

DOSSIER **Management :**
AFFRONTEZ
LES NOUVEAUX
DÉFIS
des Ressources
humaines



CLUB ENTREPRISES 35
Yves-Thibault de Silguy,
président du groupe Vinci

Développer les entreprises

Oui, mais comment ?



- Favoriser la création d'entreprises, faciliter la transmission et la reprise, accompagner leur développement
- Créer des formations sur mesure pour les entreprises
- Faciliter les réseaux d'affaires
- Organiser la veille stratégique et développer de nouveaux produits
- Gérer les infrastructures pour une économie locale propice aux entreprises

DE COMMERCE CHAMBRE
DE RENNES ET D'INDUSTRIE

CCI RENNES BRETAGNE

Qu'attendons-nous pour nous rencontrer !

www.rennes.cci.fr

02 99 33 66 66

Management : AFFRONTÉZ LES NOUVEAUX DÉFIS des Ressources humaines

10 | 26



Le magazine économique pour l'Ille-et-Vilaine
2, allée du Bâtiment - BP 71657
35016 Rennes Cédex
Tél. 02 99 87 42 97 - Fax 02 99 38 08 45
Email : ue35@entreprises35.fr

Directeur de la Publication : Denis CASSEL.
Rédaction : Denis CASSEL, Yves LAURENCE.
Régie publicitaire : Nathalie POTIN.
Crédit Photos : Yves LAURENCE,
Union des Entreprises,

Couverture : © John Howard-DigitalVision
Création et réalisation :
autrement multidesign - Tél. 02 99 78 09 09
Impression :

Imprimerie RAYNARD - Tél. 02 99 96 31 01

La reproduction même partielle des articles et
illustrations parus dans le magazine Entreprises 35
est interdite. Le contenu des publicités est sous la
responsabilité des annonceurs.

La crise est là, présente, pesante. Envahissante. Nul ne saurait en prévoir ni la véritable ampleur ni la durée. Pourtant, à l'époque où tout va de plus en plus vite et où la durée des cycles se raccourcit à vitesse grand V, la véritable économie pourrait reprendre le dessus plus rapidement que certains l'imaginent.

Dans cette période de gros temps, quand tout chef d'entreprise s'efforce de maintenir le cap au milieu des déferlantes, serait-il déplacé de consacrer un dossier au management des ressources humaines ? Et de présenter la gestion des attentes des jeunes générations, du manque de compétences et de l'intergénéralité comme les défis de l'entreprise ? Assurément pas, quand leur objectif vise à concilier management et performance économique !

La vie des Entreprises

ORANGE LABS 4
HÔTESSES BIRDIES 6

La vie de l'Union des Entreprises

CLUB ENTREPRISES 35 8
Yves-Thibault de Silguy,
président du groupe Vinci



La R&D, poumon de l'innovation

Des solutions technologiques au plus près des attentes des utilisateurs

Sur un mode de co-construction et co-innovation, les Orange Labs, réseau mondial d'innovation du Groupe France Télécom-Orange, «inventent de nouveaux services avec les clients, s'assurant qu'ils seront simples d'usage, économiquement viables et répondront aux attentes» précise, à Rennes, Vincent Marcatté, directeur de la transformation R&D. Business Everywhere, Téléprésence, stylo communicant, M2M, technologie NFC... les Orange Labs ouvrent de nouveaux univers de communication et d'organisation aux entreprises.

Destinée aux indépendants et aux PME, l'option Business Everywhere donne accès à Internet en haut débit et à des données professionnelles, n'importe où, depuis un ordinateur portable.



©OrangeLabs

Solution de communication visuelle, Téléprésence permet aux utilisateurs de vivre leurs réunions à distance, dans des conditions proches de la réalité ou du face à face.

GSM, ADSL, 3G, Unik... nombre de technologies et grands standards doivent beaucoup à France Télécom-Orange. Business Everywhere, Livebox, M2M, Téléprésence... Les multiples offres du groupe simplifient la vie quotidienne, suppriment les distances et donnent accès à un bureau virtuel en tous lieux. Exit l'ère des télécommunications réduites à la téléphonie ! Elles concernent la mobilité, la santé, l'informatique... et, plus globalement, les contenus. CCETT avant-hier, France Télécom R&D hier, Orange Labs aujourd'hui, si l'activité de R&D de l'opérateur reste le poumon de son innovation, à présent, alliant co-construction et co-innovation, elle se fonde sur les attentes des utilisateurs.

Le réseau d'innovation du groupe s'appuie sur 18 Orange Labs dans le monde, dont 8 centres de R&D en France et plus de 3 500 chercheurs ou ingénieurs. En lien avec des PME et laboratoires de recherche, ils identifient les innovations à même d'intéresser les utilisateurs, particuliers, PME et grandes entreprises. «*Ils inventent de nouveaux services avec leurs clients*», précise Vincent Marcatté, directeur de la transformation R&D des Orange Labs. Et ils composent avec nombre d'acteurs, tel Google, dont les services utilisent les réseaux Orange.

Les Orange Labs allient les notions de laboratoire R&D et de technocentre. «*Ils développent les futurs produits et services du groupe en associant R&D, marketing, services et réseaux pour bien répondre à la demande.*» Ils créent de nouvelles technologies avec des start'up françaises ou aux quatre coins du monde. A Rennes, «*le pôle de compétitivité Images et réseaux, avec ses 110 PME adhérentes, est un fantastique outil pour détecter des partenaires*».

Le mobile... ordinateur tenant dans la main

La R&D n'aborde plus l'aspect technique seul ; «*c'est le besoin qui l'induit. A l'écoute des attentes du marché, elle part des services et du contenu possible pour allier technologie et réseaux*». Le développement d'une nouvelle offre fait donc appel à de nombreux spécialistes : ingénieurs, ergonomes designers, marketeurs, sociologues, économistes. «*Nous nous assurons ainsi qu'elle sera économiquement viable, simple d'usage et répondra aux attentes du marché*».

Le mobile, appareil de téléphonie ? Bien plus. Véritable ordinateur tenant dans la main et dont la puissance se démocratise sans cesse, il offre des services toujours plus professionnels. L'étendue de ses possibilités augmente avec le nombre de ses fonctions basées sur les infrastructures Orange. «*Les interfaces de développement permettent d'étendre ses possibilités*», jusqu'à provoquer des ruptures d'habitudes. Ainsi, les services communautaires servent-ils à communiquer en ligne, échanger des photos et «*à établir des liens dans un univers ergonomique, ouvert et simple*».



©OrangeLabs

Le Stylo communicant offre un service de transmission de formulaires, destiné à des utilisateurs nomades qui remplissent leur formulaire papier en utilisant un stylo numérique.

Avec le Web 2.0, les PME accèdent à des formes de communication et de marketing encore inabornables voici 5 ans, pouvant faire collaborer les acteurs d'un marché: clients, prospects, prescripteurs, collaborateurs... Et la liste des nouvelles offres s'étend. Business Everywhere cible les indépendants et PME. Via un ordinateur portable, chacun, où qu'il soit, accède en haut débit à son environnement de travail: courriel, Internet et Intranet. Téléprésence, solution de communication visuelle, offre des images grandeur nature, haute définition et d'usage simplissime, dans des conditions proches du face à face.

Les Orange Labs s'efforcent « d'être au rendez-vous des usages » au regard des infrastructures. 98% des internautes à domicile accèdent à la Toile en haut débit, contre 87,8% en 2006. L'Orange Labs de Rennes travaille sur des codages vidéo utilisant des débits de plus en plus faibles, mais donnant une image de qualité, et il prépare déjà la télévision en 3D.

Le Web des objets dessine un horizon infini

Appareils, machines, véhicules, emballages, équipements, espaces publics, arbres, zones inondables, animaux, forêts, corps humain... Le Web des objets dessine un horizon infini, les puces s'insérant partout. Elles génèrent des réseaux en constante reconfiguration, d'énormes volumes de données à traiter en temps réel et des actions sur leur environnement physique: installation, pilotage, alimentation en énergie, recyclage et maîtrise du contrôle. « L'avenir passe par la machine to machine, ou M2M et Orange sait faire des offres sur-mesure pour répondre à des besoins spécifiques ».

Le M2M intéresse tous les domaines d'activité, la communication des objets optimisant les organisations. Le véhicule de transport communique avec la feuille de route du contenu transporté; la chaudière informe du besoin de révision; l'horodateur dialogue avec le système central de la collectivité...

La transmission de formulaires par le Stylo communicant illustre l'intérêt du M2M pour l'entreprise, l'administration ou la collectivité ayant des besoins de rationalisation et d'optimisation de budget. Le personnel nomade, peu équipé en nouvelles technologies (PDA, PC portable...) remplit ses formulaires papiers à l'aide d'un stylo numérique qui enregistre ses écrits et les transmet à l'aide d'un mobile ou d'un ordinateur, via l'Internet.

De plus en plus transparent par rapport à l'usage, le réseau s'adapte et la convergence des différents terminaux universalise l'accès à l'information. Dans ce cadre, la téléphonie mobile devient « un couteau suisse ». Elle permet les échanges d'informations ou les paiements. Commercialisée par Orange dès 2009, la technologie NFC¹ impactera tous les domaines d'activité, transport, banque, distribution... « avec, en priorité, la billettique et le couponing de transport. Des essais sont en cours avec la SNCF à Rennes. Dans ce véritable écosystème à créer, France Télécom-Orange n'est qu'un acteur parmi d'autres. A chacun son métier ».

¹ Near Field Communication, ou technologie de communication à très courte distance (quelques centimètres). Elle donne accès à des contenus et services en interagissant avec l'environnement. En présentant le dos de son mobile incluant une puce NFC devant une borne ad hoc, l'utilisateur paiera en toute sécurité dans un magasin, ouvrira une barrière de parking, téléchargera une bande annonce de film ou des informations touristiques.

DES ORANGE LABS DANS 18 PAYS, SUR 4 CONTINENTS

Réseau mondial d'innovation de France Télécom-Orange, les Orange Labs, créés en 2006, regroupent 5 000 collaborateurs, dans 18 pays sur 4 continents. Chaque centre s'intègre à son propre écosystème géographique, afin de saisir et anticiper les avancées technologiques et l'évolution des usages partout dans le monde.

En France, 8 Orange Labs R&D emploient plus de 3 500 personnes, dont 80% d'ingénieurs, un tiers d'entre eux dédiés à la recherche et les autres au développement: 1300 à Issy les Moulineaux, 1200 à Lannion, 500 à Rennes, 200 à Grenoble, 230 à Caen, 90 à Sofia Antipolis, 66 à Belfort et une vingtaine à La Turbie. De quoi favoriser la collaboration étroite avec les fabricants locaux et la réutilisation de solutions techniques alternatives, au profit des clients du groupe. Les deux centres bretons représentent la moitié de l'effectif national, emploient de nombreux thésards et, comme leurs homologues, s'appuient sur la pluridisciplinarité des compétences.

Ouvrez la porte aux économies!

TIREZ

chèque déjeuner

UN PARADIS FINANCIER

- Les augmentations de salaires sont nettes d'impôt pour l'entreprise et ses salariés.
- 0% de charges patronales et salariales.

ADOPTÉZ CHÈQUE DÉJEUNER, LE CHÈQUE GAGNANT!
Une mise en place simple, à partir d'un salarié, quel que soit votre secteur d'activités.

N°Azur 0 810 234 000 www.chequedejeuner.fr

PRELÈVEMENT LOCAL

Pour un accueil d'entreprise irréprochable

HôtesSES et grooms d'accueil physique, téléphonique, événementiel, ou de street marketing

Finie la gestion des 35 heures de la standardiste pour l'entreprise ouverte plus de 40 heures par semaine et le casse-tête des absences pour raisons personnelles ou vacances. HôtesSES Birdies gère la mise à disposition d'hôtesSES d'accueil professionnelles, sous contrat annuel ou en dépannage. Accueil événementiel ou street marketing, la SARL propose des prestations sur l'ensemble du territoire national.

