RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Capitaliser

Cahier de l'Anact n°4

fact
Fonds pour l'amélioration des conditions de travail

La QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité

Mai 2023

LA QVCT POUR AGIR SUR LES PROBLÈMES D'ATTRACTIVITÉ

Appel à projets Fact « La QVCT, un levier pour agir sur les difficultés de recrutement et les problèmes d'attractivité »

En mai 2019, l'Anact lançait cet appel à projets financés par le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Fact). Le 10 novembre 2022, un séminaire de clôture réunissait plusieurs porteurs de projets ayant répondu à cet appel à projets. Ensemble, ils ont tiré les principaux enseignements de leurs expériences. Ce cahier retrace donc leurs points de vue et leurs recommandations pour agir et répondre aux différentes problématiques soulevées.

Si de nombreuses entreprises se sont déjà emparées du concept de qualité de vie au travail (QVT, accord interprofessionnel de 2013), les démarches déployées sur le terrain sont de fait très hétérogènes et se focalisent encore souvent sur des mesures «périphériques» au travail. C'est pour réaffirmer l'importance d'améliorer le travail lui-même que les partenaires sociaux ont signé un accord faisant la promotion de la Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) en 2021.

Veille, analyse et enseignements de terrain

03 **Enjeux autour de l'attractivité**

08 **Trois axes de capitalisation et des pistes pour agir**

17 **Mise en perspective et ressources**

19 **Pour aller plus loin**

Enjeux autour de l'attractivité

1. Objectifs de l'appel à projets et présentation des principaux projets menés

Lorsque la Mission Fact lance - début 2019 – l'appel à projets « La QVCT, un levier pour agir sur les difficultés de recrutement et les problèmes d'attractivité », les entreprises confrontées à des problématiques d'attractivité sont nombreuses. Les problèmes de recrutement sont plus ou moins importants selon la taille, la politique de gestion des compétences, le secteur d'activité, les métiers ou bien encore le territoire concerné. Ils impactent aussi bien la performance - l'entreprise est parfois dans l'impossibilité d'assurer son activité ou de la développer, faute de compétences -, que le travail des salariés en place - contraints de s'adapter au manque de personnel. Or un nombre grandissant d'entreprises, touchées de plein fouet par la crise sanitaire du Covid 19, va être confronté à ce même problème et venir amplifier un système déjà extrêmement concurrentiel.

Pour expliquer ces difficultés de recrutement, les employeurs invoquent principalement la « pénurie de candidats », des « profils inadéquats », ou encore une « mauvaise image du métier ». Or si ces facteurs sont déterminants, les conditions de travail des emplois à pourvoir le sont tout autant et doivent permettre de faciliter l'intégration et le maintien durable des salariés en emploi.

C'est la raison même du lancement de cet appel à projets Fact, conçu pour inciter les entreprises à s'intéresser à tout ce qui peut, dans et par le travail, contribuer à faciliter l'intégration et le maintien durable en emploi de tous et toutes. Au-delà des actions traditionnelles de communication ou de valorisation des métiers et de l'entreprise, il s'agissait donc avant tout de privilégier des expérimentations innovantes prenant en compte la question du travail et agissant sur les différents leviers d'amélioration des conditions de travail pour répondre à ces enjeux.

25 projets ont été retenus sur plus d'une centaine de demandes d'aides déposées. La majorité de ces projets a concentré ses objectifs sur l'analyse des freins et l'identification des leviers d'action permettant de répondre aux problématiques rencontrées dans leur secteur d'activité. Certains projets ont également mis en œuvre des expérimentations ambitieuses autour du temps de travail, de la charge de travail ou encore de l'ergonomie, et ont parfois fait appel à la formation en situation de travail (AFEST). Tous ont pu ensuite diffuser à leur réseau des outils et des pistes de solutions susceptibles d'être mises en œuvre à une plus large échelle.

Un peu plus de deux ans après le démarrage de ces projets, le moment est venu de partager les livrables et éléments de bilan ayant fait l'objet d'un séminaire de travail le 10 novembre 2022.

C'est l'objectif de ce cahier « Capitaliser »

Porteurs de projet	Nature du projet	Région
Association nationale des industries alimentaires (ANIA)	Action de branche mettant en œuvre des expérimentations dans 3 régions - Occitanie, PACA et Normandie, avec des objectifs de capitalisation et de transfert auprès de l'ensemble des entreprises des industries alimentaires.	National
Chantier École Île-de-France	Action de branche ciblant d'analyse des leviers d'attraction et de fidélisation des encadrants techniques, de mise en œuvre de la formation en situation de travail (AFEST) et de diffusion d'outils auprès des 850 structures du réseau et des 1300 ateliers et chantiers d'insertion.	Île-de-France
Familles service	Action individuelle axée sur le management du personnel de contact grâce à la mise à disposition d'un espace favorisant l'échange.	Île-de-France
UDES	Action de branche centrée sur l'expérimentations au sein du réseau des entreprises de l'ESS en régions Bretagne, Normandie, PACA, Nouvelle Aquitaine et Grand Est afin d'appréhender différents leviers d'action et enjeux d'attractivité et diffuser des outils.	National
Groupement des entreprises du Val de Drôme (GEVD)	Action collective embarquant 8 PME, basée sur la mise en place d'enquêtes et d'un plan d'action afin de faire évoluer les représentations sur les métiers, d'initier de nouveaux partenariats avec les centres de formation et de développer des outils pérennes pour une attractivité du territoire accrue.	Auvergne – Rhône-Alpes
Service de remplacement de Haute-Savoie	Action collective dédiée à la valorisation des métiers de remplaçant et d'exploitant agricole par une approche ergonomique et sur un échantillon de 10 remplacements, via l'identification des représentations des acteurs et des leviers d'action permettant de limiter les freins et de faciliter la mobilisation du remplacement.	Auvergne – Rhône-Alpes
Alphée Rhône-Alpes	Action collective avec accompagnement de 9 entreprises du secteur du tourisme pour maintenir en emploi des personnes atteintes de maladie chronique évolutive.	Nouvelle Aquitaine
GEIQ AMS	Action de branche centrée sur le développement de réponses concrètes à la pénurie de personnel touchant le secteur de l'aide à domicile et reposant sur la sécurisation des parcours professionnels, grâce à une démarche partenariale.	Auvergne – Rhône-Alpes
Ehpad Lann Eol	Action collective fédérant 4 Ehpad autour d'un projet associant gestion des ressources humaines et management, dans le but de définir l'organisation du travail et de mieux gérer les absences du personnel.	Bretagne
Chambre régionale d'agriculture	Action de branche visant à identifier les freins à l'attractivité du métier de salarié en élevage porcin, comprenant des études de cas réalisées au sein de 4 élevages, et compilant des solutions susceptibles d'être mises en œuvre dans les élevages à des fins de diffusion.	Bretagne

