



ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET CONDITIONS DE TRAVAIL EN OCCITANIE

PREMIÈRE SYNTHÈSE DES TRAVAUX DU GROUPE DE TRAVAIL DU PRST
ÉLÉMENTS D'ÉTAT DES LIEUX & FOCUS SUR 4 SECTEURS D'ACTIVITÉ

MARS 2022 **N°1**

SOMMAIRE

» INTRODUCTION.....	3
» DIFFICULTÉ DE RECRUTEMENT, MÉTIERS EN TENSION, ATTRACTIVITÉ.....	4
» L'ÉTAT DES LIEUX DES MÉTIERS EN TENSION EN OCCITANIE V. Vilette, Pôle Emploi.....	6
» ATTRACTIVITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX SANTÉ-TRAVAIL DE 4 SECTEURS D'ACTIVITÉ M. Niezborala, Prévaly.....	9
» ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL : S. Michun, Cereq.....	11
» ZOOM SUR 4 SECTEURS :	
• <i>BTP Construction</i>	16
• <i>Industrie : Métallurgie /Agroalimentaire</i>	17
• <i>Santé, Service à la personne</i>	18
• <i>Hôtellerie, Restauration, Tourisme</i>	19
» LES CONTRIBUTEURS AU GROUPE.....	20

Le groupe de travail « **attractivité des métiers et des conditions de travail** » est issu d'une volonté des partenaires sociaux réunis dans le cadre du GPRO (Groupe Permanent Régional d'Orientation des Conditions de Travail) de renforcer la prise en compte des conditions de travail dans les problèmes d'attractivité mis en avant au niveau régional.

Dès le départ les travaux ont été envisagés sur la durée, avec la volonté de tirer des enseignements d'expérimentations conduites au plus près des entreprises et des acteurs régionaux.

Ce groupe animé par Nathalie MUR (MEDEF-OP) et Brigitte TUAL (CFDT-OS) avec l'appui de la DREETS (Virginie NEGRE) et de l'Aract Occitanie (Philippe CONTASSOT) s'est réuni à 3 reprises en 2021.

- La 1^{ère} rencontre a permis de préciser les **objectifs** du groupe et ses **modalités** de travail.

- La 2^{ème} rencontre s'est attachée à préciser la **notion d'attractivité** avec les contributions de Pôle Emploi et du CEREQ et a permis de **cibler les secteurs** sur lesquels le groupe souhaitait faire un focus.

- La 3^{ème} séance a été l'occasion d'**agréger des données** sur 4 des 6 secteurs ciblés par le groupe.

Ce document est une synthèse de ces différents travaux, un point d'étape dans l'avancée du groupe.



LES OBJECTIFS DU GROUPE

- Éclairer le lien entre conditions de travail et attractivité
- Prendre en compte les points de vue des publics (âge, genre, ...)
- Réaliser un état des lieux des pratiques
- Promouvoir des bonnes pratiques / Être innovant
- Outiller les CSE pour agir sur l'attractivité



LA FEUILLE DE ROUTE DU GROUPE

2021

- » Produire un état des lieux sur l'attractivité en Occitanie



2022

- » Identifier les actions conduites en Région
- » Développer des expérimentations en Région
- » Identifier les ressources disponibles



2023

- » Accompagner les expérimentations régionales
- » Produire des outils à destination des entreprises
- » Communiquer et valoriser les travaux du groupe

Difficultés de recrutement, métiers en tension, attractivité

Quels que soit le terme retenu, il s'agit bien d'illustrer les difficultés à articuler offre et demande de travail.

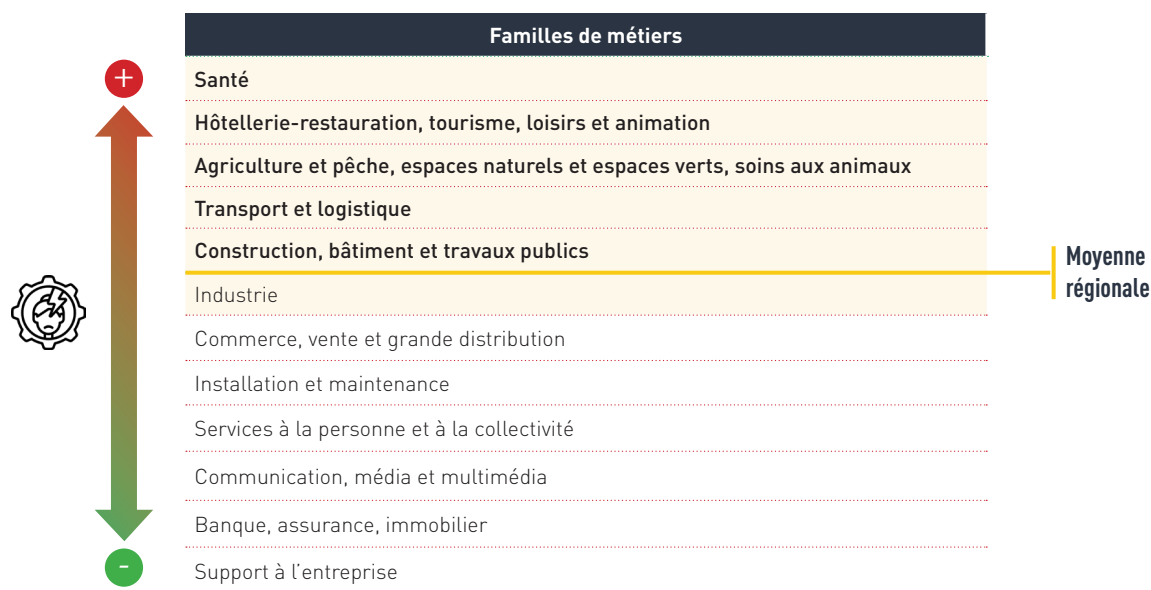
Une problématique qui peut se manifester de différentes façons au sein des entreprises : difficultés pour recruter, échecs d'intégration, départs de salariés expérimentés ou récemment recrutés, absences, ...

Pour analyser ces problèmes, les travaux de la DARES et de Pôle Emploi s'appuient désormais sur un **indicateur composite de tensions** qui articule 6 principaux facteurs à l'origine des difficultés rencontrées par les entreprises.

Cet indicateur (détaillé dans les pages suivantes) pointe bien sûr les questions de compétences, de territoires, ... mais surtout met en avant la question **des conditions de travail comme facteur clé dans les difficultés rencontrées par les entreprises**.

En effet, plusieurs secteurs, régulièrement mis avant au regard des problèmes d'emploi qu'ils rencontrent, notamment en Région, sont également pointés comme présentant des conditions de travail contraignantes au regard des données disponibles en région.

Classement des familles de métiers selon l'indicateur des conditions de travail contraignantes
Source Pôle Emploi



Ces éléments d'état des lieux présentés par Pôle Emploi ont conduit le groupe de travail à cibler précisément ces 6 secteurs d'activités du fait de leur place prépondérante dans l'économie régionale et des difficultés qu'ils rencontrent au niveau local.



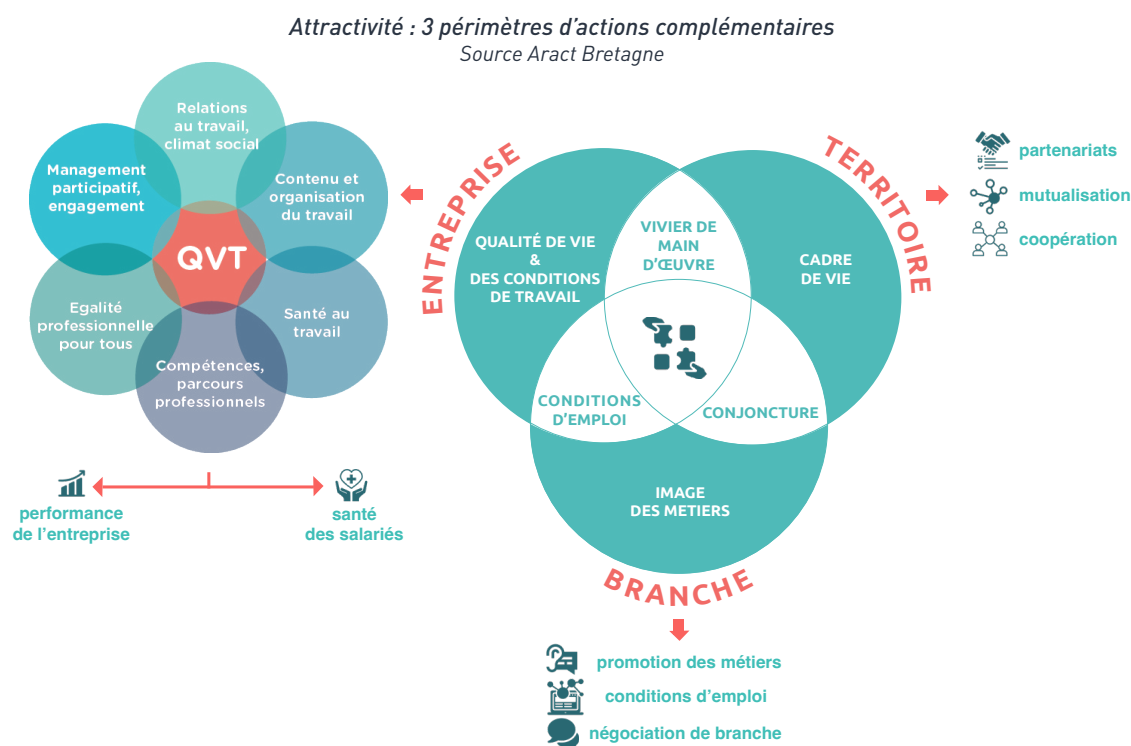
En ciblant ces secteurs, le groupe de travail poursuit plusieurs objectifs. Tout d'abord, il s'agit de mieux comprendre leurs principaux enjeux et d'identifier les actions d'ores et déjà conduites par les entreprises du secteur. Il s'agit ensuite de promouvoir des expérimentations sur le champs des conditions de travail et de tenter d'en tirer des enseignements qui puissent être utile à la profession.

En effet, 3 périmètres d'actions complémentaires peuvent être mobilisé pour agir sur l'attractivité des métiers et des conditions de travail.

L'action conduite au niveau des branches est bien sûr essentielle pour l'image d'une profession. Les travaux des observatoires ou des commissions paritaires pour valoriser les métiers, les faire connaître et reconnaître sont un socle pour renforcer l'attractivité de nombreux métiers.

Les actions conduites au niveau des territoires peuvent également contribuer à répondre aux problématiques rencontrées par les entreprises. Les actions de mutualisation, de partenariat entre les différents acteurs du territoire peuvent permettre d'élaborer des solutions originales au service des entreprises et des salariés, et de leur ancrage local.

Au niveau de l'entreprise, les actions en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail ouvrent un champ qui mérite d'être davantage exploité. Il s'agit d'un registre sur lequel les entreprises ont a priori davantage de capacité d'action avec des effets à court et moyen terme... Un axe sur lequel les membres du groupe de travail peuvent être potentiellement ressources pour les entreprises.



LES AMBITIONS DU GROUPE

POUR CHAQUE SECTEUR CIBLÉ :

- Identifier plus précisément l'intensité des difficultés rencontrées par les entreprises sur la Région Occitanie.
- Préciser les métiers concernés.
- Repérer des actions conduites par les organisations professionnelles et les partenaires sociaux.
- Étudier les possibilités de lancer des expérimentations avec quelques entreprises et/ou analyser et valoriser des initiatives locales.



L'ÉTAT DES LIEUX DES MÉTIERS EN TENSION EN OCCITANIE

VIRGINIE VILETTE - PÔLE EMPLOI

La question des métiers en tension peut être appréhendée sous différents angles.

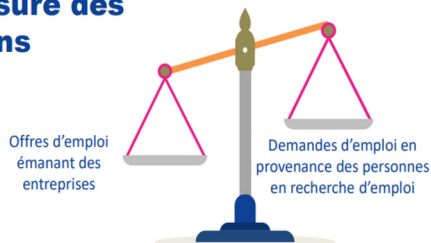
Il y a tout d'abord les **difficultés des recrutements** perçus par les entreprises, appréhendé dans le cadre de l'enquête BMO (Besoins en main d'œuvre) réalisée chaque année par Pôle Emploi. En 2022, 56% des employeurs d'Occitanie déclaraient des recrutements difficiles.

Cette enquête permet de pointer les secteurs d'activités les plus en difficulté (construction, industrie, services à la personne, hôtellerie restauration) et d'identifier les causes de ces difficultés du point de vue des employeurs.

Les **difficultés de recrutement** trouvent leurs causes dans différents facteurs :



La mesure des tensions



L'**indice composite de tension** prend en compte pour chaque métier, le niveau des difficultés de recrutement anticipées par les employeurs, les offres rapportées au nombre de demandeurs d'emploi et la facilité qu'ont les demandeurs

d'emploi à sortir des listes de Pôle emploi. Cet indice est complété par **6 indicateurs** qui permettent d'éclairer les facteurs à l'origine des tensions, afin d'identifier la pluralité des situations selon les métiers et les territoires.

- » **Intensité d'embauches** : plus les employeurs recrutent, plus ils ont à rechercher des candidats et à réitérer le processus, ce qui joue potentiellement sur les tensions.
- » **Manque de main-d'œuvre disponible** : recruter auprès d'un large vivier de demandeurs d'emploi est a priori plus aisé que dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.
- » **Non-durabilité de l'emploi** : comme les conditions de travail, les conditions d'emploi interviennent dans l'attractivité du poste à pourvoir ; toutes choses égales par ailleurs, un contrat à durée déterminée ou à temps partiel est moins attractif.
- » **Inadéquation géographique** : cet indicateur vise à rendre compte de la dimension spatiale des tensions sur le marché du travail. La main-d'œuvre disponible peut être suffisante au niveau national mais si sa répartition géographique diffère fortement de celle des postes proposés, il peut y avoir des tensions localisées.
- » **Lien entre la spécialité de formation et le métier** : un décalage entre les compétences requises par les employeurs et celles dont disposent les personnes en recherche d'emploi peut alimenter les tensions.
- » **Conditions de travail contraignantes** : des conditions de travail contraignantes peuvent rendre les recrutements plus difficiles.



DES DIFFÉRENCES TERRITORIALES

L'Occitanie est la troisième région où les tensions sur le marché du travail sont les moins marquées de France, mais il existe de forte disparité entre les bassins d'emploi.



Cette analyse porte sur l'année 2020 et s'appuie sur des données collectées durant les restrictions liées au contexte sanitaire.

DES TENSIONS PLUS PRÉSENTES SUR CERTAINES FAMILLES DE MÉTIERS

En 2020, en Occitanie, cinq familles de métiers se situent au-dessus de la tension moyenne régionale (0,1). Parmi elles, la construction, l'installation et maintenance ainsi que la santé apparaissent comme les familles de métiers les plus en tension.

Les indicateurs complémentaires permettent une analyse plus fine permettant d'identifier les causes de tension par famille de métier et bassin d'emploi.

Des indicateurs complémentaires permettent d'éclairer les facteurs à l'origine des tensions selon les métiers

Intensité d'embauches	Manque de main d'œuvre	Non durabilité de l'emploi	Conditions de travail contraignantes	Inadéquation géographique	Lien formation emploi
		Service à la personne et à la collectivité		Service à la personne et à la collectivité	
		Transport Logistique	Transport Logistique		
Hôtellerie-restauration tourisme loisirs et animation	Hôtellerie-restauration tourisme loisirs et animation	Hôtellerie-restauration tourisme loisirs et animation	Hôtellerie-restauration tourisme loisirs et animation		
Agriculture	Agriculture	Agriculture	Agriculture	Agriculture	
Construction BTP			Construction BTP		
	Communication Média Multimédia			Communication Média Multimédia	Communication Média Multimédia
				Banque / Assurance Immobilier	Banque / Assurance Immobilier
				Maintenance	Maintenance
				Industrie	
			Santé		Santé

LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Pôle Emploi a fait un focus sur les familles de métiers les plus touchées par les conditions de travail contraignantes. La santé, l'hôtellerie-restauration tourisme, l'agriculture, le transport/logistique et la construction/TP **arrivent en tête des familles métiers les plus impactées** par les conditions de travail contraignantes.

» TENSION LIÉE À DES CONDITIONS DE TRAVAIL PEU ATTRACTIVES

Un indicateur sur les conditions de travail est calculé à partir de la part de salariés subissant des contraintes physiques, des limitations physiques, des contraintes de rythme, du travail répétitif, des périodes de travail durant les jours non ouvrables ou hors plage de travail habituelles et un morcellement des journées de travail (Enquête Conditions de travail tous les 3 ans, DARES).





ATTRACTIVITÉ ET CONDITIONS DE TRAVAIL

État des lieux santé-travail de 4 secteurs d'activité

MICHEL NIEZBORALA - PRÉVALY

Les données de sinistralité des secteurs retenus par le groupe témoignent de l'importance des questions de santé et de conditions de travail dans ces métiers. En effet, ces secteurs cumulent des situations défavorables sur plusieurs registres.

DES SECTEURS PLUS ACCIDENTOGÈNES AVEC DAVANTAGE DE TMS

L'indice de Fréquence¹ des Accidents du Travail (données France 2019) place les secteurs de la Santé, du BTP, de l'Industrie, et de l'Hôtellerie-Restauration parmi les secteurs les plus concernés par les AT, avec pour plusieurs un IF largement supérieur à la moyenne nationale (33,5). Sur la base de données 2016-2017, le site de l'assurance maladie (ameli.fr) mentionne 7 secteurs particulièrement soumis au risque de TMS dont :

- Le BTP.
- L'industrie métallurgique.
- L'aide et les soins à la personne et notamment les Ehpad.

¹ L'indice de fréquence (IF) des AT est le nombre d'accidents en 1er règlement pour 1 000 salariés

Libellé du code NAF	IF
Hébergement médico-social et social	80,7
Action sociale sans hébergement	60,1
Travaux de construction spécialisés	59,1
Fabrication de meubles	50,6
Fabrication de produits métalliques	45,4
Industries alimentaires	40,6
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	38,6
Hébergement	36,5
Restauration	36,3
Construction de bâtiments	35,5

RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET TENSION AU TRAVAIL² SONT DAVANTAGE PRÉSENTS

Les données de l'enquête SUMER 2017³ permettent également de pointer les secteurs et les métiers où les tensions au travail sont les plus importantes :

- **L'hôtellerie-restauration** où l'ensemble des métiers semblent touchés par les tensions au travail et où près d'un tiers de salariés déclarent être exposés à des comportements hostiles.
- **La santé** où les questions de tensions touchent davantage les aides-soignants, les infirmiers et les sages-femmes. Un peu moins de 20% des salariées évoquent des comportements hostiles.
- **L'industrie** où près d'un ouvrier non qualifié sur 2 fait état de tension, notamment dans les industries de process.
- **Le transport et la logistique** où les ouvriers non qualifiés sont plus fortement touchés.

² La notion de tension au travail s'appuie sur les travaux du sociologue américain Robert Karaseck, elle se caractérise notamment par une forte intensité du travail (ou demande psychologique) et une faible autonomie (ou latitude décisionnelle) pour la réalisation des activités.

³ L'enquête Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (Sumer) est un outil de cartographie des expositions aux risques professionnels des salariés en France.

Activités économiques ayant la plus grande proportion de salariés concernés par la tension au travail

Hébergement et restauration
Activités financières et d'assurance
Activités pour la santé humaine
Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure
Activités de services administratifs et de soutien
Fabrication de produits caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac
Transports et entreposage
Industrie pharmaceutique
Administration publique



INAPTITUDES ET POLYEXPOSITIONS

On trouve également dans les secteurs ciblés, des métiers fortement touchés par les inaptitudes. Tout chose égale par ailleurs, une Aide à Domicile à 4 fois plus de risque d'être déclarée inapte qu'un employé administratif, ce ratio est de 3.1 pour un salarié de l'hôtellerie.

D'une manière plus globale, différentes analyses pointent la question des polyexpositions. En effet, le cumul d'expositions à différents facteurs de risque concerne plusieurs métiers des secteurs ciblés.

Ainsi, les métiers de la santé (infirmiers, sage, femmes, aide-soignant, médecins et paramédicaux) sont soumis à la fois à des contraintes relationnelles, organisationnelles, chimiques, physiques et biologiques.

Des contraintes qui touchent également les ouvriers de l'agroalimentaire et du BTP ainsi que les employés de l'Hôtellerie-restauration,

Les 10 métiers où l'incidence de l'inaptitude est la plus élevée en Occitanie	Taux d'incidence (/1000)
Aide à domicile et aide-ménagère	29,0
Ambulancier (y compris artisans)	20,6
Ouvrier de la production agro-alimentaire	20,1
Standardiste	18,3
Ouvrier / employé du traitement des déchets et de l'assainissement	17,4
Agent hospitalier (y compris les aides-soignants)	17,0
Employé de l'hôtellerie	15,2
Cadre infirmier	14,6
Ouvrier de la confection, du textile ou du cuir	14,4
Employé ou artisan coiffure ou esthétique	14,4

» SOURCES

- Dispositif IODA – CREAL-ORS saisie en 2019 / 2020
- Source : Synthèse Stat n°36 septembre 2020 Dares
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_risques-psychosociaux.pdf
- Expositions cumulées au travail : 12 profils pour éclairer les politiques de prévention
https://www.anses.fr/fr/system/files/PST3_ProfilTravailleursExposes_Polyexposition.pdf



ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET CONDITIONS DE TRAVAIL

STÉPHANE MICHUN - ART-Dev, Centre associé Céreq de Montpellier

Les difficultés de recrutement n'ont rien de nouveau même si plusieurs baromètres révèlent une recrudescence de ces situations ces dernières années¹. Certains auteurs font même remonter ces difficultés jusqu'à la révolution industrielle du début du XIX^{ème} siècle !

On aurait donc tort de considérer la situation actuelle comme exceptionnelle d'autant que, si nous sommes indiscutablement confrontés à des problèmes de recrutement relativement

nombreux, rien ne permet d'affirmer que ces problèmes sont généralisés. Tout prouve au contraire que les problèmes de recrutement touchent préférentiellement des secteurs, des organisations et des métiers spécifiques. Bref, nous ne sommes pas confrontés à proprement parler à des

pénuries de main-d'œuvre, ni au niveau national ni au niveau régional. Le terme de « **difficultés de recrutement** » est bien celui qui s'impose. On peut a priori distinguer trois types de facteurs à l'origine de ces difficultés :

» **Les facteurs de nature exogène** (démographie, évolution de la population active, conjoncture, nature des liens formation / emploi, etc.) que l'on peut appréhender à différents niveaux territoriaux. Nous ne pouvons agir, ici et maintenant, sur ces facteurs. Ils constituent donc pour nous des données ;

» **Les facteurs liés à l'offre de travail** (image négative de certains métiers, compétences des travailleurs actuellement sur le marché, attentes, valeurs et comportements à l'égard du travail², etc.). Les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les organisations professionnelles mais aussi l'appareil éducatif et le système de formation voire les entreprises elles-mêmes peuvent essayer à moyen terme d'agir sur ces facteurs ;

» **Les facteurs liés à la demande de travail** (pratiques de gestion de la main-d'œuvre, conditions de travail, salaires offerts, horaires de travail, etc.). Il y a là un levier d'action notable. Encore faut-il accepter de remettre en question ses jugements sur les candidats potentiels, son rapport aux intermédiaires du marché du travail

et ses pratiques de recrutement et d'intégration dans l'entreprise.

Les facteurs liés à la demande de travail sont souvent sous-estimés. Il est vrai qu'en France les difficultés de recrutement appellent trop souvent des jugements à l'emporte-pièce. Ces difficultés sont en effet fréquemment pensées comme la résultante d'une série de dysfonctionnements affectant le système d'emploi français, dysfonctionnements appelant des réformes « structurelles » et une responsabilisation accrue des travailleurs. Selon ce discours dominant, une remise en cause radicale des relations entre le système productif et l'appareil d'éducation et de formation s'imposerait. De même, la gestion paritaire de l'assurance chômage et, plus largement, les intermédiaires du marché du travail seraient largement responsables de la coexistence de nombreux emplois vacants³ et d'un chômage de masse. Quant aux individus entrants sur le marché du travail ou déjà présents sur celui-ci, ils seraient nombreux à manquer non seulement de compétences mais aussi de motivation, de dynamisme et d'adaptabilité. Il conviendrait donc tout à la fois de les responsabiliser et de les équiper (cf. par exemple le CPF, compte personnel de formation) pour qu'ils puissent faire face aux transformations en cours en améliorant leur « employabilité », terme critiquable s'il en est, et plus encore en devenant acteurs de leur parcours professionnel. C'est oublier que l'exercice de la responsabilité individuelle implique obligatoirement une liberté positive d'action (un pouvoir d'agir réel), liberté qui ne va pas de soi, qui ne tient pas plus à la seule volonté de l'individu qu'à la velléité du législateur de créer de nouveaux droits formels ou à la « transparence » du marché du travail.

¹ Les différentes enquêtes disponibles ne reposent pas sur les mêmes choix méthodologiques. A titre d'exemple, certaines enquêtes sont rétrospectives et ne concernent que les recrutements ayant abouti comme l'enquête Ofer 2016 de la Dares. D'autres enquêtes, à l'instar de l'enquête BMO de Pôle emploi, portent sur des projets de recrutements qui n'advieront pas tous.

² Depuis plusieurs années, il est courant d'attribuer aux jeunes (la fameuse « génération Z ») des attentes et des comportements différents face au travail. Cette vulgate ignore la diversité de la jeunesse, l'emprise de la doxa managériale sur une bonne partie d'entre elle (cette jeunesse adhère à la « valeur travail » quand elle ne fait pas sienne l'idéologie managériale dominante) et les contraintes objectives qui pèsent sur d'autres jeunes amenés à subir une bonne part de « la nécessaire adaptation » de notre économie et, ce faisant, à vivre dans une précarité qui ne relève en rien d'un choix de vie.

³ Cette notion floue recouvre des réalités différentes : offres à pourvoir, difficultés de recrutement, métiers en tension, abandons de recrutement, etc.



Sans nier l'existence de dysfonctionnements sur le marché du travail voire, en amont, dans le système éducatif et sans condamner d'avance les réformes structurelles en cours, nous devons également prêter attention à un second « *récit, minoritaire, reposant davantage sur l'idée selon laquelle les difficultés de recrutement sont révélatrices des dynamiques spécifiques de certains marchés du travail, et plus particulièrement de modes de gestion de l'emploi et de l'activité des entreprises* »⁴. Dans cette optique, il convient d'interroger les pratiques de recrutement mais aussi les conditions de travail (qui ne se résument pas aux questions de sinistralité) ou bien encore les modalités d'évaluation, de formation et de promotion du personnel sans postuler une absence des compétences recherchées sur le marché du travail. Bref, toutes les difficultés de recrutement ne renvoient pas à un manque de candidatures ou à une pénurie relative de compétences sur les aires de recrutement des entreprises concernées. L'inexpérience – relative⁵ – des recruteurs, le manque de moyens affectés au processus d'embauche, l'attractivité de l'entreprise ou l'organisation du travail peuvent aussi constituer des pistes intéressantes. Les données de Pôle emploi montrent combien l'entrée sectorielle s'impose. Si l'on en croit l'enquête sur les besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi, les secteurs connaissant les plus grandes difficultés de recrutement sont généralement marqués par une flexibilité importante, par des flux d'entrée et de sorties des travailleurs importants et donc par une activité de recrutement à la fois quantitativement soutenue et qualitativement problématique. Cette flexibilité peut être constitutive de l'activité économique elle-même (travail saisonnier comme dans les activités touristiques ou travail par chantier ou projet comme dans la construction). La flexibilité peut également être associée à une forte sensibilité aux variations de la conjoncture (restauration). Elle peut aussi renvoyer à des formes de spécialisation du travail et aux modes historiques de constitution des carrières (pratiques de débauchage fréquentes

dans l'informatique). Les spécificités sectorielles peuvent également renvoyer à des contraintes particulières (image des métiers, pénibilité, exigence de diplômes ou de certifications, etc.) qui affectent le processus de recrutement. Ainsi, dans le domaine médical et dans le secteur sanitaire et social, nous sommes confrontés à des professions réglementées et, plus largement, à des politiques et des financements publics qui limitent le champ des possibles, notamment en termes de rémunération.

Mais, si l'entrée sectorielle est nécessaire, elle ne saurait être suffisante. Au sein d'un même secteur, les expériences de recrutement sont très diverses d'une organisation à l'autre. Dans un même territoire et pour le même type de métiers, certains établissements parviennent assez facilement à recruter les candidats de leur choix alors que pour d'autres l'épreuve est nettement plus difficile. Il faut donc appréhender les difficultés de recrutement au regard des spécificités de chaque entreprise : des objectifs et contraintes de ses dirigeants, de son environnement concurrentiel, de son ancrage territorial, des pratiques managériales en cours, du mode de développement recherché, de l'organisation du travail, des caractéristiques de la main-d'œuvre en place, etc. Certaines entreprises jouissent d'une indépendance ou, en tout cas, d'une autonomie importante. D'autres appartiennent à des groupes ou à des réseaux qui, certes leur apportent des ressources supplémentaires, mais leur imposent également un cadre plus ou moins contraignant. Certaines entreprises n'ont qu'un établissement, d'autres se déploient sur plusieurs sites. Certaines sont en croissance, d'autres sont peut-être en difficulté ou, plus vraisemblablement, choisissent d'autres modes de développement privilégiant par exemple l'externalisation, la différenciation ou l'innovation.

⁴ ZUNE M. (2014), « De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? », Revue française de socio-économie, n°14, pp. 5-14.

⁵ Certains recruteurs sont confrontés à des contextes, à des contraintes, à des candidats voire à des métiers nouveaux pour eux. C'est en ce sens qu'on peut parler d'une inexpérience relative.

Quelle est la pertinence des méthodes de recrutement utilisées ? Que peut-on faire pour maintenir les personnes dans leur emploi ? Le travail est-il suffisamment formateur et « capacitant » ? Investit-on correctement dans la formation ? Les conditions de travail nuisent-elles à l'attractivité de l'entreprise ? Les systèmes de rémunération peuvent-ils être ajustés ?

“

En fait, le management est tout à la fois la solution et le problème !

Autant de questions que chaque employeur doit se poser de façon idiosyncrasique. On peut même aller plus loin en s'interrogeant sur la manière dont le besoin de recrutement (vu comme un construit social) a été posé dans telle entreprise, à tel moment et pour tel poste. Par leur comportement averse au risque, de nombreux employeurs multiplient les précautions et les critères de sélection, recherchent le mouton à cinq pattes et privilégie une GRH de court terme quand ils ne reportent pas les risques sur d'autres entreprises. Cela favorise dans l'entreprise en question la récurrence de problèmes de recrutement et, au niveau macroéconomique, le renforcement de la précarité chez certains publics voyant leur « employabilité » diminuer artificiellement contribuant ainsi à maintenir à un haut niveau le chômage tout en multipliant les emplois vacants.

En fait, le management est tout à la fois la solution et le problème ! Dans bien des entreprises, il est urgent de redécouvrir et d'organiser le travail réel. Sans compter que former, favoriser la mobilité interne, être attentif aux conditions de travail et aux attentes des salariés dans le but de les fidéliser s'avère parfois plus efficace, moins risqué et moins onéreux que le recrutement de nouveaux collaborateurs. Mais, si le management peut être porteur de solutions, on ne peut nier que le management post-moderne peut également engendrer des effets pervers qui ne sont pas totalement étrangers aux difficultés de recrutement. Dans son ouvrage intitulé « Le travail invisible », Pierre-Yves Gomez⁶ pointe la « *cécité des managers* ». D'après lui, ces derniers

sont poussés à « *gérer par la transparence, par l'extraction et le contrôle de l'information, puis par la traduction de celle-ci en langage financier, en ratios et en normes comptables. Dès lors, à tous les niveaux de responsabilité, le manager s'est de moins en moins occupé du travail réel [...]. Les gestionnaires sont devenus des experts du travail abstrait grâce, notamment, aux informations normalisées que fournissent les tableaux de bord, interprétées dans leur sabir anglicisant et conceptuel [...]. Ils sont en charge du « travail mort » [...]. Quant à la gestion du travail vivant, elle est déléguée à d'autres qui la délèguent à d'autres* » (GOMEZ, 2019, p. 249- 250). Ce constat se vérifie dans de nombreuses entreprises, moyennes ou grandes. Dans les entreprises plus petites, le travail réel est certes mieux cerné par le(s) dirigeant(s) mais le dialogue social fait souvent défaut. En outre, certaines pratiques en lien avec les ressources humaines mériteraient d'être plus formalisées dans ces entreprises et la question des conditions de travail y est fréquemment éludée ou gérée au cas par cas.

On comprend mieux l'insistance sur les soft skills ou les générations Y ou Z. N'est-ce pas un moyen commode de botter en touche ?

Dans les grandes comme dans les petites entreprises, il faut bien que « ça marche » quand même ! La « rustine » consiste trop souvent en une intensification de l'implication subjective demandée aux salariés, implication qui par ailleurs n'est pas toujours considérée et rémunérée à sa juste valeur. Cette implication subjective attendue sert en outre à masquer des conflits bien réels au sein de toute organisation, conflits que la hiérarchie, lorsqu'elle ne peut totalement les occulter, interprète volontiers comme des conflits relationnels, voire personnels. Les tensions, les insatisfactions mais aussi les difficultés de recrutement renverraient très largement à des questions comportementales, plus qu'à des problèmes de prescription du travail ou d'organisation. On comprend mieux ce faisant l'insistance sur les *soft skills* ou les générations Y ou Z. N'est-ce pas un moyen commode de botter en touche ?

⁶ GOMEZ P-Y (2019), *Le Travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris, Editions Desclée de Brouwer.



Peut-être faudrait-il s'inspirer de la **méthode IOD** (intervention sur les offres et des demandes de travail) ? Cette dernière s'attaque aux dysfonctionnements du marché du travail, notamment aux pénuries présumées de main-d'œuvre, en partant des personnes en situation de précarité et en voyant en elles un potentiel bien plus qu'un risque. L'employabilité d'une personne n'est en rien un fait acquis et indiscutable. C'est encore moins une situation dont cette personne serait responsable. Le report des risques sur les personnes les plus précaires, souvent stigmatisées comme « non qualifiées »⁷, en plus d'être fondamentalement injuste, est source d'inefficacité, de gaspillage et de tensions dans les entreprises et, plus largement, dans la société française. Le chômage, la précarité, les difficultés de recrutement, la sélectivité toujours accrue des recruteurs se nourrissent l'un l'autre. La méthode IOD offre, à une échelle encore limitée il faut bien le reconnaître, un espoir de sortir de ce cercle vicieux. Cette méthode s'attache à déconstruire les représentations négatives véhiculées sur les personnes peu qualifiées et/ou précarisées. Elle remet également à plat les pratiques de recrutement en proposant aux employeurs de s'affranchir des préalables et des prérequis pour privilégier la mise en relation directe et répétée des candidats à l'embauche et des recruteurs.

Il s'agit donc de revenir au travail concret, à ses caractéristiques et exigences effectives, plutôt que de mettre à nu le candidat à l'embauche, en espérant trouver chez lui toutes sortes de compétences dont les contours sont aussi peu évidents que leur utilité au jour le jour (la liste de compétences attendues ne cesse de s'alourdir au gré des modes managériales). Pour rééquilibrer la relation d'embauche, les promoteurs de cette méthode (re)mettent en avant le poste de travail, la mise en situation et l'inscription de la procédure de recrutement et du candidat à l'embauche lui-même dans un collectif de travail.

Il est peut-être temps de redonner leurs lettres de noblesse aux intermédiaires du marché du travail, de se recentrer sur le travail réel et d'inscrire la recherche d'emploi et son pendant, le processus de recrutement, dans un **environnement territorial** en perpétuelle construction. Espérons qu'un nombre croissant d'employeurs se libéreront de la dictature du court terme pour se repositionner à l'échelle territoriale comme des coproducteurs de ressources, de qualifications, de compétences et de dispositifs de recrutement et d'intégration adaptés. Les ressources humaines ne devraient-elles pas constituer un bien commun territorial ?

⁷ Comme si la (non-)qualification n'était pas un construit social !

ZOOM SUR 4 SECTEURS

**BTP
CONSTRUCTION**



**INDUSTRIE :
MÉTALLURGIE/AGROALIMENTAIRE**



**SANTÉ, SERVICE
À LA PERSONNE**



**HÔTELLERIE RESTAURATION
TOURISME**





BTP CONSTRUCTION

UN SECTEUR QUI RECRUTE EN OCCITANIE



**25 860 RECRUTEMENTS
EN 2020**

*(Observatoire des métiers
du bâtiment)*



**9 323 OFFRES
ENREGISTRÉES**

*par Pôle Emploi sur le
dernier trimestre 2021*



**63 % DES
RECRUTEMENTS**

*sont jugés difficile par les
entrepreneurs*

10 métiers concentrent la majorité des tensions (Listes)

Il s'agit bien sûr d'un sujet sur lesquels la Fédération du Bâtiment et celle des travaux publics conduisent des actions avec l'appui de leur OPCO, de l'OPPBTP.

Afin d'évaluer les tensions de ce secteur et d'en comprendre les causes, des études ont été faites par l'Observatoire des métiers du BTP.

Une enquête de l'Observatoire des métiers du BTP propose, pour différents métiers, une analyse des tensions autour de 6 dimensions.



Ces études mettent en avant 6 préconisations pour améliorer la capacité des entreprises à recruter :

- **Mieux anticiper leurs besoins** de main d'œuvre et leurs difficultés de recrutement.
- **Formaliser leurs besoins** de manière précise en allant jusqu'aux compétences recherchées et à la méthode permettant d'évaluer les candidats.
- **Déterminer une stratégie de recrutement** articulant les différentes possibilités à leur disposition (type de contrat et alternatives (intérim, sous-traitance...)).
- **Travailler sur la qualité formelle des offres**, les facteurs d'attractivité des emplois, la « marque employeur ».
- **Développer des modalités de test adaptées** aux critères de sélection : compétences ou potentiel.
- **Appréhender la période d'essai** dans ses 2 dimensions : l'évaluation et l'intégration-fidélisation.

<https://www.metiers-btp.fr/publication/les-metiers-en-tension/>

LES CHANTIERS D'EXCELLENCE

Porté par la Fédération du Bâtiment de Haute-Garonne avec l'appui de l'OPPBTP, ces chantiers pilotes reposent sur un ensemble d'engagements intégrés par les maîtres d'ouvrages dans leurs dossiers de consultation des entreprises. Ces engagements sont ensuite suivis par l'ensemble des parties prenantes.





INDUSTRIE : MÉTALLURGIE/AGROALIMENTAIRE

L'Occitanie est la 7^{ème} région industrielle de France métropolitaine (6,9% de l'emploi industriel). L'aéronautique et la métallurgie y occupent avec l'agroalimentaire une place centrale au côté de la chimie.



**5 626 OFFRES
ENREGISTRÉES**

par Pôle Emploi sur le dernier
trimestre 2021



**63 % DES
RECRUTEMENTS**

sont jugés difficiles par les
entrepreneurs

LES MÉTIERS EN TENSION DIFFÈRENT SELON LES SECTEURS

Industries des métaux	Industries agro-alimentaire
Conduite d'équipement d'usinage	Ouvrier non qualifié des IAA
Intervention technique en méthode	Technicien et agent de maîtrise de la maintenance
Conception et dessin de produits électriques et électroniques	Ingénieur et cadre d'étude (R&D)
Câblage électrique et électromécanique	Ouvrier qualifié de maintenance en mécanique
Intervention technique en gestion industrielle	Bouchers
Conception et dessin de produits mécaniques	Autres ouvriers non qualifiés de type industriel

- L'Observatoire Paritaire Prospectif et Analytique des métiers et qualification de la métallurgie effectue un état des lieux des difficultés rencontrées par les entreprises et promeut avec l'appui des branches des actions de promotion et de l'attractivité des métiers de la métallurgie en mettant l'accent sur les enjeux d'égalité professionnelle.

Des initiatives relayées sur le portail de l'IUMM *La fabrique de l'avenir* et par différentes actions en Région pour sensibiliser les publics aux métiers de l'industrie.

- Les actions conduites dans le secteur alimentaire s'appuient sur un contrat de filière agroalimentaire signés par les organisations professionnelles du secteur (AREA Occitanie et La Coopération Agricole Occitanie) avec l'État et la Région Occitanie.

- Ce contrat prévoit différentes actions autour de la RSE, de la Qualité de vie au travail et des actions de communication autour des métiers via des ambassadeurs mobilisés au sein des entreprises.

<https://www.uimmoccitanie.com/lindustrie-en-occitanie>

<https://areaoccitanie.com/fr/>

<https://draaf.occitanie.agriculture.gouv.fr/Le-contrat-agroalimentaire>

<https://www.observatoire-metallurgie.fr/>



SANTÉ, SERVICE À LA PERSONNE

LE 1^{ER} EMPLOYEUR DE LA RÉGION



**17 700 OFFRES
ENREGISTRÉES**

au cours des 3 derniers mois



6 ENTREPRISES SUR 10

*rencontrent des difficultés dans le
secteur de la petite enfance*



**DES RECRUTEMENTS
JUGÉS DIFFICILE À :**

80%

*pour les aides à domicile
et aides ménagères*

66%

*pour les éducatrices
de jeunes enfants*

61%

*pour les auxiliaires
de puériculture*

48%

*pour les
aides-soignants*

31%

*des projets de
recrutement infirmiers*

LES MÉTIERS LES PLUS RECHERCHÉS

- Assistance auprès d'adultes.
- Services domestiques.
- Soins infirmiers généralistes.
- Intervention socioéducative.
- Personnel polyvalent des services hospitaliers.
- Soins hygiène et confort du patient.
- Accompagnement médico social.

LES ACTIONS DANS LE SECTEUR

Face aux difficultés rencontrées dans les métiers du grand âge, le Ministère en charge de l'Autonomie met en avant un plan organisé autour de 5 axes et 59 mesures.

Ce plan prévoit notamment :

- L'amélioration des conditions de travail et d'emploi par une **augmentation des recrutements**.
- Une **revalorisation des salaires**.
- L'**aide à la mobilité** des professionnels à domicile.

- **Des actions en faveur de l'amélioration de la qualité de vie au travail** pour réduire la pénibilité et la sinistralité de ces métiers.

- **Des investissements** en matière d'équipement.

Des actions spécifiques sont également conduites dans le secteur de la petite enfance.

<https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/personnes-agees/article/rapport-el-khomri-plan-de-mobilisation-nationale-en-faveur-de-l-attractivite>



HÔTELLERIE RESTAURATION TOURISME

Le tourisme est le deuxième secteur économique de la région et contribue pour 10% au PIB régional.



L'OCCITANIE EST :

- La 4^{ème} **région** en termes de capacité hôtelière et de fréquentation touristique.
- Celle où l'**emploi saisonnier** en été est le plus important.
- 58 % des salariés travaillent dans des établissements qui compte **moins de 11 salariés**.



13 422 OFFRES ENREGISTRÉES

au cours du dernier trimestre 2021



61% DES RECRUTEMENTS

sont jugés difficile par les entrepreneurs

LES MÉTIERS LES PLUS RECHERCHÉS

- Personnel polyvalent en restauration.
- Personnel de cuisine.
- Animation de loisirs auprès d'enfants.
- Service en restauration.
- Réception en hôtellerie.
- Personnel d'étage.
- Café, bar, brasserie.
- Personnel polyvalent d'hôtellerie.

Une étude conduite par l'OPCO du secteur tourisme/hôtellerie/restauration sur l'attractivité et l'image du secteur met en avant l'intérêt des métiers, associés à des évocations très positives pour 1/3 des jeunes... et également une représentation critique des conditions d'emplois et de rémunération.

<https://www.observatoire-hotel-resto.fr/wp-content/uploads/2020/11/fafih-etude-attractivite-rapport-etude-bva.pdf>



LES CONTRIBUTEURS AU GROUPE

Carsat Retraite
& Santé
au travail



cpme
OCCITANIE

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**
Occitanie



AGIR ENSEMBLE POUR UNE CROISSANCE RESPONSABLE


prevaly
Votre partenaire
Prévention Santé Travail

 **PRESTAL**
Prévention Santé

 **UDES**
UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

 UNIVERSITÉ TOULOUSE
Jean Jaurès


**PRÉFET
DE LA RÉGION
OCCITANIE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*



**PLAN
RÉGIONAL
SANTÉ TRAVAIL**
Occitanie

 **Aract**
OCCITANIE