



Étude sur les bonnes pratiques RH et managériales dans le secteur de la pêche et des cultures marines.

2025

Synthèse

Procédure passée sans publicité ni mise en concurrence

en application de l'article L. 2122-8 du Code de la commande publique (CCP)

Financé par



GOUVERNEMENT



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU

Etude réalisée par le Cabinet RH Aboréal

29 bis Avenue de la Gare 29000 Quimper - Tél. 02 98 59 12 80 - www.aboreal.bzh

Equipe projet :



Edith Blouët - dirigeante et consultante - Cabinet Aboréal

Renan Rousseau - consultant - Cabinet Aboréal

Avec l'aide technique de Florent Spinec - ingénieur d'études Aquaculture et pêche - INSTITUT AGRO Rennes-Angers

Avec la participation de :



Sommaire

1 – Préambule et Objectifs de l'étude	4
2 – Méthodologie de l'étude	4
3 – Caractéristiques des entreprises et personnes interviewées	5
3-1 L'implantation géographique	5
3-2 La répartition des entreprises interviewées par métier pratiqué	6
3-3 Les circuits de distribution	6
3-4 Les caractéristiques des personnes interviewées	7
3-4-1 Fonctions assurées	7
3-4-2 Ages et anciennetés	7
3-5 La description des effectifs	7
3-5-1 Répartition des entreprises avec ou sans travailleurs non-salariés	7
3-5-2 Répartition des entreprises avec la présence ou non de conjoints collaborateurs	8
3-5-3 Répartition des salariés permanents et salariés non permanents	8
3-5-4 Autres types de main d'œuvre	9
4 – Résultats de l'étude	9
4-1 Les emplois inventoriés dans les entreprises des deux filières	9
4-2 Les acteurs RH des entreprises de la petite pêche - pêche côtière et des cultures marines	9
4-2-1 Acteurs RH recensés	9
4-2-2 Organisation des missions en gestion des ressources humaines (GRH)	9
4-2-3 Formation de ces acteurs à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)	10
4-3 Le recrutement	10
4-4 La marque employeur	11
4-5 Les modalités de rémunération	11
4-6 L'intégration de nouveaux salariés	12
4-6-1 Pratiques et outils d'intégration	12
4-6-2 Acteurs mobilisés	12
4-7 La fidélisation et l'implication au travail	12
4-8 La qualité de vie et conditions de travail (QVCT)	13
4-8-1 Intérêt des décisionnaires pour la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)	13
4-8-2 Ambiance au travail	13
4-8-3 Reconnaissance professionnelle des salariés	14
4-8-4 Prise en compte du bien-être au travail de tous	14
4-8-5 Idées pour continuer à améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)	14

4-9 La gestion des compétences et de l'évolution professionnelle	14
4-10 Le dialogue social	15
4-10-1 Pratiques en matière de dialogue social	15
4-10-2 Sujets régulièrement abordés	15
4-11 Le niveau d'outillage de la fonction RH et managériale	16
4-11-1 Outils RH présents en entreprise	16
4-11-2 Besoins pour améliorer la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et le management	16
4-12 L'organisation et les pratiques managériales	16
4-12-1 Organisation managériale dans l'entreprise	16
4-12-2 Formation des encadrants au management	16
4-12-3 Association des encadrants salariés à l'évolution du projet d'entreprise et à sa mise en œuvre	17
4-12-4 Association des encadrants salariés aux prises de décisions opérationnelles	17
4-12-5 Activités déléguées aux encadrants	17
4-13 Diversité et discriminations au travail	17
4-13-1 Caractéristiques de diversité	17
4-13-2 Caractéristiques de diversité au regard des 25 critères de discrimination au travail	17
4-14 La gestion des départs de salariés	18
4-14-1 Pratiques en matière de départ non programmés	18
4-14-2 Accompagnement et anticipation des départs programmés	18
4-14-3 Accompagnement des départs à la retraite	18
4-15 La veille en matière d'innovation RH et managériale	18
4-15-1 Pratiques en matière de veille pour l'innovation RH et managériale	18
4-15-2 Ressources externes pour aider dans la veille pour l'innovation RH et managériale	18
5 – Conclusion	19

1 – Préambule / Objectifs de l'étude

L'étude portée par OCAPIAT est d'envergure nationale hors territoires ultramarins. Elle a pour objectif de mettre en évidence les « bonnes pratiques » dans la gestion des ressources humaines et dans le management des salariés, dans les secteurs de la Pêche et des Cultures Marines.

Elle va aborder des sujets qui parleront à toutes les entreprises qui s'efforcent au quotidien de réussir les recrutements, l'intégration des nouveaux salariés, la fidélisation, afin de maximiser les chances de capter puis de garder les « bons collaborateurs ».

Force est de constater que ces 2 filières ne profitent pas toujours d'une image positive sur le plan médiatique. Cette étude qualitative viendra mettre en valeur les pratiques vertueuses en RH et en management, les compétences et la débrouillardise, les innovations et l'inventivité des dirigeants et des acteurs en ressources humaines (RH) pour permettre à leurs entreprises d'être pérennes, pour eux et pour leurs salariés. Elle viendra aussi mettre en avant et proposer aux dirigeants les actions concrètes à travailler en priorité, pour continuer à améliorer l'attractivité des filières pêche et cultures marines en matière de gestion des ressources humaines (attirer et fidéliser).

2 – Méthodologie de l'étude

L'étude a été réalisée auprès d'entreprises des filières pêche et cultures marines sur le territoire français métropolitain.

L'enquête « terrain » a débuté en octobre 2024 et s'est achevée en mars 2025.

Les interviews ont été menées en présentiel en entreprise, ou par téléphone ou en visio (outils Teams, Meet, Whatsapp ou Facetime), par des consultants du Cabinet Aboréal experts dans la GRH et le management. Les interviews ont été assurées en une fois ou de manière fractionnée, pour s'adapter aux contraintes organisationnelles des entreprises et favoriser leur participation. Les consultants se sont efforcés de vulgariser au maximum les sujets abordés. Certains interviewés ont exprimé d'emblée des craintes, de la méfiance, vis-à-vis de la démarche. Malgré cela, les consultants ont reçu un accueil de qualité dans les deux filières.

Les interviews ont été menées auprès de trois cibles :

- **Dirigeant et acteur RH ;**
- **Manager / encadrant salarié ;**
- **Collaborateur salarié sans fonction RH ni fonction managériale.**

Un travail préalable sur le nombre d'entreprises recherchées pour cette étude a été réalisé pour tenter de se rapprocher au maximum de la répartition réelle par métier pratiqué en petite pêche et pêche côtière et par production en cultures marines.

Et à ce titre, l'équipe projet s'est efforcée de se rapprocher au maximum de la répartition ci-dessous :

Métiers de la petite pêche et de la pêche côtière	Nombre d'entreprises recherchées
Métiers du filet, Filet +casiers et Filet + hameçons	3
Métier de l'hameçon exclusif	1
Métier Casiers/casiers +hameçons	1
Métier Chaluts exclusifs et polyvalents	10
Métier Dragues	2
Métier Sennes (Bolinches)	3

Production en cultures marines	Nombre d'entreprises recherchées
Ostréculture	10
Mytiliculture	9
Cérastoculture, Vénériculture, Halioculture,	1

53 entreprises ont été contactées entre septembre 2024 et mars 2025 pour réaliser cette étude mais toutes n'ont pas souhaité répondre positivement à la sollicitation ou n'ont pas été jusqu'au bout des interviews.

