerie portent essentiellement sur **l'engagement en faveur du respect et de la protection de l'environnement et de la nature** :

- Les **notions** mises en avant sont celles de la transition écologique, de la protection de la biodiversité, la préservation de l'environnement, la reconnexion avec la nature, le soin du végétal, la valorisation de la production locale...
- Il s'agit pour les entreprises de répondre au désir fréquemment exprimé par les candidats au recrutement de contribuer à ces causes, la plupart d'entre eux indiquant attacher une certaine importance à l'idée de travailler pour des entreprises qui valorisent et intègrent ces notions dans leurs pratiques quotidiennes.
- L'essentiel des entreprises rencontrées dans le cadre de l'étude estiment que ce discours sur les valeurs **est reçu et compris** par les candidats. Toutefois, ces « valeurs de la Jardinerie », si elles font consensus, ne semblent pas faire l'objet de définitions précises et partagées.

Au niveau des entreprises, d'autres facteurs que les valeurs et les missions jouent un rôle déterminant dans l'attractivité :

- La **proximité** apparait comme un élément important pour l'attractivité : le cadre et l'esprit familial, l'ancrage territorial de l'entreprise, l'environnement de travail bienveillant marqué par les qualités humaines sont autant de sources de motivation pour beaucoup de candidats ;
- Les **perspectives d'évolution** représentent font aussi l'objet d'attentes fortes de la part des candidats : la pluralité des expériences de travail, la possibilité d'apprendre et de grandir au sein de l'entreprise, l'accès à la formation pour investir dans son développement professionnel au cours de son parcours de carrière...
- **La valorisation des compétences transférables**, c'est-à-dire la possibilité pour des personnes sans formation spécifique de pouvoir néanmoins mobiliser les compétences qu'ils possèdent dans le domaine de la jardinerie...
- **La sécurité de l'emploi** – la taille de l'entreprise étaient souvent perçue comme assurant une certaine sécurité aux employés en raison de sa pérennité supposée.



Valeurs et attractivité

Les « valeurs d'une entreprise » désignent les principes et convictions fondamentales qui guident ses décisions stratégiques, les comportements et les actions à tous les niveaux de son organisation, et définissent largement la culture d'entreprise. Elles constituent un élément d'attractivité pour des candidats qui s'identifieraient à la mission et aux objectifs de l'entreprise.



Verbatim

« On attire beaucoup de candidats qui aiment le végétal : des gens qui aiment la nature, qui aiment aller ramasser des champignons, avoir des plantes vertes chez eux, c'est la certitude d'une réelle attractivité parce que ce sont eux qui viennent » - Directeur de magasin

« Le groupe valorise bien ses valeurs fortes (proximité, authenticité, audace, bien-être...) et son statut de société à mission : les candidats nous en parlent en entretiens de recrutement » - RRH Groupe de Jardinerie

« Nous sommes attractifs à l'échelle de la région du fait de notre ancrage dans l'histoire et dans le territoire, c'est une entreprise qui traverse les générations avec une forte proximité avec le monde agricole local » - RRH Entreprise

« Notre entreprise est multi-métiers, on va donc avoir un levier d'attractivité qui est la mobilité entre métiers avec les perspectives que cela offre » - Responsable Développement RH Entreprise

Les entreprises ont pour atout une image positive auprès des candidats, mais elle est relativisée par des freins importants relatifs aux contraintes du travail en Jardinerie



Des atouts liés à un engagement reconnu et à une image de marque

- **Les candidats au recrutement reconnaissent aux entreprises de la Jardinerie de bien porter les valeurs autour de l'attention à la nature, de la protection de l'environnement et le soin du végétal.** L'engagement est perçu comme réel, avec un positionnement sincèrement et effectivement aligné avec les valeurs qui sont mises en avant dans le discours, l'image et la communication. Dans ce contexte, le discours des entreprises sur leurs valeurs est bien reçu.
- Est également reconnu le **positionnement** des entreprises sur les thèmes du Bio, de la proximité, la mise en avant du terroir et du territoire, les circuits courts, la connaissance et le respect du producteur, le soin des animaux.
- Les entreprises bénéficient aussi d'une **bonne image en termes de qualité de service et de compétence** : elles sont largement perçues par les candidats comme des entreprises de spécialistes, faisant preuve d'expertise et de bon conseil.

Ces perceptions sont souvent issues de l'expérience client, qui a su créer cette bonne image de marque, peut-être davantage que l'expérience candidat ou que d'une marque employeur affirmée.



Des difficultés à la fois de court et de long terme

- **Le secteur dans son ensemble peine à répondre aux préoccupations croissantes en matière d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle** : le travail pendant les weekends reste très largement dissuasif et les horaires d'ouverture du lundi au dimanche ont découragé un nombre significatif de candidats à l'embauche.
- **Les plus petites entreprises font face à une importante différence d'attractivité par rapport aux grandes enseignes**, perçues comme plus prestigieuses, mieux rémunératrices et offrant de plus larges perspectives.
- **Les niveaux rémunération pratiqués sont perçus comme trop faibles pour compenser ces défauts d'attractivité** : cette difficulté en matière de rémunération se fait particulièrement sentir dans les établissements situés dans des territoires frontaliers, confrontés à des salaires plus attractifs dans les pays voisins (Suisse par exemple).
- **A brève échéance, les entreprises vont être confrontées au rétrécissement de leur vivier de recrutement, liée à la fermeture des formations aux compétences recherchées.** Le secteur fait face à une contradiction entre l'attrait des candidats pour le végétal, l'environnement, l'écologie d'une part, et le désintérêt des jeunes pour les filières spécialisées d'autre part.

Les entreprises ont pour atout une image positive auprès des candidats, mais elle est relativisée par des freins importants relatifs aux contraintes du travail en Jardinerie



« Je trouve que les candidats sont de plus en plus tournés vers des entreprises qui partagent des valeurs autour de la protection de l'environnement, tout ce qui est autour de la nature » -

« A chaque fois qu'on demande aux candidats leur intérêt à rejoindre notre entreprise, les trois piliers (notre histoire, le vivant, l'humain) ressortent toujours. » - Responsable de développement RH entreprise

« Les personnes nous connaissent, elles savent qu'on est proches du milieu agricole, qu'on est une entreprise qui donne du sens, qui a du sens, et qui est proche de la nature. On nous associe beaucoup à la nature et c'est ça qui est mis en avant dans la motivation des candidats. Les gens veulent donner du sens à ce qu'ils font, et du coup s'imaginent un environnement qui a être respectueux, de l'environnement justement, et des valeurs qui en découlent » - Responsable développement RH entreprise en région parisienne

« Le discours sur les valeurs ne compense pas complètement le fait que les salaires sont bas et qu'on travaille le dimanche... mais on ne peut pas trop faire évoluer ces éléments » - Responsable RH & Formation dans un groupe de Jardinerie

« On travaille le dimanche, et c'est là que ça bloque » - Responsable RH dans un groupe de Jardinerie

« C'est tout le secteur des Jardineries qui a des difficultés pour attirer les candidats, surtout à cause d'une vraie désaffection pour le travail le weekend et du manque d'équilibre vie pro – vie perso » - Responsable du développement RH dans un groupe comprenant des magasins de Jardinerie

« Les rémunérations peu attractives et les contraintes horaires – on travaille le samedi – sont les principaux freins à l'attractivité. La rémunération notamment, en particulier pour les profils expérimentés » - Responsable du développement RH dans un groupe en Région

« Les candidats sont de plus en plus difficiles à trouver car il y a de moins en moins d'écoles, et les écoles ont-elles-mêmes du mal à attirer des élèves dans ce domaine-là »

« Au sein des écoles, il y a beaucoup de classes spécialisées en techniciens / conseillers de vente animalerie ou technicien / conseiller de vente végétal qui ont du mal à compléter leurs places. Ils sont donc de plus en plus obligés de fermer ce type de classe. Et du coup, les jeunes s'orientent de plus en plus vers des filières commerces très généralistes » - Responsable Recrutement dans un groupe en région Rhône-Alpes

Pour les entreprises, répondre aux attentes sur les valeurs passe essentiellement par des actions de communication pour moderniser l'image de la Jardinerie

La qualité de « société à mission » agit comme un facteur important d'attractivité :

- Plusieurs entreprises ont obtenu la qualité de « **société à mission** », mettant en valeur les « objectifs sociétaux » plus larges que la seule performance économique et incluant des engagements sur les enjeux sociaux et environnements, qui passent concrètement par le développement de démarches RSE. La qualité de « société à mission » porte, surtout auprès des jeunes générations, une image de marque associée à des convictions et à des valeurs. Elle constitue un levier d'attractivité dont plusieurs entreprises ont déjà pu faire part de l'efficacité.

Les entreprises mettent en œuvre des campagnes de communication axées sur le végétal et les valeurs humaines :

- Le choix de plusieurs entreprises d'axer leur communication sur le végétal est une manière de **répondre à aux attentes des candidats sur les thèmes de la protection de la nature, des plantes et de l'environnement**. Cette communication s'adresse principalement à des profils de passionnés, qui ont le goût de la nature et dont la motivation à l'entrée dans l'entreprise n'est pas dictée prioritairement par la rémunération.
- La communication peut aussi mettre en avant les valeurs humaines de l'entreprise, son **environnement de travail positif** marqué par la proximité, l'ancrage local, le management bienveillant, afin de faciliter la projection dans l'entreprise sur des critères tangibles liés à la qualité de vie et **le bien-être au travail**. Dans certains groupes rencontrés, la communication est gérée au niveau des établissements pour faciliter cette projection au niveau local.
- Ces axes de communication se rejoignent sur le thème de « **l'attention au vivant** ».

Ces communications passent, pour l'essentiel, par des canaux traditionnels et le numérique paraît sous-investi :

- **Les sites internet et l'outillage en interne sont privilégiés** : par exemple des boîtes à outils sur la communication sont mises à disposition des équipes dans des journaux internes ou sur des réseaux sociaux internes ;
- Beaucoup d'entreprises **ne sont pas présentes sur les réseaux sociaux**, y compris professionnels, et une large part d'entre elles le sont *a minima* (pages animées peu fréquemment, formats peu interactifs...);
- Quelques entreprises sont en avance (haute fréquence d'animation, formats innovants, sur les réseaux sociaux grand public comme professionnels...)
- **Le ciblage des jeunes est néanmoins perçu comme une priorité, via des partenariats avec des médias spécifiques** : une des entreprises rencontrées a ainsi installé un partenariat avec le magazine *L'Etudiant* pour gagner en visibilité auprès du public jeune (collégiens, lycéens, post-bac) et faire mieux connaître le secteur et ses métiers. Cette mise en valeur des débouchés prend d'autant plus d'importance dans un contexte où un nombre significatif de formation ferment par manque de candidats, ce qui pourrait à terme affecter l'afflux de nouveaux candidats dans les entreprises.

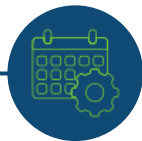


« Dans nos magasins, on sent que les candidats viennent beaucoup pour l'image de marque, le fait que l'on soit une société à mission, donc pour les valeurs et la culture d'entreprise, notre politique sociale qui tourne autour du management bienveillant, qu'on essaie de promouvoir. C'est ça qui fait notre force pour attirer et recruter » - Responsable Recrutement dans un groupe de Jardinerie en région Rhône-Alpes

« Ce que l'on cherche, c'est développer une image axée sur le végétal auprès des candidats, plus que sur l'animalerie ou les produits manufacturés. On attire beaucoup de candidats qui aiment le végétal : ça c'est une certitude et une réelle attractivité » - Directeur de magasin

« Les gens que l'on recrute sont des gens passionnés et ils veulent vivre cette passion avec nous » - Directeur de magasin

Pour répondre aux attentes sur les conditions de travail, la plupart des entreprises expérimentent des aménagements des horaires et des jours de travail



Plusieurs entreprises ont commencé à mettre en place des horaires de travail flexibles

- Possibilité de finir à 17h une fois dans la semaine ;
- Possibilité offerte aux salariés d'avoir des weekends ou deux jours de repos de suite ;
- « Offre » d'un samedi ou d'un week-end *off* tous les mois...



D'autres ont engagé des réorganisations du travail, de manière à offrir une plus grande flexibilité

- Modulation des plannings
- Des semaines plus courtes, moins de jours travaillés, moyennant une amplitude plus importante en termes d'horaires.

- Les entreprises tirent actuellement **un bilan positif** de ces expérimentations déployées au niveau des magasins.
- Néanmoins, ces pratiques restent encore **informelles** et pour l'heure, la plupart des entreprises ne sont pas en mesure d'en faire un argument, mis en avant pour renforcer leur attractivité.



Verbatim

« Les contraintes du Commerce au sens large ne sont plus acceptées : nous sommes confrontées à des personnes qui ne veulent plus travailler le weekend, qui veulent travailler moins. On est donc obligés d'être plus souples dans l'organisation, de moduler l'amplitude horaire voire de raccourcir la semaine » - RRH d'un groupe détenant deux magasins de Jardinerie

« On fait en sorte d'être un peu plus souples sur l'organisation. On essaie d'être plus ou moins arrangeants sur les plannings. Ça va se traduire par le fait de donner un samedi tous les mois, ou deux jours de repos d'affilée, » - DRH dans un groupe de Jardinerie

« Ce n'est pas quelque chose que j'ai réussi à formaliser dans le groupe. On a un atelier planning, justement, où l'idée serait de poser des règles et de pouvoir les généraliser à tous les magasins pour que ça devienne un avantage pour le recrutement et que je puisse le mettre en avant, et que je sois sûre que c'est appliqué » - RRH dans un groupe de jardinerie

« Les attentes sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle ne sont pas spécifiques aux jeunes générations, mais concernent l'ensemble des salariés » - Directeur de magasin

D'importantes différences existent entre les entreprises dans le niveau de structuration des stratégies de marque employeur (1/2)

La majorité des stratégies de marque employeur est en cours de structuration

- Si la qualité de société à mission constitue un élément important de marque employeur, les stratégies de marque employeurs ne sont pas toujours déployées ou même suffisamment définies et structurées pour constituer un vrai levier d'attractivité.
- Les entreprises rencontrées regrettent un manque de communication sur la marque employeurs et sur ses valeurs
- Des démarches ont été initiées dans plusieurs entreprises et sont au stade de la réflexion : elles consistent surtout pour l'heure à réaliser un état des lieux et à identifier les moyens de construire une marque employeur.
- Dans d'autres entreprises, la marque employeur semble appréhendée sous l'angle de la seule communication et la démarche consiste à concevoir des outils et les mettre à disposition des services.

Ces entreprises méconnaissent les travaux réalisés auparavant pour concevoir une marque employeur au niveau de la branche, et font part du besoin d'être appuyées pour valoriser les atouts du secteur :

- Il existe chez les entreprises rencontrées dans le cadre de l'étude un sentiment, assez largement partagé, d'être **démunies** et de ne pas savoir comment développer une stratégie de marque employeur cohérente et capable de renforcer l'attractivité de l'entreprise.
- Les travaux qui avaient été menés pour une « marque employeur de branche » ne semblent pas connus des entreprises rencontrées et les outils conçus à cette occasion n'ont pas fait l'objet d'une appropriation et d'une capitalisation de la part de ces entreprises. Plusieurs entreprises font ainsi part d'un manque de **repères méthodologiques** et de **références**.
- Si des éléments forts peuvent exister (histoire, valeurs, proximité), ils ne sont pas toujours rassemblés et valorisés dans une stratégie **structurée, cohérente et opérante** de marque employeur, avec des cibles, des moyens et des actions planifiées.



« On n'a pas de marque employeur très développée. C'est un manque chez nous, on est un peu modestes et c'est vrai qu'on ne sait pas se vendre. On a du mal à la formaliser. C'est vraiment un objectif chez nous, de revoir notre marque employeur » - RRH Groupe de Jardinerie

« Même si je sais qu'on a des atouts, et des thèmes auxquels la population est très réceptive, on ne sait quand même pas les valoriser. On peine à trouver les voies et moyens de mettre en avant le fait qu'on travaille dans un secteur en ligne avec ces valeurs-là. C'est une question de moyens, de trouver comment faire » - RRH Groupe de Jardinerie

« On a des convictions mais c'est difficile de poser des mots dessus. Il y a un travail à faire pour construire le discours, choisir et poser les bons mots pour restituer la richesse des métiers dans les Jardineries, voire corriger une image auprès du public » - RRH Groupe comprenant deux Jardineries

« Sur la marque employeurs, on a quelques actions, mais disons qu'il n'y a pas une stratégie vraiment bien définie. On a des actions qui contribuent à la marque employeurs, mais on n'a pas réellement de stratégie »

« Nous sommes un groupe avec plein de choses qui se font différemment dans chaque structure. Donc ça demande un peu de cohésion : est-ce que c'est la marque employeur par activité ? Au niveau groupe ? Au niveau des établissements ? Voilà, il faut qu'on se pose sur tout ça »

D'importantes différences existent entre les entreprises dans le niveau de structuration des stratégies de marque employeur (2/2)

Certaines entreprises ont développé des stratégies de marque employeur multidimensionnelles :

Des travaux internes de définition et d'appropriation des "valeurs" par les collaborateurs, pour construire un discours crédible et concret

- Ces travaux de définition de la marque employeur permettent de :
 - Définir en quoi l'entreprise se démarque – en insistant sur ses caractères différenciants ;
 - Mettre en avant les éléments marquants de son histoire, ses valeurs, ses atouts
 - Valoriser l'expérience collaborateur, en mettant en évidence ce que les candidats gagnent à rejoindre l'entreprise

Une communication forte qui vient corriger l'image des métiers

- La mise en valeur de la polyvalence, le fait que les métiers de la Jardinerie sont des métiers riches, non routiniers, qui comprennent une importante dimension de relation client et une réelle diversité des tâches dont certaines mobilisent réflexion et expertise ;
- L'entreprise de Jardinerie est un cadre propice au développement et à l'épanouissement professionnel



La construction de passerelles avec le monde de la formation

- Création de CFA d'entreprise pour former les futurs collaborateurs (conseillers de vente, managers d'univers marchand, spécialistes végétal / animal)
- Partenariats avec les centres de formation en horticulture et en techniques de vente, pour déployer des parcours certifiants pour le développement des compétences des collaborateurs



« On a défini les piliers de notre marque employeur : pourquoi ce pilier est important ? Quelle promesse on fait aux candidats derrière ? » - RRH entreprise de Jardinerie

« La démarche permet aux collaborateurs d'incarner les valeurs : on part du principe que nos collaborateurs sont aussi nos ambassadeurs » - DRH Groupe de Jardinerie

« On a constitué deux groupes de travail en interne. Le premier avait pour but de resituer nos valeurs et de les retraduire avec les mots des collaborateurs pour que ce soit le plus réaliste possible. Ce travail a permis de remettre au goût du jour nos valeurs et de voir comment elles étaient traduites en comportements. Le deuxième groupe de travail a été fait avec le service communication et marketing, où on a traduit une promesse employeur »

« Je reste convaincue que les candidats, comme les clients, viennent pour une enseigne. Ça n'a pas beaucoup de sens de développer une marque employeur au niveau d'un groupe » - DRH Groupe de Jardinerie

« La marque employeur consiste à valoriser l'expérience collaborateur, à tout de suite projeter le candidat sur ce qu'il gagne à nous rejoindre » - DRH Groupe de Jardinerie

02.