EXFO	Action individuelle portant sur l'expérimentation autour de la charge de travail, de la qualité du travail, de l'intégration, de la formation et de la reconnaissance au travail afin d'agir sur les difficultés de recrutement et de turn-over qu'elle rencontre.	Bretagne
Syndicat des industries métallurgiques - UIMM	Action collective associant 5 TPE PME, destinée à attirer les candidats potentiels et fidéliser les salariés en poste, par la création et la diffusion d'outils, méthodes et repères, la pérennisation d'un copil QVCT et la mise en place d'un plan de formation.	Hauts-de-France
Adiph 35	Étude-action auprès de 8 structures d'accueil de personnes handicapées pour identifier les freins et leviers d'action en matière de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.	Bretagne
CGT Occitanie Comité regional	Étude, conception et déploiement d'outils sur le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap dans le secteur du tourisme.	Occitanie
Union Régionale des sociétés coopératives de Midi-Pyrénées	Action collective de sensibilisation et d'accompagnement de 8 entreprises sur la prévention de la désinsertion professionnelle des personnes en situation de handicap.	Occitanie
Vivat	Action individuelle basée sur l'expérimentation d'une organisation donnant un meilleur cadre de travail aux auxiliaires de vie - du point de vue du temps de travail, de l'organisation et de la rémunération.	Hauts-de-France
U2P Basse Normandie	Action de branche portant sur l'identification des leviers qui répondent aux problématiques des métiers de l'artisanat, qui permettent d'agir sur le développement du dialogue social au sein de l'entreprise et d'améliorer son image.	Normandie
Office de tourisme de Limoges	Action collective constituée autour d'une communauté de manageurs d'entreprises ayant pour objectifs de partager des leviers de développement économique et territorial modélisables à travers une dynamique d'échange partenarial et des projets collectifs.	Nouvelle-Aquitaine
Réseau d'Ehpad du Pays Basque	Action collective associant 7 Ehpad dans la construction d'un dispositif de reconnaissance au travail, d'enrayement du processus de pénurie de candidatures, de turn over, d'absentéisme et de problématiques chroniques de santé, ayant abouti à la diffusion d'un livret pratique diffusé auprès des 36 Ehpad du réseau.	Nouvelle-Aquitaine
Centre régional d'études, d'actions et d'information - CREAI	Action de branche rassemblant 8 établissements médicosociaux pour adultes dépendants impactés par la crise sanitaire du Covid afin de les aider à améliorer l'attractivité de ces structures et fidéliser leur personnel.	Nouvelle-Aquitaine
Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture – Anefa des Landes	Action collective proposant la réalisation d'une étude auprès de 6 exploitations agricoles dans le but de favoriser la performance et la fidélisation des saisonniers agricoles et l'attractivité de ce métier sur le territoire.	Nouvelle-Aquitaine
Interbev	Action collective associant 29 abattoirs dans le but d'améliorer leur qualité de vie au travail et de mieux répondre à des enjeux d'engagement sociétal, de renforcer la communication sur leurs pratiques et de valoriser leur travail auprès de leurs partenaires.	Occitanie

Un Goût d'illusion	Action de branche portée par un groupement coopératif dans le secteur du jeu vidéo, associant démarche QVCT, diagnostic et plan d'action afin de travailler sur les difficultés de recrutement et les problèmes de turn-over spécifiques aux travailleurs de ce secteur.	Occitanie
Chambre régionale d'agriculture	Action de branche visant à mieux définir les freins à l'attractivité sur les filières de la viticulture et de la polyculture élevage et engageant 10 exploitations de Loire Atlantique afin d'analyser des modalités d'intégration des salariés permanents dans les exploitations et déboucher sur des pistes de solution.	Pays de la Loire
Vendée Naissin	Action individuelle centrée sur la mise en place d'une étude ergonomique dans le cadre de la construction de nouvelles nurseries d'huîtres et la volonté de s'inscrire dans une démarche RSE.	Pays de la Loire
Union des métiers et industries de l'hôtellerie	Projet de branche s'appuyant sur une recherche-action autour de la thématique du recrutement et de la fidélisation, comprenant un diagnostic centré sur les métiers de cuisinier, serveur et encadrant, l'élaboration de solutions et le transfert d'outils d'appui méthodologique et opérationnel.	Réunion
Confédération générale de l'alimentation en détail - CGAD	Action de branche fédérant 8 entreprises représentatives des métiers de l'alimentaire autour de problématiques liées aux difficultés d'embauche, de turn over et de gestion des ressources humaines, pour aboutir à des actions de sensibilisation et la création d'une plateforme de mutualisation des actions.	Réunion

2. Difficultés de recrutement, métiers en tension, attractivité… Les conditions de travail en première ligne

Les difficultés de recrutement n'ont rien de nouveau. Mais aujourd'hui, force est de constater que le sujet occupe une place centrale dans le débat social avec une recrudescence des difficultés des entreprises à trouver les compétences correspondant à leurs offres d'emploi. Une problématique qui peut se manifester de différentes façons : difficultés à mobiliser des candidats, échecs d'intégration, départs de salariés expérimentés ou récemment recrutés, absences…

Pour aller au-delà de l'analyse d'un déséquilibre entre offre et demande de travail, la DARES et 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 pointe bien-sûr les questions de compétences, de territoires, d'intensité d'embauche… mais surtout met en avant la question des conditions de travail contraignantes comme facteur-clé dans les difficultés rencontrées par les entreprises.

En effet, un zoom sur cet indicateur permet d'isoler les secteurs qui rencontrent le plus de difficultés : la santé et le secteur sanitaire et social, l'agriculture, le bâtiment, les transports et l'hôtellerie-restauration.

À partir des expérimentations et travaux de l'Anact, nous pouvons émettre quelques hypothèses sur les difficultés rencontrées par les entreprises et mettre en avant trois leviers d'action mobilisables.

- **Les métiers**

Les actions sur l'image des métiers sont fréquentes. Conduites au niveau des branches, elles peuvent contribuer à améliorer l'image générale d'un secteur. Elles s'adressent le plus souvent aux scolaires et aux demandeurs d'emploi et ont des effets différés. Elles sont parfois fragiles, les effets d'un travail de revalorisation de l'image d'un secteur peuvent ne pas durer dans le temps.

- **Le territoire**

L'attractivité du territoire renvoie à l'offre de formation, de logement, de services, aux coopérations que peut nouer l'entreprise… Un registre où nombre d'entrepreneurs ont parfois du mal à agir.

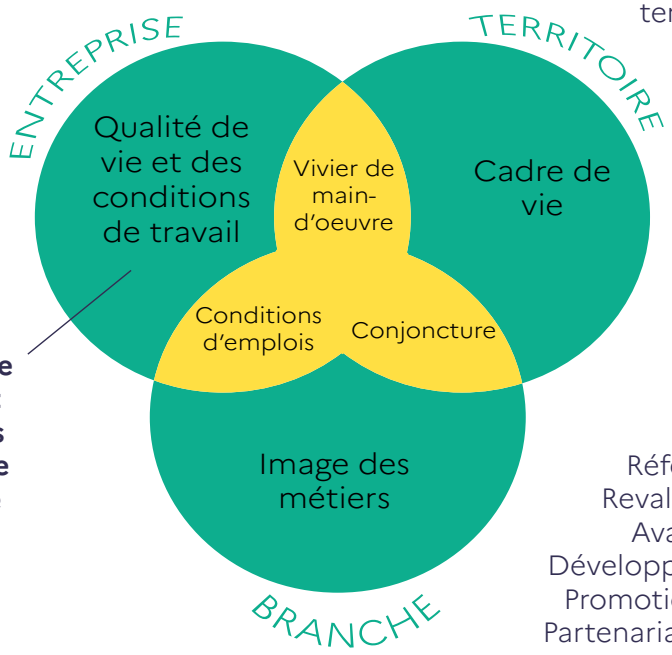
- **L 'entreprise**

Les actions en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail donnent accès à de nombreux leviers peuvent être nombreux : le temps de travail, l'organisation des équipes, l'amélioration des processus RH, la participation aux décisions, etc. Un registre sur lequel les entreprises ont a priori davantage de capacités d'action avec des effets à court et moyen terme.