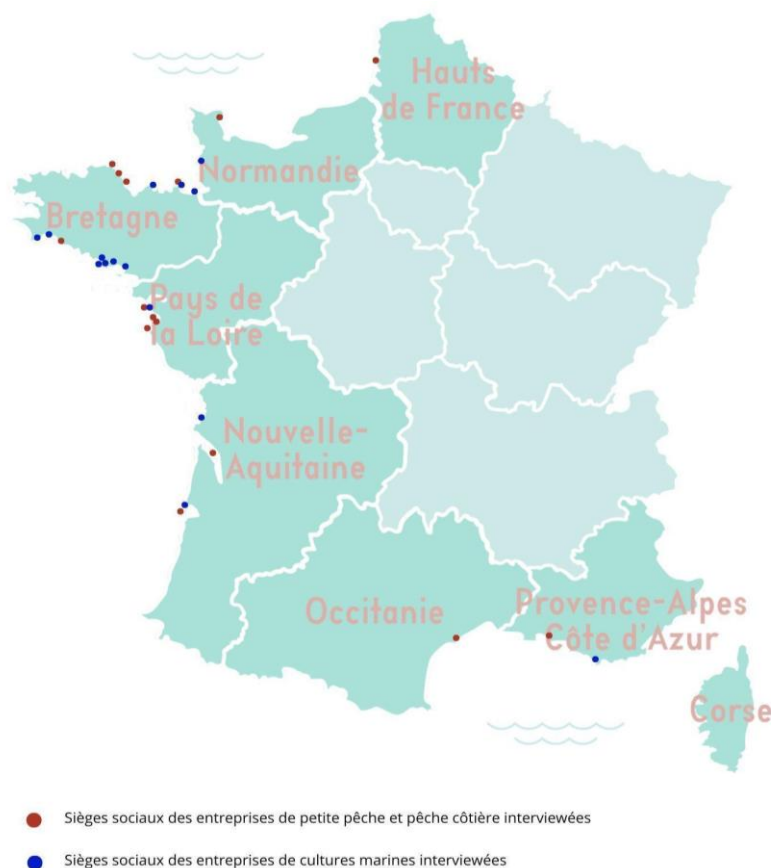
Les acteurs des entreprises ayant répondu positivement se sont montrés intéressés et coopératifs. Toutefois, pour des raisons légitimes de préservation d'informations stratégiques pour eux, ils se sont exprimés, sur certains aspects avec réserve.

Le manque de connaissance sur les missions RH et managériales au sein des entreprises et le manque de visibilité sur la finalité de l'étude dans les deux filières viennent aussi expliquer le faible taux de participation des entreprises.

3 – Caractéristiques des entreprises et personnes interviewées

3-1 L'implantation géographique

La répartition des entreprises à enquêter se voulait nationale. Pour les raisons évoquées précédemment, nous constatons que les entreprises interviewées sont implantées sur les trois façades maritimes métropolitaines françaises, avec un niveau de réponse plus important dans le Grand Ouest.



Carte des implantations des sièges sociaux des entreprises interviewées

3-2 La répartition des entreprises interviewées par métier pratiqué

Les tableaux suivants présentent la répartition définitive des entreprises ayant participé à l'enquête qualitative.

➤ Petite pêche et pêche côtière

Métiers de la petite pêche et de la pêche côtière	Nombre d'entreprises
Métiers du filet, Filet +casiers et Filet+ hameçons	3
Métier de l'hameçon exclusif	1
Métier Casiers/casiers +hameçons	2
Métier Chaluts exclusifs et polyvalents *	6
Métier Dragues	3
Métier Sennes (Bolinches)	0
TOTAL échantillon	15

➤ Cultures marines

Productions en cultures marines	Nombre d'entreprises
Ostréiculture	10
Mytiliculture	4
Cérastoculture, Vénériculture, Halioculture,	1
TOTAL échantillon	15

30 entreprises ont pris part à cette étude qualitative à l'échelle nationale métropolitaine : 15 pour les métiers de la petite pêche et de la pêche côtière et 15 en cultures marines. Les trois façades maritimes métropolitaines françaises ont ainsi pu être représentées.

3-3 Les circuits de distribution

Lors de l'enquête, nous avons décidé d'interroger chaque entreprise sur leurs différents modes de distribution de produits, selon leurs choix de mise en marché. Ces derniers influent directement les fonctions à terre des équipes et les compétences nécessaires associées.

➤ Petite pêche et pêche côtière

Sur 100 % de la distribution des entreprises interviewées, 19 % se fait via le mareyage, 25 % par de la vente directe et 56 % sous la criée.

➤ Cultures marines

Sur 100 % de la distribution des entreprises interviewées, 25 % se fait par de la vente directe, 22 % par de la vente à des restaurants, 16 % à des GMS, 16 % à des grossistes, 9 % aux poissonneries, 9 % à l'export et 3 % via des sites internet. Les fonctions à terre pour la mise en marché sont plus nombreuses. Elles mobilisent une palette plus large de compétences. Certains circuits de distribution demandent la présence d'une équipe spécifique à terre et d'une autre équipe en mer, pour assurer toutes les fonctions au sein de l'entreprise.

3-4 Les caractéristiques des personnes interviewées

3-4-1 Fonctions assurées

Trois publics ont été interviewés par nos consultants spécialisés, pour recueillir un maximum d'informations pour cette étude de pratiques professionnelles :

- Dirigeants et acteurs RH (ex : conjoint collaborateur, collaborateur en charge de l'administration du personnel...) dans l'entreprise
- Managers, encadrants salariés
- Salariés sans fonction RH et sans fonction managériale

36 personnes ont été interviewées au total. Une grande majorité de ces personnes ont une fonction dirigeante et/ou une fonction RH, pour le secteur de la pêche - pêche côtière et pour le secteur des cultures marines. Nous notons que nous avons eu des difficultés à mobiliser les managers salariés et les salariés sans fonction RH ni fonction managériale.

3-4-2 Ages et anciennetés

L'enquête s'est intéressée à l'âge des personnes interviewées et leur ancienneté dans les filières, fonction et entreprise actuelle. Les deux tableaux présentés mettent en évidence un rapprochement entre l'âge des personnes et l'ancienneté dans les fonctions. Nous rappelons que les données récoltées sur l'âge et l'ancienneté concernent uniquement l'échantillon interrogé. D'autres investigations seraient nécessaires pour connaître les statistiques représentatives sur les deux filières.

La population des dirigeants et acteurs RH interrogée est plutôt jeune, avec une moyenne d'âge de 44 ans dans les deux filières.

La population des encadrants salariés interrogés est jeune, avec une moyenne d'âge de 34 ans dans les deux filières.

L'étude a mis en évidence que les dirigeants/acteurs RH rencontrés possèdent en moyenne 11 années d'ancienneté dans la fonction RH dans l'entreprise actuelle.

Les encadrants salariés interviewés sont, quant à eux, dans leur 2^{ème} expérience managériale dans leur carrière, avec une expérience en management de 13 années en moyenne.

Les Dirigeants et acteurs RH ainsi que les encadrants salariés interviewés ont un profil RH et managérial « senior ».

3-5 La description des effectifs

3-5-1 Répartition des entreprises avec ou sans travailleurs non-salariés

La majorité des entreprises interviewées dans les deux filières déclare avoir des TNS dans leurs effectifs : 67 % des entreprises interrogées pour la petite pêche et la pêche côtière, 80 % des entreprises interrogées en cultures marines.

➤ Les TNS à la petite pêche et pêche côtière

Les travailleurs non-salariés à la petite pêche et pêche côtière sont dans la totalité des cas les dirigeants, armateurs ou patrons armateurs des entreprises interviewées.