Analyse des problématiques de recrutement



Les entreprises font face à d'importantes difficultés de recrutement qui portent en particulier sur les candidats qualifiés, avec un déficit de compétences techniques sur les fondamentaux des métiers (1/2)

Les besoins de recrutement concernent tous les types de profils et à tous les niveaux de formation

- Jardiniers / paysagistes / fleuristes ;
- Technico-commerciaux ;
- Conducteurs de travaux ;
- Chefs d'équipes ;
- Directeurs d'agence / de magasin...

Les compétences recherchées portent sur le cœur de métier, ainsi que sur le commercial

- **Compétences techniques « végétales »** : reconnaissance des plantes, conseils de décoration et d'orientation (ombre, soleil, sols, etc.)
- **Compétences commerciales et techniques de vente** : suivi des étapes de vente, vente complémentaire, gestion du panier moyen...
- Mais les candidats présentant cette double compétence se font rares et ont tendance à rejoindre des secteurs mieux rémunérés.

Les difficultés de recrutement sont encore plus marquées pour les magasins situés en zones rurales

- Dans certaines zones rurales, les recruteurs font part du fait qu'il est parfois **impossible de trouver des candidats**, même sans exigence de formation ou d'expérience spécifique ;
- Les raisons évoquées sont multiples : départ des candidats, inadéquation des compétences, décalage entre l'offre de formation locale et les besoins de l'entreprise...



« Horticulteurs comme pépiniéristes, c'est à cause des conditions de travail s'ils ne viennent pas chez nous » - Directeur de magasin

« On a de plus en plus de difficultés à recruter des candidats qui sont issus du secteur du végétal, de l'horticulture parce que forcément, dans les écoles, il y en a de moins en moins » - RRH Groupe comprenant deux Jardineries

« C'est un secteur qui n'attire pas, et il faut s'y connaître en plantes... » - Adjointe RH Formation Groupe de Jardinerie

« On ne cherche pas à recruter pour le moment : la conjoncture est assez difficile... » - RRH grand groupe de Jardinerie

« C'est un secteur de plus en plus en tension, de moins en moins de personnes se dirigent vers ce métier, et moins de personnes qui sortent des promotions, et moins de personnes qualifiées pour ces postes » - Responsable recrutement Jardinerie en Ile-de-France

« Je suis très ouverte sur les profils qui n'ont pas de formation adaptée mais où on peut avoir un savoir-être qui correspond à quelque chose de transférable sur notre expérience, je suis preneuse » - Responsable Recrutement

Les entreprises font face à d'importantes difficultés de recrutement qui portent en particulier sur les candidats qualifiés, avec un déficit de compétences techniques sur les fondamentaux des métiers (2/2)

Les profils de « techniciens du végétal » apparaissent particulièrement difficiles à recruter :

- Les **horticulteurs** et les **pépiniéristes** postulent de moins en moins dans les entreprises de la Jardinerie : la majorité d'entre eux s'orientent vers les producteurs soit vers les paysagistes, du fait des conditions de travail plus avantageuses (les producteurs ne travaillent pas les weekends, et mieux rémunérés dès l'entrée dans le métier – autour de 2 000 euros mensuels – tandis que la Jardinerie rémunère au SMIC).
- De plus en plus de salariés ont tendance à quitter le monde du commerce pour se tourner vers la filière paysagiste, où le travail le weekend est moins répandu.
- De surcroît, les entreprises sont confrontées à l'orientation de plus en plus massive des jeunes vers des filières de commerce généralistes, au détriment des formations spécialisées de techniciens conseil de vente animalerie ou végétal, dont plusieurs ont fermé récemment du fait de places non-pourvues.

Dans ce contexte, les recruteurs misent de plus en plus sur des profils atypiques qui vont présenter une forte appétence sur le cœur de métier (le végétal) et des savoir-être compatibles

Les recruteurs vont chercher « plus des passionnés que des techniciens ». Ainsi, la **proximité géographique** et la **cooptation** restent des éléments-clés dans les pratiques de recrutement.



« Horticulteurs comme pépiniéristes, c'est à cause des conditions de travail s'ils ne viennent pas chez nous » - Directeur de magasin

« On a de plus en plus de difficultés à recruter des candidats qui sont issus du secteur du végétal, de l'horticulture parce que forcément, dans les écoles, il y en a de moins en moins » - RRH Groupe comprenant deux Jardineries

« C'est un secteur qui n'attire pas, et il faut s'y connaître en plantes... » - Adjointe RH Formation Groupe de Jardinerie

« On ne cherche pas à recruter pour le moment : la conjoncture est assez difficile... » - RRH grand groupe de Jardinerie

« C'est un secteur de plus en plus en tension, de moins en moins de personnes se dirigent vers ce métier, et moins de personnes qui sortent des promotions, et moins de personnes qualifiées pour ces postes » - Responsable recrutement Jardinerie en Ile-de-France

« Je suis très ouverte sur les profils qui n'ont pas de formation adaptée mais où on peut avoir un savoir-être qui correspond à quelque chose de transférable sur notre expérience, je suis preneuse » - Responsable Recrutement

Les entreprises attachent désormais une importance plus grande à « l'expérience candidat » et diversifient leurs canaux de recrutement

Les actions de recrutement tendent à privilégier la proximité :

- Des sessions de Job dating ;
- Des rencontres lors des Journées Portes Ouvertes des magasins ;
- Des participations aux différents Forums dans les territoires.

Les partenariats avec des écoles paraissent moins prisés :

- Le lien avec les écoles paraît toujours nécessaire mais non-suffisant, du fait des propres difficultés de la formation aux métiers et aux compétences avec des places non-pourvues et des formations qui ferment. Ce levier de recrutement n'est plus le moyen privilégié ;
- Les expériences récentes avec France Travail se sont révélées décevantes.

Les actions de recrutement se digitalisent :

- Les **sites carrières** sont en cours de rénovation, certains d'entre eux étant jugés vieillissants et d'autres ayant fait récemment l'objet de refontes complètes ;
- Les entreprises projettent de renforcer leur présence sur les **réseaux sociaux**, professionnels comme grand public, mais estiment devoir au préalable travailler sur leurs messages et leur marque employeur ;
- Elles entendent surtout investir davantage les **plateformes d'emploi spécialisées** (LinkedIn, Indeed, HelloWork...)
- Dans certains cas, ces plateformes d'emplois spécialisées sont devenues les outils privilégiés. Des **partenariats** ont même été initiés avec certaines plateformes pour la génération automatique de CV, avec des résultats satisfaisants en termes de volume mais mitigés en termes de qualité.

Plusieurs entreprises rencontrées ont mis en place le recrutement par simulation :

- Ces **nouvelles méthodes de recrutement** sans CV sont déployées en partenariat avec France Travail et consistent en une immersion du candidat sur des missions spécifiques ; des DE sont observés et évalués sur des tâches (mise en rayon, sollicitations de clients).
- Il s'agit souvent de candidats qui ne sont pas issus du commerce ou du végétal et le recrutement se fait par rapport aux compétences actuelles et au savoir-être.



« On se rend compte que l'expérience client est très importante et actuellement, on a un site qui ne répond plus du tout aux attentes » - Responsable Recrutement Jardinerie en région Rhône-Alpes

« Ce qui fonctionne bien, c'est les sessions de Job dating qu'on a mises en place lors des Journées Portes Ouvertes de nos magasins. Ça a levé la barrière digitale » - Responsable recrutement Jardinerie en Ile-de-France

« On a des personnes qui viennent passer la journée et vont faire une visite, elles vont aller dans notre petit café-restaurant, elles vont aller visiter la ferme. C'est une des choses qui permettent d'avoir une meilleure visibilité » - Responsable Développement RH Groupe de Jardinerie

« Les candidats ne viennent plus à nous, il faut aller à leur rencontre. Plus on est sur le terrain, mieux c'est. Le rapport de force s'est inversé et il y a besoin de concret » - RRRH Groupe comprenant deux Jardineries

« Le succès des initiatives en local est variable car il y a des périodes où l'on sent que les gens sont plus actifs que dans d'autres. Une session en septembre n'avait pas marché du tout » - Responsable Recrutement dans un Groupe de Jardinerie

« Avant, les partenariats écoles fonctionnaient bien, mais les écoles elles-mêmes souffrent, et n'arrivent plus à former assez de personnes. Donc il y a quelques années, je vous aurais dit oui, les écoles, les partenariats écoles, sans problème. Aujourd'hui non, ce n'est pas le plus efficace. C'est nécessaire, mais pas le plus efficace » - Responsable Développement RH Groupe de Jardinerie

03.

Analyse des pratiques
d'intégration et de
fidélisation des salariés



La plupart des entreprises rencontrées ont installé des parcours d'intégration des salariés où l'outillage et l'accompagnement managérial jouent un rôle-clé



Outillage des nouveaux salariés

- **Livret d'accueil** : un document est remis aux nouveaux salariés pour leur présenter l'entreprise dans ses différentes dimensions ;
- **Référent d'accueil**, qui dans la plupart des cas accompagne et conseille le nouveau collaborateur en complément du Guide.
- **Kit clé en main pour l'intégration** qui organise l'accueil des nouveaux employés en formalisant le processus de présentation à l'équipe (
- Dans certains cas, **un plan de formation** est spécifiquement mis en œuvre pour les nouveaux employés. Certaines entreprises proposent aussi des modules de e-learning (modules en ligne) pour faciliter l'intégration.



Les entreprises font, dans la plupart des cas, jouer un rôle-clé aux managers dans l'intégration des nouveaux salariés

- **Mise à disposition d'un « Agenda RH » pour les managers, outil spécifiquement conçu pour :**
 - Répondre aux interrogations des salariés ;
 - Transmettre la culture d'entreprise ;
 - Définir les objectifs à court et moyen terme pour guider et motiver les nouveaux collaborateurs
- **Formalisation des bonnes pratiques managériales :**
 - Ecoute et disponibilité
 - Réalisation des points d'étape réguliers avec les nouveaux collaborateurs pour sécuriser leur intégration et la réponse aux attentes.

Les enjeux de fidélisation apparaissent très variables d'une entreprise à l'autre, et les leviers mobilisés pour fidéliser les salariés semblent très hétérogènes

Les taux de turn-over sont extrêmement différents d'une enseigne à l'autre

- De manière générale, le secteur est marqué par une certaine ancienneté des collaborateurs.
- Cependant, certains postes administratifs présentent des enjeux particuliers de fidélisation parce qu'ils offrent moins de perspectives d'évolution
- Aucun interlocuteur rencontré n'a fait par d'incidents majeurs, au-delà de situations très individuelles, en matière de souffrance au travail.
- Cependant, plusieurs entreprises font face à des turn-over importants, en particulier pour les métiers de caisse et de conseiller de vente.

Plusieurs entreprises n'ont pas formalisé de stratégie ou de démarche spécifique en ce sens, estimant avoir un turn-over suffisamment faible ; les autres, confrontées à des turn-over plus importants, agissent sur différents leviers :

1. Les possibilités d'évolution et de mobilité au sein de l'entreprise ou au sein du groupe, en valorisant l'autonomie des salariés dans leur travail, mais aussi la formation et développement des compétences :

- Plusieurs entreprises rencontrées identifient la formation comme la première priorité pour améliorer la fidélisation des salariés. Il s'agit de développer les formations sur les fondamentaux techniques des métiers, en partenariat avec d'autres entreprises de la branche et en explorant de nouvelles modalités comme la formation à distance.
- Cette priorité peut se traduire par la mise en place de campus internes et de parcours certifiants pour développer les compétences des salariés (par exemple pour les managers commerce / approvisionnement, les gestionnaires de rayons, ou des programmes pour les directeurs à haut potentiel)

2. La valorisation de la polyvalence et de la polyvalence

- Si la polyvalence et la polyvalence sont des caractéristiques inhérentes à l'organisation du travail dans le secteur de la Jardinerie., elles apparaissent comme pouvant être davantage valorisée pour constituer un levier de fidélisation des salariés, notamment pour les plus de 50 ans.
- Plusieurs entreprises rencontrées ont engagé la réflexion autour des voies et moyens de mieux valoriser la polyvalence, via la rémunération, la formation ou la prise de responsabilités par les salariés.

3. La gestion des fins de carrière, y compris la retraite progressive

- La gestion des fins de carrière constitue un important enjeu de fidélisation en ce qu'elle ouvre des perspectives pour les salariés ayant exercé dans des conditions physiques difficiles (travail extérieur, efforts physiques)

4. Rééchelonnement des rémunérations

- Certaines entreprises ont dû opérer un rééchelonnement des grilles de salaires pour mieux valoriser les expertises et les profils les plus qualifiés (en particulier les gestionnaires de rayon et les responsables de secteur qui ont le statut de cadre), afin de maintenir une grille de salaire attractive, à la suite des revalorisations du SMIC et pour compenser les effets de rattrapage.

Le niveau de structuration des stratégies de fidélisation est aussi très hétérogène

Pistes de préconisations (détaillées en fin de Mission 2)

Rémunération

- Etudier la possibilité de mettre en place une **prime d'ancienneté** dans les entreprises de Jardinerie.

Equilibre vie professionnelle / vie personnelle

- Explorer les voies et moyens de "soulager" le travail dominical et pendant les weekends, en particulier sur les hypothèses suivantes :
 - Le passage à la semaine de 4 jours
 - L'octroi de Jours d'ancienneté
 - L'emploi ponctuel de CDI étudiants pour diminuer le poids du travail le weekend dans les magasins.

Marque employeur

- Identifier, formaliser et diffuser au niveau de la branche les meilleures pratiques en matière de communication digitale
- Capitaliser sur les travaux menés auparavant sur la « marque employeur de branche » et faire connaître aux entreprises les outils qui ont été créés
- Etendre l'apprentissage au niveau de la branche, par exemple via la promotion d'un CFA de branche

Développement des compétences et parcours professionnel

- Aligner les visions entre la branche et les entreprises sur les enjeux de valorisation de la polyvalence et de la polycompétence
- Etudier les dispositifs disponibles pour améliorer la gestion des fins de carrières (notamment la retraite progressive) pour améliorer la fidélisation et le bien-être au travail des profils les plus expérimentés ou avec le plus d'ancienneté

Etudier les impacts et les leviers possibles en matière de transmission et de reprise d'entreprises, dans un contexte d'interrogations sur la pérennité du modèle économique des jardinerie indépendantes face aux rachats par des promoteurs

- Identifier les actions possibles pour favoriser les reprises d'entreprises
- Déterminer les moyens d'intégration des jardinerie avec les activités agricoles
- Etudier les synergies possibles avec le monde agricole

Annexe.

