

18ème Journée Ressources Plus



Pratiques RH et Problématiques d'emploi en Bretagne

15 Mars 2013

Agrocampus - Rennes



Affiche réalisée par David ROHEL – Etudiant en Master 2 Marketing (IGR-IAE)



Master 2 Management des Ressources Humaines

www.igr-ressourcesplus.com



L'Introduction

M. OLLIVRO, géographe, spécialiste de l'aménagement du territoire et du développement régional, et enseignant à l'Université de Rennes 2.

Selon Mr OLLIVRO, la Bretagne c'est la tête d'un dragon, c'est la terre, la mer, la force et l'énergie, c'est un rêve, un esprit.

Il faut envisager la crise non pas comme une maladie passagère mais comme un élément permettant la mutation. La Bretagne doit faire face à une difficulté : les Bretons sont individualistes, il est donc difficile de mettre en place des projets collectifs. Malgré tout, ils ont de fortes capacités afin d'avancer tous ensemble.

Le deuxième point de cette introduction met en relation la terre et la mer. La Bretagne est prospère lorsqu'elle est maritime, il faut donc reconsidérer les enjeux logistiques. Il faut cultiver les côtes afin d'échanger avec l'extérieur.

Le troisième point fait le lien entre l'énergie et le feu. En effet, la Bretagne est composée d'hommes et de femmes qui ont une volonté de vivre et de travailler dans la région. La Bretagne est belle même si la beauté n'est pas suffisamment prise en compte. La Bretagne est prospère grâce à ses richesses tangibles et monnayables. Enfin la Bretagne est solidaire puisque la prospérité n'a d'intérêt seulement si l'on redistribue les richesses aux plus pauvres. Pour terminer la Bretagne est ouverte sur le monde.

L'idée est de limiter la dépendance énergétique en produisant des richesses y compris les petites richesses. Le futur doit se baser sur deux piliers économiques :

- L'économie de la réappropriation de substitution (repandre le système économique par le bon bout)
- L'économie productive basée sur des filières : l'agriculture, produire du lourd, nourrir les hommes, produits bretons remarquables...

La Bretagne est une terre de civilisation que l'on a oubliée, avec cette identité d'ouverture qui est cruciale à l'époque où le racisme et la xénophobie progressent. La Bretagne possède un fantastique potentiel : des hommes et des femmes qui aiment la valeur travail, un environnement d'exception, une terre de réseaux, et des personnes capables de s'associer. Cependant, considérant le faible poids politique, il manque une forme de gouvernance adaptée au contexte économique.

« Il ne manque pas grand-chose pour faire de la terre de Bretagne, une réussite », garderons nous comme phrase de conclusion.



Table ronde 1 : Les atouts favorisant la dynamique de la région

LA BRETAGNE, UNE REGION ATTRACTIVE ?

Marie BUTTAVAND et Medhy PHILIPPE, étudiants en M2 Marketing à l'IGR

Les étudiants du Master 2 Marketing de l'Institut de Gestion de Rennes sont venus présenter une étude de marketing territoriale qu'ils ont menées sur le thème de la région Bretonne et de son attractivité.

Cette recherche a été engagée notamment après avoir constaté que 1,3 millions de personnes en France changent de région de travail chaque année. Ceci les a amenés à se poser la question de la mobilité en Bretagne.

Quatre grands acteurs de la mobilité ont été identifiés : les salariés, les entreprises, les collectivités territoriales et l'état. Il existe un marché de la mobilité : les villes particulièrement touchées par ce phénomène sont Bordeaux, Lyon et Metz.

Les étudiants ont suivi deux grands axes de travail : dans un premier temps ils ont effectué une étude de la mobilité interrégionale puis une recherche sur le comportement et les attentes des salariés

Voici la méthodologie qu'ils ont suivie :

- Une recherche documentaire : recherche et analyse des études existantes et des travaux universitaires sur le sujet
- Une analyse qualitative : réalisation de trois entretiens avec des salariés correspondant à 3 profils : ceux qui arrivent en Bretagne, ceux qui quittent la Bretagne et ceux qui changent de région sans passer par la Bretagne. Au total 15 entretiens ont été réalisés. A ces échanges s'ajoutent la réalisation de 2 entretiens professionnels et de 2 découpages collages.

Les résultats de leur étude peuvent être présentés en plusieurs thèmes :

Les motivations associées à une mobilité professionnelle

- L'opportunité professionnelle : les personnes vivent un choix de mobilité pour le travail.
- La réponse aux attentes liées à la situation familiale/âge : il a été constaté que plus les personnes sont jeunes et plus elles sont enclins à être mobile. En effet les décisions se font souvent seuls elles sont donc plus simple à prendre, puisqu'il n'y a généralement pas la contrainte familiale à prendre en compte.

- 
- La recherche d'un meilleur cadre de vie : interrogées beaucoup de personnes qui ont travaillées en région parisienne ont souhaité fuir la capitale à cause du coût de la vie et du stress, principalement.
 - La volonté de se rapprocher de ses origines : les personnes ont envie de retrouver leurs amis, leur famille, retrouver les lieux auxquels ils sont attachés.

Les freins liés à une mobilité professionnelle

- La difficulté à nouer de nouvelles relations : il est assez difficile de créer des contacts, cela peut parfois prendre plusieurs mois voire plusieurs années. Les individus ont souvent peur de ne pas retrouver ailleurs ce qu'ils ont réussi à construire dans leur région d'origine.
- La peur de l'inconnu et du changement : les personnes recherchent généralement de la stabilité car l'inconnu créer un sentiment d'insécurité qui fait peur.
- La difficulté pour reconstruire une nouvelle vie : la perspective de perdre ses repères, de se retrouver dans un nouveau contexte avec de nouveaux collègues par exemple est un des facteurs explicatifs de la réticence des individus à être mobiles.

Les aspects positifs de la Bretagne

- La mer : c'est l'avantage premier qui ressort dans l'étude, la vie paraît plus tranquille, associé à un lieu de vacances.
- Le dynamisme de la région : en termes d'emploi, d'infrastructure, et d'activités.
- La culture et les traditions : la musique, les festivals, la danse bretonne par exemple donnent une image conviviale et festive de la région Bretonne, un territoire créateur de liens sociaux.
- L'accueil chaleureux : les bretons sont vus comme étant des personnes vraies et sincères.