Dans l'échantillon nous avons une grande majorité de patrons pêcheurs au statut TNS avec leur propre armement avec des formes juridiques adaptées pour la pêche (67 %), et quelques patrons de pêche salariés avec un armateur en supérieur hiérarchique direct (N+1).

Le patron de pêche salarié est un manager opérationnel, « responsable de l'activité et de l'équipage ».

➤ Les TNS à la production en cultures marines

Les dirigeants rencontrés sont tous au statut TNS : gérants ou cogérants ou président.

Une attention particulière doit être portée aux formes juridiques des entreprises, aux statuts des dirigeants en cultures marines et à leurs régimes sociaux : statut d'exploitant agricole ou non, régime social MSA ou ENIM.

3-5-2 Répartition des entreprises avec la présence ou non de conjoints collaborateurs

➤ Petite pêche et pêche côtière

Dans nos entretiens, nous n'avons repéré qu'une seule entreprise avec un conjoint collaborateur.

La tendance est de salarier les conjoints quand ils intègrent l'entreprise afin de sécuriser leur situation professionnelle et personnelle.

La pertinence du modèle « conjoint collaborateur » est à questionner. Elle ne semble plus correspondre aux évolutions sociétales et aux environnements des entreprises familiales rencontrées¹.

➤ Cultures marines

Dans nos entretiens, nous n'avons pas repéré de conjoints collaborateurs en cultures marines.

Comme pour la pêche, ce modèle ne semble plus être adapté.

3-5-3 Répartition des salariés permanents et salariés non permanents

Nous avons comparé par filière la part des salariés permanents (contrat de travail à durée indéterminée : CDI) et des salariés non permanents (autres contrats de travail, dont les CDD et les contrats d'apprentissage) dans les effectifs salariés totaux des entreprises enquêtées. Le nombre de salariés a été photographié à la date d'enquête (de septembre 2024 jusqu'en mars 2025) et au 31 décembre de l'année précédente.

➤ Petite pêche et pêche côtière

Malgré le contexte touchant la filière, le nombre total de salariés permanents et non permanents pour 15 entreprises est en progression entre le jour d'enquête et le 31 décembre de l'année précédente, avec 6 emplois en CDI en plus et 1 emploi non permanent proposé sous un autre contrat.

➤ Cultures marines

Le nombre total de salariés permanents pour 15 entreprises est stable. C'est le nombre total de salariés non permanents pour 15 entreprises qui baissent entre les jours d'interview et le nombre au 31 décembre de l'année précédente.

Les métiers des cultures marines sont soumis à une saisonnalité importante, du fait des types de production et de commercialisation (logistique aval). Très naturellement, le recours à des emplois saisonniers est inscrit dans les modes de recrutement et d'emplois sur les différents bassins producteurs.

L'activité saisonnière de commercialisation de la production a tendance à s'allonger pour le secteur des huîtres, avec le développement du circuit court, par exemple par de la vente directe au mas, à la cabane ou à l'atelier ostréicole. Nous notons que la vente à la grande distribution suit la tendance inverse. L'atteinte des résultats économiques revêt de forts enjeux pour les entreprises et réduit d'autant la période d'apprentissage « sur le tas » : la main d'œuvre a besoin d'être qualifiée rapidement afin d'être opérationnelle dès l'embauche et répondre aux objectifs des entreprises du secteur.

¹ Ce statut ne peut être conservé que 5 années maximum depuis 2022.

3-5-4 Autres types de main d'œuvre

Le recours aux prestations via les sociétés d'intérim est assez peu pratiqué à la petite pêche – pêche côtière. L'accueil de stagiaires conventionnés, provenant notamment des lycées maritimes, est assez courant. Il s'agit bien souvent pour les entreprises de « capter » de futurs professionnels ou du moins de leur permettre de découvrir le métier.

Le recours aux stagiaires des lycées est contraint par la réglementation pour l'accueil de ce type de public et la répartition des entreprises du secteur sur le territoire (éloignement domicile/lieu de stage/établissement de formation).

Il a été rapporté que le recours aux stagiaires en cultures marines est moins pratiqué que pour la filière pêche.

4 – Résultats de l'étude

4-1 Les emplois inventoriés dans les entreprises des deux filières

Les fonctions qui ont été identifiées pendant l'étude sont nombreuses et diversifiées. Malgré la relative petite taille des entreprises (majorité d'entreprises de moins de 11 salariés) la diversité des emplois est forte. Il y a beaucoup plus de diversité d'emplois dans la filière des cultures marines, avec notamment des emplois à terre (commerce, conditionnement, maintenance...)

Cette diversité laisse entrevoir beaucoup de polyvalence dans les missions confiées à chaque salarié. Certains emplois nécessitent l'acquisition de compétences demandant une validation réglementaire dans la fonction production / technique (Ex : brevet de commandement) et la fonction logistique technique (Ex : CACES).

La fonction managériale est une fonction transversale répartie sur l'ensemble des fonctions dans l'entreprise, présente systématiquement dans la fonction direction et déclinée dans les emplois avec mission d'encadrement dans les autres fonctions.

Dans les TPE, des professionnels nous indiquent que « tout le monde fait de tout ». Nous remarquons l'importance de la polyvalence et de la flexibilité dans les équipes.

Les emplois liés à l'activité de production en mer et sur estran, à la conduite des navires (pêche et/ou cultures marines) impliquent la présence de nombreux patrons brevetés et marins formés, ainsi que de capacitaires pour les cultures marines.

4-2 Les acteurs RH des entreprises de la petite pêche - pêche côtière et des cultures marines

Nous avons pu identifier les acteurs RH et les interroger sur leur organisation pour assurer les missions en gestion des ressources humaines.

4-2-1 Acteurs RH recensés

Dans 83% des entreprises interviewées, le dirigeant, gérant, co-gérant ou directeur assure la gestion des RH.

4-2-2 Organisation des missions en gestion des ressources humaines (GRH)

La gestion opérationnelle des RH se fait très souvent dans un esprit de gestion au quotidien, sauf pour les aspects réglementaires et sociaux qui peuvent être du ressort des fonctions supports quand il y en a au sein de l'entreprise. Le cas échéant, cette dernière fera appel à un prestataire expert extérieur. En effet, le soutien d'un centre de gestion ou d'un cabinet comptable est une pratique courante. La taille des entreprises avec petits effectifs facilite la proximité des dirigeants avec leurs salariés. Il en ressort que la gestion des RH est assez peu formalisée et ritualisée comme présenté dans les verbatims collectés.

4-2-3 Formation de ces acteurs à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Durant l'enquête, nous nous sommes intéressés au parcours de formation des personnes interrogées pour connaître le mode d'acquisition des compétences en gestion RH : acquisition par la formation et acquisition par l'expérience.

Le traitement des réponses permet de dire que 41 % des personnes interrogées annoncent avoir suivi au moins un module de formation à la GRH dans leur parcours de formation. Pour ces 41 % attestant avoir été formés, l'intégralité de la formation à la GRH a été assurée en formation initiale sans lien particulier avec les cursus maritimes, dont une seule ayant suivi un parcours de formation initiale spécialisé en GRH, parcours sans lien avec les activités maritimes.

La grande majorité des personnes interrogées disent ne pas avoir suivi de formation en GRH dans le cadre de la formation continue.