Analyse comparative des pratiques innovantes en matière d'attractivité dans les autres secteurs



Thématiques

1. Equilibre vie professionnelle et personnelle

- Diminution du poids du travail le dimanche / les weekends (aides ponctuelles, CDI étudiants)
- Semaine de quatre jours
- Jours d'ancienneté
- Gestion des fins de carrières
- Congé pour pause professionnelle
- Soutien aux salariés parents
- Soutien aux salariés aidants

2. Rémunération et avantages sociaux

- Processus de demande d'une augmentation individuelle
- Prime d'ancienneté

3. Développement des compétences et parcours professionnels

- CFA de branche
- Renforcement des dispositifs de formation internes et externes
- Dispositifs de transfert de compétences mobilisant les collaborateurs
- Accord sur la gestion de l'emploi et des compétences
- Soutien à la mobilité interne et externe
- Animation de viviers dans les territoires

4. Relations entre managers et collaborateurs

- Sensibilisation des managers à l'environnement collaboratif
- Evolution de l'entretien annuel
- Développement de la pratique du feedback

5. Relations entre collaborateurs

- Renforcement des liens informels
- Encouragement au travail en équipe

6. Sens et contenu du travail

- Définition d'un projet d'entreprise porteur de sens
- Co-construction de la stratégie de l'entreprise
- Développement de l'autonomie et de la responsabilisation
- Encouragement des salariés à être acteur de l'innovation au sein de l'entreprise
- Encouragement des salariés à s'engager dans des causes d'intérêt général

7. Environnement de travail

- Facilitation du trajet domicile/lieu de travail

8. Santé au travail



- Facilitation de l'accès à un service médical
- Facilitation de l'accès au sport
- Préservation de la santé mentale au travail
- Prévention de la pénibilité

9. Egalité professionnelle

- Jours d'ancienneté



Soulager les équipes pour le travail le weekend ou le travail dominical

Passage à la semaine de quatre jours (1/2)

Entreprises	Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur de la Santé et des biotechnologies</p>	<p>Expérimentation de la semaine de 4 jours en janvier 2023 pour 4 mois :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un jour <i>off</i> par semaine et maintien du salaire et des congés payés. • Diffusion de questionnaires de satisfaction auprès des clients pour ajuster l'organisation en interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien des niveaux de productivité et de chiffre d'affaires ; • Les employés au forfait jour profitent du jour supplémentaire de congés pour les rendez-vous médicaux où les engagements associatifs. • Cependant, ajustements organisationnels nécessaires et demande de performance des collaborateurs sur un temps plus réduit.
 <p>Secteur du commerce</p>	<p>Les 25 salariés ont le choix de prendre leur jour de repos le mercredi ou le vendredi, avec une réduction du temps de travail hebdomadaire à 32 heures, sans diminution de salaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 32 heures sur 4 jours • Mercredi ou vendredi off, réservé sur les agendas de chacun • Maintien du salaire et des congés payés • Chaque semaine, définition des objectifs de chaque collaborateur <p>La PME a dû ajuster son fonctionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remplacement des managers par des coaches. • Mise en place de collaborations cross-équipe. • Utilisation d'outils pour prioriser ses tâches. • Diminution du temps passé en réunion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats ont montré une augmentation de la motivation, de la créativité et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle. • Ils réalisent à nouveau des activités sur leur temps libre (sport, musique, bénévolat, etc.) Ils sont davantage reposés, motivés et créatifs. L'entreprise est attractive et reçoit de nombreuses candidatures.

Soulager les équipes pour le travail le weekend ou le travail dominical

Passage à la semaine de quatre jours (2/2)

Entreprises		Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur industriel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PME spécialisée dans le recyclage de matériaux 	<p>Diminution progressive du temps de travail de ses 104 employés depuis 1997, atteignant une semaine de 32 heures sur quatre jours en 2024.</p> <p>L'entreprise a suivi une notion de « petits pas » et a suivi différentes étapes pour revoir à la baisse le quota d'heures hebdomadaires de ses 104 employés. Spécialisée dans le recyclage de matériaux, la PME a initié l'aménagement du temps de travail dès sa création en 1997 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1997 : passage de 39 h à 35 h sur 4 jours • 2022 : 34 h semaine • 2023 : 33 h par semaine • 2024 : la semaine de 32 h est adoptée 	<p>Modèle actuellement en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un jour off tournant, le mercredi ou le vendredi • Postes polyvalents et création de binômes pour les fonctions support • La direction et les commerciaux travaillent 4,5 jours pour pallier les contraintes métier • Horaires d'ouverture : toute la semaine
 <p>Secteur de l'industrie manufacturière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PME de fabrication de mobilier de bureau située dans la Drôme 	<p>Mise en place, en mars 2023, d'une semaine de 36 heures sur quatre jours, avec le vendredi comme jour de repos pour ses 70 salariés. Cette réorganisation a nécessité une refonte complète des journées de travail pour maintenir la productivité.</p> <p>Les 70 collaborateurs travaillent donc 36 heures sur 4 jours contre 39 h sur 4,5 jours avant, pour des salaires identiques.</p> <p>Pour gagner en efficacité et donc ne pas perdre en productivité, Structa a revu son emploi du temps quotidien type. Deux phases rythment chaque journée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La phase de concentration, le matin, permet à chacun de travailler sur des tâches de fond sans être dérangé. Les appels téléphoniques ne sont pas transmis. Le service commercial transmet juste des messages écrits aux collaborateurs. • La phase de collaboration, l'après-midi, avec limitation à deux heures maximum du temps de réunion quotidien, entre 13h30 et 15h30. • En production, Structa identifie et supprime les tâches chronophages à faible valeur ajoutée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le volume d'affaires est maintenu ; • Les livraisons sont assurées dans les délais ; • Le niveau de rentabilité est stable ; • L'entreprise est plus attractive : embauche de 15 collaborateurs, augmentation du nombre de candidatures.



Soulager les équipes pour le travail le weekend ou le travail dominical CDI Etudiants

Un **CDI étudiant** est un **contrat de travail à durée indéterminée** spécifiquement conçu pour s'adapter aux besoins des **étudiants en France**. Ce type de contrat leur permet de concilier études et emploi grâce à une grande **flexibilité des horaires de travail**, généralement limités à un certain nombre d'heures par semaine (souvent 15 à 20 heures) afin de ne pas compromettre leur scolarité.

Caractéristiques principales :









- **Durée indéterminée** : Contrairement aux CDD, le CDI étudiant n'a pas de date de fin, offrant ainsi une stabilité à l'étudiant.
- **Temps partiel** : Le nombre d'heures travaillées est adapté aux contraintes des études, souvent concentré en soirée, week-ends ou vacances scolaires.
- **Public cible** : Destiné aux jeunes inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur ou en formation.
- **Droits et protections** : L'étudiant bénéficie des mêmes droits qu'un salarié classique (congés payés, protection sociale, etc.), tout en s'assurant une flexibilité sur les horaires en accord avec son employeur.

Ce type de contrat favorise l'insertion professionnelle des étudiants tout en soutenant leur autonomie financière.


Entreprises	Modalités de mise en œuvre
	<p>Lidl : Propose des CDI étudiants avec des contrats de 7h, 10h ou 14h par semaine, adaptés aux emplois du temps des étudiants.</p> <p>E.Leclerc : Offre des postes en CDI étudiant, notamment des emplois à temps partiel le week-end, permettant aux étudiants de financer leurs études tout en acquérant une expérience professionnelle.</p> <p>Intermarché : Recrute des étudiants pour des postes en CDI à temps partiel, adaptés à leurs horaires de cours.</p> <p>Kiabi : Propose des CDI étudiants pour des postes de conseiller(e) de mode, avec des horaires flexibles.</p> <p>IKEA : Offre des postes d'employé logistique en CDI à temps partiel, idéaux pour les étudiants.</p>
	<p>Cette PME spécialisée dans l'aide aux personnes âgées propose régulièrement des contrats flexibles pour étudiants, notamment en CDI à temps partiel.</p>

Gestion des fins de carrière





Dispositifs de retraite progressive

Entreprises	Modalités de mise en œuvre
	<ul style="list-style-type: none"> Orange a instauré un "temps partiel senior" (TPS) permettant aux salariés proches de la retraite de travailler à temps partiel tout en percevant une partie de leur pension. Ce dispositif a été renouvelé pour la période 2025-2028, offrant aux employés la possibilité de réduire progressivement leur activité professionnelle.
	<ul style="list-style-type: none"> La SNCF propose à ses agents un dispositif de retraite progressive, leur permettant de diminuer leur temps de travail tout en percevant une fraction de leur pension, facilitant ainsi la transmission des compétences et une transition en douceur vers la retraite complète.
	<ul style="list-style-type: none"> EDF offre également des dispositifs de retraite progressive, permettant à ses employés de réduire leur activité professionnelle en fin de carrière tout en bénéficiant d'une partie de leur pension, favorisant ainsi une transition progressive vers la retraite.
	<ul style="list-style-type: none"> Les agents de la RATP ont accès de droit à ce dispositif, leur permettant de travailler à temps partiel tout en touchant une partie de leur retraite.
	<ul style="list-style-type: none"> La compagnie aérienne propose à ses employés de réduire leur temps de travail tout en percevant une partie de leur pension de retraite.
	<ul style="list-style-type: none"> Total Energies offre également la possibilité de retraite progressive à ses employés.
	<ul style="list-style-type: none"> La banque propose ce dispositif à ses salariés pour leur permettre de réduire progressivement leur activité professionnelle.
	<ul style="list-style-type: none"> Le géant de la distribution permet à ses employés de bénéficier de la retraite progressive, leur offrant ainsi une transition en douceur vers la retraite




Congé pour pause professionnelle

Entreprises		Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur des loisirs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PME basée à Lyon • Spécialisée dans le développement logiciel 	<p>Le dispositif de "congés pour pause professionnelle" est structuré pour offrir aux collaborateurs une flexibilité tout en garantissant un retour serein dans l'entreprise</p> <p>Conditions d'éligibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être salarié en CDI depuis au moins 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise. • Avoir un projet professionnel ou personnel clairement défini : formation, reconversion, bénévolat, projet entrepreneurial, ou tout autre besoin de pause (ex. ressourcement personnel). • Obtenir l'accord de la hiérarchie après présentation du projet et validation par les ressources humaines. <p>Durée et organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • La durée du congé est variable : entre 3 mois et 12 mois maximum, selon le projet du salarié et les besoins de l'entreprise. • Le congé est sans solde, ce qui signifie que le salarié ne perçoit pas de rémunération pendant cette période. • Le contrat de travail est suspendu pendant la durée du congé, mais non rompu, garantissant ainsi un retour à l'emploi. <p>Droits et garanties pour le salarié</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité de l'emploi : Le salarié retrouve son poste initial ou un poste équivalent à l'issue de la pause, avec un maintien de son ancienneté acquise. • Protection sociale : <ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilité de conserver certaines couvertures (mutuelle d'entreprise) selon des modalités définies. ○ Maintien des droits acquis en matière de retraite. • Droits à la formation : Le congé peut être combiné avec un projet de formation, notamment via le CPF (Compte Personnel de Formation). • Préparation du retour : Un accompagnement personnalisé peut être proposé pour faciliter la réintégration (entretien de retour, mise à niveau si nécessaire). 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouvelles compétences ou concrétisation de projets personnels pour les salariés • Amélioration de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle • Fidélisation des salariés • Amélioration sensible de la marque employeur de l'entreprise




Soutien aux salariés parents

Entreprises	Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur numérique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Start-up nantaise spécialisée dans les bibliothèques numériques • Entreprise à mission engagée dans l'action sociale <ul style="list-style-type: none"> • Congé paternité de 10 semaines rémunéré à 100 % • Sponsoring de places en crèche • Un jour pour soi : 1 jour par mois à discrétion du salarié • Ouverture du télétravail à l'ensemble des collaborateurs avec possibilité de télétravailler jusqu'à quatre jours par semaine 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>Secteur numérique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agence web coopérative <ul style="list-style-type: none"> • Autorisation de se rendre à l'ensemble des rendez-vous médicaux obligatoires liés à la grossesse sans avoir à poser de congés. • Signataire du Parental Challenge en 2022 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>Secteur agroalimentaire</p>	<p>Mise en place à partir du 1^{er} Janvier 2024 d'un « congé de coparentalité » de 12 semaines, avec maintien intégral du salaire et des avantages sociaux, dans chaque pays dans lequel le groupe est présent.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Congé mis à disposition des seconds parents, dans la mesure où les premiers parents bénéficient déjà d'un congé supérieur à 12 semaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>Secteur industriel</p>	<p>Mise en place du programme « Mercredi mère et père de famille »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permet aux parents d'enfants de moins de 12 ans de travailler à temps partiel, en ne travaillant pas le mercredi • Dispositif qui représente aujourd'hui 43% des motifs de temps partiels au sein de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la satisfaction au travail • Diminution du stress

Soutien aux salariés aidants

Entreprises	Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>• Institution française créée en 1960</p> <p>• Environ 19 000 collaborateurs</p> <p>Secteur public</p>	<p>Mesures adaptées à chaque situation personnelle : Aménagement du temps de travail / coup de pouce financier / Accès à l'information</p> <p>Création d'un serious game « La folle journée d'Axel », avec pour objectif de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les salariés au quotidien d'un aidant, en suivant un salarié fictif dans les différentes situations professionnelles et personnelles de son quotidien • Faire connaître toutes les offres de service à destination des salariés aidants 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>• Entreprise française créée en 1991</p> <p>• Environ 250 000 collaborateurs dont 190 000 en France</p> <p>Secteur public</p>	<p>Mise en place d'un guichet pour obtenir un « certificat des aidants »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité pour les salariés aidants de joindre le guichet en toute confidentialité, sans en informer leurs managers, et ainsi accéder à toutes sortes de services dédiés : facilités d'organisation du travail et de mobilité, extension du droit au télétravail, octroi de trois jours de congé par an supplémentaires pour accompagner son proche aidé, accès au fonds de solidarité aidants avec une base de 1.000 jours de congé par an, auxquels les postiers et postières qui le souhaitent peuvent abonder 	<ul style="list-style-type: none"> • 5.160 salariés détenteurs de ce certificat, faisant l'entreprise l'un des premiers employeurs officiels d'aidants en France.
 <p>• Groupe français créé en 1985</p> <p>• Environ 120 000 collaborateurs dont 37 000 en France</p> <p>Secteur de l'assurance</p>	<p>Mise en place du programme We Care en 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de nouveaux jours de congés destinés aux salariés qui sont parents, proches aidants ou encore victimes de violences (cinq jours de congés payés par an, en plus de leurs congés classiques) • Formation des managers et les équipes RH à la problématique des salariés aidants 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués

Processus de demande d'une augmentation individuelle

Entreprises	Dispositifs	Résultats communiqués
 <p>Secteur de la production et distribution spécialisée</p>	<p>Mise en place de la démarche « Self decision & Advice Process Remuneration » Le collaborateur qui souhaite une augmentation de salaire / une prime doit suivre ces étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoévaluation • Sollicitation de son entourage pour obtenir des conseils : RH, Manager, collègues • Réunion avec son manager, les RH et des collègues pour présenter et échanger sur sa demande • Synthèse des échanges et décision par le collaborateur du montant de son évolution salariale puis saisie dans l'outil « Advice Process Remuneration » 	<ul style="list-style-type: none"> • Regards croisés sur les compétences et la performance qui favorisent la prise de recul • Augmentation de l'implication
 <p>Secteur du conseil</p>	<p>Définition par chaque salarié "en conscience" de sa propre rémunération dans un cadre où :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les salaires sont transparents • Chacun connaît le modèle économique de l'entreprise et sa situation financière • Des temps de dialogue réguliers (en petit comité et tous ensemble) sont organisés pour se faire des feedbacks • Un droit de véto existe : il peut être utilisé si une ou plusieurs personnes estiment que la demande de salaire met en danger la pérennité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation des salariés
 <p>Secteur de l'assurance</p>	<p>Chaque salarié est évalué tous les six mois par trois ou quatre personnes avec qui il a travaillé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le quart des personnels les mieux évalués passent en comité de promotion, qui veille à ce que les grades soient distribués équitablement entre les services 	<ul style="list-style-type: none"> • « Ce contrôle du groupe est toujours efficace, ça supprime le côté tête du client.» (DRH)





Prime d'ancienneté

La prime d'ancienneté est une rémunération supplémentaire versée à un salarié pour récompenser sa fidélité et son ancienneté au sein d'une entreprise. Elle est également progressive, augmentant avec le nombre d'années passées dans l'entreprise.




- ▶ La prime d'ancienneté constitue un outil de valorisation et de reconnaissance de l'ancienneté, qui pourrait représenter un levier important dans un secteur marqué par une forte ancienneté des collaborateurs. Elle peut également être une réponse au tassement des grilles de salaires avec les revalorisations successives du SMIC.
- ▶ La prime d'ancienneté dépend des conventions collectives, des accords d'entreprise ou des usages établis ;
- ▶ Le montant et les modalités de calcul varient selon les conventions collectives et les accords spécifiques à chaque entreprise ;
- ▶ Cette prime est soumise aux cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu.

L'application de la prime d'ancienneté dépend des dispositions prévues par les conventions collectives, les accords d'entreprise ou les usages établis au sein de chaque entreprise.




Entreprises	Modalités de mise en œuvre
Convention collective nationale de la coiffure	Versement d'une prime d'ancienneté selon des montants fixes augmentant avec les années de service.
Convention collective des ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise de l'exploitation d'équipements thermiques et de génie climatique	Prime d'ancienneté calculée en pourcentage du salaire de base, augmentant avec l'ancienneté (1,5% après 3 ans, 5% après 10 ans)
Convention collective des entreprises de prévention et de sécurité	Prime d'ancienneté calculée en pourcentage du salaire minimal conventionnel de la qualification, augmentant avec les années de service.

