

Nouvelles approches

# Bien intégrer pour mieux fidéliser

Et si bonnes pratiques managériales pouvaient rimer au quotidien avec confiance en soi, montée en compétences, reconnaissance, fidélisation, et croissance ? On ne cesse d'entendre que « l'humain » est essentiel pour faire grandir les entreprises, encore faut-il savoir comment traduire les intentions en actes.

FLORENCE RABUT

**P**ourquoi certaines entreprises de notre filière arrivent-elles à bien intégrer et fidéliser leurs collaborateurs ? À première vue, nulle question de taille d'entreprise ni de position géographique – quoique défavorable parfois –, encore moins de produits : de la TPE aux groupes consolidés, le bien vivre en entreprise

se vit et se conçoit en l'incarnant, en le formalisant et en l'accompagnant dans le temps. À y regarder de plus près, quelques facteurs clés de succès apparaissent rapidement. Premièrement, les entreprises qui semblent réussir mieux face aux mêmes difficultés de recrutement et de management sont aussi celles qui déploient une politique RH intégrée au niveau stratégique. « Je vois l'évolution de l'entreprise : nous sommes

passés de la "charge du personnel" à la gestion des ressources humaines », souligne Valérie Chemineau-Ragon, DRH chez Planète Végétal, depuis vingt ans dans l'entreprise. « Notre dirigeant est assez visionnaire, il a été conscient de donner toute sa dimension aux RH. Cela veut dire pouvoir, moyens et travail collectif. » Avec la certitude aujourd'hui que « si la personne est mal accueillie, mal intégrée, mal formée, ça ne va pas marcher ».

L'intégration d'un collaborateur est une étape essentielle, qui doit se concevoir en amont du recrutement. Chez Fruits Rouges & Co, dans l'Aisne, tout nouvel arrivant démarre son aventure par un entretien avec le service RH pour s'imprégner des valeurs, le visionnage d'une vidéo sur l'entreprise, un parcours d'intégration qui lui permettra de visiter tous les services et de se familiariser avec

## Parcours d'intégration

### Un « vrai accueil », gage de succès

**Q**uels que soient les parcours d'intégration mis en place en entreprise, ils procurent l'avantage de favoriser la fidélisation des collaborateurs. L'enjeu lié au recrutement et à l'intégration de travailleurs, en particulier saisonniers, est tout bonnement qualifié de crucial par la profession. Enjeu duquel dépend la pérennité-même des entreprises, de leur croissance. Sur cette thématique, le CTIFL avait piloté il y a neuf ans une enquête qualitative auprès de neuf stations de conditionnement et d'expédition du sud-est de la France afin de dresser un panorama des outils utilisés pour recruter et fidéliser au mieux leurs saisonniers. L'intégration des saisonniers est évaluée comme enjeu de différenciation pour les entreprises, les nouvelles recrues – qu'elles soient régulières ou passagères – devant connaître leurs missions le plus rapidement possible. Deux phases essentielles figurent en prérequis : l'accueil à proprement parlé (découverte des métiers et de l'entreprise) suivi de l'intégration (réelle formation

sur les tâches à effectuer). L'enquête pointe un certain nombre d'outils favorisant une meilleure intégration : fiches d'entretien, présélection de nouveaux candidats en lien avec les plateformes de vocation de Pôle emploi, documents supports,



affichage de consignes, formations spécifiques selon la nature du poste, formations « choc » en bonus permettant un regain d'intérêt (appui des pompiers, sécurité routière...), tutorat. Ce dernier levier est largement plébiscité. Près de dix ans plus tard, comment la situation a-t-elle évolué et y a-t-il d'autres leviers de différenciation ? « Il serait utile de réitérer l'enquête pour qualifier

les évolutions. Je dirais que, globalement, il y a eu des améliorations dans l'intégration d'une main d'œuvre saisonnière, grâce à la montée en force des démarches qualité », souligne Céline El Boukili, ingénieur formatrice, responsable régionale Sud-Est au CTIFL. « Ces démarches obligent à former le personnel qui a un impact sur la qualité produit et à évaluer l'efficacité de cette formation. La mission de "former" se professionnalise et prend une place de plus en plus importante. » Dans les facteurs clés de succès, un consensus semble se dégager auprès de la trentaine d'entreprises suivies par le CTIFL : « Quand il y a un vrai accueil, quand on explique et que le chef d'entreprise prend le temps de recevoir le salarié, l'intégration est favorisée. » Point souligné : « Aujourd'hui, je trouve qu'il y a plus d'écoute, c'est une amélioration palpable. » Les outils sélectionnés en 2013 restent en outre valables.