Les aspects négatifs de la Bretagne

- La diminution de salaire : la région propose des salaires un peu moins élevés par rapport à certaines autres régions.
- Le climat : La Bretagne est vue comme disposant d'un climat plutôt gris ou pluvieux la région souvent comparé à l'Angleterre ou aux pays du nord.
- La forte identité Bretonne : le fait d'avoir plusieurs symboles (« bzh », drapeau breton...) peut paraître gênants et intrusif pour des non bretons, cela peut entraîner certaines difficultés à s'intégrer.
- L'image d'une Bretagne traditionnelle : le patrimoine historique est très présent et peut conférer à la région une image assez peu moderne.

Face à ces résultats les étudiants ont pu mettre en évidence quelques recommandations pour pallier aux difficultés précédemment mise en exergue.



Plusieurs objectifs ont été identifiés :

- attirer les salariés à venir s'installer en Bretagne,
- lutter contre les freins à la mobilité professionnelle interrégionale,
- moderniser l'image de la Bretagne,

Pour atteindre ces objectifs plusieurs actions sont envisageables :

- l'élaboration d'un site internet qui regrouperait tous les services qu'il est possible d'offrir aux salariés qui vivent un phénomène de mobilité dans la région Bretonne.
- Mettre en place campagne de communication promouvant le territoire Breton.

UNE STRUCTURE SOUTENANT LES ENTREPRISES BRETONNES

Mme Valérie ALBISETTI, Conseillère Ressources Humaines, Performance Bretagne

Mme ALBISETTI conseillère à Performance Bretagne est venue présenter sa structure, et comment celle-ci aide le développement des Ressources Humaines des PME Bretonnes. Deux conseillères sont chargées de cette mission pour toute la région.

L'initiative « Performance Bretagne Rh » a été lancée en 1995 et est soutenu depuis cette date notamment par la CCI Bretagne ainsi que par les autres Cci de la région. L'opération a initialement été lancée dans le Finistère, devant son succès elle a été généralisée à l'ensemble de la Bretagne.

Aux départs orientés vers les PME de la région, leurs actions se sont peu à peu concentrées vers les très petites entreprises. En effet, peu à peu les plus grosses structures ont spontanément construit leur propre service de gestion des Ressources Humaines.

Elle propose un accompagnement en termes de Ressources Humaines pour structurer ce service dans les petites entreprises, cette aide leur est fournie de manière gratuite. Un certain nombre d'entreprises sont partenaires de ce programme et fournissent leur aide à la structure. Mette à dispositions des personnes des professionnels RH.

Pour rentrer dans le dispositif il faut au préalable avoir réalisé diagnostic. Les entreprises sont souvent détectées par les CCI. Les besoins de celles-ci sont assez divers. La démarche engagée par Performance Bretagne pour aider les petites entreprises se fait sur toute une année. Les entreprises se rencontrent par groupe de six ou sept entreprises. Ceux-ci sont constitués de façon à ce que les entreprises aient des problématiques communes cependant elles n'ont pas le même métier et sont souvent implantées dans des lieux géographiques différents. De fait le but étant que les structures échangent entre elles, ces partages d'expériences seraient beaucoup moins constructifs si les entreprises étaient concurrentes.



Les réunions collectives permettent d’aborder plusieurs thèmes, parmi ceux-ci, les principaux sont la fiche emploi, la communication, le management, le recrutement ou encore le développement des compétences

En plus de ces réunions collectives, Performance Bretagne met également en place des entretiens individuels. Chaque conseillère se rend dans les entreprises afin de savoir quels sont leurs problèmes particuliers, elles auront pour rôle de décortiquer ce qui se passe dans l'entreprise et ce qui doit être amélioré. Le processus qui dure un an finit par une réunion de synthèse, celles-ci permettent d’élargir les thèmes vers des sujets tels que la santé et la sécurité au travail par exemple.

En 1 an les structures n’ont pas eu le temps de tout mettre en place, un dernier entretien individuel est donc réalisé 6 mois après la fin du programme afin de mettre en place des réajustements et d’aider les entreprises une dernière fois.

La finalité de la démarche engagée par Performance Bretagne est que les sociétés soient réellement autonomes. L’aide qu’elle leur fournit ne va pas au-delà des un an et demi prévu dans le programme, ceci pour inciter les entreprises à se prendre elles même en mains.

Performance Bretagne met également en place des fiches conseils « questions ressources humaines ».

Les thèmes abordés sont très proches des problématiques des entreprises, elles sont destinées à des dirigeants qui ne sont pas spécialistes et qui ont besoin de réponses sur certaines de leurs interrogations concernant la gestion des ressources humaines.

Depuis 1995, Performance Bretagne est venu en aide à plus de 500 entreprises de la région Bretonne.

QUELLES OUVERTURES SUR L’INTERNATIONALE ?

Mr Sébastien LE GALL, enseignant-chercheur en stratégie et management internationale à l’Université Bretagne Sud

Mr LE GALL a présenté plusieurs études statistiques concernant les investissements étrangers dans notre pays¹. Lors de son allocution il s’est particulièrement attaché à décrire les investissements étrangers en Bretagne². Son intervention a été centrée autour de plusieurs points :

Le positionnement régional

La France est attractive, elle figure parmi les dix pays les plus attractifs au niveau mondial. Elle serait troisième au niveau Européen.

¹ Statistiques d’attractivité de la France (CNUCED)

² Statistiques d’attractivité de la Bretagne (AFII)



En ce qui concerne la Bretagne, en France elle, se classe en 13^e position des régions métropolitaines dans sa capacité à attirer des projets étrangers sur son territoire.

Les régions les plus performantes dans ce domaine étant notamment l'Île de France, le PACA ou encore le Rhône Alpes. Lorsqu'on effectue une moyenne au niveau national on constate que la contribution des investissements étrangers à l'activité régionale est de 11%, en Bretagne elle n'est que de 5%.

Ces chiffres mettent donc en exergue une certaine difficulté de la région Bretonne à attirer des investissements étrangers dans son pays.

Néanmoins ce constat est à relativiser puisque l'on comptait tout de même, en 2012, sur le territoire Breton 475 sites d'investisseurs étrangers, dont 384 entreprises. Plus précisément on remarque en Bretagne une forte représentation des fonctions productives et des filières IAA et TIC, avec une forte polarisation des investissements dans les métropoles régionales.