Entreprises	Modalités de mise en œuvre
	<p>La création du CFA de branche de la Fédération des Offices Publics de l'Habitat (OPH) a été annoncée en octobre 2023 et les premières formations ont commencé à l'automne 2024.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sa mission est de former à tous les métiers relatifs au secteur du logement social (proximité, gestion locative, maîtrise d'ouvrage) et d'aider les OPH à améliorer le pourcentage d'apprentis présents dans leurs effectifs, et à contribuer à attirer les jeunes et les apprentis vers les métiers du logement social. Plus largement, il vise à acculturer le secteur et à lever les freins vis-à-vis de l'apprentissage. • Les formations initiales sont axées sur les niveaux 3 (CAP) et 4 (bac) pour les métiers de proximité et le niveau 5 (BTS, DUT) pour le métier de chargé d'opération immobilière. • Ces parcours pourront mener à la délivrance d'un titre professionnel, ou prendre la forme d'un module supplémentaire à un diplôme déjà délivré par l'Education nationale. • Le CFA de branche a engagé un important travail préalable de <i>sourcing</i> des candidats, qui consiste à aller chercher les publics jeunes et les partenariats sur les territoires. Ainsi, les unités de formation en apprentissage (UFA) seront créées sur tout le territoire afin de cibler les besoins et de nouer des partenariats avec des organismes de formation locaux.
	<p>Le CFA de branche de l'UIMM fait partie du réseau des Pôles Formation de l'UIMM – le premier réseau privé de formation technique et industrielle en France.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les CFA de l'UIMM offrent des formations en alternance dans les métiers industriels (conception, production, usinage, maintenance). • Il s'appuie sur la force du réseau national et territorial des UIMM territoriales et sur un réseau dense de partenariats avec les entreprises. • Chaque année, plus de 750 apprenants sont formés aux métiers de l'industrie, avec un taux de réussite aux examens de 82% et 85% des diplômés trouvant un emploi dans les 6 mois suivant leur formation.
	<p>Le CFA du BTP s'appuie sur le réseau du CCCA-BTP et regroupe des CFA spécialisés dans les métiers du bâtiment et des travaux publics.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les centres proposent des formations allant du CAP au Bac+5, couvrant des métiers tels que maçon, électricien, charpentier ou conducteur de travaux. • Les formations sont conçues en étroite collaboration avec les entreprises du secteur pour répondre aux besoins spécifiques du marché de l'emploi.
	<p>Le CFA ECCLOR est le CFA de l'industrie alimentaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il propose des formations telles que le CAPA Opérateur en Industries Agroalimentaires, visant à former des professionnels capables d'organiser le poste de travail, de réaliser en sécurité des opérations de fabrication et de conditionnement de produits, et d'assurer l'hygiène et la qualité sur le poste de travail. • Les formations sont calquées sur les besoins des entreprises du secteur en matière de compétences techniques et de sécurité alimentaire.



Renforcement des dispositifs de formation internes et externes

Entreprises:		Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur alimentaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise de 15 salariés située en Normandie 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation en interne sur des techniques spécifiques de production (pâtisserie artisanale) pour assurer la montée en compétences des salariés. • Tutorat : Des anciens employés ont formé les nouvelles recrues aux savoir-faire traditionnels. • Formation en gestion et management pour l'encadrement, via des financements mutualisés avec l'OPCO EP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de la qualité • Augmentation de la productivité
 <p>Secteur textile</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PME cévenole spécialisée dans la confection artisanale de jeans français 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une école interne de couture pour former des personnes sans expérience aux métiers de la confection textile. • Utilisation de la POEI (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle) pour intégrer des demandeurs d'emploi. • Collaboration avec le CFA du textile pour des contrats d'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doublement des effectifs qualifiés
 <p>Secteur agroalimentaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise artisanale du Nord nécessitant la transmission de savoir-faire techniques autour de la distillation et de l'embouteillage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un parcours de formation interne pour former les nouveaux arrivants à la distillation traditionnelle. • Partenariat avec une école spécialisée en agroalimentaire pour accueillir des alternants. • Formations continues certifiantes pour les équipes sur la traçabilité alimentaire et le respect des normes d'hygiène (HACCP). • Financement des formations via un Plan de Développement des Compétences cofinancé par l'OPCO 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérennisation des compétences traditionnelles et conformité renforcée avec les normes.




Dispositifs de transfert de compétences mobilisant les collaborateurs

Entreprises		Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur public</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale de la prévention des risques et direction générale de l'énergie et du climat 	<p>Mise en place d'un dispositif de compagnonnage entre expérimentés / nouveaux arrivants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création de « comités de domaines » regroupant des fonctionnaires expérimentés • Validation par ces comités de la capacité des fonctionnaires qui le souhaitent à accompagner les nouveaux arrivants 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance des compétences • Facilitation de la transmission des compétences
 <p>Secteur des télécoms</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe international français créé en 1988 • Environ 136 000 collaborateurs dont 75 000 en France 	<p>Mise en place d'un dispositif de « reverse mentoring »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque membre du comité exécutif d'Orange est mentoré par un jeune salarié afin de l'aider à développer ses connaissances sur les réseaux sociaux et les outils digitaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de la complémentarité entre générations
 <p>Secteur informatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1996 • Environ 250 collaborateurs 	<p>Création du rôle de « Référent » en complément de celui de Chef d'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rôles distincts : <ul style="list-style-type: none"> • Chefs d'équipes : piloter l'activité au quotidien • Référents : accompagner les collaborateurs dans leur développement professionnel • Nomination des 25 référents par les collaborateurs • Chaque référent accompagne en moyenne 10 collaborateurs dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués




Accord sur la gestion de l'emploi et des compétences

Entreprises	Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur industriel</p>	<p>Accord pour « accompagner professionnellement les salariés face aux adaptations économiques et sociales des entités juridiques du Groupe en France, tout en tenant compte de la sécurisation des parcours et des projets professionnels liés aux changements technologiques des organisations et des structures d'emploi » avec des objectifs chiffrés en matière de formation et d'emploi, avec notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de programmes de certification des compétences, en mettant l'accent sur les premiers niveaux de qualification avec l'engagement de certifier l'ensemble de la population concernée par ces niveaux de qualification • La mise en place de la VAE (validation des acquis de l'expérience) et l'accompagnement à l'obtention de CQP (certification de qualification professionnelle), avec une prime de 500 euros si obtention du diplôme (une centaine de salariés concernés entre 2017 et 2019) • L'accueil d'alternants (5% des effectifs), la mise en place de tuteurs et la promesse d'embauche de 40 % des alternants • Le maintien en emploi des senior et l'engagement de recruter 5% de salariés senior (plus de 50 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>Secteur aéronautique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Signature d'un accord GPEC (M1 – AEROSEC) pour anticiper les évolutions technologiques et adapter les compétences de ses salariés en conséquence. • Cet accord vise à accompagner les transformations du secteur en mettant l'accent sur la formation continue et la mobilité interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du dialogue social



Soutien à la mobilité interne et/ou externe

Entreprises	Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur numérique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PME développant des logiciels RH <p>Développement de programmes « Vis ma vie » permettant aux collaborateurs de découvrir différents métiers au sein de l'organisation. Ces immersions temporaires facilitent la mobilité interne en aidant les employés à identifier les postes correspondant à leurs aspirations et compétences.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les collaborateurs intéressés choisissent le département ou le poste qu'ils souhaitent découvrir. Un plan d'accompagnement est élaboré pour permettre l'immersion sur quelques jours ou semaines. • À la fin, un retour d'expérience est partagé pour évaluer si le salarié souhaite évoluer vers ce type de poste à plus long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise l'identification des nouvelles compétences • Motivation des salariés • Développement de la culture d'entreprise
 <p>Secteur industriel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe international français créé en 1889 • Environ 120 000 collaborateurs dont plus de 17 000 en France <p>Mise en place du programme « Je suis Michelin »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encouragement de chaque collaborateur à prendre en main son parcours au sein de l'entreprise tout en ayant la possibilité de s'appuyer sur des « partenaires de développement de proximité » et son manager pour construire son projet professionnel et identifier les formations utiles • Mise en place d'un espace digital dédié au développement professionnel où chacun peut créer son profil pour évaluer ses compétences, partager ses aspirations, rechercher des offres d'emploi ou encore postuler directement auprès de managers référents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>Secteur de l'assurance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe français créé en 1985 • Environ 120 000 collaborateurs dont 37 000 en France <p>Appui sur l'IA pour moderniser une partie des outils de gestion de la mobilité et des carrières</p> <ul style="list-style-type: none"> • « En étroite collaboration avec la DSI et en partenariat avec Microsoft, un Secure GPT interne nous permet d'ores et déjà, sur les sujets RH, d'apprendre, par exemple, à prompter, c'est-à-dire à parler avec une IA en lui proposant les meilleures requêtes afin qu'elle fournisse la meilleure réponse possible, et à construire des cas d'usage » (DRH) 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués





Evolution des modes de recrutement (2/2) Animation de viviers dans les territoires

Entreprises	Modalités de mise en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur industriel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise allemande créée en 1955 • Environ 11 500 collaborateurs dont 400 en France <p>Partenariat avec l'école 42</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat qui vise à soutenir la formation de futurs informaticiens dans le bas Rhin et à répondre aux besoins du département informatique d'Hager localisé dans la région (métier en tension) • L'école basée à Mulhouse a la particularité de recruter sans limite d'âge et sans prérequis de diplômes : 85% d'élèves qui sont des demandeurs d'emploi en reconversion professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un vivier de recrutement sur des métiers en tensions : « Ce partenariat nous permet de toucher des candidats atypiques, qui ont été capables de se remettre en question, savent être autonomes et travailler en équipe » (DRH)
 <p>Secteur industriel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1962 • Environ 400 collaborateurs <p>Création dans la région lyonnaise d'un CFA éphémère « hors les murs »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation d'apprentis sur des postes de techniciens de maintenance (métier en tension dans la région) • Financement de l'OPCO • Engagement de recrutement à l'issue de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>Secteur de la distribution spécialisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1981 • Environ 1100 adhérents indépendants fédérés par la maison mère et ses 5 filiales régionales <p>Actions à différents niveaux pour faciliter le recrutement d'apprentis et leur formation pour devenir technicien SAV</p> <ul style="list-style-type: none"> • En lien avec les CFA : définition des CQP (référentiel de formation / titre diplômant) et évolution des contenus de qualification et notamment la prise en compte des besoins de polyvalence en électroménager blanc et audiovisuel brun • Sourcing et placement des apprentis formés par les CFA spécialisés • Mobilisation des animateurs de région de la centrale pour recenser les besoins des adhérents en matière de formation et de ressources sur ce métier en tension 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués

Sensibilisation des managers à l'importance d'un environnement de travail collaboratif

Entreprises	Modalités	Résultats communiqués
 <p>Secteur tertiaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1976 • Environ 2 700 collaborateurs 	<p>Mise en place de Wittyfit », un outil de feedback de l'expérience collaborateur conçu pour permettre aux managers de capter, en continu, les ressentis et de recueillir les propositions d'amélioration des collaborateurs sur leurs conditions de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire complété sur la base du volontariat 3 à 4 fois par an : points forts et priorités d'amélioration à apporter sur les sujets d'insatisfaction ou de stress. • Analyse par les managers et les RH • Travail du manager et de l'équipe pour prioriser les actions d'amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention des situations difficiles • Enrichissement du dialogue RH/Managers • Renforcement de l'attractivité
 <p>Secteur industriel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1665 • Environ 168 000 collaborateurs dont 45 000 en France 	<p>Mise en place en 2019 du programme « Mental Well-being » à destination des 20 700 managers et des RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Application interactive disponible sur l'intranet : <ul style="list-style-type: none"> • Un portofolio de bonnes pratiques accessibles à tous et transposables partout, sans être obligatoire, pour agir sur la qualité de vie au travail, en abordant les pratiques managériales, les relations entre collaborateurs, l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, le développement des compétences personnelles et la gestion du changement. • un partage d'expérience possible • Echanges sur la mise en œuvre de ces bonnes pratiques lors de l'entretien annuel : au moins trois pratiques dans au moins deux domaines différents doivent être adoptées 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués

Evolution de l'entretien annuel – Exemples d'entreprises

Entreprises		Modalités	Résultats communiqués
 Microsoft Secteur informatique	<ul style="list-style-type: none"> Multinationale créée en 1975 Environ 150 000 collaborateurs dans le monde dont 1 500 en France 	<p>En France, remplacement de l'entretien annuel par des entretiens d'1h trimestriels pour revoir les réalisations sur la période</p> <ul style="list-style-type: none"> En complément, organisation d'entretiens 360° : « chaque collaborateur doit au moins une fois par an dire à son manager ce qu'il doit continuer, commencer et arrêter de faire » (RH) 	<ul style="list-style-type: none"> Non communiqués
 JUST EAT Secteur numérique	<ul style="list-style-type: none"> Entreprise britannique créée en 1999 Livraison de repas à domicile Environ 8 000 collaborateurs dans le monde dont 70 en France 	<p>Remplacement de l'entretien annuel par :</p> <ul style="list-style-type: none"> des entretiens d'1h trimestriels pour revoir les réalisations sur la période des entretiens hebdomadaires de 30 mn pour suivre les actions 	<ul style="list-style-type: none"> Non communiqués
 JOBTEASER Secteur numérique	<ul style="list-style-type: none"> Entreprise française créée en 2008 Solutions de recrutement et plateforme carrière Environ 350 collaborateurs en Europe 	<p>Remplacement de l'entretien annuel par des entretiens de performance semestriels pour évaluer la performance sur la période</p> <ul style="list-style-type: none"> Intégration des feedbacks recueillis lors des campagnes 360° organisées en avril et en octobre Articulation avec l'entretien de développement annuel afin de bâtir une politique de rémunération fondée sur le développement au sein d'un poste et pas seulement sur la performance sur un semestre donné 	<ul style="list-style-type: none"> Identification de 1 580 demandes de formation
 Etam Secteur textile et distribution	<ul style="list-style-type: none"> Entreprise française créée en 1916 Environ 5 600 collaborateurs dans le monde 	<p>Test dans sa filiale Undiz d'une nouvelle approche avec des EA rebaptisés « entretien audacieux » : responsabilisation des salariés qui doivent être force de proposition sur la fixation de leurs propres objectifs, un plan d'action et un timing. « C'est un changement de posture, plus responsabilisant pour le collaborateur, moins directif pour le manager et plus participatif pour les deux » (Odile Bonhomme, la Directrice Talent Development)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Non communiqués




Développement de la pratique du feedback

Modalités :




- Feedback à 360° : prise en compte dans l'évaluation du manager par son N+1 des retours des pairs et des N-1 de manière à avoir une évaluation la plus complète possible
- Feedback anonyme des N-1 destinés uniquement au manager pour permettre au manager de s'améliorer professionnellement et personnellement

Points d'attention des feedbacks des N-1 destinés uniquement au manager :



- Sentiment de frustration du manager en raison de l'anonymat des retours
- Risque d'une baisse de la motivation du manager à imposer un cadre ou des consignes peu appréciées des collaborateurs

Entreprises	Modalités	Résultats communiqués	
 Secteur de l'audit et du conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise internationale anglaise créée en 1998 • Environ 364 000 collaborateurs dont environ 6 800 en France 	<p>Mise en place du feedback à 360° qui permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aux salariés d'évaluer les compétences, aptitudes et comportements d'un manager de façon anonyme. • Aux managers d'identifier les points sur lesquels ils doivent s'améliorer ainsi que les points déjà bien maîtrisés • Au N+1 du manager de disposer d'une « photo » complète des pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure gestion des managers. • Augmentation de la satisfaction des salariés.
 Secteur industriel	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise allemande créée en 1890 • Environ 4 000 collaborateurs dont 1000 en France 	<p>Définition de 11 engagements managériaux et communication aux collaborateurs et retour des collaborateurs sur l'incarnation par chaque manager de ces engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campagne entre février et mars pour recueillir les feedbacks anonymes des collaborateurs et des pairs via une plateforme • Encouragement de chaque manager à faire avant son auto-évaluation puis à comparer les résultats • Accès du N+1 aux feed back positifs uniquement 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la culture du feedback • Prise de conscience par les managers de l'impact de certaines postures ou pratiques
 Secteur informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise internationale indienne créée en 1976 • Environ 225 000 collaborateurs dont 23 000 en France 	<p>Mise en place de la démarche « Feedforward »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permet aux salariés qui le souhaitent d'évaluer les compétences, d'un manager et de les classer selon deux catégories, « force » ou « zones de développement ». • La démarche anonyme est optionnelle et les résultats sont confidentiels, le manager est le seul à pouvoir accéder aux évaluations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués



Renforcement des liens informels

Entreprises	Modalités	Résultats communiqués	
 <p>Zappos Secteur de la distribution spécialisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise américaine créée en 1999 • Environ 1 500 collaborateurs 	<p>Dispositif « mieux se connaître »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affichage lors de la connexion d'un employé à son ordinateur professionnel des noms de 3 collègues • Possibilité de cliquer sur un nom pour faire apparaître une fiche de présentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure connaissance mutuelle
 <p>LA RUCHE QUI DIT OUI! Réseau de communautés d'achat direct aux producteurs locaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 2010 • Environ 50 collaborateurs en France et à l'étranger 	<p>Dispositif « mieux se connaître »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque jour au moment du déjeuner, possibilité pour les salariés qui le souhaitent de préparer à manger pour le reste de l'équipe, avec les ingrédients disponibles • Les courses sont faites par deux volontaires, deux fois par semaine 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure connaissance des autres employés • Cohésion d'équipe • Développement de la culture d'entreprise, avec un fort sentiment d'appartenance
 <p>L'olivier assurance auto Secteur de l'assurance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 2010 • Environ 370 collaborateurs en France (Paris et Marseille) 	<p>Création du MOF (Ministry Of Fun) pour développer et de renforcer la cohésion d'équipe en s'amusant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque mois, le temps d'une journée, les équipes d'un département animent les bureaux avec des activités ludiques : concours de danse ou de chant, braderies, ateliers, jeux sous forme de quizz • Les salariés s'inscrivent s'ils le veulent pour participer aux animations 	<ul style="list-style-type: none"> • A Paris, 100% des salariés (principalement des cadres et des fonctions support) participent aux événements du MOF • 88% des salariés apprécient ces événements • Turn-over dans l'entreprise de 15%, inférieur à ce qui est observé dans le secteur (25%) • Passage de l'entreprise en six ans, de la 39e à la 11e place du palmarès Great Place To Work