\* Les « saisonniers » en station de conditionnement : vers une meilleure intégration et professionnalisation, juillet-août 2013.



les modes de fonctionnement. C'est peu ou prou la même expérience chez Ferme de la Motte, à Talcy dans le Loir-et-Cher, qui matérialise un parcours sur un an dont une semaine d'intégration pure au démarrage d'un contrat, ou chez Planète Végétal. Cette première phase se solde chez Fruits Rouges & Co par un rapport d'étonnement, quel que soit le niveau de poste, qui sera partagé en comité de direction. « C'est aussi une façon de nous améliorer en permanence dans notre management, d'écouter ce que nos collaborateurs ont à nous dire », reconnaît Sylvie Cathelain, sa présidente. Passée cette première étape d'intégration et de découverte mutuelle, démarre la phase d'intégration et de montée en puissance, où le manager a un rôle clé.

### Amélioration continue

Si les entreprises interrogées n'ont pas de méthode magique, en revanche elles se questionnent en permanence, font évoluer leurs procédures et modes de fonctionnement selon l'évolution de leur croissance et de leurs besoins. « Quand une personne nous quitte, on va lui demander d'évaluer l'entreprise. Cela permet de mesurer notre accueil, la façon dont nous avons intégré cette ressource. Nous sommes en amélioration continue. Aujourd'hui, grâce à ces retours, nous savons que nous avons plutôt réussi à bien cibler ce point d'accueil. En revanche, nous savons que nous pouvons encore nous améliorer sur le dialogue avec des personnes ne parlant pas français. Nous travaillons sur des dessins, des vidéos, pour essayer de progresser ». témoigne Valérie Chemineau-Ragon.

Quant au management, c'est tout un art, de la méthode, mais surtout une disposition d'esprit, une aptitude à gérer l'humain. Chez Planète Végétal, des outils sont formalisés pour aider les managers à mener leurs entretiens d'évaluation et leurs points bilan, ce qui permet de donner un cadre partagé et de suivre chaque collaborateur sur la durée. « Nous proposons à tous nos salariés des formations en management, en gestion du stress, des urgences en équipe, autour de deux à trois thèmes par an. L'aspect comportemental, le savoir être, ont pris plus d'importance au fil du temps. Les jeunes générations nous y poussent. Cela nous a permis de créer une émulation, c'est un levier d'attractivité et de fidélisation », explique Jérôme Jausseran, président de l'entreprise melonnière Force Sud.

### Embarquer les collaborateurs

« Nos salariés sont nos meilleurs ambassadeurs » caractérise ces entreprises qui font de l'humain un moteur de leur croissance. Chez Ferme de la Motte, les collaborateurs sont impliqués dans des groupes de travail (par exemple RH et RSE, ce dernier étant piloté par le service qualité), émettent des propositions qui vont dans le sens du bien-être des salariés. « Nous arrivons ainsi à mieux maîtriser ce sujet. Nous avons mis en place une politique de QVT (qualité de vie au travail). Concrètement, nous accompagnons les salariés avec plus d'écoute, de proximité qu'avant. Avec le CSE, nous avons mis en place un nouvel accord du temps de travail. Nous sommes aussi investis dans la montée en compétences et le gain de fierté dans le travail. Par exemple, nous

avons instauré un "inter-ferme", dans le même esprit que le jeu "Intervilles", pour fédérer », pointe Isabelle Cointepas, responsable RH.