4-3 Le recrutement

L'enquête dans les entreprises interrogées a permis d'identifier de nombreuses informations sur les pratiques en matière de recrutement. Les acteurs mobilisés pour le recrutement sont le patron de pêche, le directeur, le-la co-gérant-e, la responsable RH avec les managers, les managers opérationnels.

La sphère dirigeante est la première mobilisée pour définir le besoin de recrutement, les missions, les activités, le profil attendu, les conditions d'emploi et de rémunération. Quand un emploi support RH est présent, il participe souvent à la rédaction et à la diffusion d'une annonce quand cela est nécessaire.

Aucune entreprise consultée durant cette étude ne formalise un véritable cahier des charges de recrutement.

Les acteurs mobilisés pour le sourcing, la rédaction et la diffusion d'une annonce sont le responsable RH, les cogérants, l'armateur, le directeur, le patron à la pêche, la chargée de mission RH, les directeurs de chaque secteur, la RRH, l'assistante administrative, le service communication. Nous pouvons constater une pluralité des modes de sourcing exploités dans les deux filières. Les modes de sourcing les plus utilisés sont l'exploitation des candidatures spontanées, la cooptation ou parrainage par un salarié, les posts sur réseaux sociaux, le sourcing via les réseaux professionnels ou personnels des dirigeants, l'embauche après une période d'alternance ou de stage dans l'entreprise, les annonces dans les écoles et enfin le sourcing via les groupements et syndicats professionnels.

Les autres modes de sourcing sont peu utilisés ou pas du tout utilisés dans les entreprises interrogées, probablement par méconnaissance des dirigeants et acteurs RH. En effet, peu d'entre eux ont été formés aux techniques de recrutement.

Les quelques entreprises pratiquant la prime de parrainage ont un acteur RH qui a été formé aux pratiques de recrutement.

La sélection finale des candidats est assurée majoritairement par les dirigeants / co-gérants / patrons armateurs. Cette décision RH reste majoritairement dans les mains de la gouvernance de l'entreprise.

La rédaction des contrats de travail est majoritairement assurée en interne, si besoin avec l'aide d'un prestataire externe. Certaines entreprises décident de confier la rédaction du contrat à un prestataire externe pour sécuriser la conformité avec la législation sociale.

La très grande majorité des entreprises interrogées ont pris l'habitude d'informer les candidats qu'ils n'ont pas été retenus, en expliquant les raisons de ce choix.

Le manque de candidats et de candidates formés est la première difficulté de recrutement pour les entreprises ayant pris part à l'étude.

Pour les entreprises pour lesquelles il n'y a pas de lycée professionnel maritime à proximité, cette difficulté est augmentée.

Parmi les difficultés de recrutement exprimées par les recruteurs, nous pouvons noter également les obligations et contraintes imposées par la réglementation, la pénurie de logement et le manque de personnes en âge de travailler habitant près du littoral, et le manque d'attractivité pour les métiers du maritime.

Lors des entretiens, diverses solutions sont relevées pour pallier les difficultés de recrutement : la mise en valeur ou l'amélioration du cadre de travail et des conditions de travail (bord de mer, entraide, ambiance au travail, cohésion d'équipe), la multiplication des modes de sourcing, le développement de la communication sur les offres d'emplois, l'aide dans la recherche d'un logement, l'embauche de salariés d'origine étrangère, des embauches anticipées, la cible des actifs en reconversion professionnelle.

4-4 La marque employeur

Les entreprises interrogées développent des stratégies attractives pour capter des candidats et des stratégies de fidélisation pour conserver leurs salariés. La majorité n'a pas conscience ou pas connaissance de la notion de marque employeur mais la met en œuvre de multiples façons et de manière inconsciente ou intuitive.

L'étude fait ressortir une étendue d'éléments positifs liés à la marque employeur sur lesquels les entreprises interviewées s'appuient : des éléments en rapport avec l'activité de l'entreprise comme les produits de qualité, le confort de vie à bord et la notion de démarche d'amélioration continue, avec « l'ADN humaine » de l'entreprise comme les valeurs familiales, la confiance réciproque, la fidélité des salariés, les conditions d'emplois et la QVCT comme les conditions de salaire et de travail, adéquation temps de travail / temps de repos, enfin des éléments illustrant une démarche volontaire en termes de communication externe, telle que la communication sur les métiers et les vêtements estampillés au nom de l'entreprise, et en termes d'amélioration de la communication interne.

Des entreprises interviewées soulignent la non valorisation de la culture d'entreprise existante et l'absence de démarches sur la marque employeur, mais souhaitent entamer ce travail.

Certaines personnes interviewées n'ont pas d'idées en plus pour améliorer la notoriété externe et la notoriété interne de leur entreprise ou ne se sentent pas concernées par ce sujet.

4-5 Les modalités de rémunération

Un des objectifs de l'étude est de mettre à jour les informations relatives aux différentes modalités de rémunération. Les composantes de la rémunération demeurent un élément qui peut favoriser ou limiter l'attractivité RH dans les étapes clés que sont l'embauche et la fidélisation des salariés.

Ce travail concerne les pratiques de GRH des entreprises.

En gestion des ressources humaines, nous distinguons les éléments de rémunération directe et les éléments de rémunération indirecte.

Les informations recueillies montrent une pluralité dans le système de rémunération directe. Elle peut se faire sous les formes suivantes :

- 100 % fixe
- Fixe + variable (part variable sous forme de primes avec critères diversifiés ou à la part à la pêche avec un minimum garanti)

Les composantes de la rémunération indirecte sont multiples.

Il n'est plus systématique dans le secteur de la pêche d'intégrer au système de rémunération une part indirecte, représentée par la « godaille » (une partie des captures de pêche donnée aux marins du bord).

En effet, la « godaille » est apparue dans plusieurs interviews comme étant un élément nécessitant de la régulation de la part du dirigeant afin qu'il reste équitable, gérable et vertueux pour l'entreprise et les salariés.

Pour quelques entreprises du secteur des cultures marines, nous avons répertorié les éléments de rémunération indirecte suivants :

- Accès facilité à un logement moyennant un loyer au prix du marché dans des zones balnéaires
- Prêt gratuit de véhicules utilitaires pour un usage personnel ponctuel
- Mise à disposition de cartes carburants pour réduire le coût des trajets domicile/travail,
- Coquillages offerts.

Les composantes de la rémunération indirecte seront aussi abordées dans la partie 4-7 qui traite de la fidélisation et de la reconnaissance des salariés.

4-6 L'intégration de nouveaux salariés

L'ensemble de ce chapitre va traiter de l'intégration des nouveaux arrivants, tout public confondu : les salariés permanents, les salariés non permanents, les stagiaires et les autres types de main d'œuvre (voir chapitre 3-5-3 Répartition des salariés permanents et salariés non permanents).

4-6-1 Pratiques et outils d'intégration

La découverte guidée de l'entreprise est généralisée dans les deux filières. La prise de fonction en binôme avec un responsable ou un autre salarié (« parrain », « marraine », « tuteur ») sur un poste de travail ou en « tournante » sur les différents postes de travail est aussi fortement utilisée.

Nous constatons que les réponses mettent surtout en avant les démarches obligatoires d'ordre « réglementaire » – volet médical, sécurité et prévention des risques professionnels, droit du travail – réalisées durant la période d'intégration. Toutefois, ces obligations ne relèvent pas réellement d'efforts spécifiques en matière d'intégration.

Toutefois, les entreprises interrogées ne résument pas les démarches d'intégration à ces volets obligatoires. Nous soulignons notamment les démarches vertueuses suivantes : accueil personnalisé, rencontre et entretien avec le dirigeant, parrain/marraine sur le lieu de travail, tuteur avec le salarié sortant, présentation de l'organisation, efforts sur la qualité des conditions de travail, livret d'accueil, mise en confiance, bienveillance de l'équipe, formations adaptées.