L'attractivité perçue

L'attractivité perçue de la Bretagne a été appréhendée grâce à une étude menée auprès de 59 directeurs de filiales, ou d'établissements sous capitaux étrangers. Celle-ci a permis de mettre en avant plusieurs constats.

D'abord ce qui domine c'est la question de la complexité de la diversité et de la contingence des logiques de localisation. De fait la connaissance en particulier des modalités d'investissements, des fonctions et des secteurs du territoire cible va jouer un rôle important dans le choix de s'implanter ou non dans celui-ci.

Ensuite cette enquête a également permis de mettre en évidence un certain nombre d'avantages comparatifs nationaux. En effet la Bretagne bénéficie d'un haut niveau de qualification du capital humain cela serait un des éléments forts qui expliquerait l'attractivité du territoire. De même la dynamique spécifique du tissu de la région serait elle aussi un des éléments explicatifs de l'attractivité de la région Bretonne en termes d'investissements étrangers. Enfin la qualité du cadre de vie figure elle aussi parmi les avantages du pays Bretons.

Cependant cette recherche a également révélé plusieurs désavantages comparatifs nationaux. En effet la taille du marché régional est trop réduite cela pourrait être un élément freinant les investissements étrangers dans notre région. De même selon certains directeurs de filiales l'éloignement géographique de la Bretagne des grands centres de décisions et de consommations ainsi que sa faible accessibilité seraient des inconvénients pour attirer les projets étrangers.

Néanmoins sur l'ensemble des dirigeants interrogés, ils restent 70% à considérer la région Bretonne comme une terre d'implantation très satisfaisante.



Les atouts RH de la Bretagne

On peut mettre une évidence une confrontation entre 2 modèles en ce qui concerne la logique d'implantation sur un territoire cible. Soit le territoire d'implantation est perçu comme un support, c'est-à-dire un élément qui va permettre d'être compétitif en termes de coûts.

Soit les entreprises choisissent de faire en sorte que l'implantation soit durable, les firmes s'engagent alors dans une démarche d'ancrage dans la région choisie. C'est là la contribution des Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise, elle doit lui permettre de s'ancrer véritablement dans le territoire. Dans ce domaine on remarque que les salariés bretons ont une vraie logique d'ancrage, en effet il y a un réel attachement individuel et de l'organisation à la région.

De même le pays Breton présente une certaine capacité à se rendre visible pour attirer les talents en son sein, ce qui est un facteur non négligeable pour capter les investissements étrangers.

Par ailleurs il ne faut pas considérer pas que les initiatives d'investissements étrangers émanent uniquement de l'extérieur. Il y a des porteurs de projets en local qui parviennent par leurs idées et leur dynamisme à solliciter des acteurs étrangers et à les faire venir sur le territoire, ces porteurs de projets ont donc un rôle essentiel pour la vitalité économique de la région.

Enfin le contexte institutionnel est lui aussi très important dans la création d'opportunités d'affaires : il faut en effet faire en sorte d'avoir un territoire constructif et qui soit ouvert sur l'international, la Bretagne présente une bonne aptitude dans ce domaine.

A l'avenir, la carte des investissements étrangers en France ne devrait pas beaucoup évoluer. On peut seulement constater l'apparition de nouveaux acteurs tels que les investisseurs Chinois ou Indiens. En termes de filières, les secteurs de l'agroalimentaire et des TIC devraient rester dominants.



Table ronde 2 : La saisonnalité un phénomène récurrent en Bretagne

QUELLES ATTENTES ET DIFFICULTES DES PARTIES PRENANTES ?

Aurélié CERTENAIS et Josselin QUEGUINER, étudiants en M2 Management des Ressources Humaines de l'IGR

L'étude a été réalisée par les M2 MRH de l'IGR. Elle se compose de deux parties : la santé et sécurité au travail (SST) et l'intégration. La méthodologie est la suivante : une approche bibliographique, puis des entretiens téléphoniques avec les coopératives ainsi que des entretiens collectifs avec des saisonniers. Les étudiants ont contacté 8 entreprises et ont interviewé 8 chargés de recrutement et 10 interlocuteurs RH et/ou référents SST. Ils ont également recueilli des données auprès des saisonniers via deux questionnaires. 51 retours ont permis d'analyser les réponses. Par ailleurs, les étudiants ont réalisé un entretien collectif avec quatre saisonniers ainsi qu'un échange téléphonique avec deux saisonniers.

Les résultats sont les suivants :

Concernant le thème du recrutement et de l'intégration, la synthèse des entretiens individuels avec les coopératives a permis de dégager les pratiques les plus courantes ainsi que les attentes de la part des coopératives.

Voici les pratiques les plus courantes : réception d'un livret d'accueil au début de la mission, livret comportant des données à propos de l'hygiène, du poste, de la sécurité... Par la suite les saisonniers participent généralement à une journée d'intégration (la durée allant de quelques heures à deux jours). Un temps d'évaluation est également mis en place pour s'assurer de la compréhension de la tâche à effectuer, mais aussi pour avoir un retour au terme de la mission.

Les coopératives ont pour attentes 3 axes différents. Le premier est le gain en attractivité, car le besoin en saisonniers est conséquent dans un temps relativement court. Le second est le retour d'expérience afin de gagner en visibilité. Enfin, la problématique de temps reste une attente majeure.

Les étudiants ont également réalisé une synthèse des entretiens collectifs avec les saisonniers afin de déterminer le profil type du saisonnier ainsi que ses attentes. Il en ressort que le saisonnier est un homme d'environ 20 à 25 ans, étudiant et sans enfants et qui travaille souvent de nuit ou le week-end.



Il aspire à avoir de meilleures conditions de sécurité, de logement et de transport et plus de coordination entre les sites.

Dans un deuxième temps les étudiants ont présenté les résultats de leur second thème d'étude (la santé et la sécurité au travail). La synthèse des entretiens individuels met en exergue les risques et les expositions des saisonniers. Le taux d'accident du travail n'est pas si élevé car ce sont les permanents qui ont les postes où les risques sont les plus forts. La problématique de risque, est prépondérante pour les entreprises, l'objectif est donc de mobiliser le plus d'acteurs possibles.