Le fait d'embarquer les collaborateurs ne se limite pas à l'interne. L'enjeu pour ces entreprises est de miser sur les futures recrues, souvent éloignées de nos filières, qui ne connaissent pas les possibilités offertes, encore moins l'ensemble des métiers. Alors leurs dirigeants provoquent des rencontres, dans les collèges, les lycées, auprès

**« L'intégration d'un collaborateur est une étape essentielle, qui doit se concevoir en amont du recrutement. »**

d'étudiants, et ouvrent leurs portes. Ces initiatives demandent de l'énergie, du temps, des moyens. « On y passe du temps, mais c'est juste essentiel. Le développement de l'entreprise passe par le développement des compétences. Savoir écouter les collaborateurs, les impliquer », résume Sylvie Cathelain.

### Cerise sur le gâteau

Les entreprises qui ont développé leur propre parcours RH et le font vivre, peuvent passer dans une nouvelle dimension, en testant et améliorant de nouvelles solutions managériales. Chez Planète Végétal, un indicateur de mesure du bien-être des collaborateurs, en entreprise et

## 4 modèles

### Fruits Rouges & Co :

producteur, conditionneur, expéditeur, transformateur de petits fruits. 350 producteurs dans le monde entier, dont 150 en France 2 sites en France et 1 site de production et conditionnement au Maroc. 300 collaborateurs. En production de framboise : 20 à 25 personnes à l'hectare.

### Ferme de la Motte :

producteur, conditionneur, expéditeur, spécialiste des condiments, leader français des condiments bio (700 ha en bio, 300 ha en conventionnel). 300 collaborateurs, 400 avec les saisonniers.

### Planète Végétal :

producteur, conditionneur, expéditeur de carottes, poireaux, radis 12 mois sur 12, situé en Gironde au cœur du parc naturel régional des Landes. 40 000 t par an, 250 salariés

### Force Sud :

groupement de producteurs de melons, un des leaders français. 4 stations de conditionnement dans le sud de la France, 23 000 t de melons charentais commercialisés par an dont 3 500 t en bio (leader). 1 100 emplois par exploitation melonnière par saison.

quand ils la quittent, a été mis en place pour évaluer le retour des salariés. Un sondage, anonyme, a été lancé à fin 2021, afin d'écouter les attentes et les souhaits d'évolution des conditions de travail ou de rémunération, « pour voir ce qu'on peut expérimenter de nouveau à l'avenir ». C'est aussi se projeter sur sa croissance future : de quelles compétences sur quels métiers aurai-je besoin demain ? C'est encore travailler sur l'accompagnement sur-mesure, par exemple sur le retour des salariés malades. Planète Végétal s'est appuyé sur l'association Cancer at work, pour mieux travailler cette question qui touche à l'organisation. « Cela nous a permis d'avoir de la méthodologie et de l'aide, et d'obtenir l'adhésion de salariés qui le souhaitent », décrit Valérie Chemineau-Ragon. Dirigeants et responsables RH interrogés témoignent également de leur initiative de collaborer entre RH avec d'autres entreprises au niveau de leur région, parfois des multinationales ou des

grands groupes, qui permet de challenger les méthodes et de s'ouvrir à d'autres idées, de se sentir moins seuls face aux difficultés. Particularité de notre échantillon, pour trois entreprises : elles échangent auprès d'un groupe référent RH au sein du collectif Demain la Terre. « Tout le monde a les mêmes problématiques, se retrouve en questionnement sur ces évolutions », atteste Marc De Nale. « L'ensemble de notre démarche repose sur une logique d'amélioration continue. Au niveau social, nous échangeons régulièrement pour nous enrichir des expériences de chacun, identifier la montée en puissance de certains critères. Nous avançons sur plusieurs sujets : la question du bien-être au travail, la prévention des risques psycho-sociaux, le volet formation/recrutement, la fidélisation. Nous essayons d'évaluer ce qui marche le mieux. »