Les leviers pour agir sur l'attractivité

Processus d'intégration
Parcours professionnels
Reconnaissance
Equipements et espaces de travail
Horaires de travail, planning
Organisation du travail
Contenu du travail, charge
Management et collectifs de travail

Relations avec les autres entreprises - travail filière
Mutualisation des emplois
Service de remplacement
Partenariats avec les acteurs du territoire / mise à disposition de ressources



C'est un peut-être sur ce facteur et cet enjeu que les entreprises ont le plus de capacité directe d'action

Référentiels métier
Revalorisation salariale
Avantages sociaux
Développement compétences
Promotion - communication
Partenariats avec les acteurs de la formation et de l'emploi

2.

Trois axes de capitalisation et des pistes pour agir

1. Les leviers RH : premiers points d'appui pour créer de l'attractivité

Lorsque les entreprises sont confrontées à des problématiques d'attractivité, il y a souvent matière à trouver des marges de progression grâce à des leviers RH. Ces derniers ne peuvent plus se résumer uniquement à innover en matière de processus de recrutement ou à proposer des rémunérations plus attractives pour attirer de nouveaux talents. Il s'agit bien de réfléchir à la question du triptyque « attractivité/intégration/fidélisation », dans une logique plus globale de gestion des emplois, des parcours et des compétences. Et ce, en s'appuyant sur un ensemble de leviers RH en lien très étroit avec le contenu du travail, son organisation et ses conditions de réalisation :

▸ **Le recrutement et l'intégration :** amélioration et formalisation de process de recrutement, développement de partenariats au niveau du territoire (acteurs relais de l'emploi et de la formation…), mise en place et accompagnement des parcours d'intégration (tutorat, référent.e intégration, tour des collaborateurs / métiers de l'entreprise, formation et ressources mutualisées…).

▸ **L'accompagnement des parcours des nouveaux recrutés :** montée en compétences et en prise d'autonomie dans leur poste, des nouveaux embauchés, entretien en fin de parcours d'intégration / période d'essai, rapport d'étonnement, évaluation de la montée en compétences sur le poste de travail, développement des compétences, …

▸ **La montée et l'adaptation en continu des compétences** et, notamment, la transmission par les pairs, personnes-ressources et véritables experts de leurs métiers au sein des organisations. Dans le cadre des politiques RH, cela vient renforcer l'implication, le sentiment d'appartenance, etc., mais surtout la valorisation et la reconnaissance.

▸ **Le soutien managérial :** pendant la crise sanitaire, des professionnels ont été fortement soutenus par l'encadrement et la direction, qui avaient mis en place des espaces de discussion. Un levier qui paraît souvent être à pérenniser.

▸ **La politique RH et les avantages sociaux :** la question de la reconnaissance autre que financière ou pécuniaire a été évoquée ; elle renvoie à des enjeux forts : la mise en place d'une crèche, l'accès aux tickets restaurant ; tout ce qu'on appelle « avantages sociaux ou en nature » … sont des leviers d'attractivité à ne pas négliger face aux nouvelles attentes sociétales.

▸ **La reconnaissance :** reconnaître la qualité du travail réalisé, prendre en compte les propositions d'amélioration des salariés, reconnaître la valeur des compétences, ouvrir la possibilité de parcours professionnels évolutifs, mener une politique salariale prenant en compte l'expérience acquise au sein de l'entreprise… cela ne relève pas que du seul management.

> « Les entretiens professionnels sont des moments privilégiés pour articuler les besoins de l'entreprise et les aspirations des salariés. »

RECOMMANDATIONS POUR AGIR

L'organisation du travail

Articulation vie professionnelle/vie privée, meilleure gestion du temps de travail.

Le territoire et les branches :

Véritable richesse pour l'entreprise, le territoire est un espace et un niveau de mise en synergie d'acteurs et de connaissances partagées des problématiques. L'ensemble de ces acteurs (branches, organisations professionnelles, syndicats, chambres consulaires ...) peuvent à leur échelle et/ou en synergie, contribuer à améliorer l'attractivité des métiers/ secteurs en tension dans les territoires.

La professionnalisation des employeurs dans la fonction RH

Les Services d'Appui RH (SARH), les Chambres consulaires, les branches ou syndicats professionnels sont des acteurs relais qui peuvent apporter une information, des ressources et un appui RH de premier niveau pour outiller la fonction RH. L'entreprise peut également solliciter, via son OPCO (Opérateur de compétences), une Prestation de Conseil RH (PCRH) réalisée par des consultants spécialisés.

L'employabilité des salariés

Développement et adaptation des compétences aux différentes évolutions/ changements avec la possibilité d'être soi-même acteur de son parcours. Dans ce contexte, les entretiens professionnels sont des moments privilégiés pour articuler les besoins de l'entreprise et les aspirations des salariés. Une réflexion peut également être engagée avec l'appui de son OPCO pour identifier les carences en compétences, les compétences sensibles ou clés pour la pérennité de l'entreprise, voire anticiper les nouveaux besoins en compétences et proposer des dispositifs/actions de développements des compétence adaptés.

La participation des salariés

Mettre en débat le travail et ses conditions de réalisation dans le cadre d'espaces de discussion sur le travail (EDT) et prendre en compte le point de vue des salariés et les propositions d'amélioration sont des pratiques qui contribuent à l'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) et à la fidélisation ainsi qu'à l'engagement des salariés au sein de l'entreprise (« S'exprimer et agir sur son travail » ANI QVCT 2013).

Le principe de subsidiarité :

Il consiste à donner à l'échelon le plus adéquat, la responsabilité pour agir et réguler le travail au plus près des besoins du terrain. Permettre aux salariés d'identifier ce dont ils ont besoin pour réaliser un travail de qualité, prendre en considération le point de vue de ceux qui réalisent le travail pour mieux l'organiser peuvent également passer par la mise en place d'espaces de discussion sur le travail (EDT).

FOCUS EHPAD LANN EOL

Donner envie et renouer la discussion

> **Adaptation à l'augmentation de la dépendance et des pathologies neuro-dégénératives, continuité du parcours des usagers, conciliation entre efficience économique, qualité de service et santé des professionnels, dans un contexte de fortes tensions sur l'emploi... telles sont les problématiques auxquelles sont confrontés les quatre EPHAD de Lann EOL dans le Morbihan en Bretagne.**

Quatre EHPAD de LANN EOL ont décidé de s'engager dans une action collective QVCT afin de partager leurs expériences et identifier de nouveaux leviers pour répondre aux besoins d'attractivité, de recrutement et de fidélisation de leurs salariés.

Ils priorisent autour de trois axes de travail : la gestion des ressources humaines, l'organisation et le management, et poursuivent un double objectif : élaborer des

propositions pour redéfinir l'organisation du travail et améliorer la gestion des absences, et transformer les modes de management pour redéfinir l'organisation du travail et les ressources humaines en partant des propositions du personnel, dans un cadre défini et rassurant pour tous.

Dans un contexte de pandémie, l'accent a été mis sur les temps d'échanges à l'intérieur et entre les établissements. Interrompu un moment, ce format a été relancé à la faveur d'un retour d'expérience sur cette même période Covid qui a en même temps révélé l'importance d'un levier très fort, à savoir la question de la coopération entre les services, et permis de renforcer la co-construction, le décloisonnement entre services, « l'interconnaissance », la fluidité dans la communication…

Dans chaque structure enrichie de l'expérience des trois autres, des actions d'amélioration ont été conçues et mises en œuvre en mixant plusieurs leviers collectivement pré-identifiés :

L'image de l'EPHAD : plutôt mauvaise, elle ne donne envie ni d'y vivre ni de venir y travailler. Pour mettre en lumière leurs métiers et les modalités d'intégration, les salariés ont créé un site internet sur lequel ils ont manifesté leur fierté afin de donner envie à d'autres personnes de s'engager dans ces métiers. **Le fonctionnement :** à travers la construction des temps de rencontre avec l'appui des référents de services et de la psychologue, des équipes se sont retrouvées pour parler de leurs situations-problème. Il s'agissait de rendre les salariés autonomes dans la régulation de leur espace de discussion. L'organisation d'un « Vis ma vie au travail » a été en cela très bénéfique : regards croisés des salariés des quatre structures, entre métiers et entre établissements, pour mieux connaître les contraintes et la valeur ajoutée de chaque métier ainsi que les spécificités de chaque établissement.