Selon les saisonniers, il y a des problèmes d'ergonomie, d'amplitude thermique ; 60% d'entre eux ont des problèmes de sommeil, les pauses déjeuners sont parfois trop courtes ; 75% des saisonniers se trouvent normalement en forme, et pour les 25% restant il y a une baisse de forme et des difficultés pour trouver le sommeil.

Au regard de ces constats, les étudiants proposent alors des recommandations en matière de recrutement et d'intégration : dans le domaine de la communication, de l'intégration (renforcement des échanges, exemple des repas collectifs), de la fidélisation, notamment en développant des actions concernant le transport (covoiturage par exemple, ou réseau de chambre d'hôte), ou de la rémunération (en proposant la prime de précarité et en prenant en compte l'ancienneté des saisonniers). D'autres conseils sont proposés concernant la santé et sécurité au travail : mobiliser les acteurs, améliorer l'environnement de travail (en anticipant les arrivés et donc en prévoyant les bottes de travail en avance, par exemple), améliorer l'accès aux soins et à la formation (revoir l'organisation des visites médicale, e-Learning...), mettre en place de nouveaux outils (brochures d'information, système de feedback après chaque accident du travail pour que le monde connaissent les situations à risques).

Les préconisations doivent donc être adaptées selon les coopératives car chacune d'entre elles a ses propres problématiques. Le travail des étudiants se termine par la création d'une Charte qui est actuellement en construction.

IMPACT DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA SANTE DES SALARIES

Mme Emmanuelle CADIC-GAUTIER, médecin du travail à Rennes

Selon Emmanuelle CADIC-GAUTIER, l'emploi saisonnier est souvent vu comme : un emploi précaire par une grande partie des saisonniers ; une baisse de revenu ; un accès à la santé plus difficile.



Voici les caractéristiques d'un saisonnier :

L'idée reçue est la suivante : ce sont des étudiants pour des emplois d'été afin d'accompagner la période festive du reste de l'année. Cette idée est aujourd'hui erronée, en effet les étudiants travaillent souvent pour financer les éléments de la vie courante (logement, étude, alimentation....). Ou bien, ce sont des personnes plus âgées, non diplômées, qui connaissent des situations socio-économiques plus précaires.

Ce sont également des retraités, ou des personnes qui viennent travailler pendant leurs congés payés, et qui habitent le département. Concernant les origines des travailleurs saisonniers, elles se diversifient de plus en plus.

Selon une étude de la caisse centrale de la mutualité agricole, les salariés peuvent être catégorisés en trois groupes :

1. 54% pour les gens âgés de 23 ans, le contrat moyen est de 13 jours, la rémunération est assez faible.
2. 27% : moyenne d'âge de 47 ans, le contrat moyen est de 22 jours, sur différents types de production.
3. 19 % : moyenne d'âge de 31 ans, le contrat moyen est de 43 jours.

Risques et expositions des saisonniers

Risque= danger (nuisance) * exposition

Le risque c'est un danger (une nuisance, du bruit, le contact avec un produit chimique...) multiplié par une exposition (en temps ou en quantité de produits).

Les nuisances physiques, les contraintes physiques et neurosensoriels, les risques biologiques sont les mêmes que pour les permanents. Lors des saisons, le rythme de travail est dégradé pour tout le monde. Les sources de fatigue sont présentes pour tout le monde. La fatigue peut alors engendrer un état dépressif, cela peut également s'expliquer par l'enchaînement des saisons.

Il faut également prendre en compte le domaine d'activité : en effet dans le domaine touristique les problèmes de santé peuvent être liés aux modifications d'alimentation ou de comportement (sommeil, consommation d'alcool...).

Focus sur les risques dans le secteur agricole et leurs conséquences

Il y a 3.5 fois plus de risques pour les saisonniers d'avoir un accident du travail par rapport au nombre d'heures travaillées, selon une étude réalisée entre 2002 et 2006. L'étude démontre que la période la plus propice aux accidents de travail se situe entre 20 et 40 jours.

Les facteurs de risque les plus importants sont : les intempéries, la manutention, le bruit et la conduite de véhicule. Il est donc essentiel de réaliser une prévention des risques du mieux possible. Cela passe par les entretiens individuels ou les formations.



La visite d'embauche est a priori problématique pour les raisons suivantes :

- Méconnaissance du droit (obligation légale de cette visite), surtout pour les petites entreprises
- Difficultés matérielles pour les employeurs (sur le temps de travail) ; problème de timing.
- Manque d'effectifs de médecin du travail : problème récurrent, augmentation de la charge de travail par les médecins car turnover des salariés, visite de reprises, de pré-reprises. Donc deux problèmes: de moins en moins de médecin et augmentation de la charge du travail.
- Organisation des services de santé au travail (saisonniers, parents pauvres de la médecine du travail) mutation de la profession, population peu connue par les médecins.

Conclusion : exemples d'outils mis en place pour ces salariés

Voici les initiatives existantes dans le domaine de la santé : la carte de suivi médical ou « passeport santé », cette carte est peu utilisée ; les actions mises en place par la MSA (qui est pourvoyeur d'emploi saisonnier) : Vivaldi's' (les 4 saisons en agriculture), Livret d'accueil du saisonnier, Actions auprès des employeurs (réunions, informations, identifications des risques avant la saison).

DES OUTILS RH ADAPTES A LA SAISONNALITE

Mme Véronique LE BERRE, Directrice des Ressources Humaines au groupe Coralis et Mme Anne POULNOT-MADEC, Directrice des Ressources Humaines du groupe ASTEN et intervenante à l'IAE de Brest

Coralis et le phénomène de saisonnalité

Coralis est un groupe coopératif, situé en périphérie de Rennes, autour d'une coopérative laitière (lait, beurre et crème). Le groupe est composé de 5 filiales et 600 salariés. L'une des filiales est particulièrement utilisatrice de travailleurs saisonniers : Vegam.

La filiale Végam a pour activité l'agrofourniture et la production végétale. Elle est composée de 150 salariés, et fait appel au moment de la moisson aux travailleurs saisonniers. Il y a 54 points de collecte et 37 dépôts, il faut des saisonniers pour tous les points de collecte. Le système de covoiturage est proposé pour les permanents présents sur les mêmes sites, mais pour les 54 dépôts, il y a seulement un ou deux salariés sur chaque site, il est donc difficile de mettre en place du covoiturage.