« Impossible de faire une deuxième fois une première bonne impression ! » Gérant de la SARL HôtesSES Birdies, Christian Grégoire propose aux PME et grandes entreprises de confier l'accueil de leur site et grands événements « à des gens de métier ». Depuis 18 ans, il offre des prestations d'accueil physique et téléphonique sur site, de street marketing et d'accueil événementiel, avec des hôtesSES et grooms professionnels. Son ambition ? « Éviter aux dirigeants les contraintes de gestion - recrutement, contrat, formation, planning, paie -, leur garantir une réception de qualité immédiate et, ainsi, les aider à optimiser leur image de marque ». Loin de l'ère des potiches, l'entreprise attache autant d'importance à l'apparence physique qu'au sens de l'initiative et à la disponibilité de ses candidat(e)s.

L'activité d'accueil d'entreprise, ponctuelle ou à l'année, représente 65 % du chiffre d'affaires de la SARL. L'hôtesse d'accueil recrutée par un dirigeant « n'est présente au mieux que 35 heures ». Outre la gestion des petits aléas – pause déjeuner, grève d'enseignants, enfant malade, voiture en panne... – il faut aussi faire face aux absences pour cause de vacances ou de maladie. Soit « l'entreprise se débrouille avec les moyens du bord », soit elle fait appel à l'intérim. Dans ce cas, la personne envoyée « connaît plus ou moins le métier et, en général, rien de l'entreprise ».

« Nous savons faire du dépannage ; c'est notre métier. Mais nous pouvons aussi bien assurer une présence 52 semaines par an, de 8 h à 19 h, du lundi au vendredi, voire au samedi. » Il suffit de prévoir le nombre nécessaire d'hôtesSES d'accueil physique et/ou téléphonique, en fonction de la demande... Professionnelles formées au métier, elles maîtrisent l'anglais et « sont immédiatement opérationnelles. » Christian Grégoire insiste sur le coût horaire « modéré » d'une standardiste. Pour ce tarif, HôtesSES Birdies assure une prestation globale, adaptée au cahier des charges de chaque client, avec un encadrement interne.

Une couverture nationale

Orange, Brioches Dorées... Qui n'a jamais été abordé en centre-ville ou dans un centre commercial, par des hôtesSES ou des grooms, et se faire remettre un flyer ou un échantillon de produit ? Aux quatre coins de la France, une fois ou l'autre, ils étaient envoyés par HôtesSES Birdies.

Street marketing ou accueil événementiel, la SARL assure une couverture nationale. Elle travaille généralement avec des agences de communication événementielle ou des prescripteurs, jouant le rôle d'interface avec les clients finaux. Dans le cadre de l'année olympique, Mc Donald's a ainsi mené une campagne d'animation, sur le thème du sport, en direction des enfants. Sur plusieurs mois, à raison

d'une ou deux hôtesSES par restaurant, « nous pouvons en avoir 150, et parfois plus, disséminées sur toute la France ». Un tel cahier des charges nécessite un important travail de recrutement, de formation, de management et de suivi.

L'animation destinée à la promotion d'un produit revêt différentes formes. Ainsi, par exemple, pour la société Ricard, sponsor du Festival des vieilles charrues, à Carhaix, la SARL a mis huit hôtesSES à disposition, de 17h à 02h du matin. Généralement habillées aux couleurs du client, elles distribuent des échantillons et « valorisent le produit ». Présentes également à Brest 2008, aux Fêtes maritimes de Douarnenez ou en boîtes de nuit sur les côtes pour des animations estivales, elles offraient des objets publicitaires correspondant à la marque.

Le métier se masculinise

Autre volet de l'accueil événementiel, la participation à des assemblées générales ou des congrès. Les hôtesSES assurent l'accueil des participants - élargement des listings, gestion des vestiaires, indication des salles... - et jusqu'au passage des micros. « Elles déchargent le personnel du client de ces tâches et lui permettent de se consacrer à ses invités ». Récemment, via un prescripteur organisateur de congrès médicaux, HôtesSES Birdies est intervenue à Nantes, Toulouse, Bordeaux, Nice et Rennes. En avril dernier, une quinzaine de ses hôtesSES, habillées par les soins de la SARL, assuraient l'accueil de l'assemblée générale des notaires du grand Ouest, au Méga CGR de la Mézière.

HôtesSES Birdies s'appuie sur trois agences, à Rennes, Caen et Paris, chacune dirigée par une chef d'agence. Celle-ci gère les relations clients, le recrutement des hôtesSES, leur mise en place pour chaque mission « et le contrôle qualité sur le terrain ». Une directrice d'exploitation, basée à Caen, supervise l'ensemble, gère le personnel et remplit quelque 350 fiches de paie mensuelles, correspondant à une soixantaine d'ETP.

Les critères de sélection concernent « avant tout » le sens de l'initiative, l'autonomie, la disponibilité et la qualité d'anticipation, « même si nous sommes vigilants sur l'apparence ». Pour les prestations événementielles, « nous veillons à ce qu'elles soient de même taille, même coiffure et même maquillage. Nous les clonons pour l'harmonie ! Cependant, à présent, le métier se masculinise ; nous recevons de plus en plus de CV de jeunes hommes ».



©Birdies

HEUZÉ ASSURANCES

COURTIER

CHEFS & DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

VOTRE STATUT DE MANDATAIRE SOCIAL VOUS EXPOSE DE + EN +

PROTECTION FINANCIÈRE

+

PROTECTION JURIDIQUE

+

PROTECTION PATRIMONIALE

Personnelle & Professionnelle

+

PROTECTION SOCIALE

Garanties intégrales

Face aux évolutions législatives et réglementaires

Face aux décisions jurisprudentielles

Un état des lieux est indispensable

HEUZÉ ASSURANCES | SERVICE : PROTECTION DES MANDATAIRES SOCIAUX

BP 81457 - 44, rue de Rennes - 35514 CESSON-SEVIGNE Cédex

Tel : 02 99 83 07 07 - Fax : 02 99 83 07 00

Yves-Thibault de Silguy, président du groupe Vinci

« Breton de culture française, je regrette que l'école républicaine ait tué notre langue; la culture régionale est un élément important. J'ai toujours été un décentralisateur et je le fais chez Vinci. L'Etat à commencé, mais il lui reste encore beaucoup à faire: la France est en retard comparée à d'autres pays d'Europe. » Le 26 mai dernier Yves-Thibault de Silguy, président du groupe Vinci, répondait aux questions du Club Entreprises 35.



Qu'est-ce qui explique vos allers et retours entre secteurs public et privé ?

« Les hasards de la vie. J'étais au cabinet de Jacques Chirac en 1988. Revenu au Quai d'Orsay, j'ai eu le choix entre un pays à moustiques et un autre à bombes. J'ai choisi le privé, où on apprend les règles de la saine gestion. En 1993, je suis revenu dans le public après un appel d'Edouard Balladur. Puis je suis parti à Bruxelles, une expérience formatrice: on y voit le sens de l'intérêt général. Ces changements m'ont permis de mettre les expériences d'un secteur au profit de l'autre. »

Le vrai pouvoir est-il encore aux mains des politiques ou entre celles du monde économique ?

« Le politique a perdu beaucoup de son pouvoir, amplement passé entre les mains de l'économie. Quand, chaque jour, 3 000 milliards de dollars s'échangent sur le marché des changes - deux ou trois fois la richesse annuelle de la France -, que peut faire le gouvernement ? »

Quels sont les atouts et les handicaps de Vinci, présent dans 90 pays ?

« Je ne vois pas de handicap. Leader mondial de la construction-concession, Vinci emploie 158 000 collaborateurs, réalise 30 Md€ de CA, dont 90% en Europe et 1,5 Md€ de profits en 2007, (+ 16% sur 2006). Le groupe intervient dans le domaine des concessions - autoroutes, aéroports, Stade de France, parkings - et gère un autre grand pôle: Vinci construction France, 13,6 Md€ de CA par an. Mais Vinci, c'est aussi la route et l'énergie: installation électrique, air chaud et froid, transfert d'informations à haut débit.

Le groupe est face à une demande colossale d'infrastructures. En France, il faut lancer le fluvial, développer le tramway, des lignes à grande vitesse, des capacités en énergie et d'autres pour la transporter. En Europe de l'Est, les réseaux routiers et ferroviaires sont à refaire. Et les pays du Golfe pensent à préparer l'après pétrole. Au vu des finances publiques de la France, elles s'appuieront sur des partenariats public-privé, à développer; ils ne financent que 2% des infrastructures publiques de transport contre 20% en Angleterre. Mais la législation s'aménage et les entreprises du BTP auront un formidable champ de développement dans les années à venir.

Mon souci pour Vinci: le manque de bras. Nous embauchons près de 25 000 personnes par an dans le monde. En France, 12 000 l'ont été en 2007, tous en CDI. Le jour où je l'annonçais, EADS communiquait sur la suppression de 3 000 emplois. Aucun média n'a repris notre information. »

Vous évoquez vos difficultés à embaucher. Comment faites-vous pour motiver et fidéliser vos salariés ?

« Un ouvrier de Vinci qui a placé 50 € depuis 10 ans dans un plan d'épargne groupe dispose d'un patrimoine d'environ 100 000 €. Avec 300 € par mois, un cadre dispose d'un capital de 500 000 à 600 000 €. L'actionnariat salarié est un élément de motivation; la mentalité des salariés change alors. N'étant plus de simples exécutants,

ils tendent à s'approprier l'outil de travail et sont plus attentifs aux mesures de rationalisation et d'optimisation. Cet élément de stabilité est une arme puissante pour résister à des tentatives de main mise sur la société par des entités adverses.

Le groupe s'engage aussi fortement dans la formation, l'emploi des femmes, des handicapés et des personnes issues de l'immigration et dans la lutte contre les discriminations. Et, dans le cadre de sa charte sociale, Vinci emploi et garde les seniors, notamment pour leur potentiel de transfert de savoir-faire; ce dernier s'apprend plus par l'expérience que dans les livres. Le tutorat est un élément essentiel; développer une politique des seniors passe par cette voie.»

Parlez-nous de la notion de développement durable et de l'éco-conception dans l'univers du BTP.

«Le développement durable comporte trois volets: économie, social et environnement. Le bâtiment est astreint à des normes très strictes de qualité environnementale. Demain, les bâtiments seront à énergie positive et émettront un minimum de gaz à effet de serre. Ce concept se décline à tous niveaux: bâtiment, quartier, ville, urbanisme, etc. Les comportements devront aussi changer. Quand le thermomètre d'une maison indique

22° hiver comme été, ils devra baisser à 18° l'hiver et monter à 26° l'été.»

Quels atouts conserve l'Europe face à l'Inde et la Chine ?

«La France a un vrai savoir-faire industriel mais, faute d'avoir assez investi dans la recherche et l'innovation, elle manque des trois ou quatre ans d'avance nécessaires dans la compétition mondiale. Elle a trop de filières générales et d'écoles de commerce, mais pas assez d'ingénieurs et de techniciens supérieurs. Cela explique mieux les délocalisations que l'euro fort...»

Les cartes se redistribuent au profit de l'Asie et de la Russie, au détriment de l'Europe et des Etats-Unis. Beaucoup de sociétés françaises du CAC 40 ont un actionariat très éclaté et, pour cause de crise financière, sont sous-cotées. Or la Chine, l'Inde ou la Russie ont une énorme quantité d'argent liquide pour cause de crainte face à la situation bancaire. L'actionariat d'une partie des sociétés françaises et américaines passera sous contrôle d'entreprises russes, chinoises, ou indiennes quand la confiance sera de retour! C'est plutôt inquiétant. Privilégiant la retraite par répartition au détriment de la capitalisation, la France ne dispose pas de fonds, à l'inverse des Etats-unis.»

Vous êtes le père de l'euro; êtes-vous fier de votre enfant ?

«Où en serait la France si elle ne l'avait pas ? Avec des centaines de milliers de chômeurs en plus, des taux d'intérêts plus élevés et encore moins de croissance. En marquant la fin des dévaluations compétitives et en garantissant au moins les deux-tiers du commerce, l'euro a sauvé le marché commun et engagé une culture de stabilité.»

Mais beaucoup l'accuse de l'augmentation du coût de la vie!