Encouragement du travail en équipe

Entreprises		Modalités	Résultats communiqués
 <p>Secteur d'activités photographiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 2000 • Environ 180 collaborateurs 	<p>Expérimentation d'une journée par semaine sans emails internes pendant 1 mois :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La règle ne concerne que les mails internes, et non externes ; Il est recommandé d'éviter si possible la messagerie instantanée ; Il est demandé de ne pas pré-écrire de mails pour les envoyer le lendemain • Objectifs de la démarche : Favoriser les interactions directes / Travailler sur des sujets de fond avec plus d'efficacité / Rendre l'entreprise plus respectueuse de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de la moitié des collaborateurs estiment que la journée sans mail a eu un effet vraiment positif • Les salariés ont estimé que cette journée leur avait apporté : des contacts humains et de la communication, de la tranquillité pour travailler, de l'efficacité • Points bloquants : des flux d'appels denses, certains collaborateurs évitent d'envoyer des mails pourtant critiques • Prérequis : nécessité de cadrer ce qui est autorisé ou non
 <p>Secteur hôtelier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1996 • Environ 1 700 collaborateurs 	<p>Mise en place de la « semaine des métiers »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toute personne nouvellement embauchée doit faire avant de commencer son travail, la « Semaine des métiers » dans une des maisons Châteaufort, qu'elle soit Directeur Financier ou Conseiller Séminaire, et va tour à tour faire les lits, la vaisselle, le jardin, la cuisine • Objectif : connaître tous les métiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués

Un projet d'entreprise porteur de sens Orientation client de toute l'entreprise



Secteur	Nom de l'entreprise	Dispositifs mis en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur hôtelier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1996 • Environ 1 700 collaborateurs 	<p>Le client, placé au centre des modes de fonctionnement, processus et préoccupations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix de la valeur n°1 de Châteauform : « l'amour du client » • Consigne donnée aux managers : « Vous avez tous les droits pour satisfaire nos clients, quel que soit le coût et sans demander la permission à quiconque » • L'OSCAR ou « Oh Si C'était A Refaire » incite après chaque action d'analyser ce qui a fonctionné et les erreurs à ne pas reproduire notamment d'un point de vue client 	<ul style="list-style-type: none"> • En 2021, la satisfaction des clients était de 94% (taux de retour de 79%) • Taux de turn-over 5 fois moins élevé que celui de l'hôtellerie traditionnelle
 <p>Secteur de la distribution spécialisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1923 • Environ 28 000 collaborateurs 	<p>Un projet d'entreprise bâti autour de 2 priorités « aider chaque habitant à rêver sa maison et à la réaliser » et « devenir la référence de la satisfaction habitant »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passage d'une culture « vente conseil » à une culture « client-ami » fondée sur la connaissance clients, une approche personnalisée et la prise en compte des émotions clients • Sélection de produits et services permettant de répondre à un éventail très large de besoins, de goûts, de budgets... • Développement de magasins conçus comme des lieux de découverte et d'apprentissage de solutions accessibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la culture client • Renforcement de l'identité et de la culture d'entreprise

Co-construction de la stratégie de l'entreprise



Entreprises		Dispositifs mis en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur bancaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1894 • Environ 145 000 collaborateurs 	<p>Mobilisation de l'ensemble des parties prenantes pour coconstruire le projet d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une plateforme « Assembl » durant six semaines accessibles aux 1 650 collaborateurs, 875 administrateurs, clients et sociétaires pour partager ses attentes et approfondir les pistes concernant le futur Projet d'Entreprise • Création d'une communauté de 187 explorateurs (collaborateurs volontaires) pour animer les fils de discussion sur la plateforme • Organisation de « Participation Days », journées spéciales dédiées à la participation aux espaces de débat sur la plateforme et gamifiées 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de 80% des collaborateurs et collaboratrices, 50% des administrateurs, ainsi que 1 500 clients • Partage de 20000 contributions et réactions, socle du futur Projet d'Entreprise

Développement de l'autonomie et de la responsabilisation


Exemples d'entreprises

Entreprises:	Dispositifs mis en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur de la distribution spécialisée</p>	<p>Promotion par le fondateur du style de management MBA « Management By Absence » fondé sur la confiance</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsabilisation des équipes : le fondateur fixe un cap, tout en laissant ses équipes définir comment l'atteindre Fixation de règles simples, par ex : « l'advice process », c'est-à-dire consulter toutes les personnes concernées par un sujet avant de prendre une décision Pour comprendre les besoins et attentes des clients et apporter de nouvelles idées pour améliorer les produits : recrutement de sportifs et encouragement à poursuivre leurs activités sportives une fois en poste, à ce titre : 1 vendredi sur 2 non travaillé, horaires souples... 	<ul style="list-style-type: none"> Non communiqués
 <p>Secteur de l'assurance</p>	<p>Déclinaison opérationnelle de la stratégie par les équipes</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation d'ateliers dans toutes les équipes pour partager la stratégie et les projets prioritaires de l'entreprise Travail en équipe sur la traduction de ces orientations sur leur périmètre Définition d'engagements collectifs et de plans d'action détaillés Revue des engagements et plans d'actions à échéances régulières par l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Non communiqués



Encouragement des salariés à être acteur de l'innovation au sein de leur entreprise - Mise en place de dispositifs d'innovation participative

Entreprises	Dispositifs mis en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur des Télécoms</p>	<p>Dispositif d'innovation participative : « IdClic »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque salarié peut déposer une idée sur cette plateforme (volontariat) • L'idée est étudiée par un expert et une réponse est donnée à l'auteur • Si l'idée est sélectionnée, un avant-projet est lancé (étude de faisabilité et intérêt économique), puis si le go est donné, le projet est lancé (pilote puis généralisation) • Implication et valorisation de la personne dont l'idée a été sélectionnée : elle est en position de leader sur le projet si elle le souhaite, elle est invitée à la présenter au comité de direction (2 fois par an, le « marché des idées » permet aux 30 meilleurs porteurs de projet d'intervenir en comité de direction), elle peut faire partie d'une visite d'un des OrangeLab du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • en 4 ans : 103 000 idées déposées, 5000 experts impliqués et 8000 idées mises en œuvre
 <p>Secteur de la production et distribution spécialisée</p>	<p>Programme « Oui j'ai des talents » pour aider les collaborateurs à imaginer des projets utiles à l'entreprise et dans lesquels ils ont envie de s'investir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque collaborateur peut demander à participer à un atelier "Oui j'ai des talents" pour imaginer, explorer, affiner une idée ou une action qui soit source d'épanouissement professionnel et créatrice de valeur pour l'entreprise : une nouvelle offre, un nouveau rôle dans les magasins, l'organisation d'événements... • La mise en œuvre est confiée à la personne qui a eu l'idée du projet • Dans certains cas, choix de mutualiser les projets entre magasins d'une même agglomération 	<ul style="list-style-type: none"> • NA




Encouragement des salariés à s'engager dans des causes d'intérêt général – Exemples d'entreprises

Entreprises		Dispositifs mis en œuvre	Résultats communiqués
 <p>Secteur mutualiste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 2011 • Environ 7 000 collaborateurs 	<p>Lancement de la plateforme « Harmonie Boost » pour valoriser et soutenir les initiatives d'actions solidaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Permettre à quiconque de soutenir les projets créés par la communauté Harmonie ou proposer des projets • Echanger autour de sujets en lien avec les valeurs d'Harmonie Mutuelle, de donner son avis, ses idées, par le biais des rencontres et groupes de discussions avec les membres de la communauté • Tout projet déposé est soumis aux soutiens de la communauté et le porteur de projet peut être contacté par un élu d'Harmonie pour l'aider à préciser son projet si besoin. S'il obtient suffisamment de soutiens, le projet passe en commission pour validation d'accompagnement par Harmonie Mutuelle • Des prix peuvent être remis pour les projets menés, afin d'en valoriser les porteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>Secteur informatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 2013 • Environ 1 200 collaborateurs 	<p>Mise en place du programme « For good » : Possibilité donnée à l'ensemble des salariés de consacrer 2,5 jours par an sur son temps de travail, pour se consacrer à des causes et activités d'intérêt général (social, écologique, citoyen...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les associations bénéficiaires de ce programme ont été choisies par consensus, en interrogeant les salariés sur leur top 5 parmi les objectifs de développement durable de l'ONU, et en choisissant une association en lien (choix de l'association Ocean Cleanup parmi les associations bénéficiaires, en raison de l'objectif remonté par les salariés de défendre la cause de l'eau et de l'énergie propre) 	<ul style="list-style-type: none"> • En un an, 265 jours ont été débloqués par les salariés de l'entreprise.

Facilitation du trajet domicile/lieu de travail – Exemples d’entreprises




Entreprises		Dispositifs mis en œuvre	Résultats communiqués
 CRÉDIT AGRICOLE Secteur bancaire	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1885 • Environ 145 000 collaborateurs 	Mise à disposition des salariés en ayant fait la demande d’un vélo électrique neuf <ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition gratuite pendant un an • Possibilité d’acheter le vélo par la suite à moitié prix. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution du nombre de salariés utilisant leur voiture
 Secteur de la grande distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1961 • Environ 180 000 collaborateurs dont plus de 50 000 en France 	Mise en place du logiciel « 1km à Pied » <ul style="list-style-type: none"> • Identification des possibilités de mobilités inter-magasins qui rapprocheraient les collaborateurs de leur domicile • « 1km à Pied » a identifié qu’en moyenne 62% des salariés pouvaient avoir un lieu de travail plus proche de leur domicile 	<ul style="list-style-type: none"> • « Le gain médian est de 10,2 kilomètres par trajet soit, pour une personne, 4 500 kilomètres économisés par an, l’équivalent d’une tonne de CO2. En transport en commun, c’est un gain de temps de 20 à 30 minutes »

Facilitation de l'accès à un service médical – Exemples d'entreprises




Entreprises		Dispositifs proposés	Résultats communiqués
 <p>Secteur de l'assurance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe international français créé en 1985 • Environ 110 000 collaborateurs dont 64 000 en France 	<p>Mise en place d'un programme prévention Santé en 2020 avec notamment des bilans médicaux complets pris en charge par l'entreprise pour les salariés de plus de 40 ans</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 2020 et 2023 : 34.000 bilans complets réalisés dans le monde
 <p>Secteur du commerce</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PME spécialisée dans la papeterie et les fournitures de bureau dans le Val-d'Oise 	<p>Organisation régulière de journées santé avec des consultations de dépistage médical gratuites sur site (vision, diabète, risques cardiovasculaires). Accès rapide et pratique à un médecin ou infirmier pour des bilans de santé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation à la prévention dans une logique de responsabilité sociale.
 <p>Secteur agroalimentaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chocolatier situé à Perpignan 	<p>Mise en place d'une infirmière dédiée sur site pour offrir des consultations médicales et des suivis personnalisés (hygiène de vie, douleurs, vaccination). Service accessible directement pendant les heures de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration sensible de la qualité de vie au travail et réduction de l'absentéisme.

Facilitation de l'accès au sport – Exemples d'entreprises

- **Evolution du cadre légal** : mise en place de mesures incitatives à l'activité physique en 2021 et 2022 : exonération de cotisations sociales du sport et obligation d'un volet relatif aux actions menées pour la promotion de la pratique d'activités physiques et sportives dans les déclarations de performance extra-financière


Entreprises	Dispositifs proposés	Résultats communiqués
 <p>Secteur de la grande distribution</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe international français créé en 1959 • Environ 320 000 collaborateurs dont 85 000 en France <p>Proposition à l'ensemble des collaborateurs d'un accès gratuit pour découvrir et pratiquer près de 300 activités différentes dans les centres Gymlib :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque collaborateur détient un certain nombre de crédit qu'il dépense en se rendant dans l'un des centres Gymlib pour faire du sport • Le collaborateur peut compléter les séances offertes en rechargeant son compte à moindre coût 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>Pierre Fabre Secteur pharmaceutique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1962 • Environ 9 600 collaborateurs <p>Proposition par l'Association Sportive du Groupe Pierre Fabre de 92 sports différents aux collaborateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>POISSY Secteur public</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ville de Poissy • Environ 850 collaborateurs <p>Possibilité offerte de pratiquer deux heures de sport hebdomadaires sur le temps de travail (16 activités différentes proposées en 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la satisfaction au travail • Diminution du taux d'absentéisme • Diminution du stress • Amélioration des rapports sociaux

Préservation de la santé mentale au travail – Exemples d’entreprises

Entreprises	Dispositifs proposés	Résultats communiqués
 <p>Secteur de l’assurance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe international français créé en 1985 • Environ 110 000 collaborateurs dont 64 000 en France <p>Formation des 50 dirigeants du groupe aux problématiques de santé mentale et de sécurité psychologique avec Kathy Pike, une professeure de l’université de Columbia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués
 <p>Secteur industriel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1665 • Spécialiste de la fabrication de matériaux • Environ 168 000 collaborateurs dont environ 45 000 en France <p>Inscription de 2 piliers à la politique santé-sécurité du groupe : la protection de la santé vis-à-vis des risques professionnels et la promotion de la santé physique et émotionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour renforcer le 2e pilier : lancement en 2023 du programme #jeprendssoindemoi à destination de l’ensemble des collaborateurs, sur 2 200 sites, et adapté aux spécificités des métiers • 4 thématiques : la prévention des troubles musculosquelettiques (TMS), le dépistage des cancers, la gestion du stress et des émotions et la bienveillance au travail • Format : webinaires, ateliers, sur le terrain comme au siège, animés par des professionnels de santé, jeux... 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention des problèmes de santé • Renforcement des liens entre les parties prenantes de la santé au travail : collaborateurs, managers, Ressources Humaines, Equipes Environnement Hygiène et Sécurité...
 <p>Secteur du transport</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise française créée en 1948 • Spécialiste du transport dans Paris et sa banlieue • Environ 71 000 collaborateurs <p>Renouvellement du partenariat Santé publique France pour le suivi de l’état de santé des agents de l’entreprise et la poursuite des actions de prévention et de promotion de la santé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration qui avait initialement pour objectif la mise en place d’un programme de surveillance épidémiologique des salariés de la RATP • La nouvelle collaboration a pour objectif de compléter les résultats existants sur l’état de santé des agents et des ex-agents de la RATP à travers un accompagnement scientifique indépendant de l’agence auprès du service de prévention et de santé au travail de la RATP. Le focus fait est notamment sur la mortalité par métier, les maladies cardiovasculaires et les enceintes ferroviaires souterraines 	<ul style="list-style-type: none"> • Non communiqués

Le congé d'ancienneté est un congé exceptionnel réservé aux collaborateurs qui ont accumulé plusieurs années dans une même entreprise.

- S'il ne figure pas dans le Code du travail, plusieurs conventions collectives prévoient ce type d'avantages pour récompenser les salariés les plus fidèles. Ce sont les entreprises ou les secteurs qui décident s'ils l'octroient ou non. Toutefois, ils devront le stipuler clairement dans un règlement de travail ou une CCT.
 - Le système de calcul des congés d'ancienneté est également décidé par les entreprises et les secteurs. **Dans la majorité des cas, ils donnent un ou deux jours de congé supplémentaires par tranche de 5 ans d'ancienneté.** Cependant, cette journée de travail supplémentaire pourrait n'être accordée qu'après une dizaine d'années d'ancienneté, ou plus. Chaque entreprise peut décider elle-même de lister les conditions en ce qui concerne le congé d'ancienneté, mais sans discrimination.
 - **Si un employeur décide d'accorder des congés d'ancienneté, les collaborateurs concernés pourront obtenir un ou plusieurs jours de congé supplémentaires, en plus des « vacances légales », en fonction de leurs années de service.**
- ▶ **Dans le secteur de la construction**, les employés peuvent obtenir des jours de congé supplémentaires après 15 ans de service ;
 - ▶ **Dans les agences de voyage et de tourisme**, deux jours de congé supplémentaires peuvent être accordés après 12 ans de service ;
 - ▶ Chaque entreprise peut décider de ses propres règles concernant les congés d'ancienneté, souvent en ajoutant un ou deux jours de congé par tranche de cinq ans d'ancienneté

Entreprises	Modalités de mise en œuvre
 <p>The logos shown are: Vinci Construction (blue and red), Bouygues Construction (orange oval), Eiffage Construction (red and white), and Léon Grosse (red square with white text and tagline 'Changeons le présent').</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vinci Construction : Les employés de Vinci Construction peuvent bénéficier de jours de congé supplémentaires en fonction de leur ancienneté. Ces jours sont souvent ajoutés aux congés payés annuels • Bouygues Construction : Bouygues Construction propose également des jours de congé supplémentaires pour ancienneté. Les détails spécifiques peuvent varier, mais cela fait partie des avantages sociaux offerts aux employés • Eiffage : Chez Eiffage, les employés peuvent obtenir des jours de congé supplémentaires en fonction de leur ancienneté, conformément à la convention collective applicable • Léon Grosse : Léon Grosse accorde des jours de congé supplémentaires pour ancienneté, souvent négociés lors des accords annuels obligatoires



**Etude sur l'attractivité et les leviers de
fidélisation au sein de la branche
Jardineries et Graineteries**

**Mission 2 « Intégration et
fidélisation par les managers »**

Décembre 2024



— Observatoire —
National des Métiers des
Jardineries & Graineteries

l'opcommerce
Opérateur de compétences

Observatoire
prospectif du commerce

Sur la mission 2, notre étude a suivi trois objectifs

1



Cartographier les **emplois managers**
de la branche

2



Auditer les pratiques **d'accueil**,
d'intégration et de **fidélisation** des
managers dans la branche

3



Concevoir des **préconisations** pour un
plan d'actions pour l'attractivité et la
fidélisation au niveau de la branche

La démarche consistait en une approche à la fois quantitative et qualitative



Les entreprises rencontrées ont permis de construire une vision au niveau de la branche

La démarche a permis de réaliser **11 entretiens qualitatifs** auprès d'entreprises de la branche :



Les interlocuteurs rencontrés étaient des **DRH**, des **responsables du recrutement**, des **responsables du développement** ou des **directeurs de magasin** et des **managers**.