La saisonnalité chez Végam correspond à la collecte de céréales d'été : blé, orge, lin, triticale.... Ce qui concerne environ 80 saisonniers de fin juin à fin août, c'est 100 personnes de plus à intégrer et à former. La saisonnalité concerne également la collecte de maïs, ce qui concerne environ 15 saisonniers de fin octobre à mi-décembre.



Les saisonniers ont une réelle importance car la collecte de céréales représente 200 000 tonnes de céréales et 50% du chiffre d'affaires de la société.

Les contraintes de la collecte sont les suivantes :

- La moisson est très fortement dépendante des conditions climatiques (Date de démarrage qui change d'une année à l'autre, et du nord au sud du département, rythme de travail, durée du travail, en effet si la pluie fait son apparition, le travail est arrêté pour le reprendre plus intensément par la suite).
- La façon de travailler des partenaires et/ou clients : agriculteurs, ETA ou CUMA
- De l'évolution des outils de travail : course au gigantisme. Vegam est le dernier maillon de la chaîne et la moisson peut se concentrer sur une semaine. Ainsi, les saisonniers sont difficiles à recruter, il faut prendre en compte la durée de la mission mais aussi les lieux et horaires de travail (souvent la nuit, le dimanche).
- L'intégration d'un grand nombre de salariés sur une période très courte
- Le respect du droit du travail. Il est difficile de respecter les 11 heures de pause entre deux jours de travail et la limite des 10 heures de travail quotidien. Ainsi, des demandes de dérogation à la durée du travail quotidienne et hebdomadaire sont faites chaque année. Pour accorder ces dérogations, un bilan des années précédentes est exigé. Malgré ces dérogations, le temps de travail est parfois supérieur à 60 ou 80 heures. Cependant, la protection de la santé et de la sécurité des salariés reste une préoccupation pour l'entreprise.

Brittany Ferries et le phénomène de saisonnalité

Brittany Ferries, elle, est composée de deux activités : une première, sédentaire (personnel de siège et d'escale – 50 salariés saisonniers) et une seconde, maritime (personnel embarqué – 750 salariés saisonniers). La législation est un paramètre important pour cette entreprise car elle a été modifiée en 2010. Il y a deux législations et deux conventions collectives. De plus, concernant l'activité maritime, la législation a été refaite par une ordonnance mais il n'y a pas de décrets d'application, d'où un « contexte juridique inextricable ».

Chez Brittany Ferries, l'ancienneté est prise en compte pour les travailleurs saisonniers à partir de la troisième saison. Le contexte social et syndical est un peu tendu, car la société est actuellement dans une situation de renégociation qui concerne tout le monde.

Le contexte économique est quelque peu difficile car les principaux passagers sont anglais. Or, avec la crise de la livre, ils sont de moins en moins nombreux. De plus, le coût du carburant ne cessant d'augmenter, les profits de l'entreprise sont plus fragiles. Ainsi, certaines escales sont fermées en périodes basses, ce qui induit du chômage partiel sur les navires.



Les enjeux :

- Une activité fortement saisonnière, il y a un réel « besoin de bras », de gens qui parlent bien, voire très bien anglais, des personnes qui ont des compétences en cuisine, en service, en mécanique.
Le service recrutement augmente son activité à partir de février, le recrutement est réalisé par le service Ressources Humaines, mais aussi avec les responsables de service.
- Une période difficile
- Une activité en mutation

Questions croisées

Quels sont les outils qui peuvent être mobilisés pour les salariés saisonniers ?

Brittany Ferries utilise les CDD saisonnier, l'annualisation du temps de travail, qui est possible pour les marins depuis 2010. Le système d'intermittence est également mis en place : c'est un mode de contrat de travail qui permet de travailler pendant certaines périodes afin de fidéliser le personnel (puisque'il est employé sous CDI). Selon les salariés, c'est une situation un peu délicate, car ils ne travaillent pas toute l'année, mais ne peuvent pas pour autant prétendre au chômage.

Coralis met en place des Actions collectives, avec les Coop de France, les entreprises de travaux agricole, les CUMA, la DIRECCTE... La signature d'une charte de fermeture de dépôt pendant les périodes de collecte est l'une de ces actions. Cette charte a été signée en 2008, elle est affichée dans les dépôts. Petit à petit, cette idée rentre dans les têtes, il s'agit ici de changer les mentalités. Par ailleurs, en relation avec les M2 RH de l'IGR, Coralis a travaillé sur la charte du travail saisonnier, sur l'engagement des coopératives, des employeurs, et du saisonnier, il s'agit ici aussi d'une démarche collective.

Quelle est la valeur juridique d'une charte ?

Ce n'est pas une loi, il n'y donc pas d'obligation de l'appliquer. Cependant, la DIRECCTE fait le point sur les fonctionnements et n'accordent les dérogations que sur les bilans. Il s'agit de changer les mentalités, plus que les lois.

Quelles sont les difficultés relatives au recrutement des travailleurs saisonniers ?

Difficile de trouver tout le monde ; recrutement par le bouche à oreille. Ce sont des jeunes étudiants et souvent issus du monde agricole. Ils viennent par les parents, les voisins ; affiches dans les dépôts, les écoles, les lycées agricoles, maison de l'emploi.

En termes de main d'œuvre étrangère la législation n'est pas la même, quelles sont les difficultés ?

Brittany Ferries tient à avoir un pavillon français, même si c'est plus coûteux. Chez Coralis il n'y a pas de restrictions, mais il reste difficile de recruter des travailleurs étrangers.

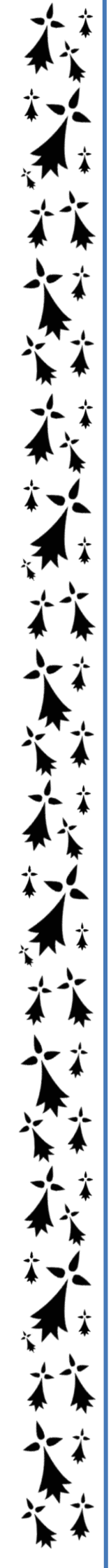


Table ronde 3 : Des solutions innovantes déployées en

Bretagne

La dernière table ronde avait pour objectif de mettre en évidence des solutions innovantes déployées en Bretagne en matière de Ressources Humaines. De ce fait, deux problématiques principales ont été soulevées :

- Quels sont les impacts des mutations économiques, sociales et technologiques sur les pratiques RH?
- Comment les entreprises bretonnes s'adaptent-elles au changement ?