«Après son lancement, l'augmentation des prix inférieure à 2% n'a pas été significative. C'est curieux de l'accuser des années après. Il est trop fort en France, c'est donc mauvais. Imaginez la situation en Bretagne avec un euro faible et le litre d'essence à 3€. Grâce à l'euro fort, nous parvenons à amortir les hausses de prix des produits importés et du pétrole. L'aéronautique et Airbus sont touchés par l'euro fort. En lançant les travaux de préparation de l'euro, nous avions sensibilisé leurs responsables à ce risque. Ils n'ont rien fait. Quel autre dirigeant n'a pas intégré le risque de change dans son compte d'exploitation ? Les délocalisations ne s'expliquent pas par l'euro fort mais, d'abord, par le manque d'efforts de recherche, de produits performants et de politique de marques suffisantes.» ■

PUBLI-COMMUNIQUE



Avec Idea 35, ils se sont implantés en Ille-et-Vilaine

4 questions à > Didier STRALHEIM de RAPTRAD-IMAGINE



Effectif > 2 personnes
 Activité > Traduction technique et commerciale multilingue
 Implantation > janvier 2008 à Bruz

Idea 35 : Quelle est l'activité de RAPTRAD-IMAGINE ?

Didier STRALHEIM : Nous aidons nos clients à rédiger, traduire et adapter leur communication technique et marketing aux langues et spécificités locales des marchés ciblés. Grâce à notre gamme de services complète, le client bénéficie d'un prestataire global et d'un interlocuteur unique qui maîtrise l'ensemble de la chaîne, avec tous les avantages que cela apporte en termes d'optimisation des coûts et de facilité de gestion. Depuis notre création en 1981, nous nous sommes forgés une réputation de qualité dans plus de trente langues qui nous a permis de devenir

partenaire de grands groupes tels que Alcatel Lucent, Caterpillar, HP, IBM, Microsoft, Nortel Networks, le Groupe Safran...

Idea 35 : Pourquoi avoir choisi l'Ille-et-Vilaine ?

Didier STRALHEIM : Le savoir-faire de nos salariés est le capital le plus important de notre entreprise. En nous implantant à Rennes, nous intégrons une région où la qualité de vie et le cadre de travail sont exceptionnels. Cet élément est aujourd'hui, dans notre métier, un argument indispensable pour le recrutement et la fidélisation de nos salariés. De plus, nous avons

retrouvé chez les étudiants diplômés du Centre de Langues de l'Université Rennes 2 une approche pragmatique et professionnelle qui correspond parfaitement à notre vision du métier. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes physiquement rapprochés de l'Université de Rennes avec laquelle nous souhaitons développer nos relations.

Idea 35 : Comment votre société a-t-elle évolué depuis ?

Didier STRALHEIM : Aujourd'hui, l'agence connaît un fort développement commercial. De nombreuses discussions sont en cours avec d'importants donneurs d'ordres

de la région et nous avons déjà remporté plusieurs contrats. Le recrutement de nouveaux talents diplômés est donc plus que jamais d'actualité (diplôme de type Master 2 Traduction et/ou Rédaction).

Idea 35 : Pour vous quel est le point fort de ce département ?

Didier STRALHEIM : nos collaborateurs bretons qu'ils soient ici à Rennes ou à Paris se distinguent par leur enthousiasme, leur sérieux et leur professionnalisme. Notre équipe d'Ille-et-Vilaine est très attachée à son département... on peut la comprendre !

www.idea35.fr

> Vos contacts nous intéressent
 Vous connaissez un client, un partenaire, un fournisseur qui pourrait s'implanter en Ille-et-Vilaine ?

> Contactez Idea 35 au :
 02 99 53 65 65
 info@idea35.fr



MANAGEMENT : AFFRONTÉZ LES NOUVEAUX DÉFIS DES RESSOURCES HUMAINES

La crise est là, présente, pesante. Envahissante. Nul ne saurait en prévoir ni la véritable ampleur ni la durée. Pourtant, à l'époque où tout va de plus en plus vite et où la durée des cycles se raccourcit à vitesse grand V, la véritable économie pourrait reprendre le dessus plus rapidement que certains l'imaginent. Dans cette période de gros temps, quand tout chef d'entreprise s'efforce de maintenir le cap au milieu des déferlantes, serait-il déplacé de consacrer un dossier au management des ressources humaines ? Et de présenter la gestion des attentes des jeunes générations, du manque de compétences et de l'intergénéralité comme les défis de l'entreprise ? Assurément pas, quand leur objectif vise à concilier management et performance économique ! Deux raisons à cela.

Un capitaine doit compter sur l'ensemble de son équipage par gros temps. Il virera de bord d'autant mieux que son implication sera totale, des matelots aux officiers. Or, la qualité de la gestion des hommes la conditionne... plus encore aujourd'hui, quand les nouvelles générations rejettent le mode de management connu par leurs aînés. L'autre raison tient à la mondialisation :

la compétition reprendra de plus belle dès la tempête apaisée. Les entreprises les premières prêtes prendront les meilleures places sur la ligne de départ. Un dirigeant qui a rencontré bien des tempêtes en 30 ans d'activité explique qu'il s'est toujours obligé à investir dans son organisation en les traversant, soucieux d'être pleinement opérationnel dès les premiers rayons de soleil.

Certes, la diminution de la consommation, la baisse du pouvoir d'achat, les plans sociaux annoncés et ceux à venir estomperont pour un temps la pénurie de main-d'œuvre. Certes, la crainte du chômage incitera les salariés à moins d'exigences. Certes, les dirigeants géreront le présent immédiat. Pour autant, ils ne pourront pas faire l'impasse sur les conditions de l'avenir à moyen terme de leurs entreprises.

Apparu dans les années 60, le phénomène de la mondialisation s'est amplifié dès la fin de la décennie 80. Depuis lors, l'interdépendance des économies bouleverse l'organisation du marché et des entreprises. Leurs dirigeants font également face au rythme effréné des mutations technologiques, qu'accélère encore l'incursion sous tous azimuts des TIC. Enfin, emmenant avec eux leur conception de la vie et du travail, les enfants de l'après-guerre prennent leur retraite, remplacés par des générations

mues par des attentes différentes de celles de leurs aînés.

Si la majorité des entreprises ont abandonné le taylorisme, bon nombre d'opérationnels en restent imprégnés. Or, la division du travail et les tâches répétitives ne satisfont plus ni les nouveaux salariés ni la réactivité et l'autonomie imposées par la compétitivité. A l'évidence, une autre organisation du travail et des modes de management s'impose. Des réponses nouvelles aux attentes des jeunes générations également. La récente formule de Michel Pébereau ne sera alors plus d'actualité :

«Les talents ne sont pas rares. Ce qui est rare, ce sont les managers capables de les gérer.»

Gérer les attentes des jeunes générations, l'évolution des compétences et l'intergénéralité concilier management et performance économique

L'homo sapiens du XXI^e siècle veut tout. Et son contraire. Consommateur, il recherche frénétiquement le prix le plus bas sur Internet.

Salarié, il attend les conditions de travail et la rémunération les plus favorables... Ce comportement est sans doute légitime, mais un rien schizophrénique et il ne simplifie pas le management de l'entreprise. De fait, à elle de tenter de satisfaire l'un et l'autre ! Et pas n'importe comment. Elle doit respecter des réglementations nationales et européennes aux antipodes de celle des pays émergents ; respecter des attentes citoyennes du développement durable ; gérer une politique des ressources humaines à la hauteur des espérances des salariés.

Dans ce contexte, de quelles marges de manœuvre les entreprises disposent-elles pour tenter d'approcher cette quadrature du cercle ? Et, en Ille-et-Vilaine, bénéficient-elles d'atouts spécifiques favorisant leur capacité concurrentielle, notamment grâce aux qualités de leurs salariés ?

rationalité pour omique

Voilà 40 ans que les chefs d'entreprise s'accordent sur les qualités de la main-d'œuvre bretonne et, notamment, d'Ille-et-Vilaine. Les générations de l'après-guerre, en majorité issues du monde rural, se sont révélées courageuses, rigoureuses, solidaires et impliquées, à tel point que ces caractéristiques ont contribué à l'implantation de sociétés françaises et de firmes étrangères en Bretagne. Cette main-d'œuvre partant peu à peu en retraite, ses enfants révèlent-ils des qualités similaires ?

Communication, à Montauban-de-Bretagne. Sa comparaison entre les salariés franciliens et ceux du bassin de Rennes est sans appel. Les seconds, « moins individualistes et moins opportunistes, sont plus simples et plus humbles. Ils ont un sens du travail, de l'équipe et des valeurs plus développées. D'ailleurs, leur taux d'absentéisme est inférieur à la moyenne nationale ».

La RRH l'explique en partie par leur attachement à la région, au développement de ses entreprises et à leur volonté d'y demeurer, donc



Directeur d'Idéa35, Andrea Ravarino le pense. « Les écarts de qualité de vie et d'infrastructures de zones d'activités sont si peu significatifs entre régions qu'elles justifient rarement une implantation d'entreprise. A l'inverse et pour une grande part, la différence tient à une main-d'œuvre disponible, qualifiée, volontaire et loyale. Nos clients constatent en Ille-et-Vilaine une qualité supérieure à ce qu'ils observaient ailleurs. Les salariés y sont plus attachés aux valeurs du travail et à l'entreprise. »

Au début des années 2000, Stéphanie Villejoubert quittait une fonction RH en région parisienne, dont elle est originaire pour la responsabilité RH de **Rétis**

à « l'intérêt de satisfaire leur employeur. Ils ont aussi mieux intégré la notion de mobilité temporaire, géographique et professionnelle. Les dirigeants bretons ne mesurent pas leur chance ! »

« Ses salariés sont exigeants et l'entrepreneuriat breton très sain »

La Fédération régionale du bâtiment (FRB) nuance le propos. Son secrétaire, Yvan Gegaden, explique : « Nous nous confrontons à des jeunes qui n'ont plus les spécificités de leurs aînés. Plus hétérogènes et plus exigeants, ils n'hésitent pas à zapper et à comparer les secteurs. Nos entreprises ont compris qu'elles devaient aller vers eux, sans attendre l'inverse. » Le bras-



MANAGEMENT : AFFRONTÉZ LES NOUVEAUX DÉFIS DES RESSOURCES HUMAINES

➔ sage sociologique, professionnel et les changements de métier s'amplifient, rendant les nouvelles générations d'autant plus bigarrées. Alors, d'ex-informaticiens et d'anciens banquiers reprennent des entreprises du bâtiment, où se côtoient manuels, bacheliers et étudiants réorientés après l'échec de leurs études. Voilà qui explique en partie la montée en puissance de l'apprentissage d'après bac. Idéa35 accompagne nombre de sociétés délocalisées de la région

parisienne. La plupart, «*agréablement étonnées*», apprécie l'importance qu'accordent salariés et élus locaux au développement économique régional. L'entreprise fait partie de leur environnement social et ils se préoccupent de sa santé. Le phénomène tient sans doute,

pour une part, au tissu entrepreneurial diffus qui aiguise la conscience de son importance et conduit à «*un moindre esprit de lutte de classes par principe*». Du fait de son histoire industrielle récente et n'ayant pas connu de grands combats syndicaux, la région n'est pas marquée par une

empêché d'avancer.»

Parmi les métropoles régionales, Nantes et Rennes, avec Montpellier, accueillent le plus grand nombre de nouveaux habitants, dont une majorité de jeunes actifs. Le phénomène perdure en Bretagne. Beaucoup de récents diplômés la quittent pour une première expérience puis reviennent «*y fonder une famille et poursuivre leur activité professionnelle*».

«*Avec un taux de chômage à 5,5% et un flux migratoire depuis longtemps positif et qui le restera, l'Ille-et-Vilaine est privilégiée*». Andrea Ravarino y voit un atout considérable, comparé aux 8% de la moyenne française ! La pénurie de compétences «*n'y est ni pire ni meilleure que partout en France et pas un frein dans la concurrence avec d'autres territoires*». Si la raréfaction des candidatures s'accroît depuis peu, le flux migratoire permet de satisfaire la plupart des besoins, hormis dans la métallurgie, les IAA et le transport.

LE TRANSPORT ROUTIER

Un secteur aux nombreuses mutations

Les campagnes de communication du transport routier breton visent à en finir avec le cliché du chauffeur macho sur les routes 5 jours par semaine. En fait, 70% du trafic concerne la région et le métier intègre une part croissante de logistique qui emploie 60 000 des 100 000 salariés du secteur. Et la FNTR cible les femmes. Beaucoup, vers 40 ans, souhaitent reprendre une activité. Or, elles représentent moins de 3% des chauffeurs et 10% des emplois de la branche...