Nous supposons cependant qu'il peut exister une confusion entre les immersions en milieu professionnel (avant embauches) et les prises en main de postes pendant la période d'essai (après signature du contrat de travail) chez certains dirigeants.

4-6-2 Acteurs mobilisés

L'ensemble des actifs de l'entreprise, dirigeants, salariés avec fonction RH, encadrants salariés, salariés sans fonction RH ni d'encadrement, sont parties prenantes dans l'intégration des salariés. L'effort d'intégration est naturellement partagé. Elle fait partie de la culture des deux filières.

Beaucoup de salariés sont des acteurs importants dans l'intégration des nouveaux recrutés dans l'entreprise. Le système d'intégration n'est pas « processé » mais il est toutefois organisé.

4-7 La fidélisation et l'implication au travail

Nous allons aborder dans cette partie les moyens et actions mis en place par les entreprises **des deux filières** pour fidéliser les salariés et garantir leur implication au travail.

Sur certains moyens décrits, nous repérerons facilement des moyens propres à la pêche et des moyens propres aux cultures marines.

L'étude met en évidence que les trois leviers privilégiés par les entreprises pour fidéliser les salariés :

- L'augmentation de salaires
- L'amélioration de la qualité et conditions de vie au travail
- L'association des salariés aux prises de décisions techniques de l'entreprise

Ces leviers sont des dispositions relevant du droit du travail. D'autres leviers non régis par le droit du travail et qui pourraient avoir un impact fort dans la fidélisation sont peu utilisés, souvent par méconnaissance des acteurs RH des entreprises consultées.

Les entreprises interviewées ont des actions concrètes pour favoriser la fidélisation et l'implication au travail. Elles font des efforts dans l'amélioration des conditions de travail de leurs salariés, c'est-à-dire dans les conditions d'emploi, dans l'outil et dans l'environnement de travail.

Les dirigeants participent aux activités quotidiennes, de supports et de production, ce qui les confronte personnellement avec les conditions réelles de travail. Ils sont sensibilisés et motivés à investir et mettre en place des actions concrètes. Ils sont régulièrement à la recherche d'amélioration continue des conditions de travail. Nous notons que les efforts sont renforcés dans les entreprises où la diversité homme-femme est présente dans les équipes, avec des efforts notamment dans les travaux d'ergonomie et la conciliation vie professionnelle / vie personnelle.

Ce sujet est à rapprocher des sujets de qualité de vie et conditions de travail (QVCT) qui seront évoqués au point 4-8.

Nous tenons à souligner que les réponses suivantes ont été collectées en majorité auprès de dirigeants et acteurs RH. Elles reflètent majoritairement la perception de décisionnaires.

4-8 La qualité de vie et conditions de travail (QVCT)

Dans les chapitres précédents des notions que nous retrouvons dans la QVCT ont été abordés, sans parler de QVCT. Nous avons souhaité approfondir nos résultats en traitant directement ce sujet nommé avec les interviewées. En dehors de certaines redondances, il peut y avoir aussi des compléments intéressants venant enrichir l'étude.

4-8-1 Intérêt des décisionnaires pour la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)

89 % des dirigeants et acteurs RH déclarent travailler sur la QVCT, après qu'une définition de la notion leur soit apportée. Ce pourcentage est important et montre l'intérêt pour cette thématique, comme nous l'avons souligné précédemment dans ce rapport.

Nous avons récolté les actions concrètes mises en œuvre dans les entreprises interrogées en faveur de la QVCT. Il ressort principalement :

- L'importance des conditions matérielles et des conditions de vie au travail, avec de la maintenance régulière, des actions d'amélioration et des investissements,
- De l'innovation en santé, ergonomie et sécurité au travail,
- De l'optimisation pour rationaliser le temps de travail et les temps non travaillés,
- La création d'emplois dédiés en qualité, QHSSE,
- La mise en place de commissions internes dédiées,
- La proposition de formations en lien avec les sujets de QVCT pour le personnel.

4-8-2 Ambiance au travail

Nous avons récolté les ressentis par rapport à l'ambiance au sein des entreprises interrogées.

Dans l'ensemble des entreprises, l'ambiance au travail est considérée comme bonne. L'entraide, la solidarité et la confiance apparaissent nécessaires au maintien de la bonne ambiance.

Nous devons quand même faire remarquer que certains paramètres peuvent dégrader cette ambiance : saisonnalité des activités, mauvaises conditions climatiques, constitution des équipages. Malgré ces paramètres, le retour global est très positif.

Nous nous sommes penchés sur les événements organisés par l'entreprise pour créer et / ou maintenir une ambiance au travail de qualité.

Les entreprises interviewées ont établi des rituels dans les événements conviviaux : café du matin, repas sous diverses formes, pots, événements de cohésion.

Pour certains événements, les familles sont conviées.

Certaines entreprises associent leurs salariés aux événements destinés à la clientèle, contribuant à la bonne ambiance et au développement de la marque employeur, au même titre que les équipements brodés à la marque de l'entreprise.

4-8-3 Reconnaissance professionnelle des salariés

Les personnes interviewées se sont exprimées sur des éléments de mesure de la reconnaissance des salariés par l'entreprise : l'absence de « turn over », le départ de salariés et leur retour dans l'entreprise après avoir travaillé ailleurs.

Nous avons constaté que les personnes interviewées ne sont pas toutes conscientes de mener des actions favorisant la reconnaissance des salariés.

Parmi les actions concrètes exprimées, nous notons la prise en compte de la personnalité du salarié, de ses besoins, de ses problématiques, avec une adaptation du management à chaque salarié, la proximité et la disponibilité du dirigeant, la mise en place d'entretiens individuels, la qualité des conditions de travail et de l'organisation, un salaire minimum garanti quel que soit le résultat.

4-8-4 Prise en compte du bien-être au travail de tous

Les résultats recueillis montrent que **tous les actifs**, quel que soit leur statut ou leur position dans l'entreprise, se préoccupent du bien-être des autres, y compris les salariés vis-à-vis du bien-être de leurs dirigeants. Cet indicateur reflète la solidarité, la proximité dans les entreprises interrogées des deux filières.

Le bien-être au travail de tous les acteurs (dirigeant, encadrant, salarié sans fonction managériale) est une préoccupation partagée par 100 % des entreprises interrogées.

4-8-5 Idées pour continuer à améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)

Les entreprises et leurs acteurs RH ont déjà réfléchi à mettre en place de nouvelles actions pour améliorer la qualité et les conditions de vie au travail. Nous remarquons que ces actions relèvent de décisions RH avec l'objectif d'améliorer la QVCT des salariés.

4-9 La gestion des compétences et de l'évolution professionnelle

Les personnes rencontrées dans le cadre de l'étude déclarent mettre en œuvre des actions pour le maintien et le développement des compétences des salariés, dans le cadre de la GRH.

Nous constatons, dans les réponses évoquées, peu d'actions ciblées sur les emplois à terre, dont les emplois supports.

Les entreprises privilégient les formations dites « obligatoires » pour le maintien dans l'emploi et l'opérationnalité de l'entreprise.

Nous remarquons que les entreprises interrogées optent majoritairement, en complément des formations dites obligatoires, pour des actions visant l'acquisition ou le maintien des savoir-faire en situation de travail, via le tutorat ou le compagnonnage, de manière informelle et en y consacrant le temps nécessaire. Nous n'avons pas eu de retours sur les actions portant sur les savoir-être requis.