Tout d'abord, Monsieur Franck MAURAIS, dirigeant de Perspectives RH et Monsieur Emmanuel PARVILLEZ, RRH chez France Boissons, ont présenté des techniques de recrutement favorisant l'employabilité. Ensuite, l'idée de transfert de compétences sur le territoire a été mise en exergue par Mme Tiphaine RIOU, Responsable de l'Exploratoire à la MEIF. Pour finir, Mme Caroline THIEFFRY, Directrice du groupement d'employeurs HELYS, est intervenue sur la mutualisation des compétences qui est une pratique en développement.

DES TECHNIQUES DE RECRUTEMENT FAVORISANT L'EMPLOYABILITE

Mr Emmanuel PARVILLEZ, Responsable des Ressources Humaines à France Boissons et Mr Franck MAURAIS, Dirigeant créateur de Perspectives rh

Le cabinet Perspectives rh est une entreprise de Bretagne créée en 2008. Il a pour mission d'accompagner les entreprises sur le recrutement et la GRH. Ces entreprises sont pour la majorité situées en Bretagne.

Le cabinet intervient dans de nombreux secteurs d'activité généralistes même si la majorité concerne l'agroalimentaire avec des fonctions de support et de production.

La question soulevée lors de cette table ronde concerne l'existence et l'utilisation de méthodes innovantes pour recruter. Actuellement, le cabinet recrute non seulement de manière traditionnelle, mais il emploie également d'autres méthodes innovantes.



Les difficultés liées au recrutement

Afin de répondre à cette question, il convient d'établir un constat. Tout d'abord, il semble évident que tout le monde a conscience des difficultés rencontrées par les jeunes et les seniors face aux recruteurs. En effet, il est difficile de les convaincre qu'ils sont les bonnes personnes pour occuper l'emploi auquel ils postulent. Plus particulièrement, il est parfois compliqué de convaincre l'interlocuteur qu'on peut s'adapter à l'entreprise ou à la zone géographique.

De ce constat, les membres du cabinet se sont posé des questions :

- A qui doit s'adresser le chef d'entreprise ?
- Ont-ils un rôle à jouer auprès du chef d'entreprise en termes de conseil ? A ce stade il semble important de lui faire prendre du recul sur le niveau d'expérience, la formation ou un parcours en particulier. Souvent, le risque est de manquer de créativité si les collaborateurs viennent des mêmes formations et ont les mêmes expériences.

Ensuite, Mr MAURAI a rappelé les symptômes d'une situation de fragilité. Premièrement, il est difficile de trouver des profils adéquats. Deuxièmement, il est rassurant de recruter des profils proches de l'existant. Enfin, le « retour sur investissement » des candidats est plus rapide lorsqu'ils connaissent le secteur d'activité de l'entreprise, sa famille de produits, les entreprises de la région et la région concernée.

D'autres constats ont été effectués après le recrutement de collaborateurs dits "expérimentés", du domaine :

- Le nombre de départs en cours de période d'essai peut être plus important, qu'il soit à l'initiative du salarié ou de l'employeur.
- Certains de ces collaborateurs ont tendance à comparer avec leur situation précédente : ils regardent où ils se situaient en termes de maîtrise du sujet, situation de suffisance.
- Les résultats de quelques-uns sont parfois insuffisants après une période d'intégration, alors qu'ils étaient soi-disant les meilleurs au départ.
- Certains candidats sont susceptibles de répondre à une chasse plus rapidement.
- Les comportements constatés chez certains collaborateurs vivant dans un certain confort du fait de leur soi-disant expertise : cela montre une capacité à se remettre en cause très limitée.

Il convient à présent de mettre en évidence les facteurs du succès. Les candidats qui ont tout à démontrer affichent non seulement une grande motivation, mais aussi une importante marge de progression, une envie de démontrer leur pertinence, une capacité créative, un questionnement et une curiosité intéressants. Enfin, ils doivent faire preuve d'une volonté de répondre à la confiance mise en eux et disposer d'une capacité d'adaptation.



Une méthode innovante en termes de recrutement

Perspectives rh offre cette solution en travaillant par exemple avec France boissons. C'est une filiale de distribution du groupe Heineken composée de 3000 salariés. Ses activités sont la vente et la livraison aux établissements de consommation de tous types de boissons. Cela représente 60000 clients sur la France et 20000 références. En ce qui concerne le marché dans lequel s'inscrit cette entreprise, il s'agit du marché de la consommation hors domicile. Il est aujourd'hui en difficulté.

En tant que leader, France boissons a besoin d'être plus ouvert que ses concurrents, et en tant que recruteur, il a besoin d'ouverture d'esprit. L'entreprise a donc opté pour un changement de son mode de commercialisation pour répondre favorablement aux offres de Perspectives rh. Ensemble ils ont dressé de nouveaux profils, d'où une augmentation du turnover et une intensification du recrutement, puisque recruter des personnes qui ont toutes les mêmes profils sur marché local est compliqué.

Une méthode innovante proposée par Mr MAURIS a ensuite été de mettre les candidats en situation de cas concrets sur une journée. Voici un exemple d'évaluation d'un groupe sur une journée :

1. Présentation du marché, de la société, de sa culture, de ses produits et des postes à pourvoir par un membre de la direction. Cette première partie a pour objectif de valoriser l'entreprise, de montrer son côté social, éthique, ouvert à tous. Durant cette matinée le jury n'a pas accès aux CV des candidats. Ainsi, lorsqu'elle est face au candidat dans la situation, l'entreprise ne sait pas d'où il vient. Elle fait confiance au cabinet qui a recruté les candidats. Des scénarios sont ensuite mis en place pour mettre en situation du quotidien le candidat afin qu'il démontre qu'il est la bonne personne pour cette mission.
2. Entretien collectif : 10 à 12 candidats de 1 ou 2 jurys.
 - Après une préparation de 10 minutes, les équipes s'affrontent environ 20 minutes (analyse de l'organisation du groupe).
 - Un jury (deux membres de l'entreprise – un ou deux consultants Perspectives rh).
 - Un scénario dont le contexte favorise le travail d'équipe et fait émerger les personnalités.
3. Mise en situation individuelle : chaque candidat sous forme de jeu de rôle prépare et présente une solution destinée à résoudre un cas concret de difficulté.
4. Débriefing mi-journée des jurys, appréciation des jurys et décision des candidats sélectionnés l'après-midi.