Exit le couple chauffeur - tracteur, coût du matériel roulant oblige ! Les jeunes l'acceptent facilement, les anciens peinent. D'autant que s'y ajoute l'intrusion des dispositifs de téléphonie mobile et de GPS dans les cabines. Nés avec les TIC, les nouvelles générations s'adaptent aisément à la rigueur d'exploitation qu'elles engendrent. Les quinquas les trouvent compliquées et les supportent mal, se sentant fliqués, nostalgiques du temps où chauffeur routier rimait avec sentiment de liberté.

La profession s'inquiète de la concurrence étrangère dont les camions évitent de faire le plein en France. Ils livrent dans l'Hexagone en appliquant les règles européennes et font du cabotage sur la route du retour aux mêmes conditions. Or, la réglementation nationale, drastique, fait des transporteurs français les premiers de la classe dans beaucoup de domaines, hors dans l'économique. Et, bien qu'au bout de la terre, les entreprises bretonnes s'installent rarement hors des frontières, sauf quand leurs clients y vont ou y sont.

Pratiquement aucune n'emploie de main-d'œuvre étrangère. Trop compliqué au vu de la réglementation française et la suspicion des organismes publics. Cependant, quand la profession ne trouvera plus de main-d'œuvre, elle finira bien par franchir le pas. En attendant, en lien avec la CCI, la profession travaille à la création d'un jargon commun à la logistique industrielle et au transport, propre à faciliter la transversalité du métier. Le cloisonnement coûte cher et tous les secteurs concernés trouveraient intérêt à des formations incluant cette transversalité.



© free photo - Fotolia.com

idéologie dépassée. «*En même temps, ses salariés sont exigeants et l'entreprenariat breton très sain.*»

« Les divergences, parfois les conflits, n'ont pas empêché d'avancer »

Pour Loïc Richard, ex-secrétaire national CFDT et directeur de l'insertion et l'emploi à Rennes Métropole, «*les gens hors du département sont frappés par son dynamisme et ses partenariats. Il le doit à son terreau et à son histoire : de l'entreprise aux institutions, une organisation collective a favorisé un vrai dialogue. Ce traitement original du social et de l'économique a débouché sur des accords assez exemplaires. Des forces se sont rassemblées - ailleurs, elles se seraient peut-être opposées - et ont abouti à la coopération conflictuelle. Les divergences, parfois les conflits, n'ont pas*

« Les chefs d'entreprise bretons tendent trop à voir le verre à moitié vide »

«*Nous n'en sommes plus à savoir si la qualité de la main-d'œuvre est meilleure qu'ailleurs*», admet le délégué régional de la **Fédération nationale du transport routier (FNTR)**, Hervé Lejeune. «*La motivation supplante tous les autres critères*» quand le recrutement devient trop difficile. Ainsi, un transporteur n'a-t-il pas hésité à recruter une bibliothécaire qui voulait devenir conductrice de poids lourds. «*Les chefs d'entreprise bretons tendent trop à voir le verre à moitié vide*», estime Andrea Ravarino. D'ailleurs, leur attachement à la région ne suffit pas à expliquer qu'ils la quittent si rarement... «*Ce qui démontre que le verre est à moitié plein!*» Il n'empêche. Les nouvelles générations «*sont de moins en moins marquées par les*



© Monkey Business - Fotolia.com

gènes terriens». En cela, elles rejoignent la tendance constatée en France, comme en Europe: des jeunes de plus en plus zappeurs, individualistes, à la recherche du bénéfice immédiat et personnel, y compris dans le travail.

DRH de la **Société des polymères Barre Thomas**, Damien Baudry ne partage pas cette analyse. Il ne voit « pas grande différence de comportement entre les générations. Les jeunes sont bien; il ne faut pas essayer de les changer. Ils refusent un certain type de management, à juste titre; ils ne conçoivent pas qu'on leur parle en termes autoritaires. On n'encadre plus en 2008 comme en 1980. A l'entreprise de s'adapter, de donner du sens et des perspectives, d'impliquer, d'éclairer, de mettre en mouvement. Donc intéresser.»

« La concurrence intersectorielle incite les jeunes au zapping »

Génération zapping ? « Ils attendent seulement que les choses bougent. » La solution pourrait bien résider dans le zapping interne. Jeunes et seniors se retrouvent « dans des valeurs communes » et dans l'attente de la considération et de la confiance. Le DRH loue « la grande qualité » de la main-d'œuvre du département. D'ailleurs, après les aléas de l'unité de la Barre Thomas, des entreprises l'ont contacté pour recruter des salariés en reclassement. Même sans la formation voulue pour les futurs postes, les employeurs savaient qu'ils venaient d'un « bon moule et

étaient consciencieux, soucieux de la qualité et avec un bon état d'esprit. »

Selon Yvan Gegaden, « la concurrence intersectorielle, renforcée par le papy-boom, incite les jeunes au zapping ». Pour y parer, le bâtiment s'efforce de conforter son attractivité en proposant, par exemple, avec le Pro BTP, un prêt pour l'achat d'une voiture aux apprentis de son CFA.

La période de transition entre générations baby-boomeuses et vingtenaires ou trentenaires complique le management des entreprises. « Elles se comprennent avec difficulté » souligne Andrea Ravarino. Les unes « corvéables à merci », n'ont connu que tardivement les 35 heures ou la promotion des femmes et ne font qu'observer le congé paternité. Les autres souhaitent faire leurs 7 heures de travail et bénéficier des RTT. Quant aux jeunes femmes, avec ou sans enfant, elles veulent une vie au travail d'une égale richesse.

« Les jeunes veulent travailler, mais différemment de leurs parents. Le travail n'est plus l'accomplissement de leur vie », résume Michel L'Hoste, secrétaire général de la Fédération du bâtiment et des travaux publics d'Ille-et-Vilaine (FFB35). « C'est un moyen alimentaire et un mode de développement personnel. Les employeurs doivent faire avec. »

« S'adapter aux nouvelles générations »

Autre paramètre qui, à terme, met en jeu la capacité des PME à recruter: le grand écart entre « les

SOCIÉTÉ DES POLYMÈRES BARRE THOMAS L'autonomie et la responsabilisation des salariés au service de la performance

Deux plans sociaux en deux ans, concurrence croissante, clients toujours plus exigeants... La Société des polymères Barre Thomas est condamnée à sans cesse plus de performance avec moins de salariés. La solution ? Développer l'autonomie, la responsabilisation et, pour cela, les compétences, en particulier via la GPEC. La démarche a débuté en 2005 par l'évaluation des compétences. Depuis, la mise à niveau souhaitée passe par le plan de formation, la période de professionnalisation (pro), le Dif et la VAE.

Après 50 salariés en période de pro en 2006 et 2008, autant le feront en 2009. Le nombre de postes de finition ou à tâches simples diminue, au bénéfice de ceux nécessitant plus de technicité, dont celui de « mouleur-surmouleur ». Au lieu du simple apprentissage de sa gestuelle, la formation - par des formateurs de l'entreprise sur 72 heures - s'inscrit dans une approche globale. Elle aide à prendre du recul et comprendre l'ensemble du processus de production.

Un module de 20 heures aborde la fabrication du caoutchouc et le processus industriel et un second traite de la qualité et de l'ergonomie. Suit la pratique sur presse de moulage-surmoulage. Si changer de métier après la quarantaine n'est pas toujours aisé, la formation valorise, sécurise et met en perspective un avenir professionnel. Menée par groupes de 10, de tous âges et des deux sexes, elle valorise les femmes en leur donnant accès à des postes plus techniques. Chacun s'y retrouve. L'entreprise crée un vivier pour ses futurs besoins, tous les postes n'étant pas encore disponibles; le personnel s'ouvre à divers postes en augmentant sa polyvalence, donc son employabilité interne ou externe.

Au-delà, la société fait sa révolution culturelle. D'ici 2010, ses 700 ouvriers s'organiseront en unités autonomes de production (UAP). Plus de 70 UAP formeront autant d'équipages, chacune composée d'un « team leader » et de 8 ou 9 équipiers. Accompagnés d'outils - 5 S, auto-maintenance, développement du management... - ils géreront leurs indicateurs, mesureront leurs résultats et les afficheront, de quoi créer un sentiment de fierté. Cette organisation induit solidarité, responsabilité et autonomie.

La démarche, plus exigeante, fait grandir et la remise en cause touche les ouvriers comme l'encadrement. Piliers de la création des UAP, la formation et l'accompagnement viseront d'abord les personnes les moins polyvalentes, qui peineront le plus. La mise en projet et en mouvement parle aux jeunes qui, alors, s'y retrouvent bien.

MANAGEMENT : AFFRONTÉZ LES NOUVEAUX DÉFIS DES RESSOURCES HUMAINES

➔ *privilégiés*» de l'administration ou des grands groupes, et les salariés des PME, en particulier celles de moins de 20 salariés. Les premiers bénéficient de maints avantages (CE, intéressement, participation, RTT...), les seconds, le gros bataillon de l'activité française, en sont souvent très loin. Pour Andrea Ravarino, «*les jeunes rêvent plutôt de rejoindre les premiers. Cette inégalité n'est pas assez prise en compte par les pouvoirs publics et la société.*»

«*Les entreprises s'adaptent avec réactivité au plan économique ou technique. Elles peuvent tout autant s'adapter aux nouvelles générations.*» Souvent, les dirigeants commencent par se plaindre du comportement des jeunes puis, peu à peu, décèlent de réelles qualités derrière d'appa-



© Brendan Byrne - DigitalVision

rents travers. «*Et l'âge du chef d'entreprise n'a rien à voir à l'affaire. C'est la jeunesse d'esprit qui compte*», insiste le directeur d'Idéa35.

«*Un grand pas sera franchi quand les dirigeants et les cadres auront compris qu'on ne traite plus les jeunes de 2008 comme*

on le faisait en 1988.» Michel L'Hoste insiste sur un point : «*L'explication*». Ils acceptent les ordres s'ils en comprennent le sens. Comme ils respectent l'autorité «*si elle les respecte*». La gestion des RH dispose d'une batterie d'outils pour

manager autrement. «*Elle doit s'attacher aux procédures d'accueil, à l'écoute des attentes des jeunes, les accompagner, faire des entretiens professionnels réguliers, donner des perspectives d'évolution, former l'encadrement au management*» Les attentes des jeunes générations contribuent à l'évolution marquée du cadre de vie au travail. Voilà encore une dizaine d'années, les dirigeants prêtaient une moindre attention à la qualité de leurs locaux. En 2008, ils s'attachent à ce facteur de recrutement et de fidélisation des salariés. «*Les jeunes y sont très sensibles, comme à l'interactivité entre vie professionnelle et privée.*»

Le développement des outils de mobilité interfère de plus en plus entre les deux. «*Un cadre qui consulte*

FORSTAFF

Le spécialiste du recrutement des :

- fonctions commerciales et marketing (Gms, Rhf, Export, b to b)
- métiers de l'industrie (production, maintenance, ordo...)

En 4 ans, un succès reconnu auprès d'entreprises référentes sur le plan national et en Bretagne.

Les clés du succès

Une équipe complémentaire :

- des spécialistes métiers
- des psychologues confirmés
- ...à même d'évaluer de manière complète les candidats

Un sourcing candidats efficace sur le plan national :

- optimisation d'annonces Internet
- gestion d'une base de données
- approche directe de candidats par notre chargée de recherche

Un accompagnement personnalisé :

- aide à la définition des fonctions
- évaluations internes ou externes
- gestion complète de missions

Un attachement fort à une région et à des valeurs communes

Plus d'informations sur www.forstaff.fr ou en contactant Laurent Le Roux au 02 99 53 97 10
12 Quai Duguay Trouin 35000 Rennes

ses mails personnels à son domicile peut, en même temps, le faire pour ceux du travail. Par contre, il doit pouvoir prendre du temps pour des obligations personnelles sur ses horaires de travail.» Le faible taux de chômage et la pénurie en certaines compétences permettent à un nombre croissant de salariés «de choisir leur employeur». La qualité du management devient donc primordiale!

«Plutôt abandonner un recrutement si le candidat n'est pas dans cette logique»

«Recrute coffreurs bancheurs»; «recrute commercial sédentaire»; «recrute soudeurs»... Des panneaux portant ces mentions fleurissent sur le bord des routes, comme autant d'illustrations de la rareté de certains savoir-faire. Après trois décennies de pléthore, les entreprises doivent la gérer, faisant parfois preuve d'une imagination débordante pour capter du personnel qualifié. Ainsi, en septembre dernier, les passagers de 1ère classe du TGV Rennes-Paris ont-ils trouvé sur leurs sièges des dépliants distribués par Néo-Soft.