D'autres actions existent : l'échange de pratiques interentreprises, la proposition de formations externes sur des thématiques comme l'hygiène et la sécurité, la maintenance, l'habilitation électrique, les techniques (de pêche), l'encouragement à la polyvalence, à la flexibilité par la rotation sur les postes, par exemple les tâches en cuisine et le développement des compétences avant la prise de responsabilités.

Les formations obligatoires / réglementaires occupent une grande majorité des formations réalisées dans le cadre de la formation continue des salariés du secteur pêche et cultures marines. Ces formations obligatoires conditionnent l'exercice du métier. Cependant, comme nous l'avons évoqué précédemment, les entreprises peuvent proposer d'autres formations à leurs salariés.

66 % des entreprises interrogées ne proposent pas de formations non obligatoires à leurs salariés. Nous pouvons supposer que ce constat illustre, pour certaines entreprises, un manque d'évaluation des besoins en compétences de leurs salariés ou tout simplement un manque de connaissance de l'existence même de ces formations non obligatoires et des dispositifs « emploi-formation » associés.

Malgré les nombreuses actions concourant au développement des compétences et au maintien dans l'emploi menées dans les entreprises des deux filières, la pratique des entretiens professionnels au sens de la loi du 22 mai 2019 est minoritaire dans les entreprises interrogées, bien qu'ils revêtent un caractère obligatoire.

L'étude montre que 62,1 % des entreprises interrogées n'ont pas encore mis en place les entretiens professionnels et que 89,3 % des personnes interrogées pensent être capables de les mener.

Nous supposons que l'absence de généralisation de la pratique des entretiens professionnels est causée par une méconnaissance du dispositif. Nous supposons également que les personnes interrogées n'ont pas conscience du formalisme exigé dans la préparation, la conduite de l'entretien professionnel et l'exploitation des données. D'où le besoin de professionnaliser davantage les acteurs RH sur cette pratique dans les deux filières.

Pour conclure, 75 % des entreprises interrogées proposent la mobilité interne en entreprise comme pratique d'évolution professionnelle, principalement sous forme de mobilité interne « verticale » induisant une évolution hiérarchique et/ou de nouvelles responsabilités chez le salarié.

4-10 Le dialogue social

Lors des interviews, nous avons échangé sur la notion du dialogue social. La majorité des personnes interrogées ne connaissaient pas cette notion.

4-10-1 Pratiques en matière de dialogue social

Nous avons interrogé les entreprises sur leurs pratiques en matière de dialogue social. Nous tenons à souligner que les réponses suivantes ont été collectées en majorité auprès de dirigeants et acteurs RH. Elles reflètent majoritairement la perception de décisionnaires.

Les dirigeants et acteurs RH interrogés ont mis en place des modalités formelles ou informelles pour favoriser le dialogue social, quel que soit le nombre de salariés.

Nous retiendrons les aspects de proximité, d'échanges quotidiens « au fil de l'eau », de réunions régulières, d'équité entre salariés, de cordialité.

Les personnes interrogées expriment globalement un dialogue social de bonne qualité. Toutefois certaines personnes signalent des situations de tension ou conflit interpersonnel, comme dans tous les secteurs d'activité.

Les personnes interrogées ont également exprimé des pistes pour améliorer le dialogue social. Elles passent par de la proximité, de l'écoute, de la communication et de la structuration RH et managériale, notamment par des entretiens formalisés.

4-10-2 Sujets régulièrement abordés

Les thématiques principales ressortant des verbatims collectés sont l'organisation, la structuration des activités, les conditions de travail et l'aménagement des temps de travail par rapport aux temps de repos. La relation interpersonnelle (entre les membres d'une équipe / d'un équipage) et l'équité entre les salariés sont des sujets relevant du dialogue social également abordés dans les verbatims collectés.

4-11 Le niveau d'outillage de la fonction RH et managériale

Au cours des interviews, nous avons interrogé les dirigeants et acteurs RH sur l'existence d'outils RH dans leurs entreprises. Nous avons également demandé aux interviewés de quels outils supplémentaires ils auraient besoin pour progresser dans la pratique RH et / ou managériale.

4-11-1 Outils RH présents en entreprise

Lors des interviews, nous avons proposé une liste à choix multiples des principaux outils RH présents dans les entreprises de tous secteurs d'activité, dont certains sont obligatoires (comme le registre du personnel non navigant, les supports d'entretiens professionnels)

Au regard des résultats, nous pouvons supposer que le niveau d'outillage des fonctions RH et managériales est assez faible dans les deux filières, par exemple seulement cinq entreprises disposant d'outils de recrutement. Cette carence en outils vient renforcer la difficulté à améliorer la structuration RH et managériale des entreprises, par exemple dans la conduite d'entretiens professionnels, dans la conduite d'entretiens annuels d'évaluation professionnelle, dans l'évaluation par les managers du niveau de compétences et des besoins associés pour chaque salarié...

4-11-2 Besoins pour améliorer la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et le management

Nous avons questionné sur les outils supplémentaires dont les acteurs RH et managériaux auraient besoin pour améliorer leurs pratiques.

Les réponses à cette question montrent la volonté de progresser dans leurs pratiques. Cette progression est possible à condition que les entreprises puissent s'outiller et acquérir les compétences nécessaires à l'exploitation d'outils basiques en GRH. Cette exploitation est nouvelle pour de nombreuses entreprises des deux filières et il faut du temps pour professionnaliser la fonction RH.

Nous n'avons pas repéré de système d'information RH (SI RH) répondant aux spécificités RH des deux filières dans notre échantillon. Le SI RH paraît être souhaité par les acteurs RH en entreprise dans les deux filières.

4-12 L'organisation et les pratiques managériales

Cette partie aborde l'organisation managériale, la présence d'encadrants de salariés formés au management et les pratiques managériales au sein des entreprises interrogées.

4-12-1 Organisation managériale dans l'entreprise

Nous avons questionné les entreprises sur la manière dont le management est organisé et qui sont les acteurs managériaux.

L'organisation managériale repose soit sur une ligne managériale (à savoir « le **patron** » responsable, le management du navire et de l'équipage »), ou sur 2 lignes managériales (à savoir 2 échelons : « la **direction de l'établissement** et le **management opérationnel par le chef d'équipe** »).

Bien que nous puissions souligner un management basé sur de la proximité, de la communication, de la disponibilité, de la confiance, il reste « classique », avec une dimension hiérarchique permanente.

Nous avons remarqué une distinction « management en mer » et « management à terre », en lien avec la notion d'équipage, de qualification et de capacités professionnelles obligatoires, indispensables pour pouvoir pratiquer les activités en mer.

4-12-2 Formation des encadrants au management

82 % des entreprises interrogées déclarent que les encadrants en poste ne sont pas formés au management. Les réponses obtenues montrent que les managers apprennent en situation professionnelle, « sur le tas ».

Comme évoqué en préambule de cette étude, ce constat interpelle car les référentiels de formation des secteurs pêche et cultures marines incluent à divers degrés les activités et les compétences en ressources humaines et en management. Cependant, les référentiels de formations se focalisent sur les éléments réglementaires en lien avec le Code du Travail.

4-12-3 Association des encadrants salariés à l'évolution du projet d'entreprise et à sa mise en œuvre

Nous constatons que 50 % des entreprises interrogées ne comptent pas dans ces effectifs d'encadrants salariés. Seulement 21 % des entreprises interrogées dans les deux filières associent leurs encadrants salariés dans l'évolution du projet d'entreprise et à sa mise en œuvre

Ce pourcentage laisse à penser que les choix stratégiques dans le cadre du projet d'entreprise restent du ressort des dirigeants, malgré la proximité de ces derniers avec les salariés au quotidien.