Nos échanges ont permis d'appréhender **la variété de situations géographiques** : magasins en zones rurales, en zones périurbaines, en régions métropolitaines ou en agglomération parisienne... afin de dégager les grandes lignes des constats au niveau de la branche, au-delà des spécificités locales.

Les moyens déployés ont permis de compenser en partie les contraintes liées à la période de fin d'année

130
personnes contactées



Prises de contact et relances



Relances téléphoniques



Relances personnalisées et réseau



Observatoire National des Métiers des Jardinerie & Grainetieries

ÉTUDE ATTRACTIVITÉ FIDÉLISATION

Votre branche de la jardinerie et grainetieries a lancé une grande enquête auprès de ses salariés sur l'attractivité et les leviers de fidélisation. Cette enquête a pour but de réaliser un panorama des actions d'attractivité mises en place au sein des entreprises.

VOTRE PARTICIPATION EST ESSENTIELLE

Vous êtes actuellement sollicité par le cabinet PARADOXES CONSEIL afin de réaliser des entretiens qualitatifs qui interviennent en complément de l'enquête déjà réalisée et qui permettront d'approfondir l'analyse des bons leviers pour renforcer l'attractivité, les processus d'intégration et de fidélisation.

Nous vous remercions de réserver à cette démarche un accueil positif, essentiel pour permettre de construire un plan d'actions au plus proche de vos besoins.

l'opcommerce Observatoire prospectif du commerce

Observatoire National des Métiers des Jardinerie & Grainetieries

ENQUÊTE SALARIÉS

Votre branche de la jardinerie et grainetieries lance une grande enquête auprès de ses salariés sur l'attractivité et les leviers de fidélisation. Cette enquête confiée au cabinet Paradoxes Conseil aura pour objectif de mieux connaître vos pratiques et le rôle du management.

VOTRE PARTICIPATION EST ESSENTIELLE

En relayant cette enquête auprès de vos salariés, ou en y répondant en tant que salarié, vous permettrez à votre branche de mesurer l'image de votre secteur et d'identifier les bons leviers pour renforcer son attractivité, ses processus d'intégration et de fidélisation.

l'opcommerce Observatoire prospectif du commerce

Catherine Bétourné - 1er
Directrice Conseil & Etudes Métiers Compétences et Certifications, Formation
2j · 0

Il ne reste quelques jours pour contribuer à l'Étude sur l'attractivité et la fidélisation dans les entreprises de la branche Jardinerie & Grainetieries que mène Paradoxes pour l'Observatoire National des métiers des Jardinerie et Grainetieries avec L'opcommerce, opérateur de compétences du commerce

Vous êtes RH ou managers au sein d'une des entreprises de la branche, votre participation est essentielle ! Nous vous proposons un entretien flash de 30mn avec le cabinet PARADOXES pour recueillir votre vision et contribuer positivement à l'attractivité de votre secteur.

Contactez **Laurent Musine** pour choisir votre créneau.

Observatoire National des Métiers des Jardinerie & Grainetieries l'opcommerce Observatoire prospectif du commerce

Stephane Le Gal et 8 autres personnes 1 republication

J'aime Commenter Republier Envoyer



Flyers

Communication sur réseau social relayée par l'Opcommerce

Sommaire

01. Cartographie des emplois managers de la branche des Jardineries-Graineries

02. Analyse des pratiques d'accueil, d'intégration et de fidélisation

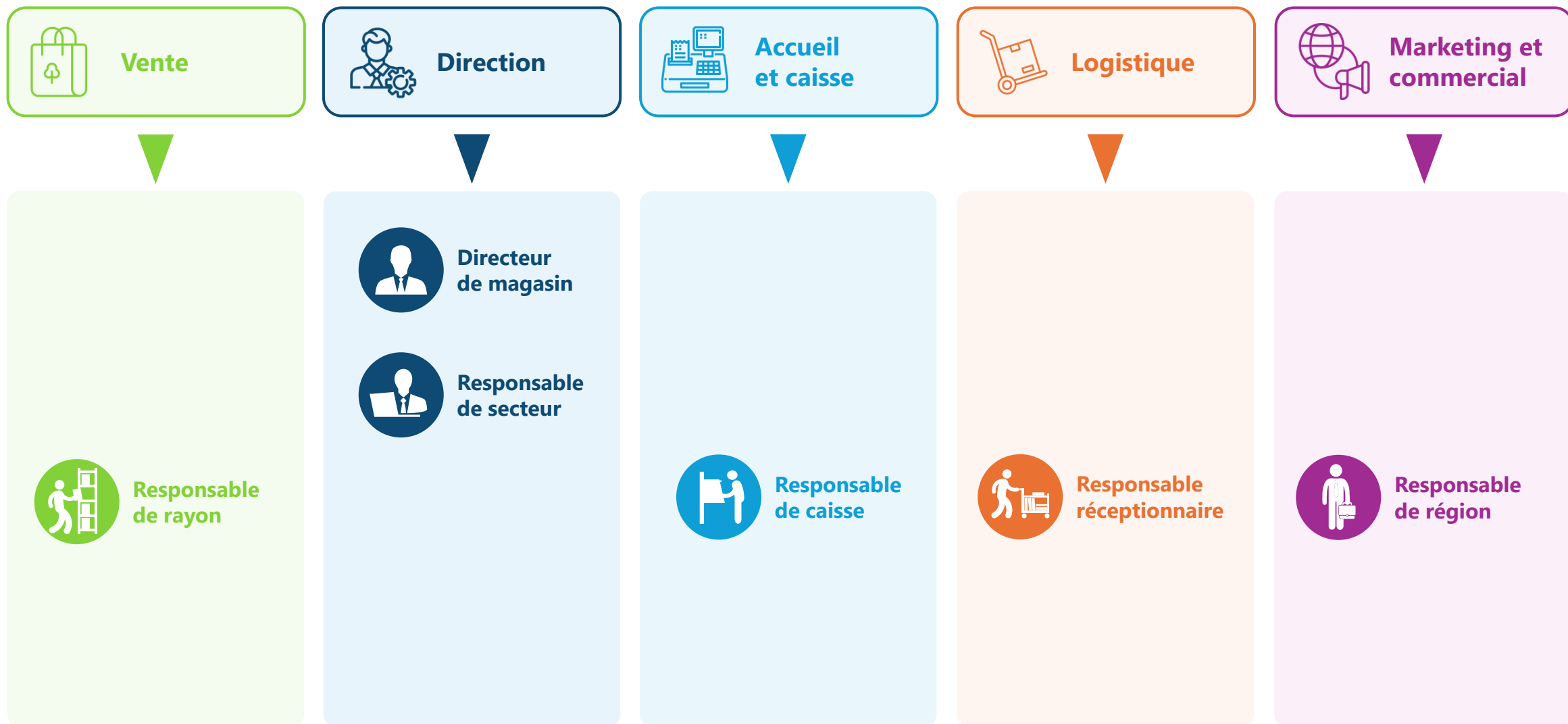
03. Préconisations pour un plan d'actions

01.

Cartographie des emplois
managers au sein de la
branche des Jardineries
et Graineteries



Les emplois managers couvrent l'ensemble des domaines d'activités des entreprises de la branche, mais l'essentiel des enjeux semble concentré sur les managers dans la Vente et au sein des Directions





Responsable de rayon

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Le responsable de rayon (ou *chef de rayon* ou *manager de rayon*) organise dans leurs dimensions humaine et matérielle le rayon qui est sous sa responsabilité dans le magasin. Il veille à son bon fonctionnement et à sa performance commerciale. Il veille également à la qualité du service rendu et à l'image vis-à-vis des clients.



Activités

- Gestion opérationnelle et tenue des rayons
- Vente et conseil
- Management d'équipe de vendeurs conseil
- Réception des marchandises et encaissement des achats



Relations internes et externes

- Le responsable de rayon est placé sous la responsabilité hiérarchique du directeur de magasin et/ou du responsable de secteur ;
- Il est en relation avec les commerciaux pour expliquer et mettre en œuvre la politique commerciale ;
- Il assure le contact, le conseil et l'orientation des clients.



Formation

- 44% des responsables de rayon ont un **niveau 4 (Bac)** ; 30% ont un **niveau 5** (DEUG, BTS, DUT, DEUST...)*
- Exemples de certifications / diplômes :
 - BTS Négociation et digitalisation de la relation client ;
 - BTS Management commercial opérationnel,
 - BTS Technico-commercial ;
 - BUT en techniques de commercialisation
 - Licence professionnelle Commerce de produits et services



Prérequis

- Expérience de la relation client
- Maîtrise des techniques de vente
- Appétence pour l'univers de la jardinerie / animalerie / alimentation bio
- **Niveau d'expérience : confirmé**



Responsable de rayon

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité



CSP

- 92% des responsables de rayon sont des **employés**.



Ancienneté

- Près de 54% des responsables de rayon ont au moins 10 ans d'ancienneté dans leur entreprise



Age

- 41% des responsables de rayon sont âgés de 26 à 39 ans ;
- 47% d'entre eux sont âgés de 40 à 54 ans.



Parité

- 47% des responsables de rayon sont des femmes.



Responsable de rayon

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Compétences techniques

Ventes conseil :

- Mettre en œuvre les techniques de vente (accueil du client, questionnement, écoute, reformulation, présentation de produits, développement d'un argumentaire commercial, conclusion de la vente) ;
- Arbitrer sur la gestion des ventes et les actions promotionnelles ;
- Apporter une relation client qualitative et des conseils pertinents aux clients dans son rayon ;
- Répondre à des questions techniques sur les produits vendus, leur utilisation et leur entretien (graine, saison, engrais, type de terre, floraison, arrosage...) ;
- Adapter son discours en fonction de son interlocuteur et de son niveau de connaissance ;
- Actualiser ses connaissances sur l'évolution des marchés, des produits et des comportements des consommateurs.

Gestion opérationnelle et tenue des rayons :

- Organiser et optimiser son rayon dans le cadre des directives de la Direction ;
- Présenter et valoriser un produit ;
- Garantir la bonne organisation, la présentation et la sécurité du rayon en utilisant les techniques d'étalage (assortiments, affichage des prix, mise en valeur des produits phares...) ;
- Appliquer les techniques d'entretien des produits en rayon : arrosage, dosage des engrais, exposition au soleil, taille...
- Assurer le contrôle de gestion des paramètres économiques du rayon (CA, rentabilité...) ;
- Maîtriser les outils informatiques de gestion (utiliser Excel, tenir le cadencier, saisir les données de stocks, calculer et suivre les indicateurs de pilotage de l'activité) ;
- Etablir des tableaux de bord et en tirer les informations pertinentes ; détecter les incohérences ;
- Anticiper les impacts de la saisonnalité (recrutement de personnel saisonnier, limitation des ruptures de stocks...).

Réception des marchandises et encaissement des achats

- Mettre en œuvre les procédures d'encaissement
- Réceptionner les produits ou les matières premières
- Vérifier la conformité des livraisons

Compétences managériales

- Intervenir en appui individuel et collectif de ses équipes
- Motiver son équipe et favoriser la prise d'initiatives, suivre et valoriser le travail réalisé par une appréciation régulière et argumentée ;
- Consulter ses collaborateurs avant les prises de décision ;
- Transmettre ses connaissances et son savoir-faire (pédagogie, reformulation, illustration)
- Evaluer son équipe par la fixation d'objectifs, poser et suivre les critères d'évaluation, conduire un entretien annuel d'évaluation
- Organiser son travail en fonction des priorités, des flux de clientèle, des saisonnalités en planifiant les ressources et en adaptant les effectifs au volume d'activité prévisible

Compétences comportementales

- Montrer un sens du service
- Faire preuve d'autonomie et de méthode, rigueur et organisation
- Prendre des initiatives et être force de proposition
- Travailler en équipe, avoir l'esprit d'équipe : échanger, coopérer, accueillir les nouveaux vendeurs conseil et responsables de rayon
- Transmettre son savoir
- Être adaptable dans son activité pour pouvoir répondre aux priorités du magasin.



**Responsable
de rayon**

Missions et
finalités

Données socio-
économiques

Compétences

Leviers
d'attractivité

Evolution des compétences

Développement de la polyvalence

- Le gestionnaire de rayon doit assurer à la fois la gestion opérationnelle des rayons et l'expertise technique liée à la vente des produits de jardinerie.
- Il doit, en particulier dans les entreprises de petite taille, faire preuve de **polyvalence** entre les rayons et les différentes activités du point de vente (réception des marchandises, encaissement des achats, commande des produits, choix des gammes, négociations avec les fournisseurs...);
- Les gestionnaires doivent prendre en compte de façon croissante **le développement durable** dans leur activité : sensibilisation de la clientèle, incitation à l'achat de produits respectueux de l'environnement et de biodiversité, conseil sur les techniques respectueuses de l'environnement (arrosage, utilisation raisonnée des produits phytosanitaires...)

Compétences à développer

- Développer *la double compétence* gestion opérationnelle de rayon / gestion technique liée à la vente de produits
- Développer les connaissances et pratiques de développement durable liées aux produits vendus
- Mettre en œuvre l'économie de ressources consommées au sein du point de vente

Compétences managériales à adapter du fait des évolutions

- Mettre en œuvre les techniques de gestion des conflits
- Faire preuve de diplomatie et user de son autorité dans le règlement des conflits interpersonnels au sein de son équipe



Responsable de rayon

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Motivation

- 80% des responsables de rayon interrogés dans le cadre de l'étude considèrent que **l'ambiance de travail** a eu un rôle important dans leur souhait de rejoindre leur entreprise.
- Pour 93% d'entre eux, le niveau de salaire n'a pas joué un rôle au moment de rejoindre l'entreprise. Pour 75% d'entre eux, les bonnes conditions de travail et les avantages n'ont pas joué non plus un rôle à ce moment.
- Si 60% des responsables de rayon connaissent les actions de leur entreprise pour se faire connaître et être attractive, **seulement 25% d'entre eux y participent.**

Accueil des managers

- 63% des responsables de rayon se disent **satisfaits du processus d'intégration dont ils avaient bénéficié.** Pour la quasi-totalité d'entre eux, ce processus consistait en une **rencontre avec les équipes et la direction.**

Pratiques d'accueil des nouveaux salariés

- Pour accueillir les nouveaux vendeurs-conseil, les responsables de rayon privilégient :
 - Un **programme d'accueil** structuré depuis la présentation de l'entreprise jusqu'aux rôles spécifiques (84%)
 - Les **rencontres** avec les équipes et la direction (84%)
 - L'organisation de **sessions de formation** pour familiariser les nouveaux salariés avec les outils et procédures de travail, la culture de l'entreprise (79%)

Fidélisation

- *Ce qui importe aux responsables de rayon :*
 - **L'écoute** des directeurs de magasin et des responsables de secteur (81%)
 - La **reconnaissance** du travail (75%)
 - La **sécurité** de l'emploi (73%)
 - La **confiance** (70%)
 - La **bienveillance** dans les relations de travail et le respect mutuel (70%)
- *Sur le plan des avantages et de la rémunération :*
 - 77% des responsables de rayon indiquent que **la progression de la rémunération** aura un impact déterminant sur leur souhait de rester ou non dans leur entreprise.
 - 67% indiquent que **l'intéressement et la participation** auront également un impact déterminant.
 - Ils accordent également de l'importance aux **avantages complémentaires** (91%), aux réductions sur le magasin (87%), la cantine ou tickets restaurant (86%), intéressement et participation (96%).
- *Sur les conditions de travail :*
 - 87% indiquent que le fait d'exercer un métier qu'ils aiment est déterminant dans le fait de rester dans l'entreprise. 83% indiquent la même chose concernant l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle.
- *Sur le développement professionnel :*
 - La **reconnaissance** professionnelle, les possibilités d'évolution et la possibilité d'avoir plus de responsabilités et de prendre des initiatives apparaissent également comme des éléments déterminants de fidélisation.



Responsable de secteur

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Le responsable de secteur existe surtout dans les jardineries, graineteries et animaleries de grande taille. Son activité consiste à **coordonner** et **organiser** les activités d'un groupe de rayons et à en assurer la cohérence. Si le degré de **polyvalence** varie en fonction des organisations des magasins, le métier recouvre plusieurs dimensions : **commerciale, gestionnaire et managériale.**



Activités

- Gestion commerciale du secteur
- Gestion économique du secteur
- Vente Conseil
- Management d'une équipe de vente
- Assistance du directeur de magasin



Relations internes et externes

- Le responsable de secteur est placé sous la responsabilité hiérarchique du directeur de magasin
- Il encadre et anime les équipes de vendeurs conseil et de responsables de rayons
- Il est en relation avec les commerciaux et les approvisionnements pour expliquer et mettre en œuvre la politique commerciale ;
- Il interagit avec la clientèle pour la vente-conseil



Formation

- 44% des responsables de secteur ont un **niveau 4** (Bac)
- 37% ont un **niveau 5** (DEUG – BTS – DUT)
- **L'accès direct est rare** ; il s'effectue à partir de formations commerciales à Bac+2 type BTS Management des unités commerciales ou DUT Techniques de commercialisation suivies d'une formation terrain de responsable de rayon puis de secteur.
- Bac Pro Technicien Conseil-vente en produits horticoles et jardinage



Prérequis

- **Double qualification en vente et en horticulture**
- Expérience de responsable de rayon
(la voie la plus fréquente étant la promotion interne)
- **Connaissances techniques** (horticulture, animalerie, outillage, végétal...)