Le marché du high-tech est en pénurie d'informaticiens et Néo-Soft peine à recruter. Des contacts avec des sociétés indiennes et de l'Est «attestent de la mondialisation du phénomène», souligne Laurent Florentin, son dirigeant. Et les salariés se font plus exigeants; ils veulent évolution, management souple et adapté à leur personnalité, salaire correct, temps libre, vie privée... «Nous pouvons y répondre s'ils n'ont pas une vision à sens unique. L'entreprise doit être exigeante dans la qualité du travail, le suivi des projets, les remontées d'informations... Plutôt abandonner un recrutement si le candidat n'est pas dans cette logique de gagnant-gagnant.» Ensuite, pour fidéliser ses collaborateurs,

Néo-Soft s'efforce à ce «qu'ils soient bien et travaillent dans la transparence et la convivialité». Angélisme? «Peut être, mais nous le faisons!».

Par exemple, la société organise chaque année la Néo-Soft university. Chacun de ses collaborateurs peut s'inscrire à un ou plusieurs de sa vingtaine d'ateliers sur trois jours. Au programme: développement personnel, découverte technique, approfondissement technologique. «Un investissement lourd. Mais elle participe à l'ouverture des participants et à leur envie de progresser».

«La difficulté oblige à être inventif»

Non breton, Laurent Florentin se sent d'autant plus à l'aise pour donner son avis sur les salariés d'Ille-et-Vilaine. Il constate le taux très élevé de jeunes en études supérieures, tout en déplorant «les excès des jeudis soirs». En 30 ans, «une partie des Bretons est passée de l'état de paysan au statut de cadre, particulièrement sur Rennes, ville d'universitaires, de cadres, de R&D et d'entreprises innovantes». Et le constat demeure, malgré la dilution due à la globalisation. D'où l'installation de Néo-Soft à Rennes: «Une ville agréable à vivre, dynamique, dans un environnement high-tech et proche de la mer.»

«Les entreprises industrielles s'en sortiront en développant la polyvalence et la mixité» estime Damien Baudry. Pourquoi ne l'ont-elles pas fait avant et n'ont-elles pas anticipé? «Quand on vit dans la facilité... La difficulté oblige à être inventif et le travail avec les partenaires sociaux à l'échelon national nous a fait beaucoup avancer.»

L'adaptation au poste de travail constitue l'une des préoccupations majeures dans l'industrie, compte tenu des évolutions technologiques incessantes et des besoins

NÉO-SOFT

Le zapping est naturel dans une société de service; le sur-place ne l'est pas!

Septembre 2005, à Rennes. Laurent Florentin et Soig Le Bruchec créent Néo-Soft. Son effectif atteint 90 collaborateurs en 2006, 290 en 2007 et 420 fin 2008: 80% de niveau bac+5, 10% de bac+4 et autant de bac+2. La société s'appuie sur cinq agences régionales, une à Londres et une à Budapest. «Le zapping est naturel dans une société de service; c'est le sur-place qui ne l'est pas» analyse Laurent Florentin, co-président. «A nous de le gérer et de repérer les candidats trop zappeurs dans une logique de consommation.» Ce qui explique que l'entreprise n'ait embauché que 190 collaborateurs sur les 250 prévus en 2008. «Les attentes des deux parties doivent coïncider!»



Ni process, ni brevet, ni usine chez Néo-Soft; son développement s'appuie sur les compétences et l'aptitude de son personnel à s'intégrer. «Notre savoir-faire repose sur les hommes et notre capacité à les gérer». Mais le système a sa limite: «L'attente d'autonomie de jeunes collaborateurs intellectuellement brillants qui, en même temps, ont besoin d'un cadre formel.» La solution? Laurent Florentin n'hésite pas à employer une formule galvaudée, mais à laquelle il croit: «Le deal gagnant-gagnant. Nous devons être sans cesse dans cette optique, même si nous ne disons pas oui à tout.»

Les clés de la motivation chez les jeunes? Autonomie, bien-être, satisfaction et challenge professionnels... «le tout dans un cadre bien défini». Mais pas seulement. «Ils sont très attentifs» à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Plus question de demander de travailler 15 heures par jour au prétexte d'un «projet sympa». Ni de rentrer épuisé chez soi. «Je suis effaré de la déconnexion entre ces deux vies dans certaines entreprises. Qui peut être bien d'un côté, mal de l'autre et équilibré? Il faut intégrer la dimension globale de la personne. Il n'est d'ailleurs pas judicieux de recruter quelqu'un qui ne vit que pour le travail: sa tolérance avec ses collègues sera limitée.»

Le modèle de recrutement Néo-Soft intègre divers paramètres. Fraichement diplômé, le jeune recherche convivialité et dynamique qui le fera progresser. Le candidat de 35 ans ou plus veille à l'absence de mobilité géographique, très sensible à la qualité de sa vie privée. Et l'ingénieur (8 recrutements sur 10) «est attentif aux évolutions et aux progrès sur lesquels il peut compter.»

MANAGEMENT : AFFRONTÉZ LES NOUVEAUX DÉFIS DES RESSOURCES HUMAINES

➔ changeants des clients. Dans ce domaine, l'intergénéralité joue un rôle primordial. Les seniors aideront les plus jeunes à s'adapter ; à l'inverse, ces derniers peuvent servir d'aiguillon pour inciter leurs aînés à évoluer. En particulier pour des ouvriers sur un même poste

depuis de longues années, un changement de machine ou d'environnement revient parfois à apprendre un nouveau métier. «*La peur du changement vient de la crainte de ne pas savoir faire*», affirme Damien Baudry. D'où l'impérative nécessité de la formation.

« Il est temps de modifier la représentation des plus de 50 ans »

A quel âge devient-on senior ? A 35 ans pour 11 % des DRH et à 45 ans pour 34 % d'entre eux, d'après une enquête citée par Serge Guérin, sociologue spécialiste de la «*seniorisation*» de la société et auteur de «*Vive les vieux !*» (Michalon).

«*Beaucoup d'entreprises ne trouvent pas de main-d'œuvre quand un grand nombre de cinquantenaires compétents sont sacrifiés, uniquement à cause de leur âge*». Loïc Richard, président de la naissante association «*50 ans et compétents*», le déplore, «*persuadé que l'économique et le social ne sont pas antinomiques*». Ils ne font que s'ignorer. Chacun admet qu'il est anormal de licencier les plus de 50 ans. Pourtant, seuls 38 % des 54-64 ans travaillent en France. Ce taux en fait le plus mauvais élève de la Communauté européenne et il ne lui reste qu'un an pour atteindre le plancher de 50 % fixé par l'Europe...

A la demande de Rennes Métropole, du Plie éponyme et du Conseil régional, Buroscope a dédié une action à ce public. La qualité de ses résultats a conduit à créer l'association. «*Il faut modifier la représentation des plus de 50 ans et en finir avec les recrutements standardisés : 30*



ans, bac + 2 minimum, CV linéaire... » Si le sujet n'était pas si grave, le cliché prêterait à rire, tant de recruteurs étant déjà entrés dans la catégorie qu'ils éliminent.

Trop chers ! «*Faux*». Tant sont au bord du chemin, dont des commerçants, cadres, et dirigeants, qu'ils admettent de redémarrer «*au bas de l'échelle*». Ainsi, cet ancien DRH de 700 salariés qui a accepté un salaire de 1 500 €... Comme beaucoup, il attend de faire ses preuves pour atteindre un salaire plus à la hauteur de ses capacités mais, lucide, sans compter retrouver son niveau de rémunération antérieur. Moins adaptables et moins malléables ! «*Sans doute, mais leurs compétences et leur fiabilité le compensent largement*». Loïc Richard balaise l'argument selon lequel les aléas économiques rendent plus difficile l'embauche d'un cinquantenaire par manque de visibilité à moyen terme. «*Elle est encore plus intéressante avec un candidat à plus de 56 ans... Peu d'années lui suffisent.*»

« Penser autrement l'entreprise et les recrutements »

Fatigués, vieilliss et démotivés ! «*Ils sont l'exception. En général, l'âge ne fait rien à l'affaire et il est nécessaire que les dirigeants s'interrogent sur les raisons*». D'ailleurs, ne reprochent-on pas souvent aux jeunes de se démotiver facilement. L'une des richesses de l'entreprise tient dans la mixité des âges et les cinquantenaires

RÉTIS COMMUNICATION

L'entreprise engagée dans une démarche globale de GPEC

Rétis Communication emploie 110 personnes sur son siège de Montauban-de-Bretagne et ses agences de Nantes, Palaiseau et Quimper. L'intégrateur de réseaux informatiques connaît un fort développement : son CA (20,8 M€) a augmenté de 14 % lors de son dernier exercice. La direction accompagne cette croissance d'un projet d'entreprise et de développement : Ambition 2012.

Dans ce cadre, la politique RH s'efforce de développer les agences, renforcer la démarche collective des managers, valoriser les parcours professionnels et mettre en place la GPEC. Celle-ci accompagnera le projet par le recrutement, le développement des compétences et la fidélisation des collaborateurs. Elle les aidera notamment à piloter leur projet professionnel par une meilleure visibilité sur les possibilités de parcours internes ou externes.

En amont, dès 2007, la RRH suivait un cycle de formations à la maîtrise de la GPEC (formation-action *Manager les hommes* via l'UE35, formation *E-learning Manage RH* avec Opcalia) et confiait un diagnostic RH à l'UE35. Grâce à l'état des lieux, le projet de développement intègre des pistes d'action pour améliorer et développer les pratiques. La démarche s'accompagne d'une convention Edec (Engagement, développement, emploi, compétences) via l'Upib, mise en œuvre par Opcalia et de l'appui d'un cabinet conseil.

Rétis Communication réalise déjà de nombreuses actions liées à la gestion des compétences : entretien annuel, fiche de fonction, plan de formation (budget annuel de 6 % de la masse salariale), Dif (utilisé par 10 % des collaborateurs depuis 2 ans), mobilité géographique et professionnelle... Il s'agit à présent de renforcer la cohérence de l'ensemble et d'améliorer la visibilité des managers et collaborateurs en peaufinant les outils. Lancée dans un service, la démarche sera dupliquée sur tous les autres en 2009 et 2010. Le premier axe de travail vise la cartographie des compétences et des besoins. Au vu des écarts, la stratégie RH s'adaptera. Un second axe concerne l'analyse des projets individuels, compétences et souhaits des collaborateurs, suivie de la mise en évidence des convergences possibles. Au service du développement de l'entreprise et ses salariés, la démarche de GPEC se veut suffisamment fine pour être efficace et assez légère pour un maximum d'opérationnalité.



© Lisa F. Young - Fotolia.com



© ImageSource

Certains secteurs s'y penchent, rattrapés par le pragmatisme. Intégrant de plus en plus la gestion logistique de leurs clients, les transporteurs routiers vivent une importante mutation *« qui les amène à penser autrement l'entreprise et les recrutements »*, analyse Hervé Lejeune. Pour l'essentiel, les entreprises sont familiales, fleurons y compris. D'où une culture *« que l'on ne trouve pas ailleurs »*. Mieux vaut donc former en interne pour la transmettre.

font souvent partie des salariés les plus investis. Bien sûr, dans les métiers manuels, certains voient leurs capacités physiques diminuer et leur dynamisme faiblir. Les dirigeants répètent qu'il faudra changer plusieurs fois de métier. *« Qu'ils les aident à évoluer par la formation, donc à se préparer à écrire une nouvelle page de leur vie professionnelle »*.

Le secteur manque d'un millier de conducteurs par an; encore s'y ajoutent-ils à présent 1 000 départs en retraite annuels jusqu'en 2015. Il se confronte aussi aux aléas de la fidélisation qu'il tente de limiter



Près de vous, le conseil en management et les solutions de gestion des Ressources Humaines

Depuis 19 ans, Catalys Conseil accompagne les chefs d'entreprise, les responsables de Ressources Humaines et les salariés.

Catalys Conseil est reconnu par les entreprises d'Ille-et-Vilaine tant pour ses missions de conseil en management que pour la mise en place de solutions spécifiques dédiées à la gestion des Ressources Humaines : bilans de compétences, accompagnement à la VAE, aide au recrutement, out placement et coaching.