L'une des structures a travaillé sur **les fonctionnements collectifs**, un point crucial pendant la période Covid : problématiques de transmissions liées à un logiciel qu'ils ont reconfiguré, ce qui a fluidifié la circulation de l'information.

La participation des professionnels à la réflexion sur toutes ces questions a été jugée insuffisante, ce qui avait créé beaucoup d'angoisse. Cette situation a été travaillée dans le cadre d'un « espace de discussion métier par métier » institué à cet effet.

FOCUS **ANEFA**

Pour un meilleur accueil des jeunes saisonniers agricoles

Pour favoriser l'attractivité et de la fidélisation des saisonniers agricoles sur le territoire des Landes, l'Anefa 40 (Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture des Landes) a coordonné, avec l'appui de l'Aract Nouvelle-Aquitaine et le soutien du Fact, une action collective dans le cadre de son programme d'appui pour l'emploi saisonnier agricole. Ce projet, construit avec la participation de six exploitations agricoles volontaires spécialisées en culture sous serre et de plein champ (tomates, carottes, mais, tournesol), a permis la réalisation de diagnostics et plans d'actions qui sont venus éclairer les questions d'attractivité et de fidélisation en lien avec les conditions de travail et d'emploi, le recrutement, l'accueil, l'intégration et le management du travail.

Les observations du travail réalisées par les consultants ergonomes ont, par exemple, révélé une quasi-inexistence de la fonction accueil et intégration. En principe, sur une saison agricole, le travail peut commencer à tout moment. Et parce que l'anticipation n'est pas réellement possible, la structure n'a pas le temps d'accompagner les saisonniers, de leur assurer une formation dont une partie est notamment liée à la sécurité. Une carence sur ce volet que les saisonniers eux-mêmes ont indiquée explicitement. Ainsi, les responsables des exploitations ne les informent pas suffisamment en amont des exigences du travail qu'ils vont réaliser (par exemple, en été, prévoir une casquette, une bouteille d'eau, etc.). Au-delà du « manque de temps », émerge aussi un déficit de connaissances du contenu du travail dans les formations proposées. Quand il arrive que le travail à réaliser est expliqué, le sens et la finalité ne sont pas, eux, explicités. Dans le cas du castrage du maïs en grande culture, par exemple, il est difficile pour un saisonnier de comprendre qu'il doit castrer bien et sans rien oublier car il n'est pas rare qu'en fin de saison, l'agriculteur voit son champ détruit parce qu'il a été mal castré.

Ce projet a permis d'identifier plusieurs axes de travail communs à chacune des structures participantes : le recrutement, l'accueil et l'intégration, les conditions de

travail et d'emploi, les ressources humaines, l'encadrement de proximité, le lien avec les donneurs d'ordres.

Plusieurs pistes d'actions collectives ont pu voir le jour et se sont concrétisées :

- Un livret d'accueil type a été formalisé par l'Anefa 40 en se basant sur les interrogations et besoins recueillis auprès de saisonniers par l'Aract lors de la phase terrain de l'expérimentation. Ce document peut être adapté par chaque entreprise et est mis à disposition par l'Anefa sur son site internet ;

- Un groupement d'employeurs du territoire permet la mutualisation de salariés au poste d'encadrant de proximité. Après un temps de formation, ces salariés peuvent travailler dans plusieurs entreprises la même année en fonction de la saisonnalité des productions, ce qui répond à un besoin ponctuel des entreprises tout en permettant la pérennisation de ces emplois ;

- Des réflexions collectives ont été initiées avec différents donneurs d'ordres (coopératives, clients de la grande distribution), pour mieux prendre en compte les contraintes liées aux cahiers des charges imposés aux exploitants (et potentiellement les assouplir) et faciliter l'accès aux EPI pour les petites entreprises, via la passation de commandes groupées ;

- Des solutions ont été trouvées pour faciliter l'accès au logement de travailleurs saisonniers ;

- Des temps d'échange de pratiques entre employeurs ont été initiés. Ils permettent de valoriser les initiatives repérées lors de la phase de diagnostic autour des questions de pratiques managériales (accompagnement à la montée en compétence des saisonniers, valorisation de l'expérience, etc.), de pratiques RH (recrutement, suivi des candidatures, etc.), de mobilité (location de bus, co-voiturage), d'accès à des locaux spécifiques (vestiaires, toilettes mobiles, espace de restauration, etc.) ou de mise en place de temps conviviaux.

2. La QVCT, un puissant levier d'attractivité

La QVCT semble la démarche la plus impactante pour l'attractivité de l'entreprise, voire celle du secteur d'activité. Les leviers QVCT qui y contribuent de façon significative sont nombreux. Ils peuvent être mobilisés en fonction de la priorité de chaque entreprise, notamment des secteurs aux conditions de travail réputées difficiles. Ces leviers sont susceptibles d'améliorer l'image du métier, d'attirer les futurs salariés dans l'entreprise et de les fidéliser :

- **Les outils et les équipements de travail**, lorsqu'ils sont efficaces et adaptés aux objectifs de travail et aux compétences des salariés.
- **Le management participatif et le soutien managérial** qui facilitent la cohésion du groupe et impliquent les salariés dans les décisions concernant leur activité et l'organisation du travail, privilégient l'écoute, la reconnaissance, l'équité… permettant aux salariés d'exprimer leurs problèmes ou de faire des suggestions au quotidien.
- **La circulation de l'information (pertinente et partagée) dans l'entreprise**, concernant le travail lui-même, le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise, son environnement…
- **L'organisation du temps de travail et les horaires** qui facilitent la conciliation vie professionnelle/ vie privée, tout en prenant en compte les contraintes de chaque métier et de chaque salarié.
- **L'ambiance de travail et d'équipe** : elle permet l'entraide, la coopération, l'échange des pratiques.
- **Le contenu et le sens du travail :** ils correspondent tout d'abord à « l'image que l'on se fait du métier » et permettent la créativité et l'apprentissage, une certaine autonomie, la réalisation d'un produit ou service de qualité, le travail en équipe, la connaissance des objectifs, etc. Ils doivent être en adéquation avec les valeurs éthiques du salarié (respect de l'environnement, cause animale…).
- **Le développement des compétences et les parcours professionnels :** il s'agit de la possibilité pour les salariés de développer en permanence leurs compétences, d'accéder facilement à d'autres postes et à d'autres responsabilités ; possibilités également de formation, de progression professionnelle et de perspectives de carrière.

RECOMMANDATIONS POUR AGIR

Aussi, selon les besoins, les carences ou les priorités de l'entreprise, les actions à mettre en place doivent avoir comme objectif la valorisation des éléments QVCT ci-dessus, notamment :

Donner la possibilité aux salariés de prendre des décisions concernant leur travail, dans son contenu et son organisation. Pour ce faire, il s'agit de : leur donner une autonomie et des marges de manœuvre suffisantes dans la réalisation de leur activité ; mettre en place des espaces de discussion pour réguler l'activité ; développer la coopération entre collègues et entre équipes ou services. Le but étant que les salariés se sentent acteurs dans leur travail en faisant un travail de qualité qui correspond à leurs valeurs et qui leur permet de s'épanouir.