Responsable de secteur

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité



CSP

- 54% des responsables de secteur sont des **agents de maîtrise**.
- 29% d'entre eux sont des **employés**.
- *Certaines entreprises passent les responsables de secteur au statut cadre pour attirer et recruter des profils expérimentés.*



Ancienneté

- **52% des responsables de secteur ont 10 ans ou plus d'ancienneté**



Age

- 48% des responsables de secteur sont **âgés de 40 à 54 ans**



Parité

- **54%** des responsables de secteur sont des femmes



Responsable de secteur

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Compétences techniques

Gestion commerciale du secteur

- Assurer la gestion administrative de l'activité
- Identifier les produits à forte rentabilité et / ou à écoulement rapide
- Identifier les produits à problèmes pour lesquels des plans d'actions devront être mis en œuvre
- Actualiser ses connaissances sur l'évolution des marchés, des produits et des comportements de consommateurs
- Mettre en œuvre les techniques d'étalage : assortiments, affichage des prix, mise en valeur des produits phares
- Réceptionner les produits ou les matières premières

Gestion économique du secteur

- Utiliser les outils informatiques de gestion (Excel, SAP, cadencier...)
- Calculer, analyser et suivre les indicateurs de pilotage de l'activité (chiffre d'affaires, marge, stocks, coûts de personnel...)
- Anticiper les impacts de la saisonnalité en identifiant les besoins de recrutement des saisonniers et en prenant les actions nécessaires pour limiter les ruptures de stocks
- Définir les besoins en approvisionnement

Vente-conseil

- Mobiliser les connaissances végétales
- Mettre en œuvre les techniques de vente : accueil du client, questionnement, écoute, reformulation, présentation de produits, développement d'un argumentaire commercial, conclusion de la vente
- Déployer une argumentation commerciale
- Exposer et expliquer les produits vendus, leur utilisation et leur entretien
- Répondre à des questions techniques en horticulture (graines, saison, engrais, type de terre, floraison, arrosage...)
- Développer et fidéliser la relation client
- Effectuer l'entretien de végétaux
- Mettre en œuvre les modalités de stockage des végétaux
- Organiser, aménager l'espace de vente
- Présenter et valoriser les produits et les services
- Mettre en œuvre les procédures d'encaissement
- Proposer un traitement adapté
- Trier les végétaux
- Connaître les spécificités des végétaux et les types de produits d'entretien des plantes

Compétences managériales

- Motiver son équipe : favoriser l'initiative et la prise de responsabilités
- Suivre et valoriser le travail réalisé par une appréciation régulière et argumentée
- Consulter les collaborateurs avant une prise de décision
- Argumenter et expliquer les choix
- Transmettre les connaissances et les savoir faire
- Fixer des objectifs individuels et collectifs, poser les critères d'évaluation, évaluer l'équipe, conduire un entretien annuel d'évaluation

Compétences comportementales

- Faire preuve d'autonomie, de rigueur et de méthode dans l'organisation
- Prendre des initiatives et être force de proposition
- Avoir un bon relationnel et une aisance dans la communication
- Avoir le sens du service : être à l'écoute pour s'adapter à la clientèle
- Travailler en équipe et adapter son activité pour répondre aux priorités du magasin



**Responsable
de secteur**

Missions et
finalités

Données socio-
économiques

Compétences

Leviers
d'attractivité

Evolution des compétences

Les évolutions structurelles du secteur de la Jardinerie – Graineterie – Animalerie impactent fortement le métier de Responsable de secteur :

- **La dimension managériale de l'activité est renforcée** : le responsable de secteur doit consacrer un temps de plus en plus important au management des équipes du fait de l'augmentation tendancielle des surfaces de vente et de l'implication des sièges dans la gestion économique et commerciale.
- **Le niveau d'exigence attendu en matière de gestion économique tend à s'élever**, avec le perfectionnement des modes de gestion (suivi quotidien des ventes produit par produit, recherche de réduction des coûts et d'optimisation des marges...) mais qui a pour corollaire d'accroître le poids des tâches de reporting de la part des responsables de secteur.
- **En matière de gestion commerciale, les exigences de réactivité s'accroissent** avec l'accélération des cycles de vente et de marketing, et l'intensification de la concurrence
- Avec **la prise en compte du développement durable dans l'activité**, les responsables de secteur sont tenus de former les équipes de vente, de sensibiliser les clients à la consommation responsable, respectueuse de l'environnement, et de mettre en valeur les pratiques de réduction des consommations énergétiques des points de vente (arrosage, utilisation de produits phytosanitaires, tri et recyclage des déchets...)
- Avec l'arrivée en entreprise **des plus jeunes générations**, les responsables de secteur doivent aussi développer des **compétences managériales**, notamment faire preuve de diplomatie et user de leur autorité dans le règlement de conflits interpersonnels au sein des équipes.



Responsable de secteur

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Motivation

- 84% des responsables de secteur considèrent que **l'ambiance de travail** a eu un rôle important dans leur souhait de rejoindre leur entreprise.
- 71% d'entre eux attachent de l'importance à la **possibilité de pouvoir évoluer**.
- 65% indiquent que c'est la **diversité des activités** qui les a motivés à entrer dans leur entreprise.
- A l'inverse, pour 80% des directeurs de magasin, le niveau de salaire n'a pas contribué à leur souhait de travailler dans leur entreprise actuelle.

Accueil dans l'entreprise

- 62% des responsables de secteur ont été satisfaits des processus d'intégration dont ils avaient bénéficié au moment de leur entrée dans l'entreprise, contre 38% qui n'en sont pas satisfaits. **Dans plus de 80% des cas, le processus d'intégration consistait seulement à rencontrer les équipes et la direction.**

Pratiques d'accueil des nouveaux salariés

- Pour accueillir les nouveaux salariés, les responsables de secteur privilégient :
 - Les **rencontres** avec les équipes et la direction (80%)
 - Les **sessions de formation** pour familiariser les nouveaux salariés avec les outils et procédures de travail, la culture d'entreprise
 - La remise d'un **Guide du collaborateur** comprenant les informations importantes.

Fidélisation

- *Ce qui importe aux responsables de secteur :*
 - La **reconnaissance** du travail (79%)
 - La **confiance** (76%)
 - La **bienveillance** dans les relations de travail et le respect mutuel (75%)
 - **Le partage d'idées et la participation aux décisions** (71%)
- *Sur le plan des avantages et de la rémunération :*
 - 91% des responsables de secteur indiquent que **la progression de leur rémunération aura un impact déterminant sur leur souhait de rester, ou non, dans l'entreprise.**
 - La même proportion indique que **le nombre de congés payés et de RTT**, ainsi que l'intéressement et la participation, auront un impact important sur ce souhait.
- *Sur les conditions de travail :*
 - 89% des responsables de secteur indiquent que **le fait d'exercer un métier qu'ils aiment est déterminant** dans leur souhait de rester.
 - 86% indiquent aussi que **l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle** sera aussi déterminant au moment de choisir de rester ou non.
 - D'autres critères leur paraissent déterminants : **l'ambiance** au sein de l'équipe (81%), la **flexibilité** des horaires de travail (73%)
- *Sur le développement professionnel :*
 - 88% des responsables de secteur indiquent que la **reconnaissance professionnelle** est déterminante pour rester ou non dans l'entreprise.
 - D'autres **critères de développement professionnel** leur paraissent déterminants : les possibilités d'évolution (67%), la possibilité d'avoir plus de responsabilités (63%)
- *Sur l'image de l'entreprise :*
 - La solidité financière (86%), la sécurité de l'emploi (84%), la culture et les valeurs de la jardinerie (75%) sont autant **de traits d'image qui pèsent lourd dans les choix des responsables de secteur.**



Directeur de magasin

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Le directeur de magasin est responsable de l'identité de l'enseigne ou d'un point de vente, et à ce titre, pilote et coordonne l'activité du magasin afin d'en optimiser les performances économiques par l'application de la politique commerciale. **Son objectif est d'optimiser les résultats** (ventes, rentabilité) **et la satisfaction client**. Son activité revêt aussi une **forte dimension managériale** dans la mesure où il encadre et anime l'ensemble du personnel du magasin.



Activités

- Développement des activités commerciales du point de vente
- Pilotage de la performance commerciale du magasin
- Management d'équipe



Relations internes et externes

- Le directeur du magasin est en relation avec le siège dont il décline la stratégie commerciale à l'échelle du magasin ;
- Il est aussi en relation directe avec la clientèle du magasin pour promouvoir les produits et assurer les ventes
- Il est en contact avec les fournisseurs pour négocier et gérer les conditions d'approvisionnement
- Il peut être en relation avec les collectivités territoriales pour la promotion de l'image de l'enseigne sur le territoire



Formation

- 51% des directeurs de magasin ont un **niveau 5** (DEUG, BTS, DUT, DEUST)
- 20% ont un **niveau 7** (Master, DEA, DESS, diplôme d'ingénieur)
- Formation de niveau Bac+5:
 - Master professionnel en management stratégique de la distribution, vente, marketing, gestion
 - Diplôme d'école de commerce
 - Master Marketing, Vente
 - Master Management
 - Master Management et administration des entreprises
 - Master Management de la stratégie digitale, marketing et commerciale



Prérequis

- Expérience en horticulture ou dans la vente de produits de jardinerie
- Expérience dans la gestion économique et commerciale dans le secteur de la distribution
- Expérience dans le management d'équipe dans le secteur commercial
- **La promotion interne est privilégiée pour accéder à un poste qui requiert 3 à 5 ans d'expérience minimum comme responsable de secteur.**



Directeur de magasin

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité



CSP

- 60% des directeurs de magasin sont des **cadres dirigeants**
- 35% sont des **cadres**



Ancienneté

- **76% des directeurs de magasin ont au moins 10 ans d'ancienneté.**



Age

La moyenne d'âge des directeurs de magasin est globalement plus élevée :

- 45% des directeurs de magasin ont entre 40 et 54 ans
- 44% ont plus de 55 ans



Parité

- Seulement **17%** des directeurs de magasin sont des femmes.



Directeur de magasin

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Compétences techniques

Développement des activités commerciales du point de vente

- Dynamiser commercialement un magasin : animer les ventes, gérer l'assortiment, les stocks, les approvisionnements, le *merchandising* et la mise en ambiance des produits
- Identifier les produits à forte rentabilité ou à écoulement rapide
- Identifier les produits à problèmes pour lesquels des décisions doivent être prises
- Mettre en œuvre les techniques de vente :
 - Présenter et valoriser les produits et services
 - Accueillir le client, mettre en œuvre les techniques d'écoute, de questionnement et de reformulation, développer un argumentaire commercial, conclure la vente
- Répondre aux questions techniques en horticulture
- Mettre en œuvre les procédures d'encaissement
- Réceptionner des produits et des matières premières
- Synthétiser les enseignements du passé et de l'expérience actuelle, de la veille concurrentielle et des tendances de consommation pour élaborer une stratégie commerciale à moyen et long terme.
- Actualiser ses connaissances sur l'évolution des marchés, des produits et du comportement des consommateurs
- Appliquer la législation en matière de commerce : prix, vente à perte, démarque, vente de produits dangereux et d'animaux, règles de la concurrence, contrats de collaboration commerciale...
- Constituer et animer un réseau relationnel nécessaire au développement du point de vente

Pilotage de la performance économique du magasin

- Mettre en œuvre les règles et méthodes de gestion : établir un bilan, un budget, une comptabilité journalière, monter un dossier administratif ou juridique...
- Utiliser les outils informatiques de gestion (Excel, SAP...)
- Effectuer le calcul, l'analyse et le suivi des indicateurs de pilotage de l'activité (chiffre d'affaires, marge, stocks, coûts de personnel...)
- Etablir des tableaux de bord adaptés aux besoins et en tirer les informations utiles au pilotage
- Choisir les fournisseurs, passer les commandes, réceptionner et vérifier les marchandises
- Faire respecter les conditions d'achat par les fournisseurs (délais de livraison, prix, remises, délais de paiement)
- Anticiper les impacts de la saisonnalité : recrutement de personnel saisonnier, constitution des stocks...
- Planifier les ressources en adaptant les effectifs au volume d'activité prévisible en en tenant compte des compétences complémentaires du personnel

Compétences managériales

- Organiser le travail selon les priorités et les objectifs
- Planifier les ressources en adaptant les effectifs au volume d'activité prévisible en en tenant compte des compétences complémentaires du personnel
- Motiver son équipe : favoriser l'initiative et la prise de responsabilités
- Suivre et valoriser le travail réalisé par une appréciation régulière et argumentée
- Consulter les collaborateurs avant une prise de décision
- Argumenter et expliquer les choix
- Transmettre les connaissances et les savoir faire
- Fixer des objectifs individuels et collectifs, poser les critères d'évaluation, évaluer l'équipe, conduire un entretien annuel d'évaluation

Compétences comportementales

- Avoir un tempérament d'entrepreneur et le goût des responsabilités
- Prendre des décisions dans des situations risquées ayant une portée sur l'entreprise
- Avoir le sens du service
- Faire preuve d'autonomie, de rigueur, de précision et de méthode dans l'organisation et la gestion des priorités
- Travailler en équipe
- Être à l'écoute, faire preuve d'empathie



Directeur de magasin

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Evolution des compétences :

- **L'importance du management dans l'activité de directeur de magasin tend à s'accroître**, avec l'augmentation des surfaces de vente et la prise en charge des tâches de de gestion économique et commerciale par les sièges. Elle requiert de la part du directeur de magasin de :
 - Traiter les litiges et les situations difficiles avec sang froid, tact et professionnalisme ;
 - Se remettre en cause, intégrer les changements et les évolutions indispensables à la nature de l'activité.
- **L'élévation du niveau d'exigence en matière de gestion économique des magasins** (suivi quotidien des ventes produit par produit, recherches de réductions de coûts et d'optimisation des marges, vigilance accrue sur la démarque), se traduit par l'importance croissante des tâches de reporting ;
- **L'exigence de réactivité est accrue dans la gestion commerciale**, avec l'accélération des cycles de vente et l'intensification de la concurrence ;
- **La prise en compte des enjeux du développement durable** se traduit concrètement par la recherche de réduction des consommations énergétiques et hydriques des points de vente (réduction des consommations d'eau pour l'arrosage, substitution avec des matériaux biodégradables pour les contenants, modulation des produits phytosanitaires, tri et recyclage des déchets) et la sensibilisation de la clientèle.



Directeur de magasin

Missions et finalités

Données socio-économiques

Compétences

Leviers d'attractivité

Motivation

- 97% des directeurs de magasin ont indiqué que **la possibilité de pouvoir évoluer** a contribué à leur souhait de travailler dans leur entreprise actuelle. 94% désignent aussi **la qualité de l'environnement de travail**, 95% **la diversité des activités**, 91% la **réputation** de l'entreprise.

Accueil des managers

- 69% des directeurs de magasin ont été satisfaits du processus d'intégration dont ils ont bénéficié à leur arrivée.
- Pour la quasi-totalité d'entre eux (96%), il s'agissait de rencontres avec les équipes et la direction ; 67% ont bénéficié de la remise d'un Guide.

Pratiques d'accueil des nouveaux salariés

- 85% des directeurs de magasin connaissent les actions de leur entreprise pour se faire connaître et être attractive, **et 88% d'entre eux y participent activement**, via des rencontres avec les publics jeunes et scolaires (61% des directeurs de magasin), et une communication positive sur les réseaux sociaux

Fidélisation

- *Ce qui importe aux directeurs de magasin :*
 - **L'écoute** de la direction régionale et du siège (83%)
 - La **bienveillance** dans les relations de travail et le respect mutuel (82%)
 - Le **partage d'idées** et la **participation** aux décisions.
- *Sur le plan des avantages et de la rémunération :*
 - 81% des directeurs de magasin indiquent que **l'intéressement et la participation** auront un impact déterminant sur leur souhait de rester ou non dans l'entreprise.
 - La **progression de la rémunération** est également importante pour 80% d'entre eux.
- *Sur les conditions de travail :*
 - 90% des directeurs de magasin indiquent que **le fait d'exercer un métier qu'ils aiment** aura un impact sur leur décision de rester ou non dans leur entreprise.
 - Pour 86%, **l'ambiance** au sein de l'équipe aura un impact déterminant.
 - **Une proportion importante d'entre eux exprime néanmoins des attentes sur la flexibilité des horaires de travail et la qualité des espaces de travail.**
- *Sur le développement professionnel :*
 - 80% accordent une importance déterminante au fait **d'avoir plus de responsabilités et de pouvoir prendre plus d'initiatives.**
 - 71% estiment que **la reconnaissance professionnelle** a sur eux un impact déterminant.
 - 64% jugent déterminantes dans leur choix de rester dans leur entreprise **les possibilités d'évolution.**
- *Sur l'image de leur entreprise :*
 - 71% attachent une importance déterminante à la **solidité financière** de leur entreprise et 58% à la **sécurité** de leur emploi.

Le profil des managers en Jardinerie, sur les différents types d'emplois, est hétérogène mais néanmoins fortement caractérisé par l'ancienneté et l'importance de la promotion interne

Le profil générique du manager en Jardinerie : expérience, ancienneté, légitimité

- Si, dans certaines entreprises, le profil des managers paraît hétérogène, avec des anciennetés et des niveaux de qualifications très variés, de manière générale les managers sont des personnes ayant acquis une légitimité forte auprès de leurs équipes du fait de leur ancienneté dans l'entreprise, souvent supérieure à 10 ans ;
- Une part importante des managers est donc issue de la **promotion interne**, qui apparaît comme la voie privilégiée – bien davantage que la formation – pour évoluer dans l'entreprise ou dans le secteur.
- Dans ce contexte, la plupart des responsables RH ou des directeurs de magasin rencontrés dans le cadre de l'étude constatent ainsi de grandes inégalités dans les niveaux de connaissances des managers, notamment en ce qui concerne la gestion économique et commerciale.