Catalys Conseil, avec sa quarantaine de consultants, offre un service de proximité associé à une excellente connaissance de l'environnement économique et social de la Région.



Avenue de la Croix Verte
Les Landes d'Apigné - 35650 Le Rheu
Tél. : 02 99 14 73 73
www.catalys-conseil.fr

GRUPE COMPAGNIE DES PÊCHES SAINT-MALO Un tiers de navigants étrangers sur ses chalutiers

Le groupe Compagnie des Pêches Saint-Malo exploite 2 chalutiers de grande pêche. La Grande Hermine produit des filets de poissons surgelés en mer de Norvège et au Spitzberg et le Joseph Roty II du surimi base surgelé à l'ouest des îles britanniques et aux Féroës. L'activité emploie 105 personnes, dont 95 navigants et 35 étrangers. *« Les métiers de la pêche sont devenus dissuasifs. Le rapport rémunération - dureté de vie à bord est trop décalé avec ce qu'on trouve à terre »*, constate Jérôme Nouis, secrétaire général du groupe.



© Compagnie des Pêches Saint-Malo

Travaillant 7 jours sur 7, les navigants embarquent 6 à 7,5 mois par an, en 2 ou 3 fois selon les prises et les quotas. Leur rémunération dépend des cours et du contenu des cales. En fonction de la spécialité du navire et sans qualification, le salaire mensuel net, lissé sur l'année, varie de 1 500 à plus de 2 000 €. Mais les cours tendent à la baisse et celui du surimi varie fortement. *« Le désintérêt des marins français est directement lié à leur baisse de revenu. »*

Le phénomène a débuté en 1995, avec des Portugais - une vingtaine fin 2008. 2 Polonais ont suivi, puis 7, puis 10 et 15 à présent. Pour des villages côtiers de leurs pays, *« à vraie tradition de pêche »*, ces conditions sont d'autant plus attractives que les familles peuvent y rester. Habitues à l'absence du mari et du père, elles savent que sa présence plusieurs mois par an permet une vie au foyer et que son salaire les fera vivre décemment. Enfin, à l'inverse de la France, *« le métier a encore du sens et bénéficie d'une image noble »*.

Une majorité de navigants français passent des brevets d'officier mécanicien ou de passerelle au fil des ans. De quoi en fidéliser certains. Les autres restent opérateurs, d'où la raréfaction. Par contre, *« Portugais et Polonais travaillent plus cloisonnés entre officiers et matelots. Il y a une barrière invisible liée à la langue et aux habitudes et très peu passent un brevet »*.

Etre basé à Saint-Malo complique les choses; l'activité touristique tire les prix vers le haut! Difficile pour une industrie de main-d'œuvre... Mais Jérôme Nouis *« espère toujours que le cours du poisson remontera ou que la situation de l'emploi se stabilisera »*. Pas impossible. Avec la mise à la casse de chalutiers, des marins d'âge intermédiaire pourraient vouloir poursuivre dans le métier et postuler à Saint-Malo...

MANAGEMENT : AFFRONTÉZ LES NOUVEAUX DÉFIS DES RESSOURCES HUMAINES

FÉDÉRATION DU BÂTIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS D'ILLE-ET-VILAINE

Des besoins considérables en formation dans les années à venir

Les métiers du bâtiment ont enregistré d'importants gains de productivité grâce à la modernisation de leurs équipements et à l'industrialisation de modes opératoires. En parallèle, leurs conditions de travail et leurs salaires se sont notablement améliorés, de sorte que, depuis déjà pas mal d'années, ils attirent plus de candidats, même s'ils peinent encore à satisfaire leurs besoins. La communication volontariste du secteur a contribué à attirer un certain nombre de jeunes à l'état d'esprit adapté à un travail hors atelier, en équipe, autonome, toujours différent et offrant des progressions rapides de carrière. «*Que notre profession soit en cycle haut ou bas, nos campagnes de communication sont indispensables à sa survie*», insiste Michel L'Hoste, secrétaire général de la Fédération du bâtiment et des travaux publics d'Ille-et-Vilaine. Après «*11 années exceptionnelles, nous entrons dans un cycle baissier*». La crise accroît déjà le nombre de défaillances, touchant surtout les plus jeunes entreprises ou celles manquant de trésorerie. «*Mais il s'en était créé beaucoup et il se produit un ajustement de variable*». Au-delà, si le nombre des offres d'emploi diminue, il «*reste conséquent*». De plus, la formation d'un jeune durant entre 2 et 5 ans, «*nous aurons des soucis si nous baissons la garde*».

La profession garde des raisons d'espérer, à court et moyen termes, en matière d'activité. A l'entretien et la rénovation - 50 % de l'activité -, s'ajoute le marché émergent, «*annoncé fabuleux*», lié aux nouvelles règles issues du Grenelle de l'environnement. Entre les prêts «*écologiques*» à taux zéro au 1er janvier 2009, l'obligation de construire des bâtiments basse consommation d'énergie dès 2012 et à énergie passive ou positive en 2020, «*le marché est considérable*». Fin 2008, les entreprises ne disposent pas encore de tous les matériaux et les équipements nécessaires pour y répondre, «*ni de toutes les compétences. Il y a derrière tout cela un enjeu fort en matière de formation*». Surtout que les entreprises devront alors s'engager sur des résultats. «*Cette nouvelle approche du marché demandera de développer et de multiplier les compétences*».

Mieux encore, le marché de la rénovation en matière d'économie d'énergie représente un tel volume qu'il «*donne le tourni*», avec une limite : celles des capacités financières des clients ! Dans ce domaine également, des efforts importants de formation s'imposeront pour adapter les compétences, en particulier à de nouvelles méthodes d'isolation par l'extérieur.



© FFB - Laurent Mercier

➔ avec les «*conducteurs référents*».

La profession en compte déjà plus de 80 en Bretagne, qui accueillent les candidats dans le cadre de la découverte du métier, les encadrent durant leur formation par alternance et leur transmettent la culture de l'entreprise.

«*Le problème dans le bâtiment, c'est de trouver des postes adaptés au regard de l'aptitude physique*», constate Michel L'Hoste. Des entreprises s'essaient à confier d'autres attributions aux seniors, «*mais cela reste timide*», comme les tentatives de tutorat. D'ailleurs, «*on est pas bon tuteur parce qu'on est senior. Il faut d'abord être bon pédagogue*».

«*Nous recherchons des salariés hors des frontières parce que nous n'en trouvons plus ici*»

«*Nous misons sur les seniors pour cette mission*», surtout que le départ en retraite des chauffeurs dès 55 ans - après 25 ans de cotisation dans le transport pour compte d'autrui - semble remis en cause. Pas si simple ! «*Les seuls intéressés par la fonction ont été des jeunes ayant 5 à 10*

ans d'ancienneté.»

La gestion des cinquantenaires passe par l'anticipation, «*en leur faisant gravir les échelons peu à peu*». Ils peuvent travailler à l'exploitation ou créer leur affaire. Les entreprises «*ont aussi de plus en plus besoin de cadres*». Leurs dirigeants vieillissent et un encadrement intermédiaire solide suppléera à leur départ en retraite. A chaque fois, «*la mutation des entreprises créant les besoins, la VAE pourra accompagner l'évolution des seniors.*»

«*L'Apec réécrit la notion de senior*» assène le directeur régional Ouest Centre de l'Apec, Bertrand Hébert. «*C'est un contresens, qui relève plus d'un problème sociétal qu'économique. Chacun, selon son âge, a des compétences qui se complètent avec celles des autres.*» Il en va ainsi avec toutes les différences. «*Nous fonctionnons encore dans l'exclusion. Mais une société digne de ce nom ne peut pas vivre en l'acceptant.*»

Certaines entreprises d'Ille-et-Vilaine emploient de la main-d'œuvre étrangère pour pallier à la pénurie. Mais pas nécessairement dans les secteurs où il est classique d'en trouver généralement. Le bâtiment emploie 14,3% d'étrangers au niveau national - 6,8 points de moins qu'en 1982 -, surtout des Portugais et des maghrébins. En Bretagne, il ne représente que 4% des effectifs, un chiffre stable depuis plusieurs années. «*Il ne s'agit pas d'une volonté discriminatoire, mais peu se présentent à l'embauche*» explique Yvan Gégaden. L'industrie, notamment le secteur de la métallurgie, commence à s'intéresser à la main-d'œuvre des pays de l'Est et, en particulier, polonaise ou tchèque. «*Si nous le faisons, c'est uniquement parce que nous n'en trouvons plus ici*», explique un dirigeant sous couvert d'anonymat. Surtout que les entreprises qui s'y



Notre métier,
détecter les talents

accompagner les trajectoires

© dumas-associés.com smp042 - 04/07

CONSEIL EN RECRUTEMENT ET GESTION DE CARRIÈRES
Rennes : Tél 02 23 35 40 40 • Brest : Tél 02 98 49 65 00
quiblier@quiblier-conseil.fr • www.quiblier-conseil.fr



Quiblier
C O N S E I L

TALENTS ET TRAJECTOIRES

MANAGEMENT : AFFRONTÉZ LES NOUVEAUX DÉFIS DES RESSOURCES HUMAINES

GRAND HÔTEL DE DINARD

Les attentes des jeunes obligent à être plus attractif

L'hôtellerie-restauration offre une foultitude d'opportunités et d'évolutions de carrière en France et à l'étranger à toute personne mobile. «*La majorité des salariés bretons le sont... une spécificité régionale*», estime Arnaud Bamvens, directeur du Grand Hôtel Barrière (90 chambres), à Dinard. En revanche, divers postes restent en attente dans l'établissement qui recrute avec peine des salariés qualifiés et, à minima, bilingues. Trop «*ont une connaissance scolaire de l'anglais, sans pratique ni réelle capacité à parler avec un Britannique*»; à l'inverse, la majorité des étrangers maîtrisent au moins le bilinguisme.

«*Les attentes des jeunes obligent à être plus attractif*». La rémunération y aide grâce à l'appartenance au groupe Barrière (prévoyance gratuite, mutuelle demi tarif, intéressement, participation) et aux avantages en nature : nourriture, blanchisserie et logement (studio ou appartement à 60€ mensuels). «*Et nous devons répondre à des demandes d'ordre privé, même s'il faut y mettre des limites : problèmes personnels, dossiers de prêt, gestion des transports...*».

La pénurie amplifiant, fidéliser les jeunes s'impose. Une des réponses consiste à leur donner des responsabilités au plus vite. «*Nous travaillons beaucoup sur les savoir-faire et le savoir-être, le plus difficile à transmettre*». Des efforts nécessaires quand d'autres branches, telle la grande distribution, s'intéressent aux salariés du secteur pour leur approche affûtée du client et de l'accueil.

L'hôtel ouvre à présent de mars à novembre, pour une clientèle de loisirs et d'affaires. Il reçoit, avec des extras, des séminaires d'entreprise sur réservation en décembre et janvier, gardant février pour les réfections. Il s'appuie sur une petite équipe de 33 CDI (commerciaux, cadres, chefs de service) et emploie jusqu'à 65 saisonniers de mars à novembre : «*middle management*», commis de salle, d'étage et de cuisine. L'atteinte de l'objectif d'ouverture à l'année inversera le rapport pour passer à deux-tiers de CDI et un tiers de CDD, «*qu'il faudra fidéliser*».

Le directeur constate une évolution similaire entre le comportement des clients et des saisonniers. Tous zappent de plus en plus ! En 1998, beaucoup de ces derniers enchaînaient jusqu'à six saisons, certains faisant des extras l'hiver, d'autres travaillant à la montagne. «*Maintenant, trois saisons est un record*». Surtout que la solidarité entre saisonniers conduit à des départs à plusieurs. «*D'où notre travail en réseau et d'échanges de salariés avec la montagne*».