L'après-midi, les recruteurs s'arrêtent davantage sur le CV du candidat afin d'avoir une totale connaissance de la personne.
5. Entretien individuel de motivation.
6. Débriefing des jurys des candidats en fin d'après-midi.



7. Sélection finale des candidats retenus.

Intérêts de la méthode présentée

Au final, cette méthode permet de mettre les candidats 3 fois à l'épreuve avec les RH et les opérationnels afin de les responsabiliser. Il en ressort aussi un travail managérial intéressant auprès des opérationnels. Cette façon de recruter est pertinente pour les entreprises avec des volumes importants de recrutements dans des délais courts.

En effet, des cas concrets professionnels sont créés avec le consultant. Le candidat est mis en situation réelle. Il faut plusieurs candidats, d'où l'importance du sourcing. Ils ont donc essayé d'attirer des profils différents, de sortir du marché habituel. Le sourcing est plus élaboré, en passant par la radio, la presse et pas seulement par le recrutement commercial. C'est donc une démarche différente et très ouverte.

Après le sourcing, le cabinet pré sélectionne (gage de qualité des candidats) des candidats sur leurs motivations et d'autres critères simples. Ceci permet de convoquer une dizaine de profils pour une journée dans leurs locaux. Cela correspond à un véritable bénéfice pour les employeurs car le projet a lieu dans leurs locaux. Quand les candidats arrivent, ils sont accueillis par les opérationnels, les RH et le consultant. Ainsi, tous les acteurs sont réunis sur une journée pour un recrutement efficace. La journée se déroule, puis il faut sélectionner les candidats. Enfin, il y a un débriefing des personnes qu'ils prennent ou non. C'est important pour les candidats de leur expliquer pourquoi leur candidature n'est pas retenue. Cette phase d'explication crée aussi du lien entre ceux qui sont recrutés et cela donne une image positive de l'entreprise. Au final, plusieurs candidats sont retenus. En termes de résultats, les personnes recrutées sont toujours là et sont satisfaites. Quant aux personnes faisant partie du vivier, elles sont toujours en contact avec eux.

Pour finir, lors du processus de recrutement, le but du cabinet est de faire ressortir la capacité à s'adapter à une situation de changement.

LE TRANSFERT DE COMPETENCES OU L'INTERET DE FAVORISER UNE APPROCHE TERRITORIALE DE LA GESTION DE L'EMPLOI

Mme Tiphaine RIOU, de la Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation professionnelle (MEIF)

La MEIF travaille à l'échelle d'un bassin d'emploi représentant 600 000 habitants. Ce bassin est composé de 3 pays aux réalités économiques contrastées. Elle dispose d'un maillage de proximité avec les acteurs de l'emploi.



Elle a été créée en 2006, dans le but de coordonner les actions menées localement avec les partenaires en faveur de l'emploi. Ceux-ci correspondent à l'ensemble des acteurs de l'emploi : Etat, pôle emploi, chambres consulaires, fongecif, union des entreprises, etc., et aux acteurs de la médiation et de la formation : la région, l'éducation nationale, la mission locale.

L'objectif prioritaire de la MEIF est de pouvoir anticiper les mutations économiques qui auront un impact sur l'emploi et donc, sur les compétences attendues demain par les entreprises.

Différentes actions sont menées par la MEIF:

- Travail avec les branches professionnelles pour identifier leurs besoins en compétences à venir.
- Une information au public pour qu'il soit en capacité de faire le « bon » choix, dans l'orientation et la réorientation.
- Mise en lumière de démarches intersectorielles et de transferts de compétences, valoriser l'expérience tout au long d'une vie.

Une des actions a été la création de l'exploratoire dans le but de vulgariser les connaissances sur l'emploi, les métiers, la formation. Les objectifs sont de mieux informer sur les besoins en compétences d'aujourd'hui et de demain (vision prospective, pour éclairer le public sur ces évolutions) à travers des thématiques transversales liées au développement économique du territoire, présentées par les professionnels. Un autre objectif est la participation à une culture des métiers auprès des acteurs de l'emploi, car ces acteurs ont aussi besoin de monter en compétences ou mettre à jour leurs connaissances, ou encore sensibiliser et aider les personnes à définir leurs parcours professionnels.

Dans un contexte actuel où beaucoup de sources d'informations sont dématérialisées, le but de l'exploratoire est d'apporter des offres de service qui n'existent pas sur le bassin. La MEIF a donc fait le pari du multimédia et du numérique, pour parler des métiers du territoire et les valoriser pour que les gens puissent découvrir des métiers peu connus. Les acteurs ont défini, par rapport à un diagnostic de territoire, les métiers intéressants à valoriser. Un exemple de thématique est « l'impact de la croissance verte sur les métiers », ou encore « les métiers au service de la santé ».

D'autres démarches ont été effectuées afin de structurer une gestion territoriale des emplois et des compétences.

C'est le cas par exemple d'Activ'emploi qui intervient pour soutenir et développer l'activité des TPE-PME du territoire. Le but est de relayer les besoins qui peuvent être exprimés par le dirigeant pour aller vers le bon interlocuteur, travail d'accompagnement auprès du dirigeant dans la formation, faire évoluer les ressources en interne, diagnostic des compétences en interne, pourquoi améliorer ces compétences, etc. Cette action permet de maintenir l'employabilité des salariés par l'anticipation des évolutions technologiques et économiques.



Il existe aussi une démarche sectorielle éco-construction-ADEME. Il s'agit d'un plan d'action national, porté par plusieurs maisons de l'emploi. Il consiste à diagnostiquer la montée en compétences dans les métiers du bâtiment. Cela donne lieu à un partage de l'existant et de ce qu'on pressent qui va arriver pour mener un plan d'actions ensemble et à une analyse des marchés locaux de la construction durable.

Ce plan d'actions répond aux besoins du territoire sur 4 axes : la formation, les métiers, l'accès à l'emploi et le travail de communication. Le travail s'effectue en collaboration avec les partenaires de l'éco construction, les HLM, les organismes de formations, les OPCA.