Du poids de l'ancienneté et de la promotion interne, il résulte d'importants besoins en matière de compétences managériales

- Dans la Jardinerie, le management semble perçu et valorisé comme une promotion, qui vient récompenser non seulement le savoir-faire et la performance, mais aussi l'expérience, qui se mesure à l'ancienneté. Or le management est moins une promotion qu'une compétence spécifique.
- **Il résulte de ce biais un manque de formation au management de la part de la plupart des managers.**

Dans ce contexte, l'évaluation des managers fait l'objet de préoccupations renouvelées :

- L'évaluation des managers fait actuellement l'objet de critiques, partagées entre les différents niveaux des organisations (des salariés aux directions, en passant par les managers eux-mêmes), à propos d'un manque d'objectivité lié à l'absence de critères et de normes bien définies et bien partagées. En ce sens, l'évaluation des managers en Jardinerie semble souvent influencée par des facteurs subjectifs, qui ont indirectement un impact sur :
 - Le sentiment de reconnaissance ;
 - La perception d'avoir des perspectives professionnelles et de pouvoir évoluer ou être promu ;
 - La fidélisation dans l'entreprise et l'envie de s'y projeter.
- Il existe donc actuellement **un fort besoin de formaliser des référentiels de compétences managériales** et, en corollaire, **d'harmoniser les critères d'évaluation via la définition de critères objectifs d'évaluation individuelle**, tels que les performances de vente, la mise en rayon...



« Nos managers sont, pour l'essentiel, issus de l'ancienneté » - Directeur de magasin

« La plupart de nos managers est issue d'évolutions internes et ont une formation technique plutôt qu'une formation managériale » - RRH Groupe de Jardineries

« Il n'y a pas de profil-type pour les managers en magasin. Ils peuvent avoir des niveaux d'ancienneté très variés, allant de jeunes managers à des personnes avec 15 ou 20 ans d'expérience » - Responsable recrutement dans un groupe de Jardinerie en région Rhône-Alpes

« On a mis en place un parcours de formation au rôle du manager, d'autant plus important que dans notre entreprise, la majorité d'entre eux est issue de la promotion interne. Il est encore un peu tôt pour en faire le bilan car nous ne l'avons mis en place que l'an dernier » - Adjointe RH pour la formation dans un groupe de Jardinerie

La formation des managers apparait comme un levier privilégié de fidélisation, face aux fortes attentes en termes d'évolution et de perspectives de carrière

La formation des managers fait face à des impératifs de renouvellement

- A l'heure actuelle, les actions de formation proposées aux managers sont souvent **axées sur la gestion des conflits**. Cependant, ces formations semblent insuffisantes face à l'augmentation tendancielle de la charge de travail et le poids toujours croissant des tâches de *reporting*, qui empiète sur les tâches managériales.
- Elles paraissent en outre inadaptées dans un contexte où les compétences de management sont renouvelées :
 - Encadrement des jeunes générations et prise en compte de leurs attentes en termes de rythme d'évolution et d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle ;
 - Management dans un contexte de polyvalence et de polycompétence, qui inclut d'importantes dimensions de gestion économique et commerciale ;
 - Intégration des nouvelles pratiques liées à la transition écologique ;
- Dans certains cas, face à un manque de candidats qualifiés, l'enjeu de formation porte de plus en plus sur les fondamentaux du métier.

La plupart des entreprises ont engagé des démarches ambitieuses pour renforcer les dispositifs de formation au bénéfice des managers

- Plusieurs entreprises ont récemment créé des **parcours de formation au rôle du manager** :
 - Les managers sont formés à travers un parcours complet couvrant les compétences techniques, commerciales, de gestion et de management.
 - Le contenu des formations a évolué pour intégrer davantage les compétences de gestion économique et commerciales.
- Les groupes de Jardinerie de plus grande taille ont structuré **des stratégies de développement managérial** :
 - Parcours de développement des managers
 - Un parcours certifiant pour les responsables de rayon, leur permettant d'obtenir un diplôme équivalent à Bac+3, avec un volet sur le leadership et la posture managériale
 - Un cursus de formation interne pour les responsables de rayon, qui visent à les préparer aux fonctions de directeur adjoint ou de directeur de magasin
 - Parcours de formation pour accompagner les managers comprenant :
 - Des coachings individuels sur 6 mois
 - Des formations sur « *le management par le calme* » (management bienveillant et respectueux)
 - Des formations « classiques » sur la conduite d'entretiens annuels, la gestion des conflits
 - Du coaching collectif pour les postes de direction

02.

Analyse des pratiques
d'accueil, d'intégration et
de fidélisation des
managers dans la branche



La branche est marquée par d'importantes différences entre les entreprises dans les niveaux de structuration du rôle des managers dans l'intégration et la fidélisation

Si un consensus existe pour affirmer le rôle-clé des managers...

- La totalité des entreprises rencontrées dans le cadre de l'étude s'accordent autour de l'idée que les managers jouent un rôle-clé dans l'intégration des nouveaux collaborateurs et la fidélisation des salariés, notamment pour :
 - Transmettre la culture d'entreprise ;
 - Ouvrir des perspectives aux salariés en définissant des objectifs à court et à moyen terme ;
 - Accompagner la montée en compétence des salariés par la réalisation des points d'étape réguliers ;
 - Contribuer au bien-être au travail grâce à l'écoute et à la disponibilité.

... beaucoup d'entreprises n'ont pas formalisé ou structuré cette responsabilité managériale dans l'intégration et la fidélisation

- **Beaucoup de responsables RH font face à une difficulté : dans beaucoup de cas, de nombreux managers ne considèrent pas que l'intégration des nouveaux salariés fasse partie de leurs missions, d'où un travail à mener en termes de conviction de ces managers sur leur rôle en matière d'accueil ;**
- Dans plusieurs cas, des processus d'intégration sont formalisés pour les directeurs et les responsables de secteur, mais pas pour les autres postes de managers.
- Ainsi, le rôle des managers dans l'intégration des nouveaux arrivants se limite souvent à un accompagnement de proximité informel, sans méthodologie normée.
- Un **suivi régulier** par les managers est jugé nécessaire pour améliorer l'expérience d'intégration mais celui-ci n'apparaît pas toujours systématisé.

Cette difficulté est liée à un manque d'outillage de l'entreprise et des managers eux-mêmes

- Dans beaucoup d'entreprises, il n'y a pas de **référentiels managériaux formalisés**.
- Or il existe un fort besoin de formaliser ces référentiels, qui nécessitent d'engager des travaux - relativement lourds - de **définition, de conception et d'appropriation**, qui embarquent tous les niveaux de l'organisation ;
- Plusieurs responsables RH constatent aussi un **manque de formations en management**, notamment sur les compétences transverses et comportementales (*soft skills*) en matière managériale, qui sont revêtent pourtant une importance particulière dans un contexte de promotion interne.



« Ce sont des petits conseils au jour le jour. Ce n'est pas réellement formalisé, ça ne répond pas à un objectif managérial, ce n'est pas normé et ça n'obéit pas forcément à une méthodologie précise » - Directeur de magasin

« Le premier retour des managers que j'ai eu était sur le registre "j'ai besoin de quelqu'un d'opérationnel tout de suite". Je dois prendre un cas concret pour arriver à les convaincre de prendre du temps pour intégrer la personne » - Responsable Développement RH Groupe de Jardinerie

« Quand on est dans une petite structure, les équipes sont vite en difficulté. Lorsqu'on les sollicite pour assurer l'intégration d'un salarié, les managers de rayon répondent souvent qu'ils ont besoin de quelqu'un tout de suite, qu'ils ne peuvent pas attendre et que c'est urgent. » - RRH Entreprise de Jardinerie en région

Plusieurs entreprises, notamment de grande taille, ont engagé des démarches pour structurer, normer et outiller le rôle des managers dans l'intégration et la fidélisation

A un premier niveau, des démarches d'amélioration des processus d'intégration

- Plusieurs entreprises, notamment de taille intermédiaire, ont entamé des recherches pour **améliorer les processus d'intégration**, qui passent notamment par :
 - Une participation plus active des managers à ce processus, qui porte sur le suivi plus étroit des nouveaux arrivants par les managers (organisation de points d'étapes, définition d'objectifs...);
 - L'outillage des managers via :
 - La sensibilisation des managers à l'importance de l'intégration et à l'importance leur propre rôle de manager dans ce processus d'intégration (notes internes, entretiens, discussions informelles...)
 - Des guides de bonnes pratiques.
- Ces recherches passent aussi par un rôle de promotion, par les managers auprès de leurs équipes, des opportunités de développement professionnel (parcours certifiants, mobilités internes...).

A un niveau plus avancé, des démarches de systématisation et de structuration du rôle des managers

- Inscription des attendus dans les fiches de poste ;
- Instructions des DRH ;
- Intégration de ces enjeux lors des entretiens annuels avec les managers ;
- Actions d'animation avec inscription des actions dans les calendriers et les plannings des managers (points dédiés, sessions de sensibilisation...)
- **Outillage :**
 - Mise en place de « kits clés-en-main » pour l'intégration par les managers pour le recrutement, l'accueil, la formation, la présentation des nouveaux collaborateurs à l'équipe...
 - Outillage des managers par un « agenda RH » pour mieux anticiper les réponses aux questions des salariés.



« Pour l'intégration, disons que nous n'avons pas de process vraiment déterminé. Et c'est justement un projet sur lequel on est en train de travailler pour pouvoir accompagner le manager dans l'intégration de son nouveau collaborateur, sans se substituer à son rôle, mais en se donnant en gros des outils ou des choses pour pouvoir accompagner et le manager et le collaborateur pour qu'ils soient opérationnels le plus rapidement possible. » - DRH groupe de Jardinerie

« Nous faisons jouer aux managers un rôle en première ligne pour l'intégration et ça passe par un gros travail d'outillage parce qu'on privilégie leur autonomie – parce que c'est surtout une affaire d'accompagnement de proximité » - DRH Jardineries

« Clairement, il s'agit de faire monter en compétence nos managers et nos futurs managers par des parcours qui durent entre 6 et 9 mois, avec la fois des apports théoriques, et des mises en pratique à faire en magasin entre les séquences. » - DRH Groupe de Jardineries

« On vient de mettre en place un parcours pour nos directeurs de magasins à potentiel. Donc, on a sélectionné un directeur par région » - RRH Groupe de Jardineries

L'enjeu particulier du management des nouvelles générations fait émerger de nouveaux besoins en compétences

L'enjeu particulier du management des nouvelles générations fait émerger de nouveaux besoins en compétences

- Les managers font remonter les différences intergénérationnelles dans les attentes et les comportements, nécessitant une adaptation de leurs pratiques managériales et la mobilisation de compétences spécifiques en matière de communication et de résolution de conflits.
- Les entreprises constatent des attentes plus particulièrement marquées des plus jeunes générations, qui portent essentiellement sur deux sujets :
 - La volonté d'évoluer rapidement ;
 - L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ;
- Les entretiens **n'ont pas fait ressortir de manière flagrante des problématiques liées au savoir-être en entreprise et aux compétences comportementales** (nonchalance, désengagement, manque de ponctualité, communication inadaptée...) : le problème porte davantage sur le décalage dans les attentes et les représentations des métiers et des carrières entre les générations, entre les salariés et les managers, qui génèrent de l'incompréhension et du côté des managers, le sentiment d'être démuni pour y répondre, qui génère surtout de l'agacement.
- Ainsi, l'ensemble des services RH font le constat **d'une difficulté des managers seniors à encadrer les nouvelles générations**, qui ont des attentes différentes d'eux en particulier sur le rythme d'évolution.
- Les entreprises entendent travailler sur des projets pour s'adapter à ces nouvelles attentes, mais les choses semblent en l'état **mal définies**, avec un flou sur les actions et les démarches qu'il est possible d'entreprendre, avec un manque de repères et de ressources méthodologiques.



« Les plus jeunes veulent tout, tout de suite, à peine embauchés comme vendeur-conseil, se voient comme directeur de magasin demain, avant même d'avoir fait leurs preuves » - Adjointe Recrutement dans un groupe de Jardinerie en Région Rhône-Alpes

« Les dernières générations sont clairement plus impatientes en termes de responsabilités et de rémunérations » - RRH Groupe de Jardineries

03.

Préconisations pour un
plan d'actions
(missions 1 et 2)



Le plan d'actions pour les travaux interentreprises pour renforcer l'attractivité et la fidélisation dans la branche pourraient être axés sur 5 priorités :

1

Faire connaître aux entreprises de la branche les travaux réalisés et les outils disponibles pour une marque employeur de branche.

2

Engager les travaux au niveau interentreprises sur les leviers-clés de l'attractivité et de la fidélisation des salariés

3

Créer des référentiels managériaux partagés au niveau de la branche et déclinés au niveau des entreprises

4

Adapter l'offre de formation

Faire connaître aux entreprises de la branche les travaux réalisés et les outils disponibles pour une marque employeur de branche.

Actions	Objectifs	Démarche
<p>1. Animer un webinaire pour faire connaître les travaux déjà réalisés, sensibiliser les entreprises aux enjeux</p>	<p>Les objectifs d'un webinaire peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restituer les constats clés issus de l'étude • Sensibiliser à l'importance de la Marque Employeur • Faire connaître aux entreprises les outils qui avaient déjà été conçus lors des travaux précédents • Faciliter l'engagement des équipes sur cette thématique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les objectifs spécifiques du webinaire : Identifier une thématique générale ou des sous-thématiques à aborder (attractivité, fidélisation, communication RH, RSE, etc.) en lien avec les besoins des structures ; ▪ Constituer éventuellement une équipe d'intervenants qui pourraient apporter leur témoignage ▪ Élaborer le contenu du webinaire : Mobilisation des supports de communications éclairant les messages clés issus de la présente étude. ▪ Planifier et organiser la session : Déterminer la date, en tenant compte de la disponibilité des structures et des temps forts de l'année (période de recrutement, etc.) ▪ Promouvoir le webinaire auprès des entreprises : Diffuser des invitations via divers canaux (emailings, réseaux sociaux, newsletters) pour toucher un maximum de structures
<p>2. Relancer les travaux en interentreprises sur les outils de la marque Employeur de branche et engager les entreprises dans la démarche</p>	<p>Faire connaître les outils qui sont susceptible d'être disponibles et au service des entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autodiagnostic de marque employeur ; • Kit opérationnel de mise en œuvre de la marque employeur ; • Appui-Conseil de marque employeur ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les objectifs de l'autodiagnostic : Clarifier les dimensions à évaluer (attractivité, communication RH, fidélisation, culture d'entreprise, etc.). ▪ Elaborer un cahier des charges comportant les objectifs de l'autodiagnostic et le contenu attendu de l'autodiagnostic (pratiques réalisées concernant la communication, l'attractivité et la fidélisation, acteurs et professionnels associés, etc.) ▪ Communiquer sur le lancement de l'autodiagnostic ▪ Prévoir une évaluation et une amélioration de l'outil

Actions	Objectifs	Démarche
<p>Organiser des groupes de travail autour de l'attractivité, de l'apprentissage et des synergies avec le monde agricole</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les actions rapides et concrètes qui permettrait d'agir sur les principaux freins à l'attractivité et à la fidélisation dans les entreprises de Jardinerie • Aligner les visions des enjeux entre le niveau « branche » et le niveau « entreprises » • Créer une démarche partagée en interentreprises • Renforcer l'apprentissage dans la branche • Développer les synergies avec le monde agricole 	<p>Les groupes de travail pourraient porter sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aligner les visions entre la branche et les entreprises sur les enjeux de valorisation de la polyvalence et de la polycompétence ; • Etudier la possibilité de mettre en place une prime d'ancienneté dans les entreprises de Jardinerie • Etudier la possibilité d'octroi de Jours d'ancienneté aux salariés les plus anciens dans l'entreprise ; • Etudier les conditions de recours à l'emploi ponctuel de CDI étudiants pour diminuer le poids du travail le weekend dans les magasins ; • Etudier les dispositifs disponibles pour améliorer la gestion des fins de carrières (notamment la retraite progressive) pour améliorer la fidélisation et le bien-être au travail des profils les plus expérimentés ou avec le plus d'ancienneté <p>Ils pourraient aussi explorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les voies et moyens d'étendre l'apprentissage au niveau de la branche, par exemple via la création et la promotion d'un CFA de branche • Les impacts et les leviers possibles en matière de transmission et de reprise d'entreprises, dans un contexte d'interrogations sur la pérennité du modèle économique des jardineries indépendantes face aux rachats par des promoteurs : <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les actions possibles pour favoriser les reprises d'entreprises • Déterminer les moyens d'intégration des jardineries avec les activités agricoles • Etudier les synergies possibles avec le monde agricole <p><i>Des exemples d'entreprises ayant mis en place les dispositifs cités ici sont disponible dans le rapport intermédiaire.</i></p>

3

Créer des référentiels managériaux partagés au niveau de la branche et déclinés au niveau des entreprises

Actions	Objectifs	Démarche
Créer des référentiels managériaux	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer le rôle des managers dans l'intégration fidélisation • Valoriser les bonnes pratiques de management des nouvelles générations et de résolution des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer les résultats de l'étude aux entreprises sur le volet des enjeux liés aux compétences managériales • Réunir des groupes de travail en interentreprise pour la définition de référentiels managériaux « socle » qui prennent en compte les enjeux identifiés et propose • Promouvoir les référentiels auprès des entreprises • Engager la conduite du changement dans les entreprises : déclinaison au niveau des entreprises, adaptation des compétences au contexte spécifique ; démarche d'appropriation et de diffusion dans les lignes managériales.

4

Adapter l'offre de formation

Actions	Objectifs	Démarche
Adapter l'offre de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer auprès des OF sur les impératifs de renouvellement des compétences • Identifier les formats adaptés aux contraintes des commerces 	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les besoins de renouvellement des compétences managériales • Intégrer les exigences dans les cahiers des charges