L'activité débute avec les vacances de Pâques, donc fort. Partant, le personnel doit bien connaître l'établissement, être intégré et opérationnel. La campagne de recrutement débute donc en décembre, appuyée notamment sur le lycée hôtelier de Dinard où plusieurs cadres interviennent et sensibilisent les élèves. Beaucoup, en quête d'une première expérience, «*travaillent des week-ends, des vacances, une saison ou font un stage*». Découvrant divers services, ils peuvent mieux choisir leur métier ou valider leur choix. Chaque année, les candidats découvrent le groupe, l'établissement, ses métiers et son organisation lors de journées découvertes. Des entretiens avec l'équipe RH, axés sur les savoir-faire et le savoir-être, visent à confirmer leur choix. L'opération accueille moitié moins de candidats qu'il y a quelques années et ne suffit plus. La direction accentue donc sa présence en lycées hôteliers et via la bourse d'emploi Internet de l'Hôtellerie. «*Hier, il était efficace d'y afficher ses postes ; maintenant, mieux vaut répondre aux demandes des candidats*».

La grande contrainte : travailler quand les autres se détendent. Et pas question de prendre des congés entre juin et septembre. Par contre, le métier permet de fameuses évolutions. «*Le secteur recrute peu sur diplôme et certains directeurs d'hôtel ont commencé voituriers*».



© Groupe Barrière

sité de Manchester, accueillant un étudiant par an. «*Nous développons aussi des contacts avec des écoles polonaises et hongroises*».

Le directeur du Grand Hôtel souhaite recruter du personnel formé et bilingue ; ses homologues de tous secteurs aussi ! Ils n'y parviendront qu'avec la conjonction des paramètres répondant aux attentes des salariés du XXI^e siècle. Mais elle ne suffira pas. Chacun s'accorde sur le fait que l'avenir de la France entrepreneuriale passe par l'innovation, donc par la recherche. Compétitivité devra donc rimer avec université. Impérativement !

C'est en partie pour atteindre cet objectif que l'**Université européenne de Bretagne (UEB)** a été créée en 2007. Elle réunit les universités Rennes I et II, Bretagne occidentale et Bretagne sud, les grandes écoles Agrocampus et Insa de Rennes, l'antenne de l'ENS Cachan, Telecom Bretagne et ENSC Rennes, les CHU de Rennes et Brest, le Centre de lutte contre le cancer (CLCC) Eugène Marquis et 13 écoles associées faisant de la recherche.

➔ engageant subissent des contrôles suspicieux de la part de l'administration française qui déplore qu'elles ne recrutent pas des chômeurs... Le cercle vicieux ! Alors, toutes préfèrent la discrétion, un souci qui, pour certaines, s'explique également par la volonté de préserver jalousement un avantage concurrentiel, quand d'autres refusent des marchés pour cause de pénurie de compétences.

« Des contacts avec des écoles polonaises et hongroises »

Bien que confrontée à de sérieuses difficultés de recrutement, l'hôtellerie-restauration fait rarement appel au personnel étranger. Cependant, le **Grand Hôtel Barrière**, à Dinard, emploie quelques saisonniers étrangers depuis trois ans ; leur nombre pourrait augmenter si la pénurie de main-d'œuvre s'aggrave. Arnaud Bamvens, le directeur, a élargi son champ de recherche vers les écoles hôtelières, centres de formation, universités et grandes écoles de pays de la Communauté européenne. Il entretient ainsi un partenariat depuis deux ans avec une univer-

« Des richesses de l'université dont on parle trop peu »

«*L'UEB entend consolider la Bretagne, qualifiée «d'académie de la réussite», en tant que «région de la connaissance», au sein du concert européen de la recherche et de l'enseignement supérieur. Pour cela, nous voulons rationaliser la répartition des moyens publics et privés de nos établissements, coordonner et valoriser la recherche menée en Bretagne et la promouvoir hors de nos frontières et suivre l'insertion professionnelle des doctorants*», souligne son président, Bertrand Fortin.

Son laboratoire de l'insertion professionnelle identifie les formations à arrêter ou à créer ; ce travail aidera aux décisions. La performance ➔



L'UE35, ACTEUR DE LA GPEC INTERPROFESSIONNELLE

120 ENTREPRISES SENSIBILISÉES EN 4 ANS

Depuis 2005, à l'initiative de la DDTEFP, l'UE35 a mené quatre campagnes d'actions de sensibilisation à la GPEC interprofessionnelle. Elles visaient à chaque fois à doter les entreprises d'outils optimaux pour gérer leurs propres ressources et accueillir des salariés d'horizons différents, mais aux compétences répondant à leurs besoins et issus de leur bassin d'emploi.

Le pôle Ressources humaines de l'UE35 a ainsi contacté 1 500 entreprises, en a accueilli 120 lors de réunions collectives et inscrit 60 dans une démarche de formation-

action. De multiples thèmes ont été abordés au cours de quatre sessions de six demi-journées, étalées sur six à neuf mois: management global, description de poste, recrutement, communication et levier de motivation, place de la GPEC et de la formation continue dans la stratégie d'entreprise, politique de rémunération, entretien annuel, fidélisation, gestion de conflit, etc.

Tout a débuté avec les difficultés rencontrées dans le secteur du textile sur le bassin de Vitré. La Direction du travail a souhaité la création d'une cellule de reclassement afin d'ac-

compagner le grand nombre de salariés licenciés et les entreprises sinistrées. Au-delà, il s'agissait de sensibiliser au recrutement d'une ou plusieurs des personnes concernées par les entreprises des autres secteurs d'activité sur le bassin d'emploi.

La direction du travail a confié à l'UE35 l'information, la sensibilisation et l'accompagnement des chefs d'entreprise intéressés par une démarche de GPEC. D'octobre 2005 à septembre 2006, le pôle Ressources humaines de l'UE35 a ainsi conduit la démarche sur le pays de Vitré. L'opération a été

renouvelée une année supplémentaire. Ensuite, de novembre 2006 à décembre 2008, elle a été élargie à l'ensemble du département pour anticiper les difficultés à venir du secteur automobile. A chaque fois, les campagnes s'adressaient en priorité aux entreprises de moins de 250 salariés. ●

Action GPEC
cofinancée par le FSE



Fond social européen

CROISSANCE

INNOVATION

PERFORMANCE GLOBALE

MONDIALISATION



VOTRE
ENTREPRISE
ÉVOLUE

EXECUTIVE MBA

STRATÉGIE

LEADERSHIP

RESPONSABILITÉ GLOBALE

INTERNATIONALITÉ



VOUS AUSSI

100 % EN ANGLAIS
3 JOURS PAR MOIS

CONTACT

Frédérique Buil

T → +33 (0)2 99 33 48 28

M → frederique.buil@esc-rennes.fr

www.esc-rennes.fr



MANAGEMENT : AFFRONTÉZ LES NOUVEAUX DÉFIS DES RESSOURCES HUMAINES



© Andres Rodriguez - Fotolia.com

UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DE BRETAGNE Masters et doctorats, des profils de plus en plus tournés vers l'entreprise

«Une de nos missions est de contribuer à faire reconnaître, en externe, les qualités spécifiques d'un docteur, comparé à un mastérisé ou à un ingénieur, et en interne, à amener les doctorants à s'approprier la culture de l'entreprise» précise Bertrand Fortin, président de l'UEB. Trop de thésards imaginent faire carrière comme enseignant ou chercheur dans un centre public de recherche et très peu envisagent intégrer le privé. «Il doivent comprendre que trois-quarts d'entre eux travailleront en entreprise. Il faut donc les faire sortir de leur paillasse pour mieux se former à la réalité de l'entreprise et de ses métiers, à la gestion de projet, à la propriété intellectuelle et la création d'entreprise.» Il existe une vraie différence entre licenciés ou mastérisés et élèves d'école d'ingénieurs. Ceux-ci l'intègrent en première année et en sortent diplômés, fort d'un sentiment d'appartenance à une communauté. Dans un groupe homogène, «ils ont plus de facilité que bien des étudiants en faculté, entrés par défaut, souvent pour réaliser le rêve des parents.» Par contre, l'étudiant universitaire peut emprunter différentes filières et en sortir à tous niveaux. «C'est une des richesses de ce lieu de brassage. Voyez Rennes 1, sur 22 000 étudiants, 9 000 y rentrent et en sortent chaque année.» De quoi dérouter l'entreprise, habituée aux formations en IUT ou Deug, «plus formatées et qui la rassurent».

Les plus du mastérisé ? «Il maîtrise mieux son parcours, ayant fait des choix et développé des stratégies personnelles, et il est plus critique et battant.» Ses moins ? «Il part avec un handicap psychologique, ayant le même niveau que l'ingénieur mais pas le diplôme et il ne valorise pas assez ses qualités. Nous devons l'y aider, comme à mieux exprimer ce qu'il apportera à l'entreprise.»

Dans la jungle des diplômes, surtout en licence et master, y a-t'il concurrence entre les contenus ? «Sans doute, un peu de la faute de tout le monde. Le passage au «LMD» y a contribué, mais les étudiants s'y retrouvent mieux que les entreprises. En même temps, elles recherchent des diplômés, vite employables, dans les domaines les plus divers et que l'on ne connaît pas toujours d'avance. La diversité contribue à mieux répondre à leurs besoins.»

➔ globale passe par la professionnalisation des études, dont le processus s'accélère. Beaucoup de professionnels interviennent déjà en licence pro, licence et master ; «mais nous en manquons». L'université veut plus impliquer les professeurs dans le monde de l'entreprise, pas seulement avec les stages. «Cela marche déjà bien en DUT, licence pro et ingénieur». L'interpénétration de ces deux mondes requiert de développer l'apprentissage, le contrat de professionnalisation et la formation continue ; «des richesses de l'université dont on parle trop peu».

L'étudiant universitaire «est formé à la recherche, et par la recherche. Nous n'avons pas à rougir de la qualité scientifique de nos formations, bien au contraire». Mais le rapprochement entre université et entreprise doit encore se renforcer quand trois doctorants sur quatre travailleront dans le privé. «Nous les y préparons et, pour cela, nous allons créer un diplôme, labellisé UEB, sur la connaissance de l'entreprise.» L'étude annuelle de l'Apec sur l'emploi des cadres, parue fin septembre, met de l'eau au moulin du président Fortin. Elle montre que 75% des jeunes diplômés bac+4 et plus de la promotion 2007 ont trouvé rapidement un premier emploi et qu'un sur deux a envoyé 10 CV au plus pour cela.

«La réalité des enjeux économiques

méconnaît les frontières territoriales», estime Bertrand Hébert. Il voit se dessiner «une méta région sur les axes Nantes-Saint-Nazaire/Rennes-Saint-Malo et Rennes-Le Mans-Laval-Angers... Un agrégat de richesses équivalent à celui de l'agglomération lyonnaise.» Elle emploie 13% de cadres (contre 15% de moyenne en France) dont le taux de chômage n'atteint que 3,5% en Bretagne. «Presque le plein emploi.»

La crise aidant, les entreprises «passent leurs comptes à la paille de fer» et recherchent avant tout une main-d'œuvre compétente. A l'inverse de l'idée reçue, «faire de longues études sert à quelque chose et permet de trouver plus facilement un emploi». Surtout quand le clivage ne se fait plus entre industrie et services, mais entre valeur ajoutée faible ou forte.

«Tout ce qui nécessite de la recherche se développera.» Or, les difficultés de recrutement touchent de nombreux secteurs : informatique, TIC, «même industrielles», maintenance, commercial... «Un bon manager a une vision stratégique du devenir de son entreprise et investit dans ses compétences même en temps de crise. Sinon, il joue perdant!»

Quand les entreprises peinent à recruter des jeunes bien formés et compétents, «qu'elles viennent nous voir. Nous avons une banque de données de 100 000 candidatures!» ■

ensemble

adv. Unis pour être plus forts.

Prévadiès, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la Mutualité, n° RNM 442 224 671 - Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.
DUPRESNECORNGANSCARLETT - Joël Cuénouin

www.prevadies.fr

☎ 0 890 90 10 10
(0,12 € TTC / min)



Prévadiès
Harmonie Mutuelles

PLUS PROCHES, PLUS HUMAINS, PLUS UTILES

MANAGEMENT : **AFFRONTEZ LES NOUVEAUX DÉFIS** DES RESSOURCES HUMAINES

L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES PLUS DE DIALOGUE SOCIAL ET DE SOUPLESSE DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Après la loi Tepas d'octobre 2007 défiscalisant les heures supplémentaires, le législateur modernise le marché du travail, renforce le dialogue social et donne plus de souplesse dans l'organisation du temps de travail. Il fait de l'entreprise un acteur majeur de la négociation et accorde à ses élections professionnelles un rôle primordial. La loi du 25 juin 2008, portant modernisation du marché du travail, instaure des changements dans l'exécution du contrat de travail et permet plus de flexibilité tout en garantissant les droits des salariés. Enfin, la loi du 20 août 2008, portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, modifie les règles de représentativité syndicale, renforce le poids des accords négociés en entreprise et réforme le temps de travail en assouplissant le dispositif de dérogation.

La loi de modernisation du marché du travail adapte la loi aux réalités de l'entreprise, créant de nouveaux droits et obligations. Elle :

- Impose un délai de prévenance préalable à la rupture de la période d'essai, nécessitant l'anticipation de la DRH ;
- Instaure la rupture conventionnelle d'un commun accord, permettant aux parties de se séparer hors contexte conflictuel. Elle s'accompagne d'une indemnité au moins égale à celle du licenciement et donne droit au chômage.
- Améliore les droits du salarié par une meilleure indemnisation de la maladie, l'harmonisation des indemnités de licenciement (à minima égales à 1/5e de mois par année d'ancienneté, sauf convention collective plus favorable), la portabilité de certains droits du salarié à l'issue de la rupture du contrat de travail (prévoyance et Dif).
- Crée un CDD pour objet précis, après accord d'entreprise ou de branche. Donnant plus de souplesse dans la gestion des RH, il répond à un besoin. Sa durée peut aller jusqu'à 3 ans, dans le cadre de la réponse à une mission précise et ne concerne que les cadres et ingénieurs.
- Sécurise les relations entre les parties avec le solde de tout compte qui retrouve sa valeur libératoire 6 mois après sa signature. Cependant, il n'empêche pas de contester le motif de licenciement aux Prud'hommes.
- Légalise le portage salarial, jusqu'ici non reconnu. Depuis, entreprises de portage et clientes ne risquent plus d'être taxées de délit de marchandage.

La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail comprend deux volets :

- Son volet « démocratie sociale » renforce la légitimité syndicale. Jusqu'à présent, seuls 5 syndicats bénéficiaient d'une présomption irréfragable de représentativité. Désormais, tout syndicat légalement constitué qui atteint un seuil d'audience minimum est représentatif au niveau où se déroule la négociation : 10% des suffrages lors des élections professionnelles au niveau de l'entreprise. La loi intègre donc le critère de l'audience dans la reconnaissance de la représentativité. Mais les syndicats n'ayant pas atteint le seuil des 10 % pourront désigner un représentant de la section syndicale, nouvel acteur prévu par la loi. La loi renforce la légitimité des accords en entreprise et désormais subordonne la validité des accords à la signature par la ou les organisations syndicales représentatives ayant réuni, seule ou ensemble, une audience minimale de 30 % des suffrages. Et elle établit, dans certains cas, le principe de négociation dérogatoire. Si le délégué syndical reste prioritaire, à défaut, le représentant élu du personnel ou, à défaut encore, un salarié mandaté, peut y suppléer.
- Le second volet de la loi concerne la réforme du temps de travail. Il permet de dépasser le contingent d'heures supplémentaires sans l'autorisation préalable de l'inspection du travail. Pour autant, il ne remet pas en cause la durée légale du travail de 35 heures hebdomadaires. Enfin, la loi prévoit une convention de forfait autorisant l'abandon de jours de repos ; un cadre peut ainsi dépasser le seuil de 218 jours. Elle permet la flexibilité de la durée du travail et de son organisation par un aménagement unique du temps de travail qui se substitue aux multiples possibilités instaurées par les lois Aubry.

ensemble

adv. Unis pour être plus forts.

► Prévadiès : 1^{re} mutuelle interprofessionnelle française partenaire des entreprises

Née en 2006 de la fusion de Préviade-Mutouest et Imadiès, Prévadiès protège aujourd'hui plus de 1,8 million de personnes, dont la moitié par contrats collectifs. Ainsi, forte de ses 10 500 entreprises adhérentes, Prévadiès représente un interlocuteur de confiance pour toutes les entreprises, petites ou grandes.

► Plus forts pour être mieux protégés

Prévadiès entretient de nombreux échanges avec les entreprises adhérentes. Cela lui procure une très large connaissance des besoins en matière de protection santé et de prévoyance et lui permet ainsi de répondre de façon spécifique à chaque entreprise.

• **Contrats modulables ou sur mesure, nos solutions sont toujours étudiées au cas par cas.**

► Plus forts pour être mieux accompagnés

Prévadiès a à cœur de favoriser l'égalité d'accès à des soins de qualité pour tous par une solidarité interprofessionnelle, intergénérationnelle et géographique.

Faire de la santé un facteur de cohésion des forces vives de l'entreprise, c'est aussi la mission de Prévadiès.

• **Protection hospitalière, arrêt de travail, invalidité, décès, retraite et épargne... nos garanties santé et prévoyance accompagnent vos collaborateurs tout au long de leur vie.**

► Plus forts pour être mieux informés

Prévadiès, experte en santé, se doit d'informer sur la prévention, l'évaluation du risque ou encore sur les aspects réglementaires.

C'est dans cette démarche que Prévadiès propose aux entreprises adhérentes des programmes de prévention santé en entreprise, un accompagnement technique et des conseils sur les aspects réglementaires de la santé en entreprise.

• **Prévadiès donne à chacun les moyens de prendre sa santé en main grâce à la mise en place de supports d'information santé spécifiques :**

- les sites internet www.prevadies.fr et www.essentielsante.net
- le journal des adhérents de la mutuelle «Essentiel Santé Magazine»

**Pour plus d'informations,
contactez-nous par téléphone :**

0 890 90 10 10 (0,12 € TTC / min) **OU**

**rendez-vous sur www.prevadies.fr,
rubrique entreprises.**



PLUS PROCHES, PLUS HUMAINS, PLUS UTILES

MANAGEMENT : AFFRONTÉZ LES NOUVEAUX DÉFIS DES RESSOURCES HUMAINES

LES ATOUTS DU BASSIN D'EMPLOI DE RENNES
VUS PAR LE CODESPAR

CROISSANCE CONTINUE DES ACTIFS ET CHÔMAGE À 5,2 %, MAIS...

Le bassin d'emploi rennais (les Pays de Rennes, des Vallons-de-Vilaine et de Brocéliande) « est l'échelon pertinent pour réunir les acteurs en mesure de traiter et d'anticiper les enjeux liés aux mutations économiques et sociales du territoire », affirme Joseph Divet, directeur du Conseil de développement économique et social du pays et de l'agglomération de Rennes (Codespar). La structure établit diagnostics et préconisations utiles à la Maison de l'emploi, l'insertion et la formation (Meif) du bassin qui mène la démarche, en lien avec les pays, pour une cohérence globale et des réponses de proximité.

Le bassin de Rennes enregistre une augmentation continue de sa population active, totalisant 30 000 personnes sur la décennie 90. Ce chiffre doublera de 2000 à 2010, soit l'équivalent de la population quimpéroise ! Préserver cette importante ressource exige une politique anticipatrice en termes d'accueil et de logement. « Elle est forte en matière d'habitat sur le Pays de Rennes ».

Dès 2010, les départs annuels en retraite passeront de 5 400 à 7 400, exigeant 2 000 recrutements. Or, la forte concurrence inter et extraterritoriale obligera à redoubler d'efforts pour attirer les salariés, encore amplifiée par le contexte. Le surcoût de l'énergie et les crédits parcimonieux conduisent à remettre en cause modes de transport, déplacements et habitat. La gestion des mutations passe par l'articulation des politiques économique, sociale et d'habitat.

Le chômage baisse mois après mois depuis juin 2005. Quand, en août dernier, il augmentait en France, il reculait encore sur le bassin. Son taux de 5,2 % représente 20 000 demandeurs d'emploi (cat. 1 et 6), en général très éloignés de l'emploi. « Il est donc nécessaire de mener des actions pour les en rapprocher ». Réduire ce taux et, à minima, le maintenir, conduit à faire se questionner les entreprises sur leur attractivité et les compétences des salariés.

« La transférabilité des compétences »

« L'idée est de répondre aux mutations par la transférabilité des compétences, avec une vision intersectorielle et interprofessionnelle », par exemple, de l'automobile vers les IAA en manque de main-d'œuvre. Mais l'hypothèse se confronte à des questions de salaire, conditions de travail, attractivité et mobilité. Beaucoup d'ouvriers n'imaginent pas travailler au-delà de 30 km du domicile. « Une aide en matière de moyens de

transport et de garde d'enfants aiderait à élargir ce rayon ». La pyramide des âges incite également à une vision structurelle de la gestion territoriale des emplois et des compétences. « Il est de l'intérêt du bassin de conserver ses actifs par la mobilité professionnelle ; elle évitera la mobilité géographique. »

La Meif et le Codespar copilotent Trans'compétences avec le partenariat des acteurs économiques et institutionnels. La démarche propose aux entreprises de réaliser un diagnostic de leur organisation et de leurs postes de travail pour, ensuite, élaborer un plan d'action de recrutement et d'intégration puis mener un projet de GPEC. « Le contexte économique pousse à aller très vite. » A ce jour, il s'agit de repérer les métiers de l'automobile fragilisés, les compétences en danger et les secteurs où elles pourraient s'exercer. De quoi répondre aux besoins de flexibilité des entreprises en sécurisant les parcours professionnels.

« Son volet écorénovation, un enjeu majeur »

Préserver les compétences et la capacité de production du territoire nécessite que « les acteurs jouent le jeu, syndicats comme entreprises. » En informant de leurs difficultés, celles-ci permettront l'anticipation ; en assimilant GPEC et plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), les syndicats s'inscriront dans une démarche constructive. « Il faut engager des processus collaboratifs avec l'in-

terprofession - l'UE35 -, les branches, les partenaires sociaux et les élus pour servir l'intelligence collective du territoire. »

Avec ses pôles structurants (bâtiment, automobile, IAA, services, et fonction publique territoriale), le bassin d'emploi sait supporter des aléas économiques, mais « l'effondrement de l'un d'eux ferait très mal ». Ses études portent sur les filières en émergence, comme celle de l'écoconstruction et de « son volet écorénovation, un enjeu majeur ».

La liste des 20 premiers métiers évolue peu depuis 20 ans et se rapproche de celles établies pour la Bretagne et la France. Les vrais nouveaux métiers, peu nombreux, totalisent un petit nombre d'emplois. Dans l'ensemble, les métiers restent très sexués : 80 % des femmes exercent dans 24 métiers sur 84 et les hommes dans 39. Le contenu des métiers évolue au gré des TIC, des nouvelles organisations du travail ou de la législation ; le savoir-être et les compétences transversales prennent donc une place prépondérante dans les recrutements. ■



Pour vos voyages d'affaires,
ayez le réflexe Air France.

voyageur REWARDS™

- Un programme* AIR FRANCE et KLM généreux et gratuit.
- Quand les collaborateurs voyagent, c'est l'entreprise qui cumule des Points.
- Les Points se convertissent rapidement en billets d'avion.
- Une adhésion et une gestion en ligne simples dans un espace personnalisé.
- Les collaborateurs bénéficient en parallèle du programme Flying Blue.

* Conditions du programme valables au 02/06/2008 et susceptibles de modifications sans préavis.

Renseignez-vous sur www.airfrance.fr, au 36 54 (0,34 € TTC/min à partir d'un poste fixe), sur afklm-newsaffaires.fr ou dans votre agence de voyages.

Rendre possible l'envie d'entreprendre



PROVIDENCE

10/2008 - Édité par Crédit Agricole S.A. - 91, bd. Pasteur, 75013 Paris - Capital social : 6 679 027 488€ - 784 608 416 RCS Paris.

Vous ne le savez peut-être pas, mais avec ses pôles d'expertises et de décision en région, le Crédit Agricole accompagne ceux qui développent l'économie de nos territoires.

- 1^{ère} banque de financement des entreprises, des professionnels, des agriculteurs et des associations⁽¹⁾.
- 1 prêt réalisé par minute⁽²⁾.
- 1 prêt à la création d'entreprise sur 5⁽³⁾.

UNE RELATION DURABLE, ÇA CHANGE LA VIE .


BANQUE ET ASSURANCES

(1) Source : Banque de France. En part de marché financière - Juin 2008. (2) Crédit Agricole SA - Prêts professionnels - 31.08.2008. (3) OSEO - Décembre 2007. Un prêt est accordé sous réserve d'acceptation de votre dossier par votre Caisse régionale de Crédit Agricole, prêteur.