LA MUTUALISATION DES COMPETENCES : UNE PRATIQUE EN DEVELOPPEMENT

Mme Caroline THIEFFRY, Directrice des Ressources Humaines du groupement d'employeurs HELYS

Un groupement d'employeurs est une association à but non lucratif créée par des entreprises suite à une loi de 1901. Ces entreprises sont complètement impliquées et engagées dans le dispositif. Il s'agit d'une réponse mise en place sur un territoire et par le territoire.

Il existe beaucoup de groupements d'employeurs en Bretagne. 1200 entreprises y sont adhérentes, avec 900 salariés à temps partagé. On peut dire que c'est une belle PME.

La saisonnalité est quelque chose qui existe aussi dans les groupements d'employeurs, c'est d'ailleurs cette caractéristique qui a été à l'origine de leur création et de leur développement. Le groupement d'employeurs constitue une réponse à la précarité. De plus, recruter des personnes tous les ans, les former, coûte cher à l'entreprise : le groupement d'employeurs essaie donc de trouver les entreprises sur un même territoire qui ont une saisonnalité inversée pour transformer des CDD en CDI. Helys n'a pas créé beaucoup d'emplois saisonniers sur Rennes puisque qu'il intervient essentiellement dans les services, mais en Bretagne où l'agroalimentaire est très présent, d'autres groupements d'employeurs comptent environ 60 % de saisonniers.

Selon Mme THIEFFRY, il serait intéressant de développer les postes de Responsable Ressources Humaines à temps partagé. Les dirigeants sont parfois peu sensibilisés à la fonction RH et continuent, parfois, à s'interroger sur l'utilité de cette fonction. Il faut alors les convaincre qu'ils ne vont pas perdre le lien avec leurs effectifs même s'ils font partie du groupement d'employeurs. Ils gagneraient par contre en technicité.

Un groupement d'employeurs a toute sa place dans le contexte actuel, pour les PME, afin d'avoir des spécialistes. En outre, le groupement d'employeurs génère du turnover positif en favorisant le passage de temps partiel à CDI temps plein dans l'entreprise.



Depuis 5 ans, Helys affiche une progression constante. Il se compose de 40 collaborateurs, soit 28,87 ETP, 86% de CDI et 66 entreprises adhérentes sur bassin de Rennes et Fougères.

Ainsi, nous pouvons dire que la région a fait face à des enjeux et à des problématiques auxquelles le groupement d'employeurs a proposé des réponses. Celles-ci sont non seulement adaptées aux entreprises, mais elles sont aussi en adéquation avec les intérêts des salariés.



L'ouverture

Mr Jean Ange LALLICAN, Responsable des Ressources Humaines à la CARSAT Bretagne

Pour conclure, Jean-Ange LALLICAN, Responsable Ressources Humaines de la CARSAT et membre de l'ANDRH, tient tout à remercier les étudiants ainsi que les enseignants pour la conduite de la journée, leur expérience et la qualité de leur travail.

Il reprend les propos de Jean OLLIVRO qui a introduit cette journée de façon remarquable en citant la Bretagne comme le rêve, l'esprit, la chance et une fenêtre de créativité et d'ouverture à la mutation. En d'autres termes, la Bretagne présente de nombreux atouts, tels que le côté coopératif et la notion de réseau, qui permettent une certaine réflexion. Jean OLLIVRO a également soulevé l'idée que les bretons sont à la fois individualistes et capables de travailler en collectif. Jean-Ange LALLICAN partage ce point de vue car selon lui les bretons ont besoin de s'unir sur différents sujets, bien que parfois les unions ne se font pas forcément, à cause de l'âge et du sectarisme. Une nouvelle question se pose alors : fait-on assez confiance aux plus jeunes comme aux plus vieux ? Les entreprises doivent faire confiance aux talents multiples et variés qui vont construire l'avenir, puisqu'il y a de la créativité partout et les jeunes peuvent apporter cette créativité.

Selon Mr LALLICAN si nous reprenons l'idée de « terre et de mer », nous pouvons dire que la Bretagne prospère quand elle marie la terre et la mer. Cependant, la Bretagne centrale est aujourd'hui inexistante alors qu'il y a du potentiel. Si un jour nous voulons être unis entre bretons, il faut penser qu'il y a du potentiel partout.

Quant à « l'énergie et le feu », cela décrit les bretons comme des personnes impulsives, qui ont de la volonté et sont réputés pour leur caractère et leur côté accueillant. Il en ressort un cercle vertueux dans cette volonté de vivre et de travailler en Bretagne. C'est aussi permettre aux jeunes fraîchement diplômés d'y travailler. Ils peuvent apporter la créativité. Ils donnent envie d'entreprendre et sont facteur de dynamisation. De plus, ce ne sont pas les grandes entreprises qui génèrent l'économie en Bretagne mais des PME, donc il faut leur donner des possibilités de développement. Mais leur fait-on assez confiance ?

Enfin, il existe un vrai problème pour dégager tous ces freins qui sont présents. Ce n'est pas un problème d'attractivité mais plutôt le fait de donner à ces jeunes la possibilité d'exprimer ce qu'ils sont.

Ainsi, tout au long de cet après-midi, des propos variés ont été tenus, à savoir que l'identité bretonne offre de réelles opportunités, le cadre de vie de la Bretagne fait la force de son dynamisme. Aussi, il faut des porteurs de projets et l'expérience est vue comme l'envie et plaisir d'entreprendre.



Il y a donc une pluralité de sujets. Bien que la Bretagne ne soit pas forcément dans une très bonne position, elle dispose d'un haut niveau de qualification, d'un capital humain reconnu et d'une qualité de vie sur laquelle il faut s'appuyer. Il faut alors sortir du champ des probables et envisager les possibles.

Pour finir, la Bretagne dispose d'une entraide et d'un accompagnement spécifique unique qui s'appuie sur de vraies volontés collectives d'entreprendre. A ceci s'ajoute une capacité d'intégration d'une qualité importante, qui permet de fidéliser les salariés à terme. Les bretons ont un esprit de collaboration en plus de leur poly-compétence.

Aujourd'hui, certains profils sont mis à l'écart. Il faut donc faire preuve d'ouverture sur les recherches de talents. Certes le changement est un investissement mais cette journée s'achèvera sur ces derniers mots, bien connus, à savoir qu'il est préférable de « penser le changement plutôt que de changer le pansement ».

18 ème Journée Ressources Plus

« Pratiques RH et problématiques d'emploi en Bretagne »

Merci pour votre participation

NOS SPONSORS