Agir sur le management et l'encadrement intermédiaire par la promotion d'un management bienveillant qui fixe une stratégie et des objectifs clairs en adéquation avec les contraintes de terrain. Parallèlement, former et clarifier les missions de l'encadrement de proximité, qui consiste essentiellement à accompagner et soutenir les opérateurs dans la réalisation de leur activité.

Mettre en place une formation aussi bien à destination des salariés que des employeurs avec en filigrane la question de la construction du sens au travail. Il s'agit de former tous les acteurs pour qu'ils soient en mesure de comprendre la démarche QVCT et ses enjeux. À ce niveau, un travail de réflexion sur les valeurs et la raison d'être de la structure peut être entrepris.

focus ENVOL (Équipes NouVelles pour une Organisation qui reLie) :

Donner de l'élan aux aides à domicile

> **Réorganiser le travail pour répondre aux enjeux d'attractivité, de qualité de vie et de conditions de travail dans les associations d'aide à domicile. C'est la finalité d'ENVOL, un projet ambitieux piloté par le GEIQ AMS et accompagné par le cabinet Org Integra.**

Le GEIQ AMS et trois de ses services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) ont expérimenté une nouvelle organisation du travail pour faire face au déficit d'attractivité des métiers de l'aide à domicile.

Trois objectifs sont visés : transformer l'organisation du travail pour la rendre plus attractive, intégrative, et fidéliser ; proposer de nouveaux parcours professionnels de l'aide à domicile ; capitaliser et diffuser cette innovation organisationnelle comme une réponse à la pénurie de personnel touchant le secteur.

Première étape du projet : **repenser collectivement l'organisation de l'activité en équipe** avec une autonomie variable selon sa maturité. Un nouveau cadre d'intervention est expérimenté. Là où une aide à domicile assurait seule des prestations adaptées aux besoins d'un ou plusieurs bénéficiaires, dorénavant c'est plusieurs intervenant.es (6 à 10) qui prendront en charge un pool de bénéficiaires. La vie de l'équipe s'organise autour de processus de coopération structurés et d'espaces de discussion « médiatisés ». Ce sont des réunions animées sur le travail à accomplir. L'encadrement a particulièrement été impliqué dans la transformation de l'organisation du travail. Il a évolué dans sa posture et a été repositionné en tant que manageur-ressource en soutien aux équipes et garant du cadre juridique, médico-social et stratégique de l'activité.

Deuxième étape : **recruter et intégrer** tous profils, y compris atypiques (non maîtrise de la langue française, des codes sociaux du salariat, etc.) souhaitant rejoindre les métiers d'aide à domicile. Le GEIQ AMS a joué un rôle pivot d'architecte de l'emploi. Il propose, via des contrats d'alternance, des parcours dans les associations adhérentes.

Un dispositif particulier dénommé « Parcours renforcé Envol » a été conçu et mis en œuvre pour accompagner les nouvelles recrues à des fins d'insertion professionnelle réussie. La fonction tutorale est renforcée. Les espaces de discussion sur le travail ont été un fort levier d'intégration et d'implication des équipes.

Enfin, dernière étape du projet : la **capitalisation et diffusion du nouveau modèle de fonctionnement** des SAAD en équipe. Un Comité des Parties Prenantes, regroupant les financeurs du projet et les fédérations de l'Aide à Domicile, a été constitué pour partager les actions et résultats du projet. ENVOL a permis la constitution de 135 équipes à responsabilité élargie. Le développement du modèle se poursuit avec des résultats qualitatifs positifs en termes de recrutement, d'intégration, d'organisation du travail et d'impacts sur la santé des professionnels.

focus ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES :

Promouvoir la qualité de vie au travail au sein des entreprises alimentaires

> **La conduite de ce projet s'est appuyée sur deux piliers. D'une part, l'expérimentation d'une démarche de diagnostic au sein de deux régions-pilotes, la Normandie et l'Occitanie, et d'autre part, une enquête conduite en partenariat avec Pôle Emploi auprès de plus de 4 000 demandeurs d'emploi inscrits sur les métiers du secteur.**

Élaborés par les AREA[1] Normandie et Occitanie avec l'appui des Aract, les diagnostics ont concerné près de 30 entreprises volontaires de toute taille et d'une grande diversité de secteurs alimentaires. Ils se sont appuyés sur des entretiens collectifs, réunissant représentants de la direction et des salariés ; ils permettaient d'explorer, sur la base d'une grille commune, les différents champs de la qualité de vie au travail.

Pour l'essentiel, ils ont concerné des entreprises engagées en matière de RSE, souvent depuis plusieurs années, et qui souhaitaient donner plus de corps au pilier social de leur démarche et renforcer leur attractivité.

[1] Association Régionale des Entreprises Alimentaires

Ces travaux ont permis à plusieurs entreprises de s'engager plus avant en matière de qualité de vie au travail et de structurer leur démarche. Ils ont également permis d'identifier et de partager des pratiques remarquables que ce soit en matière de participation des salariés, de prévention des risques professionnels ou encore d'égalité femmes-hommes.

Sur un autre versant, l'enquête a permis de pointer l'intérêt des répondants pour un secteur auquel leurs formations les ont préparés. Les aspects produit, processus de fabrication, respect de la qualité… étant mis en avant comme des points-clés de cet intérêt.

Du point de vue de l'attractivité, le salaire est toujours un élément-clé mais l'enquête a permis de mettre en avant d'autres éléments en lien avec la politique QVCT de l'entreprise :

- les perspectives offertes en termes de reconnaissance au travail, d'évolution et de parcours professionnels ;
- l'attention portée aux conditions de travail : réduction des facteurs de pénibilité, l'innovation dans les outils et modes de production… et surtout l'organisation du temps de travail avec les questions d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Ces points sont corroborés par le groupe « déçus » du panel, des demandeurs d'emploi qui ont quitté une ou plusieurs entreprises alimentaires du fait de conditions de travail et/ou de pratiques managériales peu satisfaisantes.

Notons que les efforts RSE et la renommée de l'entreprise sont toujours parmi les derniers critères cités.

Le défi aujourd'hui est de dépasser les deux régions-pilotes et d'inciter l'ensemble des entreprises et de branches de l'alimentaire à promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail pour répondre à leurs enjeux d'attractivité. Un guide pour aider les entreprises dans leur processus de recrutement vient d'être édité par l'ANIA, et un autodiagnostic en ligne permet aux entreprises d'évaluer leurs pratiques en matière de QVCT.