4-12-4 Association des encadrants salariés aux prises de décisions opérationnelles

Les verbatims collectés reflètent une association des managers salariés sous différentes formes et avec une certaine régularité.

4-12-5 Activités déléguées aux encadrants

D'après les verbatims collectés lors des interviews, les activités déléguées touchent toutes les fonctions opérationnelles de l'entreprise, de la gestion de la production à la gestion commerciale, en passant par les activités administratives. Des activités relevant de la GRH sont également citées : par exemple le recrutement de nouveaux patrons, les formations internes, la professionnalisation du management intermédiaire, le management opérationnel à bord.

4-13 Diversité et discriminations au travail

Lors des interviews dans les entreprises des deux filières, nous avons échangé sur les notions de diversité et de discriminations au travail.

4-13-1 Caractéristiques de diversité

Nous nous sommes intéressés à la parité homme / femme en entreprise et au sujet du handicap au travail.

60 % des salariés permanents dans les entreprises interrogées sont des hommes. Cependant, durant les interviews, il nous a été rapporté que les emplois sont plus féminisés en cultures marines qu'en pêche. Ces emplois concernent principalement des activités « à terre ». La répartition homme / femme dans les emplois non permanents n'a pas pu être mesurée, les entreprises ne faisant pas de statistiques à ce sujet.

L'enquête a également mis en évidence que 24 % des entreprises interrogées ont au moins une personne active à terre en situation de handicap.

Ce constat mérite d'être approfondi par des investigations complémentaires, notamment sur les cinq typologies de handicap (sensoriel, mental, psychique, moteur, maladies chroniques évolutives ou invalidantes).

4-13-2 Caractéristiques de diversité au regard des 25 critères de discrimination au travail

Nous avons questionné les entreprises sur les caractéristiques de diversité présentes au sein de leur entreprise, sur quels critères l'entreprise est déjà mobilisée, sur lesquels l'entreprise doit s'améliorer et enfin si elle met en valeur ou pas ces pratiques auprès des candidats ou des salariés en poste.

Les réponses récoltées à ces quatre questions montrent qu'il y a une prise en compte de caractéristiques au regard des 25 points précisés dans la loi, points que nous avons présentés au préalable, mais que cette prise en compte reste partielle. Les réponses « pas concerné » et « pas de sujet » sont multiples. Les critères les plus cités par les entreprises sont les suivants : « parité homme / femme », « âge », « handicap », « ethnies », « religion », « nationalités étrangères », « races ».

Enfin, nous constatons que les entreprises qui se mobilisent sur ce sujet ne mettent pas en valeur leurs efforts en matière de diversité, ni en interne, ni en externe.

Seulement 24 % des entreprises interrogées mettent en valeur ces pratiques non discriminantes auprès des candidats ou des salariés en poste. Pourtant, cela pourrait contribuer à développer leur marque employeur et accroître leur notoriété RH.

4-14 La gestion des départs de salariés

Cette partie de l'étude aborde les pratiques dans la gestion des départs de salariés au sein des deux filières, appelé « décrutement ». Nous avons interrogé les acteurs RH sur trois points : leurs pratiques dans le cadre de départs de salariés non programmés et dans le cadre de départs programmés, dont le cas des départs en retraite.

Nous tenons à signaler que les questions des rubriques 4-14 et 4-15 étaient posées en fin d'interviews, d'où un retour d'information moins fourni.

4-14-1 Pratiques en matière de départ non programmés

Nous constatons des pratiques de tuilage entre le partant et l'arrivant, d'adaptation de l'organisation le temps que le nouvel arrivant intègre l'entreprise.

Certaines entreprises mettent en œuvre des pratiques anticipatives, par le roulement régulier des salariés sur les différents postes et une connaissance de ces postes par chacun, enfin par une organisation du travail en binôme et une formation en situation de travail.

4-14-2 Accompagnement et anticipation des départs programmés

Les entreprises interrogées anticipent les départs programmés par de la mobilité interne horizontale (changement de poste d'un salarié) ou verticale (promotion interne), par de la formation continue permettant la prise de poste. Pour le recrutement d'un remplaçant en externe, les entreprises pratiquent le tuilage. La question de la gestion administrative pour ces pratiques est apparue dans les réponses : anticipation dans les démarches et recours à une aide technique extérieure. Enfin, nous remarquons que la convivialité a sa place dans les étapes avant le départ programmé.

4-14-3 Accompagnement des départs à la retraite

Les modalités d'accompagnement des futurs retraités sont variées. Nous remarquons, dans les réponses collectées auprès de l'échantillon, la place de l'aménagement du travail, l'accompagnement avec le soutien possible d'organismes extérieurs pour sécuriser les démarches avant le départ en retraite, le versement d'une prime et l'organisation d'un moment de convivialité.

4-15 La veille en matière d'innovation RH et managériale

Nous nous sommes intéressés à la question de la veille en matière d'innovation RH et managériales des entreprises des 2 filières interrogées. Le but était d'identifier les modalités de veille et les organismes ressources sollicités par les dirigeants et acteurs RH interrogés, afin de faire évoluer leurs pratiques RH et managériales.

4-15-1 Pratiques en matière de veille pour l'innovation RH et managériale

Les entreprises interrogées s'appuient sur des sources externes variées pour assurer la veille pour innover en matière de pratiques RH et managériales. Certaines de ces sources sont des acteurs présents dans les deux filières : instances représentatives et organismes de soutien technique et administratif. D'autres sont des prestataires externes tels que les groupements de gestion, les cabinets comptables et juridiques, les sociétés d'avocats. Il ressort aussi le recours à des abonnements à de la documentation spécialisée. Enfin, cette veille est alimentée par de la formation et par des réunions entre confrères ou des réunions RH internes pour les entreprises les plus structurées en gestion des ressources humaines.

4-15-2 Ressources externes pour aider dans la veille pour l'innovation RH et managériale

Nous avons pu identifier les organismes ressources auxquels les dirigeants et acteurs RH des entreprises interrogées font appel pour alimenter la veille RH et managériale. Nous remarquons la pluridisciplinarité des organismes cités dans les verbatims collectés. La majorité de ces organismes sont des acteurs proches et réguliers des entreprises interviewées.

5 – Conclusion

L'enquête réalisée en 2024 et 2025 a permis de mettre en évidence les pratiques positives réalisées par les entreprises des filières pêche et cultures marines pour favoriser des bonnes conditions RH et managériales au travail et fidéliser dans l'emploi. Nous rappelons aussi que l'enquête était qualitative avec un échantillon de 30 entreprises des deux filières.

L'enquête illustre les bonnes pratiques RH et managériales. Celles-ci s'appuient notamment sur « L'ADN humaine » de l'entreprise, les conditions d'emploi, la qualité de vie et conditions de travail, les démarches volontaires en termes de communication externe pour mettre en valeur l'entreprise et attirer de nouveaux salariés, l'ambiance au travail. Deux autres points sont à mettre également en avant dans les bonnes pratiques : la qualité des démarches d'intégration des nouveaux arrivants et la qualité du management de proximité.

Les entreprises des deux filières ont des pratiques de gestion des ressources humaines diversifiées. Elles se sont emparées de cette thématique, conscientes de l'enjeu pour leurs entreprises et leurs filières. Toutefois la GRH décrite par notre échantillon est majoritairement pratiquée de manière intuitive (informelle, naturelle, spontanée), avec peu de process en place. Elles décident le plus souvent de s'appuyer techniquement sur des prestations externes uniquement pour les démarches sociales réglementaires. Nous notons que l'envie d'acquisition de compétences clés en GRH et management est réelle pour les acteurs des deux filières et exprimée durant les interviews.

Nous ne remarquons pas de spécificités prégnantes en gestion des ressources humaines et en management dans les 2 filières. Il est important d'avoir à l'esprit que les sujets RH et managériaux sont « universels » dans les entreprises, tous secteurs d'activités confondus, dans des entreprises de taille similaire.

Les volets « gestion des ressources humaines » et « management » mériteraient d'être développés dans les deux filières. Les acteurs ont besoin de se professionnaliser, de structurer davantage les pratiques et de disposer d'outillage adapté.

Nous constatons que peu de personnes interviewées, notamment dans la collecte de verbatims, ont répondu en dehors des sujets abordés durant l'étude. Nous notons que ce volume de réponses adaptées à chaque sujet abordé est peut-être dû à l'approche pédagogique déployée par les consultants lors des interviews. Par exemple : le sujet de la marque employeur.

A l'issue de cette étude qualitative et au regard des différents éléments constatés, des pistes de travail peuvent être proposées pour faciliter l'évolution des pratiques RH et managériales dans les entreprises des filières petite pêche - pêche côtière et cultures marines. Le cabinet prestataire de l'étude préconise, à court, moyen et long terme, des propositions d'actions. La liste de propositions est non exhaustive. Ces propositions n'engagent que le cabinet Aboréal.

Typologie des emplois

S'emparer de cet inventaire pour travailler sur les emplois par fonction : appellations des emplois, fiches descriptives d'emplois et référentiels de compétences par emploi, afin d'outiller les entreprises en GRH et en management. Il existe aujourd'hui des fiches métiers, mais elles ne sont pas des outils opérationnels pour la GRH et le management en entreprise ; elles sont essentiellement utiles pour les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation des jeunes.

Professionnalisation des acteurs RH

- Définir le besoin en compétences métiers spécifiques, adaptées aux réalités du terrain pour les acteurs de chaque filière. Encourager la production de références sur l'ensemble des compétences pour faire évoluer les modules de formations des organismes de formation sollicités par les entreprises.
- Proposer des accompagnements adaptés aux établissements de formation pour la mise en œuvre des référentiels de formation initiale sur les thématiques GRH et management. L'objectif est de professionnaliser les futurs professionnels (dirigeants avec fonction RH et managériale, salariés avec fonction d'encadrement).
- Renforcer les modules de formation continue en GRH et management à destination de l'ensemble des acteurs RH et managériaux des filières pêche et cultures marines, en étudiant les parties communes et éventuelles parties spécifiques à chaque filière et en menant le travail d'ingénierie nécessaire. Le besoin de pédagogie et l'envie d'acquisition de compétences clés en GRH et management sont réels pour les acteurs des deux filières.
- Intégrer davantage des modules de formation en GRH pour les futurs dirigeants dans les dispositifs d'accompagnement à l'installation dans la pêche et les cultures marines.
- Développer les compétences dans le développement de la marque employeur. Les acteurs ont des idées dans le domaine et la volonté de faire évoluer leurs pratiques afin de rendre leur entreprise attractive et favoriser la fidélisation de leurs collaborateurs salariés.

Recrutement et intégration

- Accompagner les entreprises des deux filières dans l'inventaire, la mise en forme des éléments qui constituent leur marque employeur et les éléments pour l'améliorer.
- Doter les entreprises d'outils de recrutement et d'intégration opérationnels puis renforcer les compétences des acteurs RH aux différentes étapes d'un recrutement et d'intégration de nouveaux arrivants dans l'entreprise. Un travail mutualisé entre les deux filières pourrait être mené pour créer ces outils types afin de renforcer les succès de recrutement et les bonnes conditions d'intégration sur le terrain pour fidéliser les salariés.

Outillage des fonctions RH et managériales

Outiller les entreprises et les personnes en charge des ressources humaines autant pour les emplois en mer et que les emplois à terre. Une approche pertinente serait que ce chantier soit porté au niveau national et les outils déployés dans les entreprises avec un accompagnement à la prise en main. Les acteurs RH et managériaux ont la volonté de progresser dans leurs pratiques. Pour ce faire, les entreprises doivent s'outiller et acquérir les compétences nécessaires à l'exploitation d'outils RH. Le recours à un système d'information RH adapté à l'ensemble des TPE-PME des deux filières serait facilitant.

Fidélisation des salariés

Promouvoir de nouveaux moyens de fidélisation auprès des entreprises des deux filières, en s'inspirant des moyens utilisés dans d'autres secteurs d'activité (Ex : épargne salariale, intégration des salariés au capital, chèques vacances...).

Qualité de vie et conditions de travail

- Poursuivre les actions de sensibilisation terrain en faveur de la QVCT au sein des entreprises : encourager l'amélioration de la QVCT, notamment par des accompagnements ciblés, tels que les audits avec plan de préconisations et l'aide technique à la mise en place d'actions d'amélioration au sein des entreprises.
- Favoriser la communication sur les aspects positifs de la QVCT dans les entreprises des deux filières à l'échelle nationale, avec des déclinaisons régionales ou départementales, afin de développer la marque employeur et l'attractivité des deux filières.

- Encourager les échanges sur le lieu de travail par la mise en place d'espace de discussion.

Gestion de l'évolution professionnelle

- Encourager les entreprises des deux filières à proposer aux salariés des formations dites « non obligatoires » mais sources de valeur ajoutée pour les entreprises, pour les emplois embarqués et les emplois à terre.
- Diversifier les modalités pédagogiques de formation continue adaptées pour les entreprises du secteur maritime ; par exemple en situation de travail (tutorat, formation interne...), intra entreprises, interentreprises...
- Mener des actions pour professionnaliser les acteurs RH des entreprises des deux filières dans la pratique des entretiens professionnels (obligation légale) : préparation, animation, exploitation, connaissance des dispositifs d'évolution professionnelle et outillage RH adapté.

Outillage des fonctions RH et managériales

Un travail mutualisé entre les deux filières pourrait être mené pour créer un kit « GRH et management » commun à la pêche et aux cultures marines, à disposition des acteurs RH et managériaux des entreprises. Ce travail permettra de développer des synergies, du partenariat entre les deux filières maritimes.

Diversité et lutte contre la discrimination au travail

Renforcer l'acculturation des acteurs RH et managériaux aux sujets de diversité et de lutte contre la discrimination au travail.

Pratiques managériales

Développer la professionnalisation des encadrants par des formations adaptées aux différents acteurs managériaux : dirigeants, managers cadres et encadrants intermédiaires.

L'étude est mise à disposition de l'ensemble des acteurs des deux filières. Elle apporte des éléments sur les pratiques RH et managériales. Elle met en lumière des bonnes pratiques sur le terrain. Les acteurs professionnels peuvent s'en emparer, directement ou au travers de leur instances consultatives, afin de mettre en valeur les bonnes pratiques existantes et faire évoluer la gestion des ressources humaines et le management dans les deux filières.

Les pratiques vertueuses seront mises en valeur dans un document de synthèse et dans un flyer sous formation papier et numérique, à destination d'organismes de formation, d'associations, de structures en lien direct avec des jeunes en recherche d'un futur métier, des demandeurs d'emplois, des actifs en souhait de reconversion professionnelle.