Le tableau peut sembler à première vue idyllique. Mais la réalité est celle d'un recommencement perpétuel, d'une remise en question incessante

dans ses pratiques face aux difficultés, bien réelles. « Il faut se réinventer en permanence sur tous les processus. Le contexte sanitaire nous y pousse, les collaborateurs sont plus que jamais en quête de sens, ils choisissent vraiment leur entreprise. Nous sommes obligés de nous adapter », rappelle Valérie Chemineau-Ragon. « Nous cherchons toujours à nous améliorer. La main d'oeuvre se raréfie. Nous manquons de chauffeurs, de préparateurs de commande, de logisticiens. Ça s'est amplifié. Nous devons inventer de nouvelles méthodes, nous adapter aux nouvelles générations pour qui le travail n'a pas le même sens que pour leurs aînés », poursuit Sylvie Cathelain. Les besoins en main d'oeuvre restent très prégnants chez les producteurs. Fruits Rouges & Co réfléchit avec ses homologues réunis au sein du comité régional d'Interfel en Hauts-de-France comment mettre en place des formations spécifiques au niveau régional pour combler les besoins béants dans certains métiers. ■

## Bonnes pratiques

### « On aura toujours besoin de l'humain »

Toutes les entreprises confrontées à ce besoin criant de main d'oeuvre en production agissent à leur niveau pour trouver des solutions. Mais il dépasse le cadre de l'entreprise.

Quel est le point commun entre l'entreprise melonnière Force Sud, du producteur-conditionneur-expéditeur Ferme de la Motte, expert en condiments et leader en production bio, et de Fruits Rouges & Co, spécialiste des petits fruits ? Leurs

productions sont particulièrement gourmandes et dépendantes en main d'oeuvre, enjeu majeur qui détermine à lui seul le devenir de la croissance de ces productions. Sans rentrer dans les méandres des caractéristiques propres à chacun, le constat est clair et partagé : difficulté croissante à recruter une main d'oeuvre en local, peu ou pas de solution de mécanisation ou robotisation pour

pallier ce défaut, éloignement ou désintérêt de la société civile aux métiers de la production, faibles leviers pour attirer en nombre. L'enjeu dépasse le cadre de l'entreprise, il touche au politique, au sociétal, avec un sentiment d'impuissance de ces dirigeants face à l'inertie de notre millefeuille administratif et réglementaire dans le domaine du droit du travail, ou au manque de courage politique.

Dans ce contexte défavorable, quelques bonnes pratiques peuvent toutefois être pointées. « La réussite passe par une excellente gestion de la main d'oeuvre. Certains producteurs ont plus de facilité que d'autres, ne rencontrent pas de problèmes de ressources », souligne Sylvie Cathelain, présidente de Fruits Rouges & Co. Ceci touche directement aux compétences

(voir l'interview du mois). « Ce qui fait la différence, c'est la reconnaissance, l'échange, savoir écouter ses collaborateurs. Les producteurs doivent s'organiser pour mettre en place un parcours d'intégration comme nous avons su le faire dans l'entreprise. »

En outre, l'avantage de recourir à une main d'oeuvre en local permet de se créer un avantage concurrentiel, surtout en période



Covid. Chez Force Sud, les moyens humains sont mutualisés au niveau d'un GIE avec les ostréiculteurs du bassin de Thau, en s'appuyant sur la force du réseau, ce qui lui permet d'avoir une ressource 100 % locale. Mais elle se raréfie. « On n'arrive pas à trouver d'explication au problème. L'hypothèse est que les emplois peu qualifiés n'attirent plus. C'est un phénomène global qu'on retrouve partout : dans la

restauration, les stations de ski... Alors on essaie de s'appuyer sur nos collaborateurs en place pour attirer, parler de nos métiers », précise son dirigeant Jérôme Jausseran. D'autres entreprises de la filière ont recours à des agences d'intérim, pour aller chercher à l'étranger ce qu'elles n'arrivent pas à pourvoir en local. Ferme de la Motte, dont 70 % des cultures est conduite en agriculture biologique dans la Beauce, est d'autant plus confrontée à ce besoin en main d'oeuvre. Elle recherche de nouvelles solutions mécaniques, comme par exemple un robot semeur et désherbeur, « mais cela reste une solution partielle et un réel investissement : 100 000 €. On aura toujours besoin de l'humain pour produire et récolter », rappelle Bertrand Lemaire, son directeur général et l'un des cinq associés familiaux.