3. Dynamiques collectives et territoriales, branches, dialogue social : des écosystèmes d'acteurs et d'actions

Tout le monde en convient, les problématiques de recrutement et d'attractivité des entreprises sont complexes parce qu'il faut aller en rechercher les causes non seulement au niveau à l'entreprise mais aussi, externe, du territoire (commune, bassin d'emploi, département, région). À chaque moment, la résolution de ces problématiques doit, autant que faire se peut, mailler et conjuguer les outils de l'entreprise et du territoire. Les différents porteurs de projets et participants à ce séminaire ont dressé une série de constats autour de :

- **La nécessité de mettre en place des instances de pilotage fortes** à l'échelle de l'action collective et/ou territoriale pour faciliter la mise en place de la démarche. Cette instance permet d'assurer le portage du projet et renforce sa légitimité.
- **La vigilance nécessaire quant au nombre d'acteurs participant à cette instance.** En effet, même si elle est indispensable à la coordination du projet, un nombre de membres trop important peut parfois créer de la lenteur et de l'inertie dans la recherche et l'identification des réponses aux problématiques identifiées.
- **La pertinence de partager un référentiel commun** pour assurer à tous les participants d'aller dans la même direction. Il convient ainsi de partager les objectifs, des constats, des attentes, un calendrier, des éléments de démarche et de méthodologie. Le « faire commun » facilite la coconstruction du projet et sa coordination même si les approches entre les participants ne sont pas toujours identiques. « Faire commun » est un levier important permettant à la fois de s'appuyer sur les points de convergence et de travailler les complémentarités entre les acteurs du projet. La question se pose notamment sur la relation entre Travail et Emploi. En effets, le paysage institutionnel est très dense sur ces sujets mais les approches sont à différencier pour mieux les compléter/mailler.
- **L'exigence du paritarisme de projet :** la composition du projet doit pouvoir dès le départ croiser des regards et les postures des participants. Une représentation paritaire dans les projets est un élément de richesse pour accompagner l'action. Se crée alors une véritable dynamique de projet qui vient enrichir les réflexions.
- **L'utilisation des outils existants et mis à disposition :** la marguerite QVCT développée par le réseau Anact a été plébiscitée car elle facilite grandement la mobilisation et la discussion des acteurs du projet autour des questions portant sur le travail.

RECOMMANDATIONS POUR AGIR

- **La question des moyens** (financements, temps, ressources) : le « qui fait quoi ? » est un vrai sujet pour tous les acteurs.
- **La question du maillage des acteurs et de cooptation :** Comment capter des acteurs sur ce sujet-là ? Comment on les connaît et on les mobilise pour travailler sur des projets déjà définis ? Au-delà : comment travailler sur une dynamique de projets dans ce qui fait notre actualité du moment, et comment on en discute pour construire collectivement un projet territorial ? Comment les entreprises arrivent à se mobiliser et à s'inviter pour créer collectivement des projets et alimenter cette dynamique territoriale ?
- **La question du « faire commun »** (Cf. plus haut) ;
- **La question de la gouvernance :** Est-il nécessaire, sur un projet de dynamique territoriale, d'inviter systématiquement les politiques – collectivités, acteurs institutionnels de l'emploi ? Quelle instance de décision pour aboutir à quel plan d'action ?

FOCUS Limoges Amélioration des Conditions de Travail (ACT) : le territoire comme assise de l'attractivité

Limoges Amélioration des Conditions de Travail ACT est une communauté apprenante de manageur-e-s réunis afin d'expérimenter la qualité de vie au travail et d'améliorer le cadre de vie, l'emploi et l'attractivité du territoire limougeaud. Huit dirigeants ont ainsi posé le sujet ensemble pour réfléchir au lien spécifique entre territoire, conditions de travail et attractivité des entreprises.

La communauté « apprenante » de manageurs du territoire limogeaud est née en 2020 d'un besoin de réfléchir aux nouveaux rapports au travail et d'identifier les leviers d'une transformation durable des organisations dans un territoire. En 2020, huit dirigeants de cette communauté ont donc bénéficié d'un accompagnement sur les questions de qualité de vie au travail. Avec l'appui des consultants et en utilisant la rosace QVCT du réseau Anact, les dirigeants ont lié le diagnostic des pratiques internes à leurs entreprises et celles de l'intelligence collective entre manageurs. Ceux-ci ont d'ailleurs réalisé leur propre introspection sur les choix qu'ils ont faits en venant s'installer sur ce territoire. Cependant, suite au Covid, les temps collectifs ont été suspendus mais chaque dirigeant a pu réinterroger son action et les problématiques de ses équipes. Fin 2020, chacun avait un plan d'action interne pour l'amélioration de l'organisation du travail, avec une mise en œuvre rapide. Le questionnement humain a particulièrement interpelé : se poser les vraies questions, permettre aux personnes de dégager du temps pour parler de la manière dont elles réalisent leur travail, donner du sens à leur collectif… Des leviers qui ont permis de prendre le temps d'une vraie réflexion sur la QVCT.

Aujourd'hui, il s'agit de maintenir cette dynamique collective pour que les manageurs et leurs équipes prennent du temps sur les sujets QVCT et que la collectivité s'en empare. Le collectif continue de se voir une fois par mois pour « se poser les questions ensemble, partager des problématiques ». Mais pour diffuser encore mieux dans leurs équipes, les dirigeants ont institué, avec l'appui des consultants, des rencontres inter-entreprises et entre salariés. En 2021, quatre rencontres sur la QVCT ont été organisées sur différents thèmes : charge de travail, charge mentale, équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Une vraie dynamique collective encore plus ouverte et apprenante !

FOCUS UIMM 62 : une branche mobilisée pour l'attractivité

Les métiers du secteur de la métallurgie sont entachés de représentations négatives qui n'incitent pas les candidats potentiels à postuler. La branche de la métallurgie et les services publics de l'État se sont mobilisés pour lancer cette expérimentation et démontrer à travers elle que la QVCT est un levier d'attractivité pour intégrer de nouveaux candidats et fidéliser les salariés déjà en poste.

Au lancement de ce projet, la plupart des employeurs de la métallurgie rencontrés tenaient le même discours : « Nous, on n'arrive pas à embaucher, à recruter parce que les jeunes ne veulent pas travailler, parce que c'est compliqué. Parfois on n'arrive même pas à garder nos salariés non plus puisqu'ils trouvent du travail ailleurs avec une meilleure rémunération, etc. Je ne réponds même plus à certains marchés parce que, pour répondre à un marché il faut quand même un minimum de réflexion. Et ça on le remarque depuis des décennies ». Jamais ils n'avançaient une autre cause comme les conditions d'emploi et de travail difficiles ni une remise en question de leur stratégie de recrutement : « Peut-être que si j'améliorais les conditions de travail ou la qualité du travail, je pourrais être plus attractif et éviter que les personnes ne partent ailleurs ».

Ce projet Fact tombait donc à pic, il répondait à une problématique essentielle pour cinq employeurs qui ont voulu s'engager en se posant la même question : « Et si la qualité de vie au travail était un levier pour l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation de nos salariés ? ». La méthodologie d'accompagnement a consisté en la mise en place d'une trame commune dans la première partie du pré-diagnostic après la rencontre des différentes entreprises (de 20 à plus de 250 salariés) et leurs dirigeants ; des comités pilotage ont été formés, intégrant des salariés, et la démarche a été construite à partir d'un pré-diagnostic différencié dans chaque structure. Ce pré-diagnostic a permis de concevoir des questionnaires et des entretiens individuels, des temps collectifs et des espaces de discussion. Dans la majorité des cas, les seules données des questionnaires ont permis de renseigner la rosace QVCT du réseau Anact, d'appréhender les facteurs prééminents de la qualité de vie au travail et d'identifier pour chaque entreprise une thématique principale sur laquelle réfléchir en vue de l'action. Après plusieurs temps de rencontre avec les salariés

dont l'expression se libérait fructueusement dans le cadre des espaces de discussion mis en place, tous les acteurs sont parvenus à caractériser ce qu'il était possible ou nécessaire d'améliorer en priorité. Différentes thématiques sont ressorties : les difficultés de formation, la place et le rôle du management (à réhabiliter) et la communication. Essentiellement descendante, celle-ci n'était pas efficace parce qu'elle n'atteignait pas les ouvriers qui sont sur le terrain. D'où l'impératif de les faire participer dans des espaces de discussion sur le travail.

Deux vidéos-témoignages ont été réalisées avec deux des cinq entreprises sur l'historique du projet et le retour d'expérience. Avec les salariés eux-mêmes comme grands témoins.

La rosace QVCT

Mise en perspective et ressources

POINT DE VUE Philippe Dole

Philippe Dole est un inspecteur général des affaires sociales honoraire, auteur du rapport « Résoudre les tensions de recrutement : bilan de la démarche systémique engagée par six branches professionnelles » missionné par le ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion.

« En mars 2021, Élisabeth Borne - alors ministre du Travail - me sollicite afin d'accompagner des branches d'activités[1] souhaitant résorber les tensions de recrutement avec l'appui des pouvoirs publics. L'initiative naît d'un échange entre Jean Castex – alors premier ministre – et les partenaires sociaux à l'échelle interprofessionnelle, dans un contexte où le gouvernement entend quotidiennement parler des difficultés de recrutement. Le sujet n'est pas nouveau – il existait déjà dans les années 80 – et n'est ni simple ni facile à traiter. Il faut donc avoir l'humilité de se dire que tout ne sera pas réglé à court terme et que l'on essaye de porter notre pierre à l'édifice.

Pour commencer, je dirais que le contexte lié à la crise sanitaire est à prendre en compte. Les métiers qui sont en tension de recrutement aujourd'hui l'étaient avant même la crise. Et toutes les professions ont été touchées – en particulier celles nécessitant le contact avec les publics. Il y a eu des problématiques, y compris de décès, parmi le personnel. Les gens ayant vécu de fortes déceptions se sont posé la question du sens donné à leur vie professionnelle et en ont profité pour changer de métier. Lorsque l'économie s'est relancée, toutes les entreprises ont cherché à recruter en même temps, en y incluant celles qui n'avaient pas de difficulté à recruter jusqu'alors, créant de ce fait un contexte extrêmement concurrentiel. La difficulté : s'est par conséquent aggravée. Autre facteur aujourd'hui, selon France Stratégie, 42 % des 14-24 ans est en poursuite d'études après le baccalauréat et n'est pas disponible pour travailler, ce qui pèse sur le marché du travail.

Les 24-55 ans sont quant à eux en régression progressive, tandis que les plus de 55 ans - 60 ans travaillent pour 1/3 d'entre eux seulement. Il ne faut donc pas s'étonner que l'on ait des difficultés à recruter.

Aborder les questions d'ordre juridique dans un cadre paritaire

L'association des organisations patronales et syndicales était indispensable pour aborder les questions relatives au cadre juridique. Jusque-là, ce travail n'avait jamais été mené de cette façon, les difficultés de recrutement étant cette fois questionnées au niveau des branches, qui sont habilitées à négocier les accords collectifs de travail. Dans le rapport que j'ai remis ministre du Travail, j'ai proposé un certain nombre de champs pour lesquels les partenaires sociaux sont incités à négocier. L'Anact peut d'ailleurs constituer un soutien dans le développement d'expérimentations et de nouvelles pratiques favorisant les essaimages. En effet, si l'on veut se donner des marges de manœuvre, il faut que les partenaires sociaux s'emparent de la question de l'attractivité et s'en donnent les moyens. C'est le choix qu'on fait les 6 branches accompagnées dans cette démarche.

Mobiliser la branche professionnelle

La branche professionnelle – versus les représentants des employeurs, les représentants des salariés, dans les commissions paritaires nationales de l'emploi – doit porter les sujets du travail de manière à les faire avancer. Une branche représente un secteur professionnel et dispose du pouvoir juridique de définir un accord collectif de travail, une convention collective, et notamment tous les accords qui en découlent. La branche définit les rémunérations, les conditions de travail, les accords concernant les temps de travail. Par exemple pour les services aux personnes ou le sanitaire se saisir de ces enjeux est primordial dans un contexte extrêmement concurrentiel. Car tout se construit dans le cadre juridique de la convention collective. Certaines voies d'ajustement pourront être apportées au niveau local, mais elles seront limitées, car le

[1] Branches d'activités concernées : boulangerie et pâtisserie artisanale, boucherie, charcuterie de détail et traiteurs, transports routiers, métallurgie, conseils et numérique.

cadre juridique doit soutenir et non contrarier de tels ajustements. C'est pour cette raison que la branche a un rôle de premier ordre à jouer en faisant évoluer les pratiques et en imaginant de nouvelles voies à emprunter. La branche dispose d'observatoires prospectifs des qualifications et métiers (OPQM). Il en existe actuellement 135 en France. Les enseignants, les conseillers d'orientation, les centres de formation d'apprentis (CFA), tous ceux qui travaillent sur ces questions n'avaient jusqu'à présent pas accès à ces travaux qui n'étaient pas toujours diffusés. Pour remédier à cela, France compétences[2] va mettre en place le Louvre des observatoires, qui permettra d'accéder aux travaux de prospective des observatoires, eux-mêmes accompagnés par des organismes comme le CEREQ [3], la Dares et des chercheurs très qualifiés. Certes, tous les observatoires ne sont pas forcément à 100% sur la prospective, mais ils sont en mouvement. Tout cela fait sens, et quand on regarde les travaux en ligne de France stratégie – dont Perspective France 2030[4]– il y a énormément de données intéressantes qui ont prise sur le sujet, que ce soit dans le domaine de l'agroalimentaire, de l'industrie, des services à la personne ou dans le secteur de la santé.

Depuis 25 ans, les branches financent les contrats d'alternance – de qualification, d'adaptation désormais de professionnalisation et d'apprentissage. Il existe aujourd'hui des produits digitalisés de grande qualité, comme le Répertoire opérationnel des métiers (ROME) qui donne accès à un répertoire des compétences, à l'offre de formation du territoire, à des référentiels de formation, etc. En tant que professionnels, vous pouvez vous emparer de ces outils, identifier les besoins de mise à jour nécessaires et faire remonter l'information par l'intermédiaire des réseaux de branches et de Pôle Emploi, qui sont dans une posture d'écoute par rapport à vos demandes. Il faut donc dialoguer avec Pôle Emploi et ces outils.

Travailler au niveau des territoires

Ce travail avec les branches est nécessaire et indispensable. Il doit être conduit de manière systémique auprès des jeunes dès l'école , des demandeurs d'emplois et publics en reconversion. Mais il ne sera réellement profitable qu'à condition de travailler également au niveau des territoires. Car ce sont les entreprises – et non les branches – qui recrutent. En revanche, si les entreprises cherchent à recruter des personnes sans qu'on ait travaillé sur le cadre d'emploi, l'effet sera limité. Certaines branches professionnelles se sont emparées de la question et ont négocié des accords sur les classifications, rémunérations, le temps de travail jugé par fois excessif ou contraint un changement de modèle est en train de voir le jour, qui prend en compte la conciliation des temps professionnels et personnels. Les boulangers et les bouchers ont entrepris d'appliquer la semaine des 4 jours ou des dimanches travaillés tournants. Dans l'hôtellerie-restauration, certains entrepreneurs font travailler leurs équipes 4 jours 4 soirs par semaine, avec un chiffre d'affaires qui double, des salariés mieux rémunérés. Le contexte est très favorable à cela, et répond aux aspirations des jeunes.

Ils ne veulent pas passer leur vie au travail, ils revendiquent de meilleures conditions de travail et sont en quête de reconnaissance. Certes, tout cela n'est pas transposable à toutes les professions ; mais cela montre qu'il y a beaucoup beaucoup d'initiatives sur le registre de l'attractivité.

Ce qui est intéressant dans cette démarche, c'est de complémentariser ce qui se fait au niveau du territoire avec les accords collectifs, les cadres d'emploi et les politiques publiques. C'est dire aussi que les conseils régionaux et Pôle Emploi ont commencé à construire des de formation beaucoup plus adaptés qu'avant et qu'il faut dialoguer avec eux. Continuons à agir en la créativité d'un secteur à un autre en soutenant la créativité. Et, dans les métiers pour lesquels cela reste plus difficile – , amenons les organes politiques des branches à prendre leurs responsabilités et à agir, pour faire en sorte que la négociation collective vienne sur ce terrain. »

[2] France compétences est une institution nationale publique dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créée au 1er janvier 2019 en application de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018.

[3] Établissement public, le Céreq a pour mission de mieux connaître et comprendre les liens entre formation, travail et emploi. Depuis sa création en 1971, il construit des dispositifs d'enquêtes statistiques originaux, conduit des études et des travaux de recherche et contribue dans son champ à l'évaluation des politiques publiques.

[4] publications métiers 2030

Pour aller plus loin

Qu'ils s'appuient sur des leviers RH ou sur des leviers QVCT (fonctionnant souvent en interaction), les acteurs des entreprises et des territoires disposent d'outils pour être accompagnés dans leur quête d'attractivité. Au cœur du réacteur se trouve bien la question de l'amélioration des conditions de travail en termes de fidélisation, d'organisation du travail, de pérennité et de qualité des emplois. Les projets accompagnés dans le cadre du Fact montrent aussi combien la question du sens au travail traverse cette quête de manière transverse à celle des conditions de travail. Comme le met aussi en exergue Philippe Dole, il s'agit aussi de mieux adapter la vie des entreprises aux aspirations des nouvelles générations au travail mais aussi, il est utile de le souligner en complément, à la capacité de maintenir en emploi les séniors expérimentés. Ce dans une dynamique de transmission des compétences et savoir-faire qui construit l'attractivité du travail et des emplois, notamment dans les secteurs dits « en tension ».

Cette première phase de travaux du Fact autour des problématiques d'attractivité va être suivi d'un second volet avec un appel à projet national qui soutiendra à nouveau des projets visant à améliorer l'attractivité des entreprises en agissant sur les conditions de travail, en particulier dans ces secteurs dits « en tension ».

Ouverture de l'appel à projets : mars 2023

Clôture de l'appel à projets : juin 2023

Instruction des dossiers de candidature : début juillet 2023

Retrouvez la plateforme des projets Fact, la QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité avec les projets et leurs livrables sur :

↘ Plateforme des projets Fact

Ressources sur anact.fr

↘ Attractivité

↘ Recrutement

Métiers en tension. Pierre-Olivier Ruchenstain. État des lieux. Conseil économique, social et environnemental, 01/2022, 106 pages

↘ métiers en tension

Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? Thomas Coutrot. Dares analyses, n°26, 06/2022, 4 pages

↘ Quelles sont les conditions de travail

Compétences inadéquates, efforts de recrutement insuffisants : quelle place dans les difficultés d'embauche ? Véronique Rémy. Les notes de la Dares n°3, 05/2022, 8 pages

↘ Compétences inadéquates, efforts de recrutement insuffisants

Des métiers en tension car trop pénibles. Joëlle Maraschin. Santé & Travail n°117, 01/2022, p. 8-9

↘ des métiers en tension car trop pénibles

Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises. Renée Sage. Éditions de l'Anact, 2001, 85 pages

↘ Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises

Le défi de l'attractivité : 3 entreprises partagent leurs solutions.anact.fr, 07/2022

↘ le défi de l'attractivité

Récits d'action & Enseignements : Transport routier de marchandises : la QVCT comme véhicule d'attractivité. Editions de l'Anact, 06/2022, 18 pages

↘ Récits d'action & Enseignements

Renforcer l'attractivité de l'entreprise. La qualité de vie et des conditions de travail au service de l'attractivité. Aract Bretagne, 11/2021, 16 pages

↘ Renforcer l'attractivité de l'entreprise

Difficultés de recrutement. Comment favoriser une intégration durable des salariés. Aract AURA, 2018, 1:48 mn

↘ Difficulté de recrutement

Recruter, intégrer, fidéliser : Comment bien orchestrer en PME ? Aract Centre et al., 2017, 34 pages

↘ Recruter, intégrer, fidéliser

Les enjeux de la maîtrise des risques professionnels dans les établissements et services pour personnes âgées et personnes en situation de handicap Rapport de la Cour des comptes, oct. 2022, 25 pages

↘ Les enjeux de la maîtrise des risques professionnels

Résorption des tensions de recrutement - Bilan de la démarche systémique engagée par six branches professionnelles Rapport remis au Ministre du travail par Philippe Dole, nov. 2022, 115 pages

↘ Résorption des tensions de recrutement

LE FACT
Le fonds pour l'amélioration des conditions de travail

Depuis plus de 17 ans, le Fact cofinance des projets qui favorisent les expérimentations en faveur des conditions de travail dans les TPE-PME.

LE FACT

- **C'est quoi ?** Un dispositif d'aide publique géré par l'Anact
- **Pour quoi ?** Soutenir des projets innovants permettant d'expérimenter ou de diffuser des solutions en faveur de l'amélioration des conditions de travail.
- **Pour qui ?** Les TPE- PME, dans le cadre de projets initiés à leur niveau ou d'actions collectives proposées par des organismes qui les accompagnent (acteurs du développement économique et territorial, chambres consulaires, fédérations, Opco, organisations syndicales, services de prévention et santé au travail…)
- **Comment ça fonctionne ?** Par appel à projets

LES ÉTAPES

- **Publication d'un appel à projets précisant les thématiques,** les problématiques, les secteurs prioritaires, les attendus…
- **Dépôt des dossiers de candidature** sur anact.fr
- **Sélection des projets** en fonction de la pertinence de l'approche, de la qualité des partenariats, des impacts potentiels, des modalités de diffusion des enseignements…
- **Conventionnement de 2 ans** avec les porteurs de projet sélectionnés

LA PRISE EN CHARGE

- **Coûts d'accompagnement** du projet par des consultants
- **Coûts liés à l'animation** et à la conduite du projet
- **Coûts liés au développement** d'une offre de service ou à la diffusion des résultats
- **Organisation de séminaires** avec les porteurs de projets, capitalisation
- **Valorisation des résultats**

Exemple

Appel à projets « Management et transformations du travail »
(2022)

- **45** dossiers instruits
- **17** projets retenus pour une enveloppe de **664 500 euros**
- **9** actions individuelles , **5** actions collectives et **3** actions sectorielles.

En 2023, le Fact lance 5 appels à projets :

- **2 appels à projets thématiques « Attractivité des métiers en tension » et « Processus de concertation - négociation »**
- **1 appel à projets dédié au secteur de l'industrie**
- **2 appels à projets territoriaux : le premier en Auvergne-Rhône-Alpes, et le second réunissant conjointement Corse, Guadeloupe, Martinique et Réunion.**

→ Plus d'infos sur Anact.fr/services/fact

Ce « Cahier de l'Anact » est une publication de l'Anact.

Coordination et rédaction
Béatrice Sarazin (Anact)

Rédaction
Andréas Agathocléous
Christian Mahoukou
Béatrice Sarazin
Alix Tarrare
(Anact)

Philippe Contassot
(Aract Occitanie)
Laurence Schaap
(Aract Île-De-France)
Estelle Choisy-Droba
(Aract Aura)

Pierre Arthaud
(Aract Nouvelle - Aquitaine)

Relecture / correction
Christian Mahoukou (Anact)

Maquette
Corinne Berry - Billant (Anact)

Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail,
192, avenue Thiers